

Compétence intrapreneuriale

Georget, Valentine

LEST, Aix-Marseille Université, UMR CNRS 7317

valentine.georget@univ-amu.fr

i³-CRG, École polytechnique, Institut Polytechnique de Paris, UMR CNRS 9217

valentine.georget@polytechnique.edu

Bouchard, Véronique l'institut de l'intrapreneuriat

EMLyon business school

vbouchard@em-lyon.com

Résumé :

À la suite d'une expérience intrapreneuriale, la question de la réintégration et de la valorisation des intrapreneurs au sein de l'organisation est une question complexe qui anime les chercheurs et les praticiens et qui suppose une bonne compréhension de ces profils. La première étape est donc d'identifier les compétences mobilisées par les intrapreneurs à travers leurs parcours. C'est la question que pose cette recherche qui repose sur une étude de cas de sept projets intrapreneuriaux issus d'un même dispositif, lui-même issu d'une même grande entreprise française (Insee, 2018). L'analyse par codage thématique a permis (1) de définir la compétence intrapreneuriale en identifiant (2) les sphères de compétences sur lesquelles elle repose et (3) les niveaux d'expression de celle-ci. Ainsi, cette recherche permet de nombreuses contributions théoriques et managériales, tout en ouvrant des perspectives de recherche importantes.

Mots-clés : Intrapreneuriat, Compétences, Corporate entrepreneurship, Compétence intrapreneuriale.

INTRODUCTION

L'intrapreneuriat n'est plus un sujet très neuf, cependant il n'aura jamais été autant d'actualité ! Innover durablement est devenu une question de survie pour les organisations. Pour faire face à ces grands défis (Escorpizo & Kroll, 2021), les organisations misent sur l'intelligence collective, et en particulier celle qui réside à l'intérieur de celle-ci : celle de ses propres employés. C'est dans ce contexte que les organisations déploient des processus intrapreneuriaux et proposent à leurs employés de devenir des entrepreneurs internes (D'Amboise & Verna, 1993). Déployés depuis quelques années maintenant, les différents dispositifs ont vu passé de nombreux individus pour qui l'expérience intrapreneuriale n'a pas toujours été vecteur de bien-être au travail (Georget, 2020) et dont la réintégration au sein de l'entreprise en sortie de dispositif n'a pas réellement été pensée (Georget & Rayna, 2021). Si l'innovativité des projets intrapreneuriaux n'est pas toujours au rendez-vous, l'impact individuel d'une telle expérience n'est, lui, plus à démontrer (Georget, 2020) ! Afin d'enrichir la compréhension des impacts individuels d'une expérience intrapreneuriale, cette recherche questionne les compétences mobilisées lors d'un parcours intrapreneurial.

La littérature nous renseigne sur les compétences innovation et entrepreneuriales, sans discuter de la compétence intrapreneuriale. Quelles sont les compétences mobilisées par les intrapreneurs lors d'un parcours intrapreneurial ?

Pour répondre à cette question, sept études de cas de projets intrapreneuriaux ont été réalisées au sein d'une même grande entreprise française — nommée Alpha. Ces études de cas se basent sur des données primaires — tel que des entretiens avec les intrapreneurs et l'équipe managériale du dispositif intrapreneurial, et un *focus group* — et des données secondaires — principalement des documents internes à l'organisation.

Cette recherche permet d'identifier les compétences mobilisées par les intrapreneurs au cours d'un parcours intrapreneurial au sein d'une grande entreprise française. Ces résultats répondent à des enjeux théoriques — en contribuant au champ de la gestion de l'innovation — et à des enjeux managériaux — en proposant une première réponse à la valorisation et la réintégration de ces profils au sein de l'organisation.

Dans un premier temps nous reviendrons sur la littérature associée aux champs de l'intrapreneuriat et des compétences. Dans un second temps, nous exposerons la méthodologie utilisée. Dans un troisième temps, nous présenterons les résultats de cette recherche, pour enfin les discuter.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. L'INTRAPRENEURIAT

L'intrapreneuriat est défini comme un processus entrepreneurial qui implique un ou plusieurs employés, mené au sein d'une organisation existante dans le but de susciter le renouvellement stratégique et/ou l'innovation au sein de celle-ci (Bouchard & Fayolle, 2017 ; Chua et al., 1999 ; Sharma & Chrisman, 2007). Si le niveau organisationnel et managérial de l'intrapreneuriat ont largement été renseignés dans la littérature — comme les conditions favorables à l'implémentation d'un processus intrapreneurial au sein de l'organisation —, le niveau individuel — qui étudie l'acteur de ce processus (D'Amboise & Verna, 1993) — a, quant à lui, été peu étudié (Hisrich et al., 2007).

Même si l'intrapreneuriat et son implémentation au sein des entreprises françaises remontent déjà au début des années 2010, la question de la réintégration de ces profils « atypiques » venant « titiller » l'organisation, son management et sa structure, n'a été que très peu abordée (Georget & Rayna, 2021). Or, elle est stratégique pour l'organisation qui a investi des ressources financières et temporelles sur ces « individus » et qui cherche à capitaliser sur ces intrapreneurs, qui ont mobilisé et acquis des compétences spécifiques. Cependant, « vendre » ces nouveaux profils et les réintégrer au sein de l'organisation suppose que l'on comprenne leurs spécificités et les compétences mobilisées lors de cette expérience. C'est ce que cette recherche se propose de faire.

1.2. LES COMPETENCES

La littérature sur les compétences est une littérature foisonnante depuis les années 70 (à titre d'exemple : en 1970, 160 papiers étaient publiés sur le sujet, en 2020, près de 19 000 papiers ont été publiés sur SCOPUS). Ce résultat montre un intérêt grandissant des chercheurs et des organisations pour ce sujet. L'évolution positive de l'intérêt pour le concept de compétences dans la littérature scientifique est à lier avec le développement de la théorie *Resource Based-View* (Penrose, 1959) au sein des organisations qui explique que l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de ses ressources stratégiques, qui se basent sur des compétences individuelles et collectives (Wang, 2014). La notion de compétences devient donc stratégique pour les organisations (Laroche et al., 2019).

