Innover et vaincre la stagnation par l'intrapreneuriat

Autor(en): **Häfelfinger, Kurt**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique franco-suisse**

Band (Jahr): **71 (1991)**

Heft 1

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-887007

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Innover et vaincre la stagnation par l'intrapreneuriat

Kurt Häfelfinger, Consultant, ATAG Zurich

Beaucoup d'entreprises stagnent. Elles ont de la peine à trouver de nouvelles idées de produits. La bureaucratie et la compréhension restreinte du processus de l'innovation expliquent souvent l'absence de dynamisme.

Un procédé pour activer le potentiel de créativité des employés s'appelle l'intrapreneuriat : Des collaborateurs triés sur le volet réalisent leurs propres idées de produits après une formation appropriée. Ils deviennent en quelque sorte des entrepreneurs internes (intrapreneur). Les structures bureaucratiques sont simultanément brisées et un climat d'esprit d'entreprise est créé.

Saw Chain surmonte les faiblesses de l'innovation

Oregon Saw Chain (OSC) à Portland/Oregon (USA) est la plus grosse fabrique mondiale de chaînes pour tronçonneuses**. La société qui faisait partie il y a cinq ans d'Omark Industries, est aujourd'hui une division de Blount Inc. à Montgomery/Alabama (tronçonneuses et autres outils forestiers, matériel sportif, entreprise générale de bâtiment).

C'est dans les années 80 que Saw Chain réussit, avec des méthodes modernes comme *just in time manufacturing, total quality control* et des cercles de qualité, à accroître la flexibilité de la production et à en abaisser les coûts. Le rendement était bon. Les seuls soucis causés à la direction étaient la stagnation du chiffre d'affaires qui se montait en 1985 à 170 mio $. Saw Chain tenta, avec d'importants moyens, par plusieurs réorganisations et même avec l'aide de conseillers externes, à forcer le développement de nouveaux produits. En vain. Malgré de gros efforts, aucune innovation ne parvint à percer et à connaître le succès.

Puis soudain, en été 1987, Saw Chain présenta lors d'une importante foire technique américaine, quatre nouveaux produits qui rencontrèrent un vif intérêt chez les visiteurs surpris. Par exemple, Saw Chain mit sur le marché une tronçonneuse capable de scier le béton. Jamais encore, en 40 ans d'activité, Saw Chain n'avait lancé simultanément autant de nouveaux produits.

Que s'était-il produit ? Dans sa recherche désespérée de formules d'innovation, Jon Kreitz, responsable du département business development (diversification), apprit l'existence d'un concept nommé Intrapreneur-ship. Il démarra, convaincu par le concept, un programme d'intrapreneurs en été 1986 - avec l'accord et le soutien actif du chef de division. Après une année, quatre nouveaux produits étaient mûrs pour le marché ; trois autres étaient en développement. En été 1988, c'est-à-dire douze mois plus tard, Jon Kreitz pouvait déjà afficher une hausse du chiffre d'affaires de 1 mio $. Depuis 1988, six autres produits nouveaux ont été développés et lancés sur le marché. Jusqu'à la fin de 1992, il obtiendra 35 mio $ d'amélioration du chiffre d'affaires pour Saw Chain, avec les nouveaux produits dont seulement quatre se révélèrent des échecs.

L'intrapreneuriat contre les faiblesses de l'innovation

Le terme d'intrapreneuriat a été forgé par l'économiste d'entreprise américain,Gifford Pinchot. Depuis la publication de son livre "Intrapreneuring" en 1985, le terme est entré dans le vocabulaire de l'économie d'entreprise.

