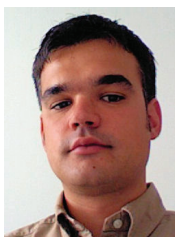


L'intrapreneuriat dans les établissements bancaires : étude du rôle des middle-managers



Julien Batac



Vincent Maymo



Valérie
Pallas-Saltiel

Maîtres de Conférences, Université Montesquieu Bordeaux

IV

IRGO, « Equipe Entreprises Familiales et Financières »

Si les établissements bancaires affichent aujourd'hui un discours de changement, leur modèle dominant reste bureaucratique. Une évolution apparaît néanmoins puisque les banques s'orientent depuis une vingtaine d'années vers un modèle post-bureaucratique. L'intrapreneuriat serait dans ce contexte un vecteur d'accélération du changement. Dans quelles mesures peut-on parler d'intrapreneuriat bancaire ?

Les travaux portant sur le middle-manager soulignent son rôle de catalyseur dans le processus intrapreneurial. S'il n'est pas lui-même intrapreneur, il crée les conditions dans lesquelles les dynamiques intrapreneuriales, sources d'innovation, pourraient émerger. A partir de l'élaboration d'une grille de lecture et l'étude de trois pratiques d'initiatives intrapreneuriales dans trois banques régionales, l'article montre dans quelles mesures les middle-managers sont des relais insuffisamment mobilisés dans les banques alors qu'ils semblent être les mieux placés pour encadrer et coordonner ces initiatives.

If banking organisations say they change, their dominant model is bureaucratic. A shift appears however since the banks are moving over the past two decades towards a post-bureaucratic model. In that context, corporate entrepreneurship would be a means to accelerate change. To what extent can we speak about corporate entrepreneurship in banks? Works on the middle-manager emphasize its role as a catalyser in the corporate entrepreneurship process. If not himself corporate entrepreneur, he creates the conditions in which corporate entrepreneurship dynamics, sources of innovation, could emerge. We elaborate a grid and study three corporate entrepreneurship practices in three regional banks. This article shows to what extent middle-managers are insufficiently mobilized in banks while theoretically they seem to be in the best position to supervise and coordinate these initiatives.

Introduction

Tenter de relier la notion d'entrepreneuriat à des organisations à structure bureaucratique peut sembler un exercice périlleux. On peut imaginer que ces dernières ont mis en place des procédures et développé des routines peu propices à la prise d'initiative. Selon Maidique et Hayes (1984), le gaspillage, le désordre et l'ambiguïté encouragent les comportements entrepreneuriaux, alors que la restriction et l'ordre sont caractéristiques de l'approche managériale traditionnelle. Aujourd'hui, la compétition semble pourtant vouloir favoriser les organisations laissant les marges de manœuvres permettant aux comportements entrepreneuriaux de s'exprimer. Il s'agit, notamment dans les grandes entreprises, de déployer des stratégies entrepreneuriales appelant la créativité de leurs membres afin de repérer de nouvelles opportunités d'affaires et d'innover dans le but de dégager encore plus de valeur à partager (Verstraete, 2001). Sans forcément explicitement mettre en place de telles stratégies, Basso (2004) indique que l'abondance des règles bureaucratiques engendre des zones d'incertitude dont vont pouvoir s'emparer certains membres de l'organisation pour « intraprendre ». En première lecture, l'intrapreneuriat renvoie aux comportements adoptés par des salariés de l'organisation entreprenant pour elle. Dans le cadre des banques auxquelles nous nous intéressons ici, il nous semble que les middle-managers (MM dans la suite du texte), positionnés à la fois comme des « filtres » des stratégies délibérées (directives globales) et des « capteurs » des stratégies émergentes (initiatives locales), peuvent alors jouer un rôle clé (Likert, 1961 ; Bower, 1970 ; Floyd, Wooldridge, 1997).

Une approche par les ressources humaines aborde le rôle des MM sous l'angle de définitions de fonctions et de leurs évolutions ; une approche par le management stratégique se focalise sur la mise en œuvre des directives stratégiques. Nous proposons, dans cet article, d'adopter une lecture par l'intrapreneuriat. Certes, cette terminologie reste encore floue, tout comme celle de MM. La plupart des recherches abordant le thème des MM bancaires (Rossel, 1971 ; Metzger, 1990 ; Payaud, 2003 ; Akuratiyagamage, Opatha, 2004) n'ont pas véritablement clarifié la notion. Nous avons retenu la conception proposée par Mintzberg (1978), où le MM constitue la ligne hiérarchique, à savoir la chaîne de cadres investis de l'autorité formelle reliant le sommet stratégique à la base opérationnelle et chargés notamment de la supervision des opérationnels¹.

La compréhension du rôle des MM bancaires dans le processus intrapreneurial conduit à poser les questions suivantes : quelles formes d'intrapreneuriat peut-on trouver dans les établissements bancaires ? A quel niveau hiérarchique ? Comment interviennent les MM ? Pour y répondre, dans une première partie, nous présentons le concept d'intrapreneuriat, le rôle des MM dans le processus correspondant et la pertinence du terrain bancaire. Dans la seconde partie, nous partons de l'étude de cas issus de trois banques régionales, pour montrer le positionnement et le rôle des MM dans ce processus. La discussion porte alors, globalement, sur le rôle du MM bancaire en tant qu'intrapreneur. Il apparaît qu'à défaut d'être systématiquement l'intrapreneur, le MM crée les conditions dans lesquelles les initiatives intrapreneuriales peuvent émerger, lesquelles sont souvent des sources d'innovation organisationnelle.

I - Le Middle Manager : un possible intrapreneur dans le secteur bancaire

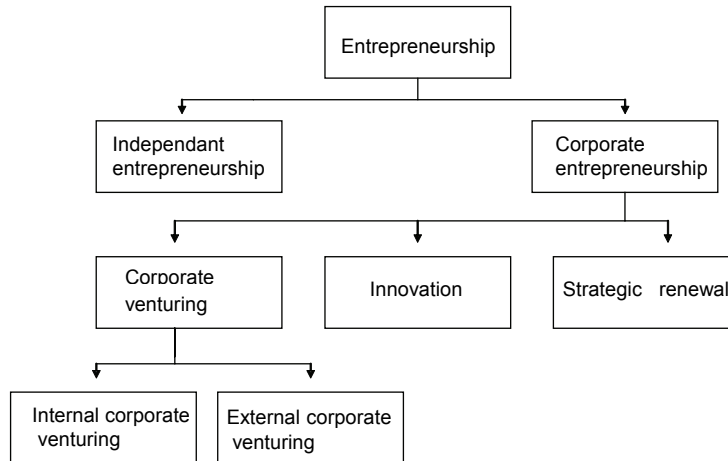
Dans un premier temps, nous proposons une lecture du phénomène intrapreneurial notamment par rapport au concept d'entrepreneuriat, aujourd'hui familier. Dans un second temps, nous explorons le rôle du MM dans le cadre de l'intrapreneuriat bancaire.

¹ Cette définition exclut ainsi les fonctionnels (contrôle de gestion, marketing) de la catégorie des MM.

1 - L'intrapreneur : un entrepreneur salarié

La revue de littérature à laquelle nous avons procédé semble situer l'intrapreneuriat aux confluents du management stratégique et de l'entrepreneuriat. Même si l'article emblématique de cet objet de recherche le range dans le domaine de l'entrepreneuriat (Sharma, Chrisman, 1999 ; figure 1.), le contenu du papier conduirait à discuter du périmètre de ce dernier (nous mobiliserons à ce titre l'article de Verstraete et Fayolle, 2005).

Figure 1. Les courants de recherche de l'entrepreneuriat selon Sharma et Chrisman (1999)



Le courant du « corporate entrepreneurship » est défini comme « le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus, en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou incite au renouvellement ou à l'innovation à l'intérieur de cette organisation » (Sharma, Chrisman, 1999, p.18). Les organisations déployant un tel processus encouragent les individus à prendre des responsabilités mobilisant des ressources (tangibles ou intangibles) et doivent composer avec les volontés de ces derniers (Kolchin, Hyclack, 1987 ; Fulop, 1991 ; Carrier, 1997 ; Basso, 2004). La principale difficulté de l'intrapreneur, notamment pour des structures de type bancaire auxquelles nous nous intéressons, est de se confronter aux résistances bureaucratiques (Burgelman, 1983).