Trois approches théoriques majeures constituent le champ littéraire sur les compétences. La première approche est l'approche américaine qui définit davantage les compétences en fonction

des caractéristiques individuelles (*behavioural competencies*) (Le Deist & Winterton, 2005), alors que l'approche anglo-saxonne définit les compétences par rapport à la pratique (*functional competencies*) (Le Deist & Winterton, 2005). Enfin, le modèle européen — principalement représenté par la France et l'Allemagne — combine ces deux premiers modèles en proposant de définir les compétences selon trois dimensions : savoir (*skills, knowledges*), savoir-faire (*functional or occupational competencies*) et savoir-être (*behavioural competencies*).

Le Deist & Winterton (2005) proposent un modèle holistique du concept de compétence (cf. Figure 1) qui réconcilient ces différentes approches théoriques, en mettant en évidence quatre types de compétences : compétence cognitive (savoir), compétence sociale (*behavioural competence*, savoir-être), compétence fonctionnelle (*occupational competence, operational competence*, savoir-faire) et méta-compétence. A travers cet article, nous nous appuyons sur ce cadre théorique spécifique pour deux raisons majeures. Premièrement, ce cadre offre une définition holistique du concept de compétence. Deuxièmement, les travaux de Deist & Winterton (2005) sont largement reconnus dans la littérature sur les compétences (article cité plus de 1400 fois selon Google Scholar), en imposant cette définition comme référence dans ce même champ.

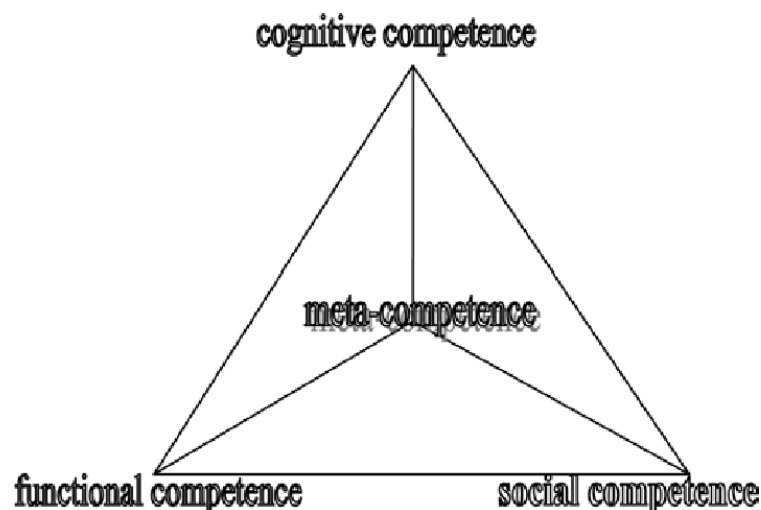


Figure 1 — Modèle holistique de la notion de compétence - Source : Le Deist & Winterton (2005, p. 40).

À travers son travail de thèse, Stel (2011) précise les définitions de ces différents types de compétences qui composent le modèle holistique de la compétence :

- La compétence cognitive est définie comme « *l'acquisition d'informations codées et explicites* » (Stel, 2011, p. 31).
- La compétence fonctionnelle est définie comme « *une compétence technique ou tacite* » (Stel, 2011, p. 31).
- La compétence sociale est « *une attitude spécifique et/ou des valeurs personnelles sous-jacentes* ». (Stel, 2011, p. 31).
- La méta-compétence est définie comme « *l'habilité d'apprendre et de réfléchir dans un environnement changeant, plus volatile, incertain et ambigu.* » (Stel, 2011, p. 49).

Ainsi, une compétence est définie comme un groupe de capacités, d'aptitudes ou de comportements qui se chevauchent dans une certaine mesure (Marin-Garcia et al., 2016).

Cette recherche s'appuie sur ce modèle théorique pour analyser le matériau empirique.

1.3. LES COMPETENCES INNOVATION ET ENTREPRENEURIALE

L'intrapreneuriat est un concept à la croisée de l'innovation et de l'entrepreneuriat (Smith et al., 2012). C'est pourquoi nous nous intéressons aux compétences mobilisées dans le cadre de ces deux contextes. Ainsi, dans une première partie, nous discuterons de la compétence innovation et dans une seconde partie, de la compétence entrepreneuriale.

La compétence innovation relève du concept d'innovation qui est défini comme la mise sur le marché de nouveaux produits, processus, technologies ou pratiques de gestion (OCDE, 1996). Ainsi, la compétence innovation se traduit comme « *la disposition d'un individu à agir et à réagir de manière innovante afin de faire face à différents incidents critiques, problèmes et tâches qui exigent une pensée et des réactions innovantes, et qui peuvent survenir dans un certain contexte* » (Cerinsek & Dolinsek, 2009, p. 170).

Marin-Garcia et al. (2016) ont procédé une analyse systématique de la littérature du concept de compétence innovation, ce qui permet d'identifier cinq sphères de compétences qui composent la compétence innovation qui sont :

- La créativité qui est définie comme la « *capacité à transcender (penser au-delà) les idées, règles, modèles ou relations traditionnels, et à générer ou adapter des*

alternatives, idées, produits, méthodes ou services significatifs, indépendamment de leur caractère pratique éventuel et de leur future valeur ajoutée. » (p.121).

- L'esprit critique qui est défini comme la « *capacité d'analyser et de déconstruire des questions dans un but précis (évaluer les avantages et les inconvénients, prévoir l'évolution des événements, estimer les risques encourus).* » (p.121).
- L'initiative qui est la « *capacité à prendre des décisions ou à mener des actions pour rendre opérationnelles des idées qui favorisent des changements positifs, ainsi qu'à mobiliser et à gérer des personnes créatives et celles qui doivent mettre en œuvre les idées.* » (p.121).
- Le travail d'équipe qui est la « *capacité à travailler efficacement avec d'autres personnes dans un groupe.* » (p.122).
- Le travail en réseau qui est défini comme la « *capacité à impliquer des parties prenantes externes/externes (en dehors du groupe de travail)* » (p.122).

Les auteurs ont représenté ces différentes compétences à travers le modèle ci-dessous (cf. Figure 2).