L'intrapreneuriat est un concept par lequel une entreprise peut activer le potentiel (en friche) d'idées et d'innovation de ses collaborateurs. Une des idées centrales de l'intrapreneuriat consiste à offrir la possibilité à des collaborateurs créatifs et actifs, de devenir des entrepreneurs internes (intrapreneurs) - d'où le concept Intrapreneuriat. Au contraire des entrepreneurs indépendants, ils bénéficient d'une place de travail sûre et ne doivent pas solliciter des crédits bancaires. Sans doute, n'encaissent-ils aucun bénéfice sur leurs réalisations. Cependant, ils ont la chance d'élargir leur expérience et de réaliser leurs idées sous leur propre et entière responsabilité, sans avoir le souci de nourrir leur famille pendant la phase de développement et de lancement. Dans le concept d'intrapreneuriat, les collaborateurs créatifs et dynamiques sont formés et préparés à cette activité exigeante. Doté des moyens nécessaires et de la liberté indispensable, libéré des entraves bureaucratiques, l'intrapreneur développe son idée jusqu'à l'étude de marché et lance le produit ou le service. De cette manière, les idées peuvent être développées plus rapidement et plus avantageusement qu'au sein d'une organisation (bureaucratique).

Ce qui caractérise l'intrapreneuriat, c'est que la méthode n'est pas utilisée pour pousser, par une concentration massive de ressources, la réalisation de quelques projets d'innovation. L'intrapreneuriat aspire plutôt à lancer et à développer de nouveaux produits sur plusieurs projets parallèles avec une mise peu importante de ressources.

Une autre idée essentielle de l'intrapreneuriat consiste non seulement à repérer et encourager l'intrapreneur, mais aussi à faire en sorte que l'entreprise dispose d'une structure propice à l'innovation dans une ambiance appropriée. En d'autres mots : l'entreprise

doit créer des conditions culturelles et structurelles propices à l'éclosion d'innovations.

Causes des faiblesses d'innovation

Comme le montre l'exemple de Saw Chain/Oregon, la capacité d'innovation des entrepreneurs a été activée par l'application de l'idée de base de l'intrapreneuriat. D'innombrables autres exemples pourraient être cités. On peut se demander comment ces entreprises sont entrées dans une phase de stagnation. Ne l'oublions pas, ces sociétés ont toutes été au moins une fois innovatrices. Sinon comment auraient-elles pu atteindre leur taille actuelle et leur place sur le marché ? Alors, pourquoi ont-elles perdu leur force primitive d'innovation ?

Une des premières réponses qui s'impose à l'esprit est qu'à un certain moment le flux de nouvelles idées vient à tarir dans les entreprises. Cette réponse est fausse. Les firmes ne manquent pas de capacité innovatrice parce que leurs collaborateurs manquent d'idées : Il ressort d'une enquête auprès de 400 entrepreneurs renommés aux US, que 15 % seulement déplorent une carence d'idées ; 85 % se plaignent de difficultés lors de la réalisation. Ces entrepreneurs constatent donc que les idées existantes ne peuvent pas être réalisées ou pas assez rapidement. La mise en œuvre échoue pour une ou plusieurs des trois raisons suivantes :

- les structures bureaucratiques de l'entreprise
- le comportement bureaucratique des collaborateurs
- le manque de compréhension pour les processus d'innovation

● *Structures bureaucratiques.*

La plus grande plaie des grandes entreprises est la bureaucratie régnante dont les structures figées bloquent toute innovation. La caractéristique de telles structures est l'égocentrisme de département qui peut nuire fortement à la collaboration entre départements ou entre groupes. De même, la description détaillée de postes et la marge étroite de manœuvre qu'elle laisse à leurs titulaires peuvent freiner la collaboration, augmenter le nombre des interfaces et empêcher l'efficacité collective qui est si importante pour le développement d'innovations.

Les structures stables ont tout à fait leur raison d'être dans un environnement statique et maîtrisable lorsqu'elles doivent remplir avec efficacité les tâches répétitives de l'entreprise. L'environnement actuel au contraire est caractérisé par des changements rapides et des cycles de vie raccourcis des produits. Cela exige des structures flexibles qui permettent à l'entreprise de réagir rapidement et de chercher continuellement de nouvelles situations.

● *Comportement bureaucratique*

La bureaucratie ne se manifeste pas seulement dans les structures, mais aussi dans le comportement des collaborateurs et des supérieurs qui insistent trop souvent sur la stabilité, la continuité et la sécurité. Ces entreprises qui répugnent aux risques réprimment chaque faute, qu'elle soit mineure, sans conséquence ou instructive. Il est plus important pour elles d'observer le rituel interne et les directives, d'avoir des égards pour la susceptibilité de chacun, plutôt que de maîtriser de nouveaux problèmes, de trouver de meilleures solutions ou de saisir des chances. Elles ne demandent pas d'avoir des idées personnelles ou futuristes, mais d'obéir aux supérieurs.

