

Innovation et entrepreneurship dans le secteur public au Canada

Luc Bernier, et Taïeb Hafsi

Luc Bernier,

École nationale d'administration publique, Montréal

4750 Henri-Julien, Montréal, Qc. Canada, H2T 3E5

luc_bernier@enap.quebec.ca

Taïeb Hafsi ,

École des Hautes Études Commerciales, Montréal

3000 chemin de la Côte Sainte-Catherine, Montréal, Qc, Canada H3T 2A7

Taieb.hafsi@hec.ca

Texte préparé pour le

Workshop on Public Sector Innovation

Université d'Ottawa

9-10 février 2002

Innovation et entrepreneurship dans la réforme du secteur public au Canada

Luc Bernier et Taïeb Hafsi

En étudiant le secteur public, on constate de nombreux paradoxes. Parmi ceux-ci, le plus étrange est celui qui oppose la «bureaucratisation», associée à la mécanisation des comportements, à l'évitement du risque et à l'absence d'initiative, et des comportements particulièrement innovateurs et entrepreneuriaux, dont les risques pour les auteurs sont considérables. Ce dernier type de comportement a longtemps été considéré comme ne pouvant exister ou comme un phénomène aberrant dans le système public, en particulier dans le système parlementaire où les initiatives doivent revenir officiellement aux ministres élus. Aux yeux des puristes de l'administration publique, le souci de l'équité et de l'imputabilité, pour une gestion prudente des fonds du public, rendent toute hardiesse suspecte. Le serviteur du public est surtout instruit à ne pas prendre de décisions qui risquent de faire du tort au patrimoine du public. Selon les grands théoriciens de la bureaucratie, celle-ci fonctionne bien lorsque, les objectifs étant clairs, les fonctionnaires appliquent avec fidélité les règles établis.

La théorie de la bureaucratie suppose une permanence et une stabilité qui, aujourd'hui, sont un fantasme théorique. Les objectifs ne sont clairs que pendant une courte période après leur établissement. Peu après, les changements dans l'environnement les remettent en cause. Jusque dans le dernier quart du 20^{ème} siècle, les théoriciens les plus avertis admettaient alors qu'on devait, au nom de la stabilité des règles du jeu, accepter ce décalage, un pis-aller inévitable, qu'on corrige de temps à autre. Les fonctionnaires, qui vivent les décalages que la vie génère, sont censés les ignorer, jusqu'à ce qu'émergent des initiatives d'ajustement structurées et légitimes. Comme le changement est souvent résisté par tous ceux qui ont développé une familiarisation avec le système en place, y compris par les fonctionnaires, les ajustements sont à la fois rares et générateurs de crises. Le système bureaucratique du secteur public a été naturellement biaisé contre tout ajustement. C'est surtout pour cela que toute initiative est suspecte, les autres raisons étant plutôt des rationalisations.

Dans le passé, la disponibilité d'information et de moyens de communications étaient tels que ce pis-aller était inévitable et acceptable. On laissait ainsi le fossé entre la réalité et la pratique de l'organisation se creuser, puis un jour on se trouvait les héros requis pour le combler. L'histoire du secteur public en Amérique du Nord est pleine de remarquables entrepreneurs qui ont risqué leur avenir, leur position et leur bien être, pour remettre le système public à l'heure ou du moins l'amener à réaliser des objectifs nouveaux et importants pour la communauté. Aujourd'hui les choses ont considérablement évolué. D'abord, la turbulence de l'environnement et des organisations est plus grande. Ensuite, les informations disponibles sont plus nombreuses et la technologie nécessaire pour les traiter rapidement est considérablement plus efficace. Ces facteurs s'alimentent alors mutuellement créant des tensions insoutenables sur les fonctionnaires, forçant des comportements entrepreneuriaux systémiques.