The FINCODA Model of Innovation Competence

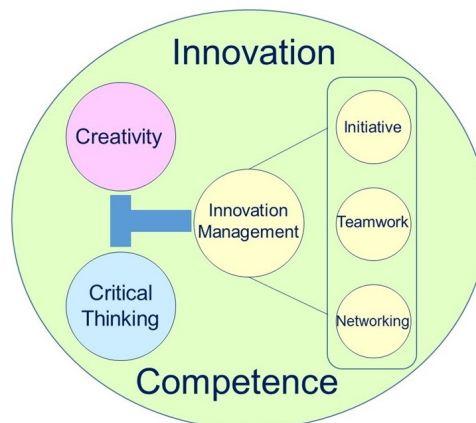


Figure 2 — Modèle de compétence innovation - Source : Pérez-Peñalver et al. (2016).

Après avoir défini le concept de compétence innovation, il nous faut définir le concept de compétence entrepreneuriale.

La compétence entrepreneuriale est, elle, définie comme « *un groupe spécifique de compétences pertinentes pour l'exercice d'une activité entrepreneuriale réussie* » (Mitchelmore & Rowley, 2010, p.93). Cette définition reste assez large et ne nous permet pas

de comprendre en détail de quoi relève une « activité entrepreneuriale réussie », c'est pourquoi il faut s'intéresser aux différents modèles explicatifs de la compétence entrepreneuriale.

Gianesini et al. (2018) ont comparé les principaux modèles de compétence entrepreneuriale pour proposer un modèle holistique de la compétence entrepreneuriale, qu'ils classifient selon trois catégories de compétences qui sont : les traits de personnalité, les connaissances et les capacités (cf. Tableau 1).

Catégories	Compétences
Traits de personnalité	• Ténacité • Résolution créative de problèmes/Imaginativité • Capacité d'adaptation • Motivation et persévérance
Connaissances	• Connaissances financières et économiques
Capacités	• Mobiliser des ressources • Interagir et présenter • Organiser et exécuter • Diriger et décider • Analyser et interpréter • Adopter une pensée entrepreneuriale et commerciale • Identifier (et évaluer) les opportunités commerciales • Gérer le risque (et faire face au risque) • Planifier et gérer • Transmettre une vision convaincante

Tableau 1 — Les compétences entrepreneuriales — Source : Gianesini et al. (2018, pp. 25-28)

Ainsi, le profil de compétence entrepreneuriale relève de quatre grandes sphères de compétences qui sont : la créativité, la gestion de projet, le leadership et l'analyse.

Enfin, il est intéressant de s'intéresser aux niveaux d'expression de ces compétences. C'est ce que propose l'article de Chatenier et al. (2010) qui identifie quatre niveaux d'expression des

compétences nécessaires au travail d'équipe en situation d'innovation : (1) le niveau intrapersonnel, (2) le niveau interpersonnel, (3) le niveau projet et (4) le niveau contenu.

À travers cette revue de littérature, nous identifions une littérature importante sur les compétences innovation et entrepreneuriale sans que celle-ci ne s'intéresse spécifiquement à la compétence intrapreneuriale. Or, l'intrapreneur - qui, se situe à la lisière de l'entrepreneuriat et de l'innovation, est un innovateur adoptant une posture entrepreneuriale dans un contexte organisationnel prédéfini - présente des spécificités, et l'étude de ses compétences revêt des enjeux majeurs en termes de réintégration au sein de l'organisation. C'est pourquoi cette étude pose la question suivante : Quelles sont les compétences — selon la taxonomie de Le Deist et Winterton (2005) — mobilisées dans le cadre d'un parcours intrapreneurial ? Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur la grille d'analyse ci-dessous (Tableau 2).

		Nature des compétences			
		Compétence cognitive	Compétence fonctionnelle	Compétence sociale	Méta-compétence
Niveau d'expression des compétences	Niveau intrapersonnel				
	Niveau interpersonnel				
	Niveau projet				
	Niveau contenu				

Tableau 2 — Cadre d'analyse théorique de cette recherche.

2. MÉTHODOLOGIE

Cette étude s'inscrit dans une démarche compréhensive (Dumez, 2016). Elle se base sur l'étude de sept cas d'intrapreneurs issus d'un même dispositif intrapreneurial au sein d'une grande entreprise française (Insee, 2018), nommée Alpha, qui œuvre dans le secteur automobile. La figure 2, ci-dessous, présente les grandes phases et étapes de ce dispositif intrapreneurial.

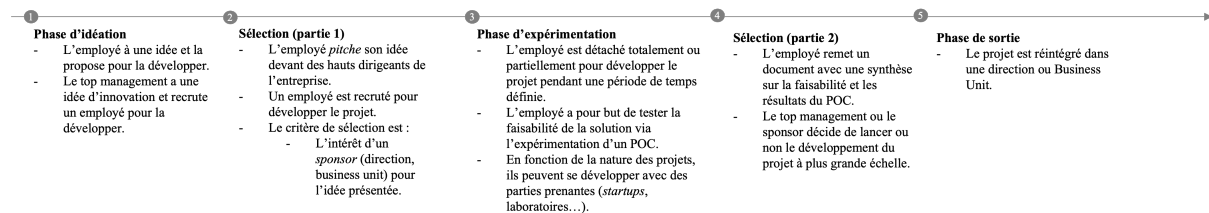


Figure 2 — Phases du dispositif intrapreneurial de l'entreprise Alpha.

Ce dispositif est donc composé de trois grandes phases : une phase d'idéation, une phase d'expérimentation et une phase de sortie. Ces différentes phases sont conditionnées aux deux étapes de sélection, qui interviennent entre chacune des phases.

Le tableau 3 présente les différents projets étudiés dans le cadre de cette recherche. Pour chacun des projets, nous avons renseigné (1) le temps passé au sein du dispositif, (2) une description du projet, (3) la trajectoire individuelle et (4) la trajectoire du projet.