Cette mentalité de don't rock the boat des entrepreneurs bureaucrates s'oppose à la volonté de l'entrepreneur dynamique et novateur de prendre des risques contrôlés, de faire preuve de tolérance vis-à-vis des fautes et de stimuler les initiatives des collaborateurs qui veulent agir en chef d'entreprise. Le tableau 1 présente les aspects culturels d'une entreprise innovatrice face à ceux d'une entreprise bureaucratique.

● *Compréhension limitée de l'innovation*

Une autre cause de l'incapacité des entrepreneurs à réaliser des idées réside dans leur difficulté à trouver l'environnement favorable aux innovations et à gérer leur processus. Ces entrepreneurs tentent de poursuivre leur gestion de l'innovation avec le même style de conduite par lequel ils règlent le quotidien - achat, production, vente, etc. Les deux processus sont fondamentalement différents. D'autres comportements sont nécessaires.

Le management traditionnel des efforts pour obtenir de l'efficience, de la qualité, de la sécurité et de l'ordre dans le déroulement du quotidien. À l'inverse, la gestion innovatrice se concentre sur les processus qui permettent d'avancer en terrain inconnu. Le résultat du management innovateur est souvent incertain, tandis qu'il y a dans la production par exemple, une quantité définie de produits dans la qualité désirée, à fabriquer dans une fourchette de prix donnée. Le processus d'innovation exige que les approches familières soient utilisées de manière critique, que des règles soient brisées et des conventions renversées. Un chaos créatif, pas un ordre stérile, un risque contrôlé, pas de sécurité exagérée caractérisent le processus d'innovation.

Eléments culturels d'une entreprise bureaucratique et d'une entreprise innovatrice

Entreprise bureaucratique		Entreprise innovatrice
Changement = menace	↔	Changement = chance
Aversion pour le risque	↔	Risque contrôlé
Orientation interne	↔	Orientation clientèle
Conventions et règles	↔	Vision du futur
Non aux nouvelles idées	↔	Oui aux nouvelles idées
Obéissance aux supérieurs	↔	Protection et soutien des supérieurs
Contrôles	↔	Confiance réciproque
Cloisonnement des idées	↔	Interprétation collective
Recherche de la grande innovation	↔	Beaucoup de petites innovations

Fréquemment, des entrepreneurs tentent de concilier le développement de nouveautés et les méthodes minimales de management "traditionnel". Des analyses coûteuses, souvent poussées jusqu'à la paralysie, devraient éviter une grave décision erronée. A vrai dire, ces instruments d'analyses sont d'excellents auxiliaires ; cependant ce n'est pas avec cela que l'on met en œuvre de nouvelles idées. Celles-ci ne peuvent être réalisées que par des hommes qui en ont la volonté et qui sont capables d'investir leur savoir, leur pouvoir et leur entière capacité de travail dans un but qui leur paraît lucratif. Un investisseur américain a dit une fois : "Je préfère un entrepreneur de première qualité avec une idée de deuxième qualité plutôt que l'inverse". Toutefois, la mise en œuvre des innovations n'est souvent pas confiée aux plus capables, mais à ceux qui sont disponibles.

"Les entreprises établies, en particulier les grandes, ne survivront aux mutations rapides et à l'intense activité dans l'innovation que si elles pensent et agissent en entrepreneurs. Ce qui freine la pensée et l'action novatrices, ce sont les méthodes et les procédés bien rodés, surtout ceux qui ont réussi".

Comme l'écrit Peter Drucker en 1985 dans son livre "Innovation and Entrepreneurship" : Pour survivre dans le contexte actuel, les entrepreneurs doivent se souvenir de leur dynamisme originel et de leur force créatrice. Dans cette perspective, les entrepreneurs statiques doivent

- activer le potentiel d'idées et d'action de leurs collaborateurs
- briser les structures figées, les remplacer par une organisation flexible
- inciter les cadres et les collaborateurs à changer d'attitude vis-à-vis de leurs tâches et les accoutumer à de nouvelles formes de collaboration.