C'est cette évolution d'un entrepreneurship héroïque vers un entrepreneurship systémique dans le secteur public que nous voulons suggérer dans cet article. Nous utilisons le mot suggérer parce que nous sommes encore au stade des hypothèses. Nous argumentons que l'entrepreneurship doit être contextualisé. Généralement, lorsque l'environnement est homogène et stable, l'entrepreneurship public qui est observé est de type classique, individuelle et exceptionnel. Lorsque l'environnement est hétérogène et turbulent, l'entrepreneurship public qui est observé est plutôt systémique, ce qui veut dire qu'il n'est pas limité à un individu, mais concerne un grand nombre de personnes, qu'il affecte tous les aspects du fonctionnement de l'organisation et devient une institution (Scott, 2000). Dans cet article, en prenant des exemples Nord Américains, nous allons décrire cette évolution de l'entrepreneurship dans le secteur public. Dans un premier temps, nous discuterons des grandes questions qui ont animé la recherche sur l'entrepreneurship pour mieux situer notre propos. Nous décrirons, dans une deuxième section, les manifestations et les caractéristiques de l'entrepreneurship public traditionnel, en insistant sur l'importance du rôle qu'il a joué. Dans une troisième section nous décrirons l'évolution vers l'entrepreneurship systémique en décrivant l'exemple canadien. Finalement, nous discuterons des conséquences de cette évolution sur la conduite de recherches en entrepreneurship et sur la gestion des grands systèmes du secteur public.

L'ENTREPRENEURSHIP

L'entrepreneurship résulte en une innovation sociale, économique et/ou politique. Cette innovation est, dans les termes de Schumpeter, créatrice et destructrice. Elle peut transformer des industries entières. Une manifestation plus simple est celle où l'innovation donne simplement à une organisation une capacité d'action nouvelle. Ainsi, on admet que le fondateur de Kodak a inventé l'industrie de la photo. Ce n'était pas vraiment la technologie qui a fait la différence, comme l'explique Munir (2000)¹

Jusqu'en 1900, les fabricants d'appareils photos encourageaient les clients à adopter la photographie, mais sans modifier le contexte institutionnel qui puisse permettre aux gens de comprendre la photographie... Ce fut l'effort d'Eastman pour restructurer le marché et créer un nouveau domaine en reliant la photographie avec des institutions émergentes qui ont inséré la photo dans la vie quotidienne... (p.103)

Malgré les difficultés incroyables qui accompagnent des changements aussi grands, Eastman a fait une véritable révolution, faisant passer la photo d'une activité de spécialiste à une activité commune entreprise par chacun. Quelques années plus tard, ses collègues ont à nouveau complètement bouleversé l'industrie en introduisant des standards nouveaux (Munir, 2000), mais il n'y avait pas une seule personne, un entrepreneur unique. Ce fut plutôt le rôle d'un « appareil entrepreneurial » que nous évoquerons plus tard. Jack Welch et ses prédécesseurs également ont souvent apporté des ajustements au fonctionnement de General Electric qui peuvent être considérés comme des innovations entrepreneuriales. Elles ont maintenu ou accru la capacité d'action de l'entreprise. Mais

¹ . Traduction libre et non approuvée.

là encore, la contribution de l'individu dominant est importante mais, malgré tous les succès qui sont attribués aux dirigeants, là apparaissent de multiples contributions originales et créatives qui sont au moins aussi déterminantes.

La littérature universitaire est pleine de théories pour expliquer l'émergence de la forme individuelle de l'entrepreneurship. Le terme d'entrepreneur lui-même a été toujours associé aux efforts d'un individu qui, malgré de faibles chances de réussite, arrivait à transformer une vision vague en grand succès (Collins & Moore, 1964 ; Hebert & Link, 1988 ; Munir, 2000). Plus récemment, on a commencé à penser à l'entrepreneurship comme un **processus** dans lequel un **agent** ou entrepreneur était impliqué dans un **événement** entrepreneurial. L'événement est la conceptualisation et la réalisation d'une idée, un concept, un service, un produit, ou une activité innovante. L'agent est celui (individu ou groupe) qui assume la responsabilité pour amener l'événement à sa réalisation. Bien entendu, le processus entrepreneurial implique des valeurs, notamment la volonté de prendre des risques pour effectuer un changement créatif, et implique des comportements traditionnellement associés au processus stratégique : identifier et évaluer une opportunité, définir une stratégie ou un concept d'affaire, identifier les ressources requises pour le réaliser, les acquérir et réaliser l'affaire et en exploiter les bénéfices (Stevenson et al, 1989).