Selon nous, les activités intrapreneuriales renferment essentiellement deux types de phénomènes soulignés par Guth et Ginsberg (1990) et repris sous des appellations différentes par d'autres auteurs : la naissance de nouvelles activités à l'intérieur d'une organisation existante (innovation interne) et la transformation des organisations existantes par le renouveau des idées clés sur lesquelles elles sont construites (renouvellement stratégique). Sharma et Chrisman (1999) ajoutent l'innovation comme activité intrapreneuriale. Les auteurs précisent que si l'innovation est une condition suffisante de l'intrapreneuriat, elle ne constitue pas pour autant une condition nécessaire dans la mesure où la création ou le renouvellement organisationnel peut avoir lieu en l'absence d'innovation. Pour Floyd et Wooldridge (1999, p.16), intrapreneuriat et innovation sont identiques : « l'intrapreneuriat est un processus par lequel les membres d'une entreprise créent des produits et marchés qui n'existent pas actuellement dans le répertoire de l'entreprise ».

L'intrapreneuriat est alors rattaché à la croissance des organisations, à leur transformation et à leur cycle de vie. L'étape fondamentale de la création pourrait se répéter tout au long de la vie organisationnelle. En référence à la figure 1, notre propos semble assimiler l'intrapreneuriat au « corporate entrepreneurship », alors que d'autres lui associeraient plus explicitement le « corporate venturing ». Au regard des cas présentés dans la section 2 de cet article, notre approche est plus nuancée et il est difficile de tracer un périmètre précis à l'intrapreneuriat à partir de la figure 1.

Aussi, pour situer l'intrapreneuriat, il est alors possible de se référer aux quatre paradigmes délimitant, selon Verstraete et Fayolle (2005), le domaine de recherche en entrepreneuriat : l'innovation, l'opportunité d'affaires, la création de valeur nouvelle et la création d'une nouvelle organisation. Pour l'innovation, les auteurs convoquent Schumpeter (1939, p.84) : « toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits, à une firme », en reconnaissant que la définition couvre un champ beaucoup plus large que l'innovation technique stricto sensu. Pour la création de valeur nouvelle, Ronstad (1984, p.28) propose la définition suivante : « L'entrepreneuriat est le processus dynamique de création de la richesse incrémentale. Cette richesse est créée par les individus qui assument les risques majeurs en termes d'équité, de temps, et/ou d'engagement de carrière, de fournir de la valeur pour certains produits ou services. Le produit ou service lui-même peut ou est nouveau ou unique, mais la valeur doit être diffusée par l'entrepreneur en sécurisant et allouant les ressources et compétences ». Pour l'opportunité d'affaires, selon Timmons (1994, p.7), « L'entrepreneuriat est le processus qui consiste à créer ou saisir une opportunité et à la poursuivre selon les ressources actuellement contrôlées ». Enfin, la création d'une organisation renvoie souvent, à tort, à la seule création d'une entreprise alors que la conception moderne de ce paradigme est beaucoup plus large. Par exemple, Verstraete (2003) joue de la polysémie du terme organisation (ex : action d'organiser et résultat de cette action) et utilise le mot impulsion (plutôt que création, parce que outre l'émergence organisationnelle, l'impulsion peut également inclure le développement suivant la création) pour montrer que l'entrepreneuriat s'applique à de nombreux contextes, relatifs à tout type de secteurs (association, économie sociale, et pourquoi pas banque...), à partir de rien ou presque (le « ex-nihilo »), ou à partir d'une organisation existante. Dans ce dernier cas, outre certaines formes de reprise d'entreprise par des personnes physiques, l'intrapreneur serait celui qui impulse une organisation nouvelle à partir (et pour) d'une organisation préexistante, à savoir celle qui l'emploie. L'intrapreneuriat ne serait qu'un type d'entrepreneuriat.

Sur la base de ces deux articles, l'intrapreneur est ici considéré comme le porteur du projet de faire les choses différemment. Il accepte d'assumer les risques correspondants, est doté des aptitudes et des ressources (contrôlées) nécessaires au projet et vise l'exploitation d'une opportunité en impulsant un fonctionnement nouveau pour le compte de son employeur. Nous sommes certes proches du « corporate entrepreneurship », au sens de Sharma et Chrisman (1999), mais sans l'amalgamer avec la notion de stratégie entrepreneuriale car l'intrapreneur, pensé comme un entrepreneur, qu'il soit seul ou qu'il s'agisse d'une équipe intrapreneuriale, joue un rôle central dans l'impulsion du phénomène.

A l'instar de l'entrepreneur, l'intrapreneur n'est pas un héros solitaire mais compose avec une organisation qui l'emploie (elle-même composant avec un environnement qui la contient). Dans certaines conceptions, le point de départ de l'intrapreneuriat correspond aux initiatives singulières menées par un acteur qualifié de champion (Greene, Brush, Hart, 1999). Mais plus qu'un acteur isolé, il est la composante d'un système, d'un processus, d'une organisation dans l'organisation (Sathe, 1989). Dans cette perspective, Danhoff écrivait déjà en 1949 : « L'entrepreneuriat est une activité ou une fonction et non un individu spécifique... l'entrepreneur personnel spécifique est

une abstraction irréaliste » (Gartner, 1985, p.699). Qu'il s'agisse de créer de nouvelles affaires à l'intérieur d'une organisation existante, de transformer une organisation existante en refaçonnant les idées sur lesquelles elle est construite (Guth, Ginsberg, 1990), ou encore d'innover, le processus intrapreneurial résulte d'activités fondamentalement entrepreneuriales, inter-reliées, impliquant de multiples participants issus de la ligne hiérarchique, des activités opérationnelles ou fonctionnelles (Mintzberg, 1978 ; Burgelman, 1983).

Au sein d'organisations post-bureaucratiques comme les banques, il semble difficile d'imaginer que l'intrapreneuriat puisse trouver à s'exprimer. Tout d'abord, l'exigence accrue de leur cadre réglementaire laisse aux banques une autonomie toute relative dans leurs modalités de production et de distribution ; la banalisation de leur offre de services (Lamarque, 2005) et l'isomorphisme de leur stratégie de développement en témoignent. Par ailleurs, leur configuration de bureaucratie à clones (Mintzberg, 1978) désigne un hybride de la structure divisionnalisée et de la bureaucratie mécaniste : une structure en réseau (front-office) avec une dispersion des unités et une décentralisation de l'autorité cohabite avec une structure centralisée caractérisée par une prolifération de règles et une concentration du pouvoir hiérarchique (back-office). Dès lors, il s'agissait, pour nous, de comprendre si un MM peut impulser les activités intrapreneuriales dans ce type de structure, sans évidemment croire que tous les MM peuvent, ou souhaitent, revêtir ce rôle.

2 - Le rôle des MM dans le processus intrapreneurial

De nombreuses définitions du MM existent. Taylor, Fayol ou Weber distinguaient déjà trois niveaux de management : les MM sont le « milieu de l'organisation », le lieu entre le top management et les opérationnels. Cette conception se restreint à un positionnement vertical du MM, sans réellement prendre en compte le contexte d'exercice de sa fonction et de son rôle², ce que permettent d'autres approches (Tableau 1).

Tableau 1. Approches du Middle Manager

Perspective	Rôle du Middle Manager
interorganisationnelle	« marginal-sécant » : lien entre des logiques d'action différentes ; frontière entre l'organisation et l'environnement ; intermédiaire, interprète (Crozier, Friedberg, 1977)
intraorganisationnelle	chevilles entre la direction et les réalités du quotidien (Likert, 1961), liens verticaux entre les différents groupes de l'entreprise (Pugh et al., 1968), filtres d'informations (Bower, 1970), intégrateurs-clés (Van Cauwenberg, Cool, 1982), coordinateurs (Floyd, Wooldridge, 1997), traducteurs de la vision stratégique de la direction et intégrateurs des points de vue émanant de chaque extrémité de la ligne hiérarchique (Nonaka, 1988), complément des stratégies globales par les initiatives locales (Burgelman, Sayles, 1987).

² Considérant que le rôle délimite la latitude de la prise de décision d'une personne accomplissant une tâche, Perrone, Zaheer et Mc Evily (1998, p.7) le définissent ainsi : « un rôle relie la personne, ses attributs, attitudes et comportements à des systèmes et structures organisationnels contraignant le comportement de rôle ».

Afin de dépasser cette dichotomie inter - intra organisationnelle, Keys et Bell ont, dès 1982, évoqué un MM « quadri-facettes ». Son activité recouvre les relations avec ses supérieurs (coalitions, soutiens de projet), avec ses subordonnés (management d'équipe), avec ses pairs (gestion des conflits, jeux politiques) et avec l'environnement externe (« boundary spanning manager »). Le MM serait un acteur politique dans l'organisation, sa recherche de coalitions et de réseaux le poussant à devenir un intrapreneur défendant à la fois ses propres intérêts et ceux plus larges de l'entreprise.

