

Intrapreneurs, comme avantage concurrentiel dans la mise en place de SI stratégique

Gilles Teneau

Chercheur associé LEMNA (Université de Nantes) – EA4272

Gilles_teneau@yahoo.fr

Objet

- L'objet de ce papier est d'appréhender comment les actifs immatériels, plus spécifiquement les ressources rares, peuvent permettre de contribuer à la création de nouveaux produits et services.
- Cette recherche se centre sur le cas d'intrapreneurs dans le secteur des services informatiques.
- Les résultats de la recherche-action ainsi développée donnent un certain nombre de caractéristiques propre à l'intrapreneur.
- En cela ils révèlent la réussite d'un projet comme soutien d'un avantage concurrentiel dans la mise en place d'un système d'information stratégique.

Thème de recherche

Théorie des ressources

- Ressources définies comme avantage concurrentiel (Wernerfelt (1984))
- Ressources rares (Barney, 1991) modèle VRIO (1995)
- En France, elle a été diffusée dans les années quatre-vingt-dix sous la forme de synthèses (Arrègle, 1996)
- la théorie des ressources une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique
 - approche par les connaissances (Spender et Grant, 1996) basée uniquement sur le savoir
 - approche par les capacités dynamiques (Teece, 2007) adapter l'entreprise à l'évolution de l'environnement
 - approche par les compétences (Prahalad, Hamel, 1995), le cœur de compétences : compétence distinctive d'une entreprise

Intrapreneur

- Terme à l'origine de Giffard Pinchot (1985)
- Variable clé source de performance et de différenciation dans un marché concurrentiel des systèmes d'informations (Marciniak., et al., 2009 ; Benitez-Amado et al., 2010).
- La théorie des ressources au regard des SI a été adopté à la performance de l'entreprise (Melville et al., 2004 ; Hulland, Wade, 2007 ; Argyres, Zenger, 2007).
- Ainsi, l'intrapreneur doit être perçu comme le cœur de compétences (Prahalad, Hamel, 1995), qui consiste en un domaine d'expertise, une harmonisation de la technologie, une activité professionnelle complexe, un apprentissage collectif.
- capacité à créer un environnement propre à l'innovation en se situant au centre d'un réseau d'interactions (Carland, Carland, 2007 ; Baile, 2012).

Partie empirique

- **Contexte de l'étude**
 - Souhait de mettre en place une cellule d'intrapreneur
 - « *Je ne veux plus embaucher des experts, je veux embaucher des célébrités* ».
- **Question de recherche**
 - par quelle voie les intrapreneurs en tant que ressources rares peuvent-ils aider à soutenir la création de nouveaux produits et services ?
- **Méthodologie**
 - Recherche action (Kemmis et McTaggart, 2005)
 - Observation participante (2007 à 2009)
 - Entretiens de type qualitatif

Contexte de l'étude

- Nous sommes intervenu en 2007 au sein d'une société de services informatiques et Internet de dimension internationale (ESN) comptant plus d'un millier de collaborateurs en France que nous nommerons « Alpha »
- Cette société est spécialisée dans les systèmes d'information et les services informatiques (délégation de personnels, sous-traitance, intervention de maintenance, projets d'ingénierie, réalisation de schéma directeur, maintenance et support à la clientèle).
- La société « Alpha » étudiée a souhaité mettre en place un service dédié aux offres innovantes du marché.
- Verbatim : « *Le but de cette cellule est de fédérer et de permettre à toutes personnes ayant une idée de la partager. Nous souhaitons être des catalyseurs, des révélateurs d'idées avec pour but de donner confiance et de créer un effet d'entraînement dans l'entreprise* ».

Sélection des offres

- Pour cela elle a sélectionné les offres les plus percutantes et les plus innovantes du marché (gestion des services, Cloud, data center, sécurité) et plusieurs personnes ont été recrutées pour mettre ces offres en œuvre.
- Verbatim : « *Dans cette démarche, et afin que cette cellule soit un succès, la pédagogie est alors un élément clé. L'innovation est une démarche pour travailler sur de nouveaux concepts et services, les tester et identifier l'appétence éventuelle des clients et ensuite passer la main sur l'industrialisation si l'expérience est positive. Cette démarche est nouvelle, il faut l'expliquer aux différents acteurs et aux clients.* ».