Intrapreneur	Temps passés au sein du dispositif	Descriptif projet	Trajectoire individuelle	Trajectoire projet
Intrapreneur 1	7 mois	Ce projet avait pour but de développer un nouveau service autour d'une expérience numérisée de la location de véhicules.	L'intrapreneur évolue dans l'entreprise depuis une dizaine d'années et est inscrit dans un programme de gestion des talents. Depuis quelques années, il change régulièrement de poste pour "faire le tour" de l'entreprise. C'est ainsi, que l'équipe managériale du dispositif intrapreneurial lui a proposé d'intégrer le dispositif pour y mener un projet.	Le projet a été pensé par le dispositif intrapreneurial.
Intrapreneur 2	18 mois	Ce projet avait pour but de proposer un nouveau service autour de l'entretien automobile.	L'intrapreneur, qui est un expert du secteur automobile, travaille au sein de l'entreprise depuis de nombreuses années et y est très attaché. Il est arrivé au sein du dispositif intrapreneurial en pitchant directement son idée auprès d'un parterre de sponsors. Son idée a été retenue, il a ensuite intégré le dispositif pour y mener à bien son projet.	L'idée du projet émane de l'individu.
Intrapreneur 3	12 mois	Ce projet avait pour but de développer un nouveau service autour d'une expérience numérisée de la location de véhicules.	L'intrapreneur évolue depuis de nombreuses années dans l'entreprise en tant que commercial. Il est arrivé au sein du dispositif intrapreneurial en pitchant directement son idée auprès d'un parterre de directeurs de BU. Son idée a été retenue pour être développée au sein du dispositif.	L'idée du projet émane de l'individu.
Intrapreneur 4	18 mois	Ce projet avait pour but de proposer un nouveau service autour du véhicule électrique.	L'intrapreneur évolue depuis 3 ans au sein de l'entreprise, en tant qu'ergonome. Il est arrivé au sein du dispositif intrapreneurial en pitchant directement son idée auprès de directeurs de BU, qui ont trouvé son idée intéressante. Cela a permis à l'intrapreneur d'expérimenter et de développer son projet au sein du dispositif.	L'idée du projet émane de l'individu.
Intrapreneur 5	7 mois	Ce projet avait pour but de développer un service autour du covoiturage entre employés.	L'intrapreneur évolue depuis plusieurs années au sein de l'entreprise en tant que technicien. Il a eu cette idée qu'il est venu défendre devant un parterre de directeurs de BU. Son idée a été sélectionnée pour intégrer le dispositif.	L'idée du projet émane de l'individu.
Intrapreneur 6	3 mois	Ce projet avait pour but de proposer un service innovant autour du réapprovisionnement de carburant.	L'intrapreneur évolue depuis 5 ans au sein de l'entreprise en tant que cadre supérieur. Repéré par l'équipe managériale du dispositif intrapreneurial, il a été proposé à cet intrapreneur de travailler sur une problématique d'innovation identifiée par le dispositif intrapreneurial.	Le projet a été pensé par le dispositif intrapreneurial.
Intrapreneur 7	12 mois	Ce projet avait pour but de proposer un service innovant autour des modalités d'achat des véhicules.	L'intrapreneur évolue depuis 5 ans au sein de l'entreprise en tant que cadre supérieur. Repéré par l'équipe managériale du dispositif intrapreneurial, il a été proposé à cet intrapreneur de travailler sur une problématique d'innovation identifiée par le dispositif intrapreneurial.	Le projet a été pensé par le dispositif intrapreneurial.

Tableau 3 — Échantillon des projets observés dans le cadre de cette recherche.

La constitution de ces différents cas se base sur (1) des données primaires — des entretiens avec les intrapreneurs, des entretiens avec l'équipe managériale du dispositif intrapreneurial et des observations — (2) et des données secondaires (documents internes à l'organisation et travaux des intrapreneurs).

Les entretiens étaient des entretiens semi-directifs (Gavard-Perret et al., 2012). Ils se sont basés sur un guide d'entretien adapté en fonction des acteurs interrogés - soit les managers des dispositifs, soit les intrapreneurs - tout en suivant la même structuration. Dans un premier temps, nous laissions les individus interrogés se présenter. Dans un second temps, nous interrogeons les individus sur les tâches effectuées par l'intrapreneur en fonction des trois phases de développement du projet - idéation, développement et sortie envisagée - et des ressentis de l'acteur interrogé lors de ces différentes phases et tâches. Enfin, dans un troisième temps, nous demandions à l'acteur interrogé de dresser un bilan sur l'expérience intrapreneuriale.

Suite à la collecte des différentes données sur le travail des intrapreneurs, nous avons listé les différentes tâches effectuées par les intrapreneurs sur le temps de développement du projet intrapreneurial. Ces différentes tâches ont été représentées de manière graphique et chronologique.

Une fois, ces différentes tâches listées chronologiquement, nous avons mené une analyse thématique des tâches en les classifiant selon une grille d'analyse *a priori* (cf. Tableau 4). Cette grille d'analyse est inspirée de la taxonomie de Le Deist & Winterton (2005) qui dissocie les compétences selon quatre natures (1) compétence cognitive, (2) compétence fonctionnelle, (3) compétence sociale et (4) méta-compétence.

Suite à une première analyse, des nœuds sont apparus spontanément pour venir compléter la grille d'analyse et permettre la création d'une grille d'analyse *a posteriori* appliquée au matériau empirique (cf. Tableau 4).

Nœuds a priori		Auteurs
Types de compétences		Le Deist & Winterton (2005)
	Compétence cognitive / Savoir	
	Compétence fonctionnelle / Savoir-faire	
	Compétence sociale / Savoir-être	
	Méta-compétence	
Niveaux d'expression des compétences		Chatenier & al. (2010)
	Niveau intrapersonnel / <i>Self-Management</i>	
	Niveau interpersonnel / <i>Interpersonal management</i>	
	Niveau projet / <i>Project management</i>	
	Niveau contenu / <i>Content management</i>	
Nœuds a posteriori		
Statut des acteurs rencontrés par les intrapreneurs		
	Décideurs	
	Experts	

Tableau 4 — Méthode d'analyse.

Après avoir présenté la méthodologie, nous exposons les résultats dans la partie suivante.

3. RÉSULTATS

3.1. COMPETENCES MOBILISEES

Pour comprendre quelles sont les compétences mobilisées lors d'un parcours intrapreneurial, nous nous sommes intéressés aux tâches effectuées par les intrapreneurs tout au long de leur parcours. Ce travail a permis de dresser une liste de 121 tâches.

À chacune de ces tâches, nous y avons associé les compétences mobilisées par les intrapreneurs pour mener à bien cette tâche. À la suite de ce travail, nous identifions 35 compétences intrapreneuriales mobilisées par les intrapreneurs : 13 compétences fonctionnelles, 9 compétences cognitives, 6 méta-compétences et 4 compétences sociales comme présentées sur la figure 3.