Les valeurs et comportements requis sont sous-tendus par trois dimensions importantes : la capacité d'innover, celle de prendre des risques et la proactivité (Covin & Slevin, 1989 ; Morris & Sexton, 1996). C'est cela qui mène à des solutions originales de création de valeur, sous la forme de produits, services ou processus organisationnels. La prise de risque considérée comme appropriée pour un individu est généralement modérée et calculée.

Donc chaque fois qu'une action révèle de l'innovation, de prise de risque et de proactivité, on peut considérer que c'est un événement entrepreneurial et la personne derrière l'événement est généralement considérée comme l'entrepreneur. C'est cela qui fait qu'on peut parler de degré ou de fréquence d'entrepreneurship et dans une organisation il est permis de parler d'intensité ou d'orientation entrepreneuriale (Morris & Jones, 1999).

Dans le secteur public, on pourrait penser que l'entrepreneurship répond à des dimensions qui ne sont pas vraiment différentes de celles qu'on trouve dans de grandes entreprises du secteur privé. En fait, même si cela n'est pas faux, l'entrepreneurship du secteur public prend forme dans un contexte relativement différent de celui du secteur privé, ce qui ne doit pas être ignoré. Notamment :

- i. les organisations du secteur public n'ont que rarement le profit comme finalité. Elles sont au contraire souvent guidées par des objectifs de natures sociale et politique. Souvent aussi ces objectifs sont multiples, variés et difficiles à mesurer ;
- ii. Ces organisations sont moins exposées au marché et à sa discipline de réduction des coûts ou en général aux exigences d'efficience. Les ressources sont plutôt allouées en prenant en considération des pressions politiques et des considérations d'équité ;
- iii. Ces organisations reçoivent des fonds indirectement d'un citoyen qui n'aime pas payer d'impôt plutôt que d'un client volontaire et satisfait ;

- iv. Elles ont des difficultés à identifier leur «client», du fait que beaucoup de groupes, parfois en conflit, sont servis par la même organisation ;
- v. Elles produisent des services qui peuvent avoir des conséquences plus vastes que ce qui est directement fourni et sont tenues à une imputabilité pour les conséquences indirectes de ce qu'elles font ;
- vi. Elles sont soumises à une surveillance plus grande de la part de la société, de sorte que toutes les décisions importantes doivent être transparentes. Elles peuvent même requérir un consensus et de la consultation des groupes les plus importants de la société civile ;
- vii. Leur profil de Risque-profit favorise les décisions sûres et préconise d'éviter les erreurs.

L'ENTREPRENEURSHIP INDIVIDUEL

La personnalité de l'entrepreneur a généralement dominé les débats. L'entrepreneur est de manière évidente tellement différent des personnes qui l'entourent que le premier réflexe de recherche a été de déterminer les traits psychologiques qui font un entrepreneur et d'associer cela à l'existence d'entrepreneurship. Malheureusement, cette voie bien qu'elle apporte quelques conclusions intéressantes n'est pas très convaincante. Les travaux les plus sérieux en la matière considèrent que cette piste ne mène nulle part. Les traits caractéristiques ne différencient pas vraiment les entrepreneurs des autres. Jenks (1950), Kilby (1971), Brauckhaus (1980), Brauckhaus & Nord (1979), Sexton & Kent (1981) ont vivement critiqué l'approche de la définition de l'entrepreneurship par la description des caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur. Gartner (1988) résume leur conclusion comme suit :

When certain psychological traits are carefully evaluated, it is not possible to differentiate entrepreneurs from managers or from the general population based on the entrepreneur's supposed possession of such traits.

Les caractéristiques sociologiques apportent quelque chose de plus mais là aussi posent un problème de différenciation important. Pour contourner la difficulté, Morris & Jones (1999) suggèrent qu'il est préférable de penser non pas en termes de déterminer si l'entrepreneurship existe ou non, mais plutôt en termes de degré ou de fréquence de sa manifestation.