Le rôle ainsi spécifié du MM invite à se questionner sur sa place dans le processus d'innovation. L'innovation peut être initiée de façon délibérée par une décision officielle des niveaux élevés de la pyramide hiérarchique, mais peut aussi être plus ou moins spontanée, initiée par les MM pour résoudre un problème ou proposer un changement (Kanter, 1985). Le MM ne devient intrapreneur que s'il adopte une vision proactive de son activité, un rapport au temps différent et s'il maîtrise suffisamment les règles pour pouvoir les courber. A l'opposé, le MM non-intrapreneur gère les routines (Fulop, 1991). L'enjeu pour le MM intrapreneur (MMI dans la suite du texte) est alors de créer de la valeur dans la régularité, c'est-à-dire « d'endogénéiser » le changement.

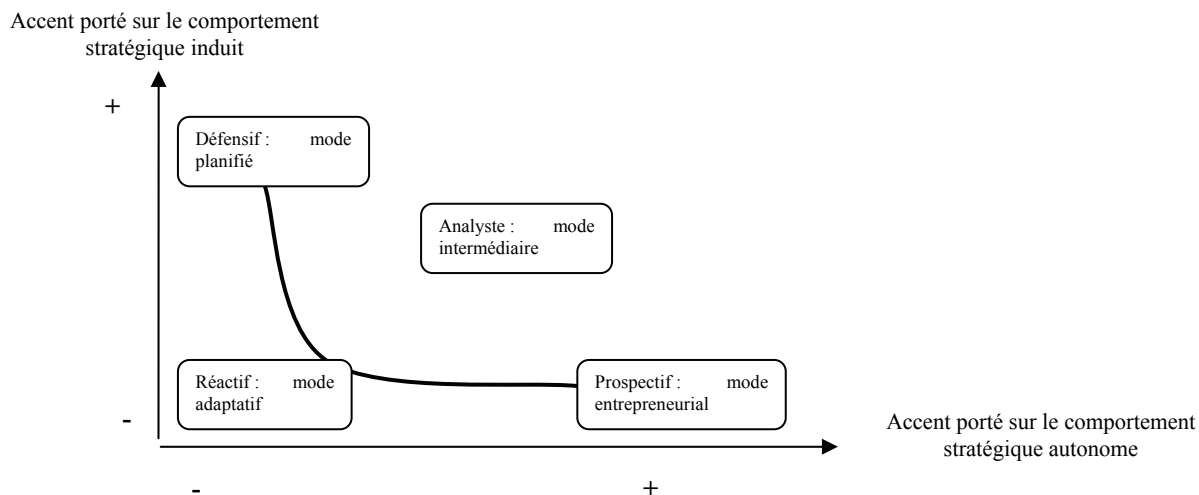
Deux types de MM se profilent : celui qui est son propre chef (le MMI opérationnel), et celui qui conçoit les conditions d'émergence de nouvelles combinaisons de ressources (le MMI). Selon Hornsby, Kuratko, Zahra (2002), « les MM ne font pas que stimuler l'intérêt pour l'intrapreneuriat. Ils peuvent également influencer l'engagement de leurs subordonnés à ces activités en l'initiant ; cet engagement est nécessaire pour la réussite de l'intrapreneuriat de l'entreprise ». De nombreux auteurs reconnaissent ainsi le rôle joué par ces MM pour promouvoir les efforts intrapreneuriaux (Burgelman, 1983 ; Pinchot, 1985, Floyd, Wooldridge, 1992 ; Nonaka, Takeuchi, 1997).

En conséquence, le MM n'est pas nécessairement un intrapreneur « champion » si l'on considère que ce dernier crée des connaissances et de nouvelles idées. Mais, pour les théories de la médiation, les MM sont des intrapreneurs dans la mesure où ils créent les conditions favorables à l'émergence d'idées : ils clarifient, conceptualisent les idées et les comportements autonomes des autres acteurs de l'entreprise. Selon Floyd et Wooldridge (2000), pour que le MM joue ce rôle à la fois d'organisateur du changement induit par le sommet de la hiérarchie et de catalyseur des idées émises par la base, il faut un contexte social favorisant la confiance entre les MM et les autres acteurs de l'organisation (Autissier, Vandangeon-Derumez, 2004). Dans le processus intrapreneurial, les MM institutionnaliseraient le changement en diffusant plus largement les expériences locales (Nonaka, 1988), notamment en permettant aux subordonnés de donner du sens à leurs propres expériences (Burgelman, 1983), et à leurs activités créatrices de savoir (Nonaka, 1991).

Le MMI est au centre d'un système complexe de relations. Dans notre recherche, il s'agit de comprendre dans quelles mesures le MM dans le contexte d'une organisation bancaire serait-il intrapreneur et dans quelles mesures il joue un rôle clé dans les changements organisationnels et/ou stratégiques ? Ainsi vue, le comportement stratégique des banques évoluerait d'un mode planifié à un mode plus entrepreneurial et l'intrapreneuriat serait dans ce contexte un vecteur d'accélération du changement. On entre alors dans une gestion paradoxale : la banque est une organisation contrainte au changement ralentie dans ses transformations par sa structure.

Si les établissements bancaires affichent aujourd'hui un discours de changement, leur modèle dominant reste bureaucratique. Une évolution apparaît néanmoins puisque les banques s'orientent depuis une vingtaine d'années vers un modèle post-bureaucratique. Elles font partie de ces grandes organisations complexes qui ont vu leur modèle stratégique évoluer (figure 2).

Figure 2. Evolution des schémas stratégiques des entreprises d'après Burgelman (1983) synthétisant les typologies de Miles, Snow (1978) et Mintzberg (1978)



Longtemps assimilées à des administrations réglementées, les banques détenaient des couples produits-marchés délimités sur lesquels elles étaient expertes (octroi de crédits auprès des particuliers) ne recherchant pas de nouvelles opportunités. Elles se sont ensuite ajustées à leur environnement en adoptant un modèle stratégique de réactivité. L'étape suivante consisterait pour les banques à s'engager dans un modèle stratégique entrepreneurial pour parvenir à obtenir un avantage concurrentiel durable. A cet effet, l'actualité du monde bancaire montre une multiplication de « nouvelles expériences organisationnelles » : démarche de management par les processus, fonctionnement en logique projet, mise en place de cercles de qualité,... Sans réduire l'intrapreneuriat à ce type d'activité, l'apparition de ces nouveaux outils de management témoigne d'un souhait de changement. Toutefois, pour limiter leur coefficient d'exploitation (indicateur clé de mesure de la performance), les banques adoptent une logique d'optimisation des coûts venant, ainsi, limiter le champ des opportunités exploitables par des intrapreneurs. Ces derniers, pour participer à l'émergence des conditions favorables, notamment pour accéder aux ressources, doivent être capables de « courber » (Basso, 2004 ; Carrier, 1997) les règles bureaucratiques en déplaçant les barrières politiques et organisationnelles. C'est tout l'objet des réformes structurelles et managériales auxquelles sont confrontées les banques aujourd'hui : la recherche d'un niveau d'autonomie acceptable pour les acteurs qui les composent, ceux-ci prenant conscience des excès de la centralisation (Carrier, 2000).

Les formes matricielles, largement présentes dans les principaux établissements bancaires, conjuguent à la fois des logiques fonctionnelles traditionnelles et des approches par les processus. Malgré cette tendance, des blocages inhérents à une formalisation des structures organisationnelles demeurent (Tableau 2). En effet, la structure formelle des banques, leurs systèmes de contrôle et leurs normes comportementales agissent comme des forces figeant les modèles de communication et les modes de coordination. Avec la complexification de l'organisation, les individus interagissent de façon routinière avec certains, moins avec d'autres, ce qui devient source d'inertie

organisationnelle. Dès lors, comment le processus entrepreneurial dans ces organisations bureaucratiques domine-t-il les forces de l'inertie organisationnelle sans casser le lien avec les compétences existantes ?