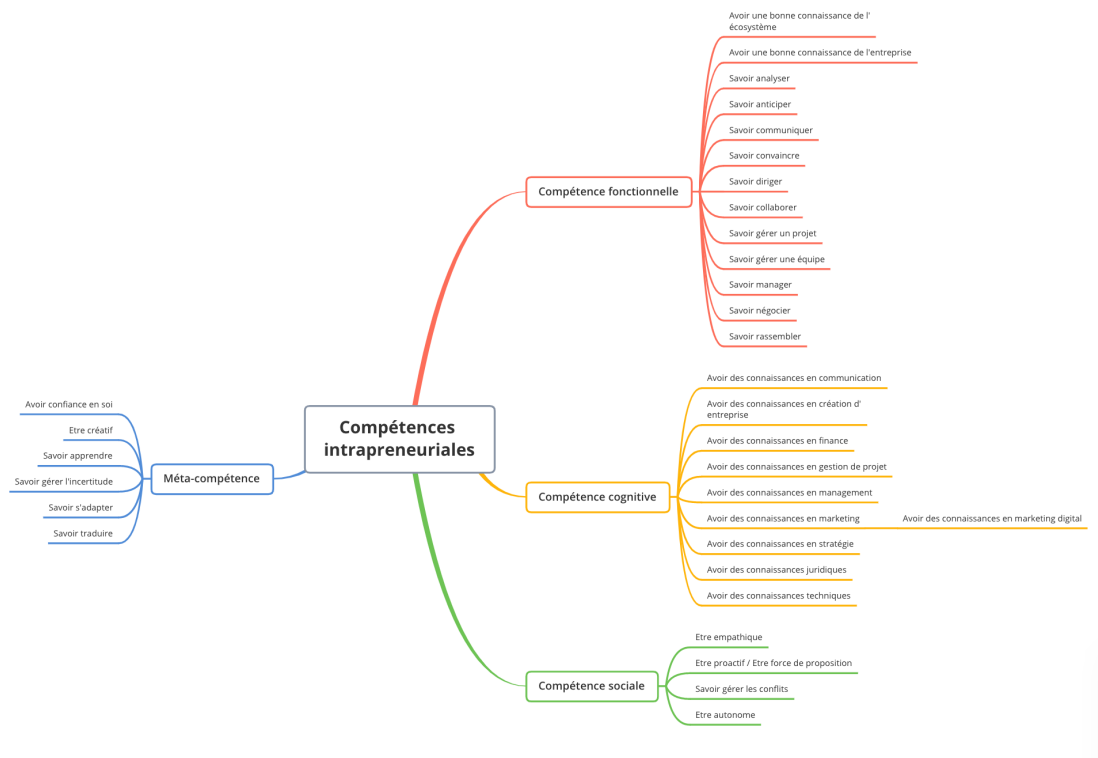


Figure 3 — Compétences intrapreneuriales mobilisées dans le cadre d'un parcours intrapreneurial.

Tout d'abord, ces résultats montrent une forte mobilisation des compétences fonctionnelles, qui relèvent principalement de compétences managériales (savoir communiquer, savoir convaincre, savoir diriger, savoir collaborer, savoir gérer un projet, savoir gérer une équipe, savoir manager). Nous identifions également des compétences analytiques (avoir une bonne connaissance de l'écosystème, avoir une bonne connaissance de l'entreprise, savoir analyser,

savoir anticiper) qui permet de comprendre rapidement les enjeux et les jeux de pouvoir que le projet questionne.

Les compétences cognitives mobilisées par les intrapreneurs sont diverses et variées. Tout comme pour les compétences fonctionnelles, nous retrouvons une forte dominance gestionnaire (avoir des connaissances en communication, avoir des connaissances en finance, avoir des connaissances en gestion de projet, avoir des connaissances en management, avoir des connaissances en marketing, avoir des connaissances en stratégie). Nous identifions également des compétences juridiques, techniques et une bonne connaissance de son environnement. Cependant, il est intéressant de confronter ce résultat avec les discours des intrapreneurs qui expliquent que certaines tâches demandent des expertises techniques importantes, disséminées au sein de l'entreprise et que leur rôle « *n'est pas d'acquérir une expertise, mais bien de s'appuyer sur des compétences internes ou externes à l'entreprise* ». Ce résultat — basé sur l'analyse des tâches des intrapreneurs — est à nuancer.

« Il n'est pas possible d'être expert sur tout ! Il faut savoir rassembler autour du projet. » — Intrapreneur 1.

En effet, dans la pratique, nous observons que les compétences fonctionnelles pallient le manque de compétences cognitives de certains intrapreneurs.

Les compétences sociales mobilisées mettent l'accent sur l'importance de savoir se gérer soi en travaillant de manière autonome, en étant force de proposition et motivé tout en « *rassemblant autour du projet* » et en adoptant une posture empathique pour comprendre les enjeux de chacun.

Enfin, l'analyse des méta-compétences des intrapreneurs met en évidence l'importance de savoir travailler dans un environnement incertain (savoir gérer l'incertitude) et ambigu en s'adaptant (savoir s'adapter) et en apprenant sans cesse (savoir apprendre). Cette navigation « *à l'aveugle* » demande à l'intrapreneur d'être créatif (être créatif), d'avoir confiance en soi et d'être interprète pour permettre de « *connecter des mondes parfois opposés* » (savoir traduire).

Cette première partie de l'analyse dresse un profil très gestionnaire de l'intrapreneur en mettant en évidence de nombreuses compétences relevant de la gestion de projet, de la gestion d'équipe principalement, mais également pourvue d'un leadership qui « *rassemble autour d'un projet* ». Ce profil gestionnaire est accompagné d'un profil créatif qui s'adapte à différents contextes incertains et situations complexes en proposant de nouvelles solutions, tout en mobilisant des ressources rares. Enfin, l'intrapreneur se dote également d'un profil d'analyste, qui se doit de comprendre rapidement les opportunités, les enjeux et les jeux de pouvoir qui peuvent exister au sein et l'extérieur de l'organisation. Ainsi, une bonne connaissance des normes et de la culture d'entreprise lui sera essentielle pour intégrer le projet à la stratégie globale de l'entreprise. Ainsi, nous mettons en évidence quatre sphères de compétences principales — qui permettent de définir une compétence intrapreneuriale — management, créativité, analyse et leadership.