Une autre façon d'aborder le problème de définition de l'entrepreneurship a été de considérer plutôt la nature des activités qui font l'entrepreneur (Gartner, 1988). En effet, cela ramène à une appréciation de l'événement entrepreneurial, concomitante avec celle de l'agent entrepreneurial. Dans notre étude, il apparaît que l'agent entrepreneurial domine lorsque l'événement entrepreneurial est simple et facile à isoler. Par contre, l'événement domine lorsqu'il est systémique et implique une contribution créative d'un grand nombre de personnes.

Dans le secteur public, les situations où l'agent entrepreneurial «crève l'écran» sont des situations où il y a nécessité de créer des activités nouvelles. C'est ce qui fait dire à Gartner (1988) que l'entrepreneurship devrait être défini comme «associé à la création d'une organisation». A ce moment là, on n'a pas besoin de «séparer le danseur de la danse» de manière artificielle. Mais sous-jacente à une telle définition est la définition de l'organisation comme un activité simple et bien circonscrite.

Dans une grande organisation, comme peut l'être le secteur public, l'entrepreneurship est favorisé ou supprimé par les conditions qui prévalent à l'intérieur de l'organisation et qui donc sont liés à la nature de son environnement (Morris & Jones, 1999). Un environnement intense et agressif vis à vis de l'organisation a tendance à générer des comportements standardisés, figés, et donc à supprimer tout entrepreneurship. Dans leur étude du secteur public sud africain, Morris & Jones mentionnent que les facteurs décourageants le plus souvent mentionnés semblent être dans l'ordre : (1) les règles, procédures, politiques et leur application tatillonne, (2) les restrictions en matière de gestion du personnel (recrutement, licenciement), (3) la faiblesse des récompenses et de la concurrence interne et (4) le manque d'autonomie managériale. Dans le secteur public, en général, on admet que ces conditions «décourageantes» sont souvent présentes. En conséquence, le secteur public a été traditionnellement considéré comme incompatible avec les manifestations entrepreneuriales.

Pourtant, les observations révèlent des situations surprenantes. D'abord, dans les entreprises d'Etat, généralement plus éloignées du noyau de la fonction publique, il y a souvent des situations favorables qui ont donné naissance à de grands entrepreneurs. Ainsi, la Tennessee Valley Authority, l'une des rares entreprises d'Etat fédérale aux Etats-Unis, s'est développée grâce à l'action de ce grand entrepreneur qu'était Lilienthal. De très nombreux exemples semblables, dont celui de Mattei et l'ENI en Italie, de Maurice Strong-Bill Hopper et PetroCanada, ou de Ghazali-Abdessalam et Sonatrach en Algérie, ont été largement publicisés au cours des 40 dernières années. La régularité de ces manifestations entrepreneuriales a été expliquée par Hafsi (1984), avec une théorie du cycle. Cette théorie argumente que les rapports entre l'Etat et l'entreprise d'Etat suivent un cycle, avec un phase de coopération, une phase de confrontation et une phase d'autonomie. Ces phases sont synchronisées avec les étapes de développement du noyau technologique de la firme et la nécessité de le protéger des interventions extérieures (Thompson, 1967).

La phase de coopération est une phase intéressante. Au cours de cette phase, les gestionnaires bénéficient de beaucoup de latitude, parce qu'ils sont en parfaite harmonie avec le gouvernement. Ils en font littéralement partie. C'est donc au cours de cette phase que les moyens de dépenser sont grands et que la liberté de manœuvre est considérable. Ce n'est donc pas surprenant que ce soit au cours de cette phase qu'on voit apparaître de grands entrepreneurs, dont ceux mentionnés précédemment. Les autres phases dans les relations entre l'Etat et l'entreprise d'Etat introduisent beaucoup plus de contraintes et suppriment les possibilités de voir émerger de grandes innovations entrepreneuriales.