Le but est de créer une culture d'entreprise dynamique orientée vers l'innovation, dans laquelle les multiples changements dans l'environnement seront perçus par des collaborateurs imprégnés d'esprit d'entreprise comme autant de chances, et non de risques.

La question est de savoir maintenant comment y parvenir. Théoriquement, une entreprise pourrait prendre comme guide l'ouvrage de Pinchot ou d'autres livres sur la gestion de l'entreprise, créer elle-même son propre contexte d'innovations et les lancer sur le marché. Dans la pratique, une telle façon de prendre les devants a rarement fait ses preuves. Les problèmes sont trop ardus et les résistances trop vives quand il s'agit surtout de briser les structures établies et de changer le comportement de base des collaborateurs. Un programme de développement éprouvé est nécessaire ainsi que l'aide d'experts.

Les conseillers d'entreprise d'ATAG travaillent avec le concept ForeSight Intrapreneurship du groupe suédois ForeSight Group. Il s'agit de conseillers d'entreprise qui développèrent en 1979 un programme d'intrapreneuriat, qui fut expérimenté en pratique avec le personnel (Pinchot a écrit son livre sur la base de l'expérience pratique du groupe ForeSight). Principalement dans les pays scandinaves, en Grande Bretagne et aux USA, ce programme rencontra un grand succès et trouva vite de nombreux preneurs de licence. Parmi les clients de ForeSight on trouve des noms comme Ikea, Volvo, Montedison, Schering, Unilever, Messerschmidt Bölkow-Blohm/MBB, Bell Atlantic, etc.

L'intrapreneuriat sort d'une idée existante qui a déjà été testée de nombreuses fois ou adoptée sous de nombreuses formes concrètes. Dans la plupart des cas, il ne s'agit pas de l'innovation d'un processus de fabrication interne, mais d'un produit ou d'un service sur le marché. Ici, il y a assurément peu de limites. Il se peut qu'il s'agisse d'un produit complexe high tech ou alors d'une simple idée qui rencontre cependant l'intérêt de la clientèle et génère ainsi un chiffre d'affaires. Par exemple, chez MBB où un programme d'intrapreneuriat démarra en décembre 1989, 8 produits high tech ont été mis au point par 11 intrapreneurs. En revanche, la maison de meubles Ikea a développé par l'intrapreneuriat de simples produits comme les patrons avec lesquels une ménagère peut couper une nouvelle housse pour son sofa ou des sets de lames de parquets avec les outils appropriés qui permettent au propriétaire de le poser lui-même.

L'intrapreneuriat est un concept de l'économie d'entreprise, grâce auquel les entrepreneurs peuvent retrouver leur ancienne dynamique innovatrice. Les entreprise stagnantes, plutôt bureaucrates devront triompher d'énormes obstacles et oppositions. Un projet aussi audacieux ne peut aboutir qu'au prix de la ferme volonté, affichée par la direction, de vaincre toute résistance et d'aider avec persévérance la pensée et l'action intrapreneuriales à percer. ■

BUREAU GENEVOIS D'ADRESSES ET DE PUBLICITÉ

BGA

Rue de Veyrot 3
Case postale 369
1217 Meyrin 1
Tél. 022.782.55.66
Télécopieur 022.783.04.15

PUBLICITÉ DIRECTE NON ADRESSÉE

- Distribution d'imprimés et d'échantillons à tous les ménages et villas de Suisse

PUBLICITÉ DIRECTE ADRESSÉE

- Adresses privées et professionnelles
- Nombreux critères de sélection
- Création, gestion et exploitation de fichiers par ordinateur, télétraitement, gestion d'abonnement, statistiques
- Traitement de textes
- Impression *lazer* de lettres et d'adresses
- Tous travaux de conditionnement en machines ou manuels, expéditions d'imprimés, échantillons, livres, colis
- Vidéotex