Tableau 2 : Obstacles à l'innovation au sein des organisations bureaucratiques
(Basso, 2004, p.17)

Paramètres bloquants	Conséquences sur la dynamique d'innovation
Isolement des décideurs (tour d'ivoire)	Absence de familiarité avec les sources d'innovation (clients...)
Culture managériale d'uniformisation	Départ hors de l'entreprise des éléments entrepreneuriaux
Horizon de court terme	Pression sur les résultats excluant toute approche à plus long terme
Procédures comptables standardisées	Calcul des coûts inadapté aux projets émergents
Rationalisme réducteur d'incertitude	Outils de planification des tâches (PERT, pré-études) réduisant les degrés de liberté créatrice (tâtonnements, essais exploratoires)
Bureaucratie excessive	Chaînes des autorisations à demander qui paralysent l'expérimentation et les processus de feedback rapide
Système de récompenses inadéquat	Absence de reconnaissance de la prise de risque liée à des comportements innovants qui décourage de telles démarches

La configuration organisationnelle des banques peut ainsi s'avérer un frein aux processus intrapreneuriaux : blocages inhérents aux organisations bureaucratiques tels la multiplication des procédures, des processus budgétaires, la parcellisation des tâches (Lamarque, Maymo, 2005 ; Batac, Pallas, 2005). Traditionnellement, les grandes entreprises ont tendance à éviter les employés trop créatifs et entreprenants, souvent perçus comme des menaces à l'équilibre de l'organisation. Ce rejet de la « déviance créatrice » tend cependant à s'estomper (Carrier, 2000). Il devient préférable de gérer un processus d'expérimentation-sélection où les initiatives entrepreneuriales autonomes entrent en concurrence et sont sélectionnées écologiquement (Burgelman, 1983). Si le *top management* n'a pas besoin de les encourager, il doit s'assurer de ne pas les supprimer : à côté d'une politique d'intrapreneuriat formelle récompensant ouvertement les acteurs qui prennent des risques (Pinchot, 1985, propose de récompenser l'intrapreneur qui réussit par l'allocation d'un « intracapital ».), d'autres politiques consisteraient à laisser faire les acteurs. Cette introduction d'une culture entrepreneuriale s'appuie sur la réhabilitation du droit à l'erreur pour les employés (Carrier, 2000). Le processus ne vit que si les acteurs clés sont mobilisés (Basso, 2004). Ainsi, le rôle du manager n'est plus seulement restreint à celui de gestionnaire de routines, mais élargi à celui d'intrapreneur. En particulier, le MM bancaire, encastré dans un réseau de relations, serait le mieux à même de créer des opportunités pour intraprendre.

La prochaine section présente trois cas participant à notre objectif de recherche. Il s'agit d'étudier la participation du MM dans un processus intrapreneurial, plus exactement le rôle du MMI opérationnel et/ou d'un MM concevant les conditions d'émergence de nouvelles combinaisons de ressources. Nous explorons les traits comportementaux spécifiques ainsi que la notion d'opportunité intrapreneuriale dont le repérage est plus ou moins permis selon le degré d'autorisation formellement donnée. Quant à l'exploitation de l'opportunité, elle s'exprime par une transformation de l'organisation existante (plus ou moins importante, c'est-à-dire comprise en

un continuum partant de la continuité de l'existant jusqu'à l'impulsion d'une nouvelle organisation au sein ou en dehors de l'organisation de base mais toujours pour le compte de cette dernière).

II - Les établissements bancaires : un terrain d'expérimentation de l'intrapreneuriat

Les cas présentés ci-après sont issus d'observations participantes dans trois banques régionales (BR1, BR2 et BR3), d'une durée respective de 3 ans, 2 ans 1/2 et 10 mois. La démarche retenue relève de la recherche-action, avec des degrés d'intervention différents. Dans BR1, le chercheur supervise le projet de l'intérieur de l'organisation ; dans BR2, le chercheur accompagne en tant que consultant le projet de l'extérieur ; dans BR3, le chercheur mène lui-même le projet. La recherche-action est une méthode particulièrement pertinente pour rendre compte des initiatives intrapreneuriales parce que non seulement elle conduit le chercheur, par sa présence dans l'organisation, à identifier les particularités des situations mais aussi elle « concilie une volonté de connaissance et une exigence de transformation » (Wacheux, 1996, p.119) et suppose que le chercheur soit « responsable d'un projet de changement organisationnel » (p.118)³.

1 - BR1 : une direction intrapreneuriale pour une stratégie décentralisée

En 1999, la direction générale de BR1, confrontée à un environnement en mutation, décide de redéfinir les modalités de formation de sa stratégie. Après une réflexion validée par le conseil d'administration, elle fixe ses grandes orientations stratégiques, et met en place une structure spécifique chargée de proposer des initiatives et des projets s'y référant.

A l'origine, la nouvelle structure se compose de trois groupes de travail. Correspondant aux trois axes principaux du plan stratégique, ils comprennent chacun quinze membres choisis par la direction avec des profils hétérogènes. Ces acteurs sont notamment choisis en fonction de leurs capacités à assurer les missions et de leurs dispositions à entreprendre et travailler en équipe.

La direction arbitre les études de projet présentées par les groupes et décide ensuite, soit de ne pas retenir l'idée, soit de demander des travaux complémentaires, soit de lancer une étude de faisabilité du projet. Dans cette dernière option, l'organisation du dispositif de mise en œuvre est modifiée : les projets sont confiés à des équipes composées d'acteurs des groupes initiaux et d'experts du domaine concerné par le projet. Lors de la mise en œuvre « opérationnelle », des conflits entre lignes verticales (fonctions) et horizontales (projets) entraînent des difficultés dans la concrétisation des projets. Pour y remédier la direction renforce l'expertise : les groupes initiaux sont supprimés et la mise en œuvre est exclusivement confiée aux directions fonctionnelles. Le schéma de la structure est donc dynamique ; originellement il est marqué par la liberté de proposition tant dans les projets que les modes de fonctionnement. Au final, il est contraint par les directions fonctionnelles. Une étude approfondie de BR1 montre que si la direction a mis en place dès l'origine un contexte porteur en termes de pratiques intrapreneuriales, l'utilisation faite des initiatives remontées par les opérationnels interroge sur les réelles motivations du directeur général. Ce dernier aurait les caractéristiques d'un MMI.

³ Le chercheur occupe dans la BR1, une position d'animateur-coordonateur du processus stratégique, de 2000 à 2003 ; dans la BR2, une position d'accompagnateur d'une démarche de management par les processus de février 2005 à aujourd'hui ; dans la BR3, une position d'animateur-coordonateur d'un projet de création d'une filiale immobilière de mars à décembre 2004.

1.1 - Le rôle central du directeur général

Le double objectif de réalisation de projets et d'instauration d'un nouveau mode de fonctionnement a été atteint durant les phases d'études. Le rôle de la direction est normalement primordial dans la réussite de la démarche au moment de la mise en œuvre. Pourtant son positionnement a été diversement perçu : « *ce n'était pas de la gestion de projet, c'est de la faute de la direction avec son souci de garder la main* » (XT, resp. Marketing), « *cela peut marcher si la direction s'implique. Or après proposition du projet, on a été écartés et le projet repris par un membre de la direction, même le chef de projet n'était plus au courant* » (RM, dir. commercial).

A ces critiques s'ajoutent des écarts de perceptions entre les dirigeants en fonction de leur niveau de participation et d'information, et l'incidence directe du directeur général sur les projets. En effet, au sein du Comité de direction, certains ne sont pas informés de l'avancement des projets. Les seules évaluations de projet sont formulées par le directeur général : « *c'est le patron qui a porté le projet* » (EL, resp. CdG), « *je me demande si le directeur ne fait pas peur par le fait qu'il faut penser comme lui* » (PPB, resp. Formation), « *l'entreprise n'est pas mûre pour croire que l'on peut mettre des personnes en situation de réfléchir sans tenir compte des influences directoriales* » (RM, resp. Orga), « *il n'y avait pas un consensus au sein de la direction : le directeur était fortement impliqué et avait des idées précises ; les autres étaient impliqués à des degrés divers* » (GG, dir. d'Agence).

1.2 - Le renouvellement organisationnel au service de la stratégie

Le processus stratégique adopte des formes différentes selon son avancement. Le premier niveau de réflexion stratégique concerne l'expression des orientations générales, fruit d'un consensus entre la direction et le conseil d'administration. En revanche, l'émergence de projets coïncidant avec cette réflexion se situe à un autre niveau, celui des groupes de travail. Ainsi, la direction crée les conditions d'apparition d'un processus d'apprentissage en mettant en place une structure organisationnelle spécifique permettant l'acquisition et la diffusion de nouvelles connaissances.

Cependant, son rôle peut être discrétionnaire ou politique, en particulier concernant le choix des projets et l'allocation de moyens humains. Sur 15 projets jugés prioritaires, 5 ont été opérationnalisés sur la période étudiée. En outre, la démarche transversale de la nouvelle structure a créé des rivalités avec le reste de l'entreprise : manque de marges de manœuvres, de moyens, de ressources et de légitimité (Tableau 3).