Cette première partie de l'analyse permet (1) d'identifier les compétences mobilisées par les intrapreneurs pour mener à bien le projet qu'ils portent et (2) de définir la compétence intrapreneuriale qui s'articule autour de quatre sphères de compétences : management, créativité, analyse et leadership.

3.2. NIVEAUX D'EXPRESSION DES COMPETENCES INTRAPRENEURIALES

L'analyse a permis d'identifier et de mettre en évidence les niveaux d'expression de ces différentes compétences. Nous identifions ainsi quatre niveaux : (1) un niveau intrapersonnel, (2) un niveau interpersonnel, (3) un niveau projet et (4) un niveau contextuel.

Au niveau intrapersonnel — qui se définit comme les mécanismes qui animent intrinsèquement l'intrapreneur —, les compétences qui se jouent sont davantage des compétences cognitives qui dotent l'intrapreneur en compétences gestionnaires et les méta-compétences, qui dotent l'intrapreneur en capacités d'adaptation et de créativité.

Le niveau interpersonnel se définit comme les mécanismes qui se jouent entre l'intrapreneur et les autres acteurs. À travers cette étude, nous identifions deux types d'acteurs auxquels s'adresse l'intrapreneur pour mener à bien son projet : les experts — qui détiennent les connaissances et/ou les ressources nécessaires pour faire avancer le projet — et les décideurs

— qui détiennent le pouvoir. Ici, les compétences fonctionnelles (gestionnaire) et sociales (*leadership*) seront particulièrement mises en avant.

Au niveau projet — qui se définit comme les mécanismes qui se jouent au niveau du projet en lui-même —, les compétences qui s'expriment à ce niveau sont particulièrement les compétences fonctionnelles (gestionnaire) et les compétences cognitives (gestionnaire).

Enfin, comme évoqué dans la partie précédente, une fine connaissance et analyse du contexte — organisationnel et écosystémique — dans lequel évolue le projet intrapreneurial sont importantes. C'est pourquoi pour ce quatrième niveau — le niveau contextuel — les compétences fonctionnelles (comprendre son environnement, savoir anticiper, savoir analyser) sont particulièrement importantes.

Afin de clarifier nos propos, nous proposons la figure 4 qui illustre ces différents niveaux d'expression des compétences intrapreneuriales.

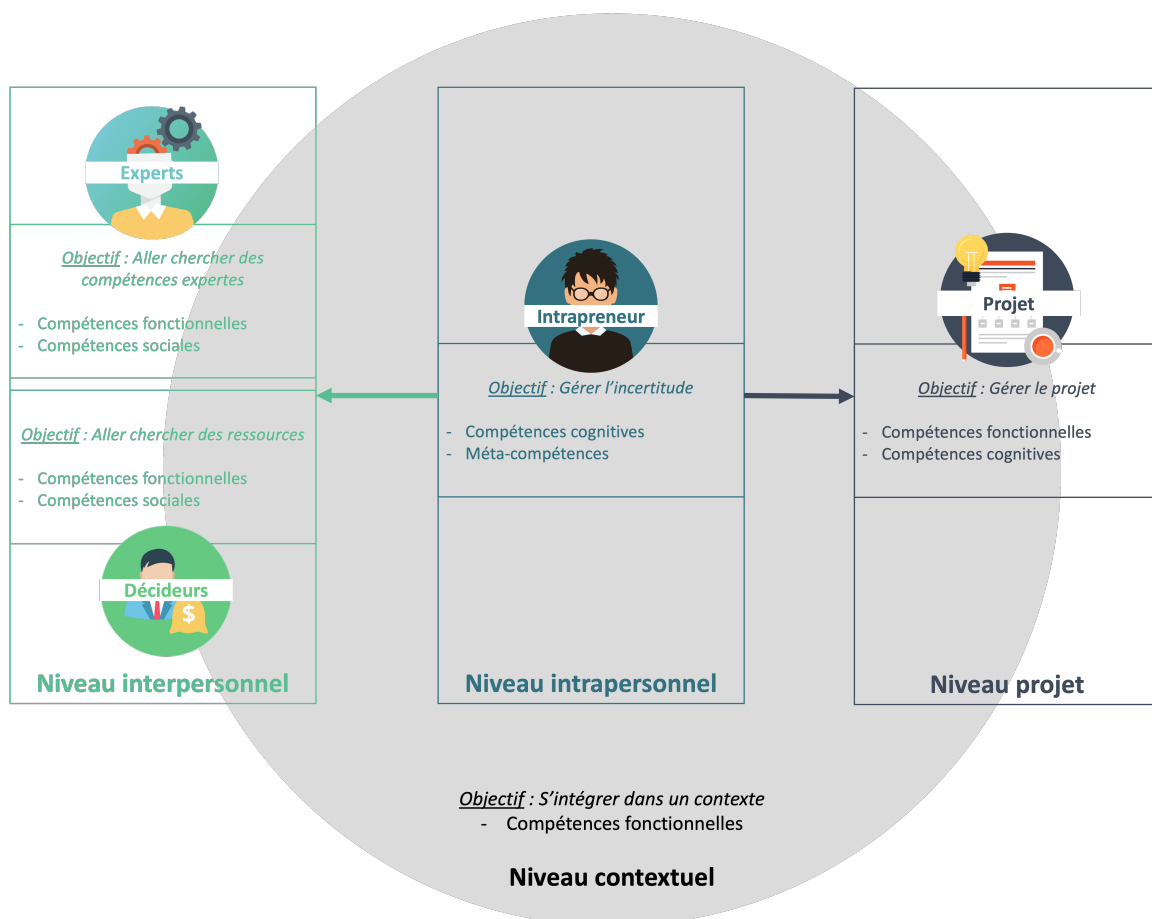


Figure 4 — Niveaux d'expression des compétences.

4. DISCUSSION

Ces résultats proposent une définition de la compétence intrapreneuriale, qui s'appuie sur quatre sphères de compétences : management, créativité, analyse et leadership. Ces compétences s'inscrivent clairement dans le modèle tétraèdre proposé par Le Deist et Winterton (2005). À travers cette étude, nous en proposons une déclinaison adaptée à la compétence intrapreneuriale, comme le représente la figure 5 ci-dessous.