- **Facteurs environnementaux ayant participé à la réussite des offres**
 - Embauchés pour réaliser ce qu'ils souhaitaient faire et connaissaient le mieux
 - Bon moment : offres indispensables sur le marché (Gestion des services, cloud, sécurité)
 - Offres de conseils et de formations développées : double rentabilité
- **Quelques verbatims**
 - « *Je suis venu ici pour faire ce que j'ai toujours fait* ».
 - « *Je fais ce qui me plaît* »
 - « *Je suis un innovateur, un entrepreneur, c'est ce que je sais faire, alors il n'y a pas de raison que cela ne fonctionne pas* »

Caractéristiques 1/2

- **Des growth leaders**
 - Les « growth leaders » (Liedtka, 2009), ces managers qui contribuent de façon hors norme à la croissance de leur entreprise.
- **Des leaders technologiques**
 - Guillemette et Paré (2005) propose une typologie des profils idéaux de la DSI, selon ces auteurs le leader technologique, (proche de notre intrapreneur) a pour mission de trouver les opportunités TI capables de transformer l'entreprise.

Certaines recherches récentes montrent clairement que les pratiques d'entreprise quotidienne tout comme des démarches ponctuelles liées à la stratégie peuvent permettre de favoriser le développement d'un esprit d'intrapreneuriat dans l'organisation (Bouchard, Fayolle, 2011 ; Carrier, Gélinas, 2011).

Caractéristiques 2/2

- **Des champions**

- Une parfaite gestion du risque (Hill, 1987)
- Charisme, leadership, capacité d'innovation
 - La capacité à innover (innovativité) est un facteur de bénéfices organisationnels, économiques et sociaux (Deltour, Lethiais, 2014).
- confiance, engagement, autonomie

- **Des acteurs réseaux** (Callon, Latour, 2006)

- Capacité à problématiser, intéresser, enrôler et mobiliser
- Verbatim « *Heureusement je suis bien entouré, j'ai de nombreux contacts extérieurs, c'est une vraie boussole pour agir, je fais comme du benchmark, grâce à mes appuis je sais parfaitement où je vais et ce qui réussira* ».

Apports managériaux

Les études relatives aux dispositifs KM sont nombreuses.

Davenport et al. (1998)	Earl & Scott (1999)	Maier (2007)	Ruggles (1998)
Espaces de travail collectif Bases de données Groupware Réseaux lotus note Intranets Chief Knowledge Officer (CKO) Facilitateurs KM	Education et développement Processus de management et de protection des connaissances Espaces de rencontre et de réunions Événements Communautés Knowledge based-systems Vidéo-conférence Intranets	Moteur de recherche Agents intelligents Outils de mapping et de modélisation des processus Bases de cas de raisonnement Data et text mining Reporting et outils de E-learning	Intranet Répertoires de connaissances Outils d'aide à la décision Réseau de Mapping des connaissances Nouveaux rôles KM Favoriser des nouveaux produits et service basés sur la connaissance

Mise en place d'outils

- Espaces d'apprentissage
- Formation, e-learning
- Site, forum, blog, wiki



Apport favorable à 'offre d'intrapreneuriat

Perspective / E-réputation

- Le domaine de la E-réputation dont les premières recherches ont été entreprises par Hall (1993) cite le rôle d'une ressource intangible particulière, ce qu'il nomme la réputation.
- Cette ressource à la E-réputation est une caractéristique d'avantages concurrentiels et de performance (Boyd, Bergh, Kitchen, 2010 ; De Vaujany, 2011),
- Quelques auteurs ont proposés de mesurer cette réputation (MacMillan et al., 2005 ; Ponzi et al., 2011).
- Un prolongement dans le champ de la E-réputation au croisement des caractéristiques de l'intrapreneur serait un complément à notre recherche.
- Nous avons constaté la valeur ajoutée qu'offre les intrapreneurs à l'entreprise, tant en termes de performances, de qualité que de réputation organisationnelle.

Conclusion

- Ces nouvelles offres avaient la particularité d'être innovantes, de créer du lien entre l'entreprise « Alpha » et ses clients, d'ouvrir les services à la rationalisation des systèmes d'information, d'être une entreprise gouvernante.
- L'intrapreneur passe par la valorisation d'un réseau de savoirs, de connaissances, de compétences.
- L'intrapreneur est un Growth leader, un champion, un acteur-réseau, à la E-réputation, il possède des aptitudes à gérer le risque, l'innovation, l'intuition, ces éléments sont des atouts pour la création d'un avantage compétitif pour l'entreprise.

Fin de la présentation

Merci