Tableau 3 : synthèse des critiques du fonctionnement des projets dans BR1

Dysfonctionnements	Propos relevés
Des règles floues de fonctionnement	« On n'avait aucune légitimité à être plus hiérarchique que les autres. C'était un problème d'intégration du projet dans l'entreprise » (AP, Réseau)
Une absence de dispositif d'incitation	« Je consacrais 20 % de mon temps au projet. J'ai perdu des clients et en contrepartie, il n'y a pas eu de récompense » (GG, Réseau)
Des conflits larvés entre lignes verticales et horizontales	« Diverses oppositions (chasses gardées, conflits d'intérêt) sont systématiquement apparues mais sans code de la route, c'est le plus gros qui passe, en l'occurrence les lignes verticales » (JL, Marketing) « La prépondérance de la hiérarchie était regrettable, certains semblaient régler leurs comptes car ils n'avaient pas été pris dans le dispositif » (JLP, Finance) « Certaines personnes estiment que c'est à eux d'amener les idées et se mettent en opposition avec des structures comme la nôtre » (EL, CdG)

En résumé, le mode de gestion stratégique obéit à un modèle centralisé, la direction étant directement à l'initiative du projet et contrôlant ensuite son exécution. Pourtant, au-delà des apparences, la démarche a favorisé des initiatives stratégiques émergentes. Avec la participation d'acteurs « hors-encadrement », le processus a été organisé selon une autre configuration : le directeur général choisit des collaborateurs à potentiel (et certainement fidèles à sa démarche) et conserve ses prérogatives décisionnaires. Cette structure dédiée se substitue alors à la direction dans le suivi de la mise en œuvre. La complémentarité des rôles qui en découle (création d'un contexte stratégique aux directions larges puis inscription des opérationnels dans ce schéma) correspond à une centralisation délégatrice de la stratégie (Torset, 2000).

Pour autant, les réflexions issues des groupes peuvent-elles être qualifiées d'émergentes ? Au sens de Mintzberg (1978), ce qui peut paraître émergent au niveau d'un individu ou d'un groupe peut être analysé comme « délibéré » au niveau organisationnel. Ceci expliquerait alors les écarts de perception observés entre les membres des groupes et ceux de la direction, les premiers pensant avoir fait émerger de nouvelles idées dans le cadre de la réflexion stratégique, les seconds confirmant que les projets étaient déjà plus ou moins présents dans leurs esprits, les groupes ayant juste permis de les formaliser. La direction joue un rôle de régulateur, et la structure *ad hoc* celui d'explorateur.

Par ailleurs, une dynamique intrapreneuriale a été observée à deux niveaux : celui des acteurs et celui de l'organisation plus globalement.

- En 2003, le directeur général qui a initié le nouveau schéma stratégique est remplacé. Son départ vers l'organe central et l'accès aux plus hautes responsabilités témoignent d'un nouveau positionnement du groupe de BR1 suite notamment au rachat d'une banque concurrente. Cette promotion peut alors se concevoir comme une forme de recherche, par l'organe central, de nouvelles modalités d'adaptation à l'environnement. Le choix se porte sur des individus, ayant montré leur capacité de réactivité et d'innovation au niveau local, aptes à transmettre leurs savoir-faire à une autre échelle.
- Le processus stratégique a été générateur d'apprentissages organisationnels. Les dirigeants ont modifié leurs représentations de l'environnement et la manière de s'y adapter. La mise en place d'une structure apprenante a engendré un processus d'interaction entre les membres de l'organisation concernés par la trajectoire stratégique. Le processus stratégique est à la fois ascendant et descendant. Il est le fruit de différentes confrontations cycliques entre groupes d'individus, que l'on peut qualifier de « processus politiques », au sens de négociations entre groupes aux intérêts et motivations différents et dotés de légitimités différentes. Outre le déploiement d'apprentissages individuels locaux, les échanges entre les acteurs ont favorisé le partage et la mise en commun des connaissances via le dépassement des blocages individuels et collectifs inhérents aux bureaucraties bancaires.

2 - BR2 : Des initiatives intrapreneuriales locales

BR2, à l'origine spécialisée sur le marché des particuliers, intervient auprès d'autres catégories de clientèle : professionnels, collectivités locales et territoriales, associations et PME. Dans un contexte de concurrence accrue et de pression exercée par l'organe central au travers de dialogues stratégiques initiés en 2004-2005, les enjeux de développement et de rentabilité de BR2 conduisent les membres du Directoire à solliciter des chercheurs pour les aider à optimiser des processus bancaires jugés stratégiques. La période d'observation a permis de relever deux types d'initiatives intrapreneuriales.

« I1 », Directeur de la qualité est à l'origine copilote avec la Direction Organisation d'un projet d'innovation organisationnelle consistant à instaurer un management par les processus dans BR2. En 2001, une réflexion avait été menée sur les dysfonctionnements notamment du marché des professionnels : « sept groupes de huit personnes avaient été constitués avec un animateur de groupe à chaque fois, et un groupe siège pour réfléchir à l'avenir du crédit professionnel. Nous n'avons pas eu le soutien des décideurs. La mise en œuvre du projet est restée bloquée pour les préconisations qui concernaient plusieurs directions » (I1 : 20/02/06). En 2005, les membres qui participent au nouveau projet ont des attentes divergentes. Là où les acteurs de la Direction Organisation se soucient de décrire et rédiger des procédures, « I1 » voit dans le nouveau projet la nécessité d'optimiser les processus et de nommer des garants de processus. Cette innovation organisationnelle devrait conduire à un renouvellement stratégique de l'organisation bancaire.

« I2 » est à l'initiative de la création d'une opportunité d'affaires. En janvier 2002, un poste de responsable « Développement Nouvelles Clientèles » est créé. En 2005, au moment de l'observation, « I2 » est rattaché à la DMPE (Direction des Marchés Publics et de l'Economie Sociale) qui, après diagnostic de la situation au 1^{er} semestre 2006, paraît marginalisée par rapport aux autres Directions de marché (professionnels, particuliers, PME). La mission de « I2 » consiste à « élaborer, lancer et développer le projet « Développement Nouvelles Clientèles »⁴. Il lui revient de proposer et de construire une offre à conditions préférentielles à destination des salariés des structures personnes morales (secteur public territorial, économie sociale, entreprises) et à formaliser un engagement réciproque, gage de respect et de pérennité du dispositif.

Ces deux personnages, initiateurs de nouvelles pratiques commerciales et organisationnelles, apportent un « regard neuf » dans une organisation marquée par une culture administrative.

L'étude de BR2 montre que les initiatives entrepreneuriales locales sont suivies avec un certain décalage par la direction.

2.1 - Des personnages atypiques dans une organisation administrative.

Les échanges avec les acteurs de la banque et l'observation des pratiques ont permis de cerner un décalage entre les perceptions des deux personnages « I1 » et « I2 » et les pratiques ancrées dans la culture de BR2. Plusieurs acteurs témoignent de l'immobilisme du personnel lié à une politique de gestion des ressources humaines perfectible, de l'absence de suivi des décisions prises et du manque de transversalité dans BR2.

On note globalement une absence de culture relationnelle au sein de BR2, les entités susceptibles de travailler ensemble ne se coordonnant pas. Pourtant « I1 » et « I2 », que nous qualifierions de MMI, sont convaincus de la nécessité de travailler en équipe. Ils ont la particularité de bien connaître leur entreprise et les gens qui la constituent.

« I1 » est un ancien footballeur professionnel reconverti dans le monde bancaire à la suite d'une blessure au genou il y a 25 ans, en tant que vendeur, puis directeur commercial puis directeur de la Qualité et membre du comité exécutif. Il s'est efforcé dans sa dernière activité de développer des outils d'aide à la vente pour les commerciaux, puis a créé depuis avril 2005 son propre cabinet de formation pour faire partager son approche de coaching fondée sur la rupture et la séduction.

« I2 » est dans cette entreprise bancaire depuis 1989 ; il a gravi les échelons et sa connaissance de l'établissement et des offres (il exerce une fonction syndicaliste) est un atout dans le cadre de sa fonction « Développement de Nouvelles Clientèles ». Son activité, principalement de démarchage, est fortement consommatrice en temps (un rendez-vous par jour, animation dans les comités d'entreprise, présentation de l'offre) et supports (packaging de l'offre). Cette activité est spécifique à BR2, les autres établissements du Groupe présentant pour très peu d'entre eux ce type d'offre, et lorsque c'est le cas, seule BR2 dispose d'un service dédié à cette activité. En ce sens,

⁴ Données renseignées par le responsable de cette cellule lui-même en 2005.

l'opportunité d'affaires a un encastrement faible par rapport aux activités existantes ; si cette innovation produit est nouvelle par rapport à l'organisation, la nouveauté par rapport au marché est limitée.

2.2 - Une inadéquation entre les objectifs et les moyens.

Les moyens humains, matériels, technologiques, alloués par la Direction ne sont pas jugés par les intrapreneurs à la hauteur de l'ambition de leurs projets. Ils ne disposent pas de marge de manœuvre suffisante pour obtenir les ressources nécessaires. En ce sens, l'autorisation formelle nécessaire n'est pas suffisamment présente.

Le cas de « I1 » : BR2 immature dans la décision.

« I1 » est, en début 2005, plus ambitieux que les autres acteurs du projet. Il importe rapidement, selon lui, de concevoir un véritable management par les processus ancré dans les habitudes de chacun.