L'entrepreneurship dans le secteur public a été décrit comme bien vivant, même dans des situations où les relations entre l'Etat et les organisations considérées étaient des relations de confrontation ou d'autonomie. Dans le secteur public américain, on a vu apparaître souvent de grands entrepreneurs, qui ont contre toute attente modifié profondément les capacités d'action du système et obtenu des

résultats invraisemblables. Ainsi, Robert Moses a littéralement construit la Ville de New York, telle qu'on la connaît, en contournant toutes les contraintes sur lesquelles des multitudes avant lui s'étaient échoués. De même, Richard Ruckelshaus, le premier dirigeant de l'Environmental Protection Agency (EPA)², a pu mettre la protection de l'environnement sur la carte, alors que les résistances à la fois de l'industrie et des militants environnementalistes suggéraient une impossibilité. La littérature rapporte aussi les succès et les excès de plusieurs autres grands entrepreneurs américains, dont l'Amiral Rickover, le père des sous-marins nucléaires, et Edgar Hoover, celui qui a construit le FBI. Au Canada, il y a eu également de nombreux exemples, dont celui du maire Jean Drapeau dans le développement de Montréal, de René Lévesque³ dans la nationalisation de l'électricité au Québec, ou du ministre fédéral C.D. Howe dans la création d'Air Canada. Ces multiples cas sont intéressants et décrivent en particulier l'émergence de conditions favorables qui se prêtaient bien à la création d'activités nouvelles et donc à l'apparition d'entrepreneurs, un peu comme le définissait Gartner (1988). On peut citer d'autres exemples de fonctionnaires au Québec qui ont réussi à développer des entreprises publiques (Bernier et Fortin, 1997).

Tous ces entrepreneurs ont pris beaucoup de risques personnels, allant souvent à l'encontre des règles, voire des lois en place. Cependant, la nécessité d'activités nouvelles avaient une grande légitimité. Ruckelshaus devait créer des activités de contrôle et de protection de l'environnement. Moses devait créer des activités d'infrastructure à New York. Strong et Hopper au Canada, ou Mattei en Italie, ou Abdessalam et Ghazali en Algérie, répondaient à la nécessité de créer une entreprise pétrolière nouvelle, indépendante du Cartel des multinationales, pour assurer les approvisionnements en énergie du marché national. De même, à Montréal, Drapeau devait mettre en place une infrastructure de transport pour l'exposition universelle de 1967 puis pour les Jeux Olympiques de Montréal, alors le métro de Montréal fut imposé. La plupart de ces grands entrepreneurs ont été très controversés et souvent critiqués, justement parce qu'ils utilisaient des biens publics et réalisaient des objectifs importants pour le public, «sans en avoir reçu le mandat!». Robert Moses a délibérément utilisé tous les moyens possibles pour réaliser les autoroutes, les parcs, les ponts, toutes les infrastructures, sans lesquelles New York n'aurait pu se développer. Même si tous reconnaissent que Moses a fait cela en n'ayant que le bien du public en tête, un grand nombre lui reprochent âprement son comportement délinquant (Caro, 1979). Moses, Lilienthal, Hopper, Drapeau et bien d'autres, ont utilisé tous les moyens à leur disposition, licites ou douteux, pour réaliser leurs objectifs et créer des situations nouvelles. Ils ont été capables d'innover et de réussir dans des situations où les chances de le faire étaient considérées comme nulles.

Dans tous les cas, l'entrepreneur devait créer une organisation ou des activités nouvelles et les imposer malgré les barrières légales et réglementaires ou les résistances institutionnelles. Il devait ainsi surmonter la résistance qui vient non seulement des règles et procédures formelles et explicites, mais aussi des institutions en place, donc des pratiques normales, des normes et des valeurs existantes (Scott, 2000). Comme le suggérait Schumpeter (1935), l'entrepreneur est celui ou celle qui trouve de nouvelles combinaisons de ressources pour mener à bien ses objectifs.

² . Le Bureau de protection de l'environnement.

³ . qui était alors ministre au gouvernement libéral de la Province.

Ainsi donc, ce qui caractérise l'entrepreneuriat individuel, notamment dans le secteur public, ce sont des conditions favorables à l'émergence d'activités nouvelles, répondant à des besoins sur lesquels il y a peu de doute collectif. Il faut que ces conditions mènent à la libération de ressources et donc à la création de slack financier et organisationnel, grâce auxquels des entrepreneurs rationnels peuvent espérer réussir. Des comportements proactifs et innovateurs, mais pas vraiment la prise de risque excessive, semblent caractériser les entrepreneurs qui se manifestent individuellement dans le secteur public.