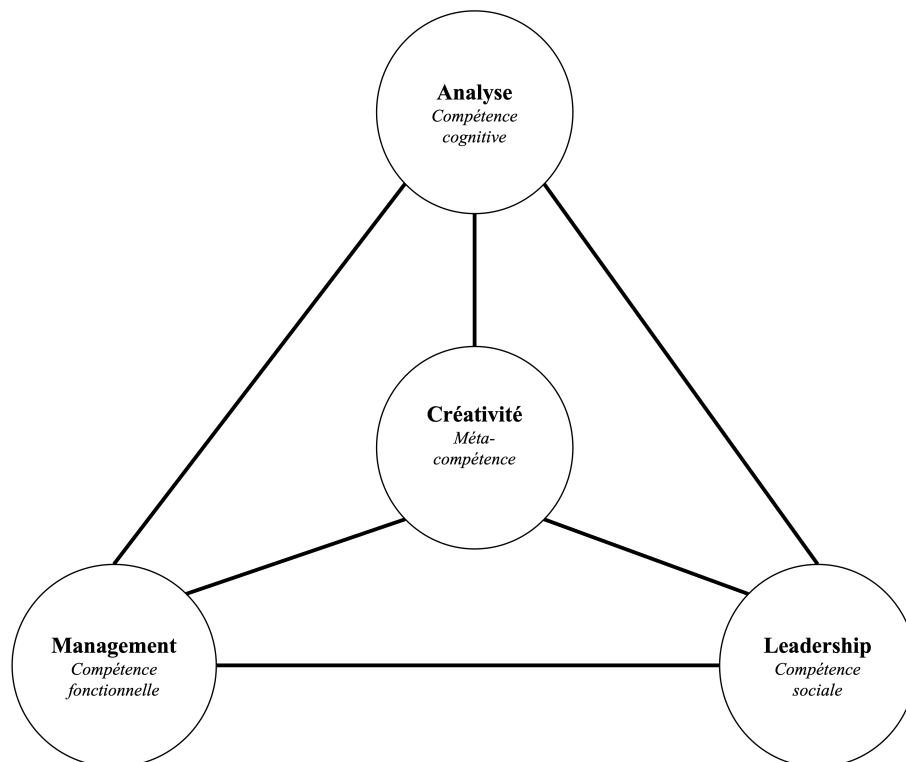


Figure 5 — Modèle holistique de compétence proposé par Le Deist et Winterton (2005) adaptée à la compétence intrapreneuriale.

Cette recherche questionne également la singularité de la compétence intrapreneuriale par rapport aux compétences innovation et entrepreneuriale. À travers cette étude, nous identifions que ces différentes compétences se chevauchent (cf. tableau 5), ce qui soutient les propos des chercheurs Smith et ses collègues (2012). A travers le tableau 5 ci-dessous, nous identifions (en rouge) les compétences spécifiques liées à l'intrapreneuriat par rapport aux compétences entrepreneuriale et innovation.

Sphère de compétence (Le Deist & Winterton, 2005)	Compétence innovation (Martin-Garcia et al., 2016)	Compétence intrapreneuriale	Compétence entrepreneuriale (Gianesini et al., 2018)
Compétence fonctionnelle	Savoir travailler en équipe	Management Avoir une bonne connaissance de l'écosystème Avoir une bonne connaissance de l'entreprise Comprendre son environnement Savoir analyser Savoir anticiper Savoir communiquer Savoir convaincre Savoir diriger Savoir collaborer Savoir gérer un projet Savoir gérer une équipe Savoir négocier Savoir rassembler Savoir manager	Savoir organiser et exécuter Savoir interagir et présenter Savoir diriger et décider Savoir planifier et gérer
Compétence cognitive	Avoir un esprit critique	Analyse Avoir des connaissances en communication Avoir des connaissances en création d'entreprise Avoir des connaissances en finance Avoir des connaissances en gestion de projet Avoir des connaissances en management Avoir des connaissances en marketing Avoir des connaissances en stratégie Avoir des connaissances juridiques Avoir des connaissances techniques	Analyser et interpréter Pensée entrepreneuriale et commerciale Identifier (et évaluer) les opportunités commerciales Gestion du risque
Compétence sociale	Travailler en réseau	Leadership Etre empathique Etre proactif / Etre force de proposition Savoir travailler en autonomie Savoir gérer les conflits	Tenacité Motivation et persévérance Mobiliser des ressources Diriger et décider Transmettre une vision convaincante
Meta-compétence	Etre créatif	Créativité Etre créatif Savoir apprendre Savoir gérer l'incertitude Savoir s'adapter Savoir traduire Avoir confiance en soi	Résolution créative de problème/Imagination Savoir gérer l'incertitude

Tableau 5 - Tableau comparatif entre les compétences intrapreneuriale, innovation et entrepreneuriale.

Ainsi, l'aspect gestionnaire se retrouve à la fois dans les compétences innovation et entrepreneuriale : savoir travailler en équipe (Marin-Garcia et al., 2016 ; Pérez-Peñalver et al., 2016), savoir « *organiser et exécuter* », savoir « *interagir et présenter* », savoir « *diriger et décider* », savoir « *planifier et gérer* » (Gianesini et al., 2018).

L'aspect créatif se retrouve également dans les compétences innovation et entrepreneuriale : « *créativité* » (Marin-Garcia et al., 2016), « *Résolution créative de problèmes/Imaginativité* » (Gianesini et al., 2018).

L'aspect analytique se retrouve particulièrement dans les compétences entrepreneuriales : « *Analyser et interpréter* », « *Pensée entrepreneuriale et commerciale* », « *Identifier (et évaluer) les opportunités commerciales* », « *Gestion du risque (et faire face au risque)* » (Gianesini et al., 2018) et dans une moindre mesure dans les compétences innovation « *esprit critique* » (Marin-Garcia et al., 2016). Nous remarquons, ici, une spécificité intrapreneuriale qui demande une bonne connaissance des normes et de la culture interne de l'organisation.

L'aspect leadership se retrouve également dans les compétences entrepreneuriales : « *Ténacité* », « *Motivation et persévérance* », « *Mobiliser des ressources* », « *Diriger et décider* », « *Transmettre une vision convaincante* » (Gianesini et al., 2018) et dans une moindre mesure compétences innovation « *travailler en réseau* » (Marin-Garcia et al., 2016).

Ainsi, la compétence intrapreneuriale se positionne comme une nouvelle compétence à l'intersection entre la compétence innovation et la compétence entrepreneuriale (Smith et al., 2012).