Avril 2005 Responsable Qualité	« C'est des démarches très lourdes (...) entre 50% et 70% de notre temps. Aujourd'hui, on le fait sans le savoir, de manière anarchique, et on ne fait qu'éteindre des départs de feux et régler des conflits entre une direction et une autre. Donc, il vaut mieux le faire de manière organisée, structurée, passer 70% de son temps à ça... C'est notre boulot.».
---	--

Pourtant la démarche n'est pas perçue comme très avancée.

Avril 2005 Responsable Qualité	« Aujourd'hui, c'est de la rédaction, pure et dure. Y'a même pas un cadre d'optimisation et de pilotage par les processus. Il y a le pilotage des processus et le pilotage par processus. Le pilotage des processus, c'est de l'organisation : on s'organise pour les piloter tant bien que mal : on décrit, on tient à jour. On pilote toute l'entreprise par une approche processus : ce sont les pilotes de processus en bonne entente avec les responsables hiérarchiques qui pilotent l'entreprise. C'est une approche managériale. Et chez nous, y'a rien. On a décrit un petit peu, et encore on n'a pas tout identifié sur les processus, on n'a pas d'indicateurs ».
---	---

Malgré les travaux menés entre juin 2005 et décembre 2006, les préconisations à court et moyen terme formulées par les groupes de travail ne sont pas suivies⁵.

Le cas de « I2 » : des préoccupations éloignées des priorités actuelles de BR2

« I2 » confie une « faiblesse des moyens mis à disposition au regard des potentiels du marché, des premiers résultats obtenus et des perspectives de développement ». Concernant la clientèle visée, la banque n'est représentée uniquement que par son responsable (accessoirement par le directeur de l'agence entreprise pour les rendez-vous auprès des meilleurs clients)⁶, l'accessibilité de l'offre est compliquée pour le réseau commercial, la réactivité en termes de communication auprès des clients et des salariés est insuffisante, les outils de suivi de l'activité ne sont pas automatisés. Par ailleurs, le périmètre d'intervention n'est pas clairement défini.

Outre l'absence de priorité donnée à l'exercice de cette activité, un certain nombre d'éléments traduisent le manque d'appropriation de cette activité auprès des collaborateurs bancaires. « I2 » s'est senti mis à l'écart sur des décisions portant sur l'évolution de la gamme de produits et des outils mis à disposition. Par exemple, le numéro de téléphone de la centrale téléphonique a été

⁵ « vous avez fait un bon travail mais « BR2 » n'est pas mature aujourd'hui » (Responsable de la Direction Organisation, 14/04/06).

⁶ Aucun membre de la Direction n'a jusqu'ici accompagné le responsable pour la prospection.

supprimé sans information préalable du service concerné, et sans solution de substitution⁷. Or, ce canal permettait au prospect (ou client) de prendre contact avec la banque, la centrale ayant pour rôle de mettre en relation ensuite les personnels compétents et le client.

Par ailleurs, aucune transversalité n'existe (ou n'est souhaitée) entre l'unité Partenaires (prestataires de services) complémentaires à l'offre et l'unité des Prescripteurs (agence immobilière, vendeurs de voitures, franchises de contrôles techniques automobiles). Depuis plus d'un an, un projet de convention entre BR2 et SECURITEST, pourtant validé par les services juridiques, n'est toujours pas accepté.

Les pistes d'améliorations envisagées par « I2 » n'ont pas été identifiées comme prioritaires par son responsable hiérarchique. Enfin, « I2 » souhaiterait que la Direction puisse valider le principe d'une offre « package » qui associerait BR2 avec des prestataires de service sélectionnés parmi les clients.

Pour résumer, contrairement au cas de « I1 », aucun moyen supplémentaire n'a été accordé à « I2 » pour mener à bien son projet. Mais malgré les efforts menés par les groupes de travail et l'intervention des chercheurs pour le projet co-piloté par « I1 », les jeux de pouvoir sont réapparus venant empêcher la mise en œuvre de la transversalité (Pallas, Batac, 2006). Un renversement de la situation apparaît un an plus tard, début 2007, avec le rapprochement de BR2 avec deux autres banques régionales du même groupe.

2.3 - Un contexte nouveau de réorganisation structurelle

La fusion de la BR2 avec d'autres banques régionales est l'occasion pour le Directoire de relancer la démarche engagée depuis 2005 sur le management par les processus :

<p>Février 2007 Un membre du Directoire</p>	<p>« La démarche a démarré en fanfare, puis il n'y a pas eu assez de souffle suffisant. Notre entreprise est rentrée dans une logique de laboratoire qu'on ne souhaitait pas avoir. On passe maintenant à l'approche process version 2 » <i>(extrait du discours introductif d'une journée de formation)</i></p>
--	--

Concrètement, après un comité exécutif houleux (le 19 décembre 2006)⁸, le Directoire désigne des pilotes garants de trois processus jugés comme stratégiques : une lettre de mission leur est adressée le 17 janvier 2007. Une journée de formation est organisée le 02 février 2007. « L'approche process version 2 » devient inéluctable face aux enjeux économiques nouveaux : la pression de la cotation, de la fusion et les exigences d'efficacité plus fortes. Le calendrier s'accélère : le Directoire prévoit une rencontre de chaque pilote « une fois par trimestre et pour la première fois à fin mars pour la préparation du Plan d'actions ». Les pilotes sont incités à faire des propositions qui permettront notamment « d'écrire » la stratégie de la nouvelle entité. Ce retournement de tendance par rapport à la démarche initiée en 2005 est à rapprocher de la situation de BR1 : les conditions d'exercice d'initiatives intrapreneuriales sont désormais officiellement posées par les dirigeants de BR2.

Pour conclure, les deux exemples ici décrits traduisent le fait que la réalisation d'une idée émise localement est fortement liée aux priorités de l'entreprise, et cela même en dehors de toute considération de rentabilité, à court ou moyen terme : les efforts de « I2 » seraient rentables à très court terme sans trop de moyens à allouer tandis que ceux de « I1 » sont finalement davantage fondés sur une recherche de compétitivité à plus long terme. La comparaison des deux initiatives

⁷ Plusieurs milliers de plaquettes d'information mettant en avant ce canal sont distribuées chez neuf partenaires de la banque

⁸ Plusieurs responsables, présents à ce comité exécutif, relatent le caractère animé de cette réunion ; un des membres du Directoire confie : « on s'est fait remonter les bretelles par le Président ».

conduit à observer que c'est pourtant « Il » qui, au moins au départ de la démarche, bénéficie de plus de marges de manœuvre, le Directoire le laissant prendre en main le projet. Mais cette prise d'initiative est contrôlée, puis abandonnée. Il faudra attendre deux ans plus tard et un contexte d'incertitude nouveau pour qu'une prise de conscience de la nécessité de cette démarche soit faite et se traduise dans les faits. Mais, finalement, il semble que BR2 n'ait pas à ce jour réagi assez vite pour se développer de façon rentable sur des opportunités d'affaires porteuses.

3 -BR3 : Une réussite intrapreneuriale incontestée

BR3 est une banque régionale mutualiste de taille significative : plus de 2000 salariés, 2 Mds d'€ de fonds propres, 600000 dépôts à vue. Elle réfléchit, au moment de l'étude, au potentiel d'affaire d'une activité immobilière intégrée. BR3 souhaiterait devenir un acteur du marché immobilier. L'expérience rapportée ici est celle d'une équipe intrapreneuriale : un cadre opérationnel (CO) responsable de la cellule prescription et un Middle Manager (MM), responsable des engagements immobiliers de la banque.

Plusieurs acteurs jouent un rôle important dans le projet de BR3 : clients, commerciaux, partenaires, assistants... Deux retiennent particulièrement notre attention : le MM et le cadre opérationnel qui lui est subordonné. Ce dernier correspond au type même de l'intrapreneur champion. La création de la cellule immobilière est son projet ; il l'a défendu devant ses supérieurs. Aussi la position du MM se comprend-elle au travers de ce duo : MM/CO. Ils sont le moteur d'innovations dans cette organisation depuis 2001 avec notamment la création d'une cellule spécialisée dans la défiscalisation puis d'une filière immobilière projet.

BR3 est le lieu de saisie d'une opportunité « globale » dans la mesure où elle touche au processus de production, de vente, où elle nécessite l'acquisition d'un nouveau métier et la création d'une structure ad'hoc, rattachée à l'organisation support.