L'ENTREPRENEURSHIP SYSTÉMIQUE

La recherche sur l'entrepreneuriat se heurte à un problème méthodologique : comment différencier une organisation entrepreneuriale d'une autre ? Nous avons choisi de nous intéresser à l'Institut d'Administration Publique du Canada (IAPC) qui a lancé en 1990 le *Prix pour la gestion innovatrice*. Pour l'attribution de ce prix, les administrations à travers le pays sont encouragées à mettre en évidence leurs pratiques innovantes en matière d'administration publique. En 2001, cela faisait 7 fois en douze ans que plus de cent candidatures étaient présentées. Comme on pouvait lire dans la présentation des lauréats (Bernier, 2001),

Ces douze années ont été particulièrement tumultueuses pour les administrations publiques au Canada. Les compressions, les mises à la retraite, les changements technologiques, etc., ont rendu le travail des fonctionnaires souvent beaucoup plus difficile. Ils ont aussi rendu les innovations plus nécessaires que jamais... Les cent propositions reçues cette année pour la compétition reflètent la vitalité de l'administration publique canadienne après ces années difficiles... l'entrepreneuriat et l'imagination pour trouver de nouvelles solutions sont disponibles... Les candidatures reçues témoignent également que la fonction publique a été radicalement transformée. Elle travaille désormais en étroite collaboration avec divers partenaires dans la société, elle veille à la formation continue de ses employés, elle fait preuve d'imagination pour mieux utiliser les ressources à sa disposition et aussi elle veille à ce que la population soit satisfaite de ses services...

Les récipiendaires du prix de l'IAPC en 2001 étaient alors, ex-æquo pour la Palme d'or, le Gouvernement du Nunavut (Territoires du Nord-Ouest) et la Fonction publique de l'Alberta (province de l'ouest du Canada). La palme de Bronze est revenue au Ministère des petites entreprises, du tourisme et de la culture (MPTC) de la Colombie britannique (province de l'ouest du Canada). Deux ans après sa création, le gouvernement du Nunavut apparaît comme un gouvernement différent, avec une participation autochtone plus large, une décentralisation importante des services gouvernementaux auprès des communautés locales, une intégration des Qaujimajatuqangit inuites (savoir traditionnel inuit) dans les programmes et services gouvernementaux, l'utilisation des technologies d'information de pointe pour garder le contact avec toutes les communautés et introduire pour les collectivités éloignées la télé-santé et l'apprentissage

à distance ; finalement la participation large des citoyens à la gestion publique, ce qui a impliqué une transformation considérable du système légal, des lois et de l'enseignement. Cette transformation a bien entendu fait ressortir des leaders, comme David Omilgoitok, le sousministre au Ministère des ressources humaines, mais en fait elle a révélé surtout de nombreuses contributions originales et innovatrices à de multiples niveaux et dans de multiples collectivités. La convergence de ces innovations a fait la grande réalisation, encore en cours, d'un gouvernement différent et par beaucoup d'aspects exemplaire.

La fonction publique de l'Alberta a perdu de 1992 à 1997 presque 9000 emplois. Après la grande récession des activités du secteur public des années 80 et 90, en 1997 elle se retrouvait dans un cycle différent, avec l'espoir d'une croissance très forte. Mais la mémoire institutionnelle et une somme importante d'expériences et de talents avaient été perdues. Qui plus est, on s'attendait à une attrition très substantielle due à la retraite d'employés vieillissants. Au même moment, la concurrence venant de tous les secteurs de l'économie se faisait beaucoup plus forte. La sécurité d'emploi, un facteur traditionnel de la fonction publique, avait perdu beaucoup de ses attraits. C'est ce qui mena à la conception et à la mise en application d'une nouvelle Stratégie des ressources humaines ministérielles au printemps 1998.

Cette stratégie visait trois cibles : (1) développer la capacité de leadership de tous les employés, en mettant l'accent sur la gestion ; (2) promouvoir l'apprentissage au sein de la fonction publique en mettant l'accent sur la relève, (3) accroître le pouvoir d'attraction de la fonction publique de l'Alberta, en tant qu'employeur. Ces cibles supposait une transformation considérable, avec une harmonisation des pratiques de tous les ministères et la collaboration des syndicats. En particulier, à titre d'exemple, la mobilité du personnel devint une réalité et chaque employé pouvait aller d'un ministère à l'autre et trouver des exigences claires, exprimées de manière uniforme, en matière de compétences, d'attentes de rendement et de perfectionnement professionnel. Le niveau de satisfaction des employés est aussi passé de 68% en 1997 à 85% en 2000.