Enfin, cette recherche identifie les niveaux d'expression des compétences mobilisées dans un parcours intrapreneurial au travers de quatre niveaux : intrapersonnel, interpersonnel, projet et contextuel. Ce résultat enrichit et soutient les travaux de Chatenier et ses collègues (2010).

CONCLUSION GÉNÉRALE

À travers cette étude, nous cherchions à comprendre quelles sont les compétences mobilisées dans le cadre d'un parcours intrapreneurial. Pour répondre à cette question, nous nous sommes appuyés (1) sur la littérature pour convenir d'un cadre de référence théorique sur les compétences et (2) d'une étude de cas approfondie de sept projets intrapreneuriaux au sein d'une même grande entreprise française. Cette recherche a permis d'identifier les différentes compétences mobilisées — compétences cognitive, fonctionnelle, sociale et méta-compétence — dans un parcours intrapreneurial. Ce qui permet de définir la compétence intrapreneuriale selon quatre sphères de compétences qui sont : le management, la créativité, l'analyse et le leadership. Ces résultats viennent enrichir la littérature sur l'intrapreneuriat en (1) définissant la compétence intrapreneuriale par l'identification des compétences mobilisées par les intrapreneurs au cours d'un parcours intrapreneurial. De plus ces résultats viennent (2) concilier deux littératures : la littérature en gestion de l'innovation et la littérature entrepreneuriale. Enfin, cette recherche met en évidence (3) quatre niveaux d'expression de la compétence intrapreneuriale : intrapersonnel, interpersonnel, projet et contextuel. Cette étude apporte également une contribution managériale majeure en apportant une première réponse à l'intégration et la valorisation de ces profils « atypiques » au sein de l'organisation.

Malgré ces contributions — théoriques et managériales — précieuses, cette recherche présente plusieurs limites qui permettent néanmoins d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche.

Tout d'abord, cette étude repose sur un seul dispositif intrapreneurial et une seule grande entreprise française. La première question qui se pose est la question de généralisation des résultats : est-ce que ces résultats sont spécifiques à cette entreprise et ce dispositif ? Pour répondre à cette question, il serait utile de multiplier les études de cas à travers différents types d'organisations (privée vs publique, grande vs petite entreprise) et à travers différents types de dispositifs intrapreneuriaux.

Cette recherche pose également la question de la différence entre compétences mobilisées et compétences acquises : sont-ce les mêmes compétences ? Si les compétences acquises sont différentes des compétences mobilisées, alors nous pouvons nous poser la question suivante : les compétences acquises sont-elles différentes selon les intrapreneurs et selon l'équipe managériale du dispositif ?

Enfin, la troisième question que nous adressons en ouverture est la question des compétences requises pour mener à bien un projet intrapreneurial. Existe-t-il des compétences requises pour être intrapreneur ? Si oui, est-ce que tous les employés peuvent devenir intrapreneurs ? Cette question vient questionner un postulat de départ de l'intrapreneuriat, et plus globalement de l'innovation participative, qui, jusque-là n'a jamais été remis en cause.

Bibliographie

- Bouchard, V., & Fayolle, A. (2017). *Corporate entrepreneurship*. Routledge.
- Cerinsek, G., & Dolinsek, S. (2009). Identifying employees' innovation competency in organisations. *International Journal of Innovation and Learning*, 6(2), 164-177.
- Chatenier, E. du, Verstegen, J. A., Biemans, H. J., Mulder, M., & Omta, O. S. (2010). Identification of competencies for professionals in open innovation teams. *R&d Management*, 40(3), 271-280.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.
- D'Amboise, G., & Verna, G. (1993). De l'entrepreneur à l'intrapreneur. *GESTION 2000*, 9, 1-13.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Escorpizo, R., & Kroll, T. (2021). Specialty Grand Challenge : Disability, Rehabilitation, and Inclusion. *Frontiers in Rehabilitation Sciences*, 1, 5.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (Pearson, Vol. 2).
- Georget, V. (2020). *Approche salutogénique du corporate entrepreneurship : Quels apprentissages organisationnels?* [PhD Thesis]. Institut polytechnique de Paris.
- Georget, V., & Rayna, T. (2021a). Sortie de l'intrapreneuriat : Une réflexion sur les trajectoires professionnelles subjectives. *Innovations*, 1110-31.
- Georget, V., & Rayna, T. (2021b). Sortie de l'intrapreneuriat : Une réflexion sur les trajectoires professionnelles subjectives. *Innovations*, 2(65), 247-277.
- Gianesini, G., Cubico, S., Favretto, G., & Leitão, J. (2018). Entrepreneurial competences : Comparing and contrasting models and taxonomies. In *Entrepreneurship and the industry life cycle* (p. 13-32). Springer.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice : A call to action for psychology. *American psychologist*, 62(6), 575.
- Laroche, P., Guery, L., Moulin, Y., Salesina, M., & Stevenot, A. (2019). *GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. De Boeck Supérieur.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human resource development international*, 8(1), 27-46.

Les entreprises en France. (2018). Insee.fr. www.insee.fr

Marin-Garcia, J. A., Andreu-Andrés, M. Á., Atares-Huerta, L., Aznar-Mas, L. E., Garcia-Carbonell, A., González-Ladrón-de-Guevara, F., Fleta, B. M., Perez-Peñalver, M. J., & Watts, F. (2016). Proposal of a framework for innovation competencies development and assessment (FINCODA). *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 7(2), 119-126.

Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies : A literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*Wiley. New York.

Pérez-Peñalver, M. J., Watts, F., Marin-Garcia, J. A., Atarés-Huerta, L., Montero-Fleta, B., Aznar-Mas, L. E., Andreu-Andrés, M. Á., González-Ladrón-de-Guevara, F., & García-Carbonell, A. (2016). Behavioral indicators of innovation competence. *Proceedings of INTED2016 Conference*, 8606-86011.

Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (p. 83-103). Springer. http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-48543-8_4

Smith, P., Ulhøi, J. P., & Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 224-236.

Stel, F. (2011). *Improving the performance of co-innovation alliances*. Tilburg University, School of Economics and Management.

Wang, C.-H. (2014). A longitudinal study of innovation competence and quality management on firm performance. *Innovation*, 16(3), 392-403.