3.1 - Un MM canalisateur

Le CO est reconnu comme homme ressource. Ce sont à la fois ses idées et ses méthodes qui interrogent. Il a su développer des relations inter-organisationnelles basées sur l'entente et la coordination. Outre sa capacité à développer un réseau à la fois dans l'entreprise et avec des acteurs du marché immobilier, il se distingue par une autonomie critiquée. Ses méthodes posent la question de l'opportunisme dans la relation qu'il entretient avec ses collègues. Nous avons pu à de nombreuses reprises observer des situations d'opportunisme avéré ou relever des discours allant dans ce sens. Toutefois, les calculs du responsable prescription n'ont pas toujours été bons car ils lui ont valu des rétrogradations qui s'expliquent par le contexte (l'impact des fusions sur la carrière des cadres) et également par son comportement qualifié de « franc-tireur ». Alors que le CO décèle l'opportunité d'affaire, le MM joue un rôle de canalisateur des traits comportementaux du CO, notamment, pour faire accepter par l'organisation l'idée que le CO ne sait pas et ne peut pas vendre seul. Le MM joue donc un rôle de catalyseur des réflexions : négociateur auprès de la direction et facilitateur dans l'accès aux ressources

3.2 - Les caractéristiques de l'opportunité d'affaires

Malgré les difficultés rencontrées, le diptyque CO/MMI a créé au sein de l'organisation bancaire :

- une nouvelle structure de prescription, en 2003, qui commercialise à elle seule 25% des crédits immobiliers. Elle se caractérise par une innovation organisationnelle en rompant avec le schéma traditionnel de distribution des crédits qui prévalait jusque-là. Cette première structure bénéficie d'une autonomie importante mais elle reste intégrée dans l'organisation principale compte tenu de son caractère contigu à l'activité existante.

- une nouvelle structure de commercialisation de produits immobiliers, en 2005, qui se caractérise par une entité indépendante sur le plan juridique et des synergies multiples avec la cellule de prescription dont il est responsable. Cette activité n'est pas contiguë à l'activité de l'organisation de départ. Cela justifie la création d'une structure ad hoc. Un autre élément a été déterminant dans la création d'une entité indépendante : le cadre réglementaire qui impose aux banques de ne pas confondre les activités immobilières et bancaires.

3.3 - Rôle des MM dans la définition du niveau de transformation organisationnelle

La réussite de l'équipe intrapreneuriale dépend de l'identification des personnes pertinentes pour son action ainsi que d'une veille efficace. Le CO identifie des règles informelles dans l'organisation qu'il mobilise pour justifier son action. Ces règles défendent les intérêts locaux de son service ou de sa hiérarchie en termes de récompense mais ne cherchent pas à évaluer leurs conséquences sur l'organisation dans sa globalité. Il est créateur dans l'organisation lorsqu'il invente son rôle et en définit les limites. Il construit sa propre posture en dehors des références aux catégorisations fonctionnelles.

Il incombe donc au MM de réunir les acteurs pertinents et les faire adhérer au projet. C'est en premier lieu un réseau de relations qui permet à l'équipe intrapreneuriale de réussir dans l'organisation et de trouver les soutiens nécessaires à son idée. Ce réseau commence par la hiérarchie directe : le sponsor est ici un MM directeur des crédits. Ce dernier va défendre les idées inventées par CO et portées par MM au comité de direction puis au conseil d'administration. Il est aussi celui qui rappelle les objectifs, les règles et les codes de l'entreprise. Il est en cela le mentor de ses subordonnés.

Le rôle du MM est clairement d'actualiser les valeurs et les règles du jeu à disposition de ses subordonnés. Il rappelle l'enjeu du projet et le recontextualise dans la stratégie globale de l'entreprise. C'est le cas du MM et de son supérieur hiérarchique, directeur des crédits de BR3. Ils sont à la fois relais vers l'état-major, défenseurs de la règle et garants de l'adaptation stratégique des organisations. Car de nombreuses orientations stratégiques sont filtrées au niveau des MM. Les MM conçoivent les conditions d'émergence de nouvelles combinaisons de ressources : ils sont en cela intrapreneurs. En rappelant les objectifs de développement et d'adaptation de l'organisation, ils influencent l'engagement de leurs subordonnés.

Pour synthétiser, on retrouve ici le rôle de mentor des MM décrit par Ghoshal et Bartlett (1995). Le rôle d'intrapreneur champion est bien assuré par le cadre opérationnel, en contact direct avec les acteurs de terrain. CO a des relations quotidiennes avec ses supérieurs hiérarchiques fondées davantage sur un échange d'informations que sur un contrôle. L'observation montre qu'il bénéficie d'une grande liberté, par exemple pour communiquer avec la presse (il a reçu à plusieurs reprises des journalistes pour parler de son activité), pour gérer son emploi du temps.

Ce duo est ainsi intrapreneur parce qu'il adopte une approche dynamique et proactive de son activité au sens où il tient compte dans ses plans d'action de l'impact de son action et des discours qu'il véhicule. Son rapport à l'environnement social dans les dimensions spatiales et temporelles est lui aussi caractéristique de l'activité intrapreneuriale. Le CO, par exemple, ne se contente pas de gérer les routines comme on a pu l'observer chez son successeur à la tête du service instructeur. Il recherche au contraire les opportunités pour transformer le monde qui l'entoure. MMI lui ménage un espace de liberté lui permettant d'activer son potentiel intrapreneurial.

En résumé, nous avons observé différents niveaux d'implication des MM dans le processus intrapreneurial. BR 3 est un exemple de maturation de la dynamique intrapreneuriale. Une nouvelle idée apparue en 2001 se concrétise six ans plus tard : un nouveau produit est commercialisé par un ensemble de filiales ad'hoc. Le MM y joue un rôle d'accompagnateur du processus intrapreneurial : c'est lui qui encadre le projet du début à sa réalisation. Cette expérience montre comment les dispositifs relationnels qui entourent l'intrapreneur et notamment les MM ont pu jouer un rôle majeur dans la réalisation de son idée. Enfin, les clients de BR3 reçoivent aujourd'hui les offres immobilières de la banque dans le même courrier que leurs relevés de compte. Les deux structures ont contribué au développement commercial de la banque ainsi qu'à la création d'une quinzaine de postes et à l'enrichissement des réflexions transversales. Son comportement singulier qui lui a valu parfois les reproches de ses pairs et d'autres fois la sanction de ses supérieurs a été aussi bénéfique à l'organisation. Ce manager de première ligne (Autissier, Vendangeon-Desrumez, 2007) apparaît à la fois comme le premier et le dernier maillon du processus intrapreneurial rapporté ici. Son action n'a été possible que grâce à l'appui de ses supérieurs. En outre, la BR3 a en projet de faire du pôle immobilier un métier phare : ouverture d'agences immobilières et recrutement en masse, rachat d'agences...

Discussion-Conclusion

Ces trois études de cas révèlent des origines et des pratiques diverses en termes de processus intrapreneuriaux. Les trois établissements sont issus du même secteur d'activité mais les contextes locaux dans lesquels ils évoluent diffèrent. En particulier les trois projets intrapreneuriaux étudiés ne conduisent pas au même degré de réussite. L'analyse de ces cas vient confirmer la possibilité de zones intrapreneuriales dans les banques mais surtout montrer dans quelles mesures les MM sont des relais insuffisamment mobilisés dans ces organisations alors qu'ils semblent être les mieux placés d'un point de vue théorique pour encadrer et coordonner les initiatives intrapreneuriales.

Dans le cas de BR1 et BR2, les intrapreneurs sont soumis à des forces contradictoires : les acteurs de leur réseau peuvent agir tantôt en alliés, tantôt en ennemis. Le top management serait un supporter des MMI (Fulop, 1991). Si certains auteurs (Carsrud, Gaglio, Olm, 1987)⁹ mettent en lumière le rôle joué par des mentors et des sponsors pour accompagner l'activité intrapreneuriale du MM, d'autres comme Burgelman (1984), restent sceptiques sur le support que les MM peuvent attendre du top management, ceci en raison des pressions psychologiques importantes inhérentes à l'échec d'un projet d'intrapreneuriat. Chez BR1, le directeur général crée au départ des zones d'intrapreneuriat pour qu'elles soient exploitées par d'autres MM (délégués pour devenir des intrapreneurs). Pourtant, ces cadres nommés dans les groupes projet, en viennent à s'autocensurer, les idées qu'ils proposent ressemblant fortement à celles de la direction. Dans BR2, des initiatives intrapreneuriales sont prises par des MM atypiques convaincus de l'intérêt de nouvelles opportunités de marché ou organisationnelles qu'ils choisissent de conduire et de développer sans obtenir les moyens humains et matériels nécessaires pour les généraliser dans l'organisation ; ils sont seuls et n'arrivent pas à « courber » les règles établies. La prise de conscience de la direction ne se fait ressentir que lorsque l'entreprise se trouve confrontée à une logique de rupture où le changement des modes de fonctionnement s'avère nécessaire.

En revanche, BR3 constitue un cas d'intrapreneuriat réussi : un opérationnel initie une idée de rénovation de la filière crédit et se trouve soutenu par les membres de son réseau, et en particulier

⁹ Le mentor transmet la connaissance sur l'interprétation des signes, l'identification de pièges, les symboles et les faux pas. Le sponsor complète la relation au mentor en l'assistant contre le manque de ressources, les financements incertains et les attaques politiques.

par le MM qui encadre cette initiative pour la rendre réalisable : ce dernier joue un rôle de parrain (Carrier, 1997). C'est essentiellement cet encastrement dans un réseau de relations qui permet à l'intrapreneur de contourner les règles établies et de faire réussir son projet. « L'entrepreneur est encadré dans un ensemble complexe de réseaux sociaux qui facilitent ou inhibent le développement d'entreprise en facilitant ou inhibant les liens effectifs entre les entrepreneurs, les ressources nécessaires et les opportunités économiques. » (Carsrud, Gaglio, Olm, 1987).

Ces résultats méritent néanmoins d'être relativisés au regard des choix méthodologiques retenus. L'étude empirique est un récit du cheminement dans l'organisation bancaire d'idées nouvelles que les chercheurs ont pu percevoir dans le cadre de leur observation participante. Les données ont été collectées auprès des individus pressentis comme intrapreneurs mais aussi d'autres acteurs de l'organisation. La dimension exploratoire et qualitative de la recherche n'autorise pas à une généralisation des résultats. La nature différente des projets intrapreneuriaux dans les trois établissements va aussi dans ce sens. Par ailleurs, la recherche n'a pas permis d'identifier davantage le rôle des MMI bancaires à travers l'étude de leurs réseaux d'interactions informels, eu égard aux travaux de Tsui et Gutek (1984). En effet, l'analyse de la structure des réseaux sociaux des intrapreneurs pressentis aurait pu être riche d'enseignements sur les acteurs qui encouragent le plus la réalisation des initiatives intrapreneuriales. En revanche, cette recherche a l'intérêt de révéler les trois facettes symptomatiques du MM dans le processus intrapreneurial : parfois relais, déclencheur et/ou sponsor.

Bibliographie

- Akuratiyagamage V.M., Opatha H. (2004), « Grievances of Middle Managers », *Journal of management research*, vol.4-2, august, p.99-112.
- Autissier D., Vandangeon-Desumez I. (2004), « Comportements et rôle de l'encadrement intermédiaire dans les projets de changement », *XIIIème conférence de l'AIMS*, Normandie
- Autissier D., Vandangeon-Desumez I. (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue Française de Gestion*, N°33-174, p.115-130.
- Basso O. (2004), *L'intrapreneuriat*, Economica, 167p.
- Batac J., Pallas V., (2005), « La nécessaire recherche de transversalité dans les banques », in *Management de la banque : Risques, relation client, organisation*, Pearson Education, 255 p.
- Bower J. (1970), *Managing the Resource Allocation Process*, Homewood : Irwin.
- Burgelman R. (1983), « A process model for internal corporate venture in the diversified major firm », *Administrative Science Quarterly*, vol.28-2, p.223-245.
- Burgelman R.A., Sayles L.R. (1987), *Les Intrapreneurs*, McGraw-Hill, page 91.
- Burgelman R. (1984), « Designs for corporate entrepreneurship », *California Management Review*, p.154-166
- Callon M. (1994), « L'innovation technologique et ses mythes », *Annales des mines, Série Gérer et Comprendre*, n°34, mars, p.5-17.
- Carrier C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'université du Québec.
- Carrier C. (2000), « Intrapreneuriat – à la recherche de complice innovant et entreprenant », in *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, ed. EMS, 293 p.
- Carsrud A.L., Gaglio M.G., Olm K.W. (1987), « Entrepreneurs-mentors, networks ad succesful new venture development: an exploratory study », *American Journal of Small Business*, Fall, p.13-18.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, éditions du seuil, 437p.
- Floyd S.W., Wooldridge P.J. (1992), « Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note », *Strategic Management Journal*, Summer.
- Floyd S.W., Wooldridge P.J. (1997), « Middle Management's strategic influence and organizational performance », *Journal of Management Studies*, vol. 34-3, May, p.465-485.

- Floyd S.W., Wooldridge P.J. (1999), « Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: the renewal of organizational capability », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.23-3, p.123-144.
- Floyd S.W. Wooldridge B. (2000), *Building Strategy from the middle*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fulop L. (1991), « Middle managers: victims or vanguards of the entrepreneurial movement? », *Journal of Management Studies*, vol.28-1, January, p.25-44.
- Gartner W.B. (1985), « Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary », *Journal of Business Venturing*, vol.12-4, p.11-32.
- Ghoshal S., Bartlett C. (1995), « Building the entrepreneurial corporation », *European Management Journal*, vol.13, n°2, June, p.139-155.
- Greene P.G., Brush C.G., Hart M.M. (1999), « The corporate venture champion: a resource-based approach to role and process », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.23-3, p.103-122.
- Guth W.D., Ginsberg A. (1990), « Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, vol. 11-4, p.5-15.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A. (2002), « Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale », *Journal of Business Venturing*, vol.17, p.253-273.
- Kanter R.M. (1985), « Supporting innovation and venture development in established companies », *Journal of Business Venturing*, Winter, p.47-60.
- Keys B., Bell R. (1982), « Four faces of the fully functioning middle manager », *California Management Review*, vol.24-4, summer, p.59-66.
- Kolchin M.G., Hyclack T.J. (1987), « The case of the traditional intrapreneur », *SAM Advanced Management Journal*, summer, p.14-18.
- Lamarque E. (2005), *Management de la banque : Risques, relation client, organisation*, Pearson Education, 255 p.
- Lamarque E., Maymo V. (2005), « L'amélioration de la coordination des métiers et des activités : nouvelle source d'avantage concurrentiel dans la banque », in *Management de la banque : Risques, relation client, organisation*, Pearson Education, 255 p.
- Likert R. (1961), *New Pattern of Management*, New York, McGraw Hill Inc.
- Maidique M.A., Hayes R. (1984), « The art of high technology management », *Sloan Management Review*, Winter, p.18-31.
- Metzger R. (1990), « Middle Managers in the Middle of Planning », *Bankers Monthly*, July, p.68.
- Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and processes*, New York: McGraw Hill, 274p.
- Mintzberg H. (1978), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nonaka I. (1988), « Toward middle-up-down management: accelerating information creation », *Sloan Management Review*, Spring, pp.9-18.
- Nonaka I. (1991), *L'entreprise créatrice de savoir*, Editions d'organisation.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, 303 p.
- Pallas V., Batac J. (2006), « La gestion des processus : de l'intention à la mise en œuvre », *Congrès de l'AFC*, Tunis.
- Payaud M. (2003), « Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique », *XIIèmes Conférence AIMS*, Tunis, Tunisie.
- Perrone V., Zaheer A., McEvily B. (1998), « Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization Science*, vol.9-2, p.141-159.
- Pinchot G. (1985), *Intrapreneuring*, trad. (1986) *Intraprendre*, Editions d'organisation.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. (1968), « The dimensions of organization structure », *Administrative Science Quarterly*, vol.13, p.65-105.
- Ronstadt R.C. (1984), *Entrepreneurship*, Lord Publishing, Dover
- Rossel R.D. (1971), « Autonomy in Bureaucracies », *Administrative Science Quarterly*, vol.16-3, September, p.308-314.

- Sathe V. (1989), « Fostering Entrepreneurship in The Large, Diversified Firm », *Organizational Dynamics*, vol.18-1, summer, p20-33.
- Schumpeter J.A. (1939), *Business Cycles*, vol. 1, McGraw Hill, New York
- Sharma P., Chrisman J.J. (1999), « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, p.11-27.
- Timmons J. A. (1994), *New Venture Creation*, Irwin-McGraw Hill
- Torset C. (2000), « Réflexion et processus stratégiques: confrontation de quelques styles de management », *15èmes journées nationales des IAR*, septembre, Bayonne.
- Tsui A.S., Gutek B.A. (1984), « A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships and career success of industrial middle manager, *Academy of Management Journal* », vol.27-3, p.619-635.
- Van Cauwenbergh A., Cool K., (1982), « Strategic management in a new framework », *Strategic Management Journal*, vol.3-1, pp.245-264.
- Verstraete T. (2001), « Entrepreneuriat et management stratégique : des domaines singuliers se recouvrant par le truchement de stratégies entrepreneuriales », *Management International*, vol. 6, n°2.
- Verstraete T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat*, Editions de l'Adreg, décembre, <http://www.adreg.net>
- Verstraete T., Fayolle A. (2005), « Paradigme et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n°1, <http://www.revue-entrepreneuriat.com>
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, collection gestion, 290 p.