La troisième organisation primée par l'IAPC, le MPTC de la Colombie Britannique, a lancé une opération nouvelle, appelée Victoria Connects, menée par trois niveaux de gouvernement et destinée à fournir des services de démarrage et de développement aux entreprises de la grande région de Victoria, dans l'île de Vancouver. Le Centre offre des services de réglementation (enregistrement d'entreprises, délivrance de permis et paiements d'impôts fonciers) ainsi qu'un soutien au développement d'entreprises (information, formation, ateliers et conseils). Il harmonise les offres de plusieurs partenaires gouvernementaux fédéraux et provinciaux, notamment ceux du Centre de service aux entreprises du Canada et de la Colombie britannique et le Service d'enregistrement à guichet unique des entreprises en CB. De plus, le Centre a développé une collection de ressources et un accès internet à d'autres renseignements commerciaux. Il offre ainsi un service de guichet unique rapide, utile et axé sur la clientèle. Il évite les chevauchements et réduit la confusion auprès des clients. De plus, Victoria Connects contribue à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité des partenaires gouvernementaux associés. Un des autres aspects intéressants du projet est le développement et la formation croisés du personnel.

Plus de mille projets ont été soumis pour le prix de l'IAPC, depuis sa création. Le foisonnement de créativité est impressionnant. Les gestionnaires du secteur public semblent d'abord soucieux de

régler les problèmes traditionnels du fonctionnement bureaucratique, en éliminant les aspects les plus irritants de la bureaucratie. Quand on regarde tous les projets qui ont été primés et ceux qui ont été retenus parmi les dix meilleurs, un échantillon probablement représentatif de l'ensemble des candidatures, on observe un certain nombre de caractéristiques communes :

1. L'entrepreneurship est de plus en plus considéré comme une activité légitime dans le secteur public canadien et il est encouragé ;
2. L'entrepreneurship est considéré comme un moyen essentiel pour promouvoir l'efficacité, améliorer la productivité et livrer de meilleurs services aux citoyens ;
3. L'entrepreneurship est un phénomène qui n'est pas dissocié du fonctionnement de l'organisation concerné. Il semble produit et stimulé par ce fonctionnement ;
4. Il y a encore des herbes bureaucratiques multiples dans les secteurs publics canadien et provinciaux, mais la différence est qu'aujourd'hui ils sont devenus la cible même de la créativité des dirigeants et de leurs collaborateurs ;
5. L'entrepreneurship ne se manifeste pas sans un leadership favorable au sommet. Le dirigeant au sommet est «la couveuse» d'entrepreneurs ;
6. L'entrepreneurship est un phénomène collectif qui requiert un niveau de coopération important et une spécialisation des acteurs du système. Les acteurs au sommet sont les gardiens du fonctionnement de l'ensemble du système. Ils gèrent la volonté de coopérer de tous les autres acteurs. Les acteurs à la base sont ceux qui conçoivent les innovations et les acteurs au milieu sont ceux qui réconcilient le désir d'innover des managers à la base avec les orientations et les préoccupations du sommet.
7. Les managers au milieu sont les sources les plus importantes de la créativité organisationnelle qui fait l'entrepreneurship public ;
8. Les dirigeants au sommet semblent jouer un rôle crucial de focalisation en fixant les priorités, en prenant l'initiative des actions inter-organisationnelles là où c'est approprié, en encourageant et en récompensant les contributions des acteurs concernés ;
9. Les dirigeants au sommet jouent aussi un rôle symbolique considérable, définissant les nouvelles normes et valeurs d'innovation, de pro-activité et parfois de prise de risques raisonnables ;
10. L'innovation apparaît comme un phénomène systémique, auquel participent de nombreux acteurs et parfois plusieurs organisations. Les contributions innovatrices de ces acteurs se combinent pour créer une situation tout à fait nouvelle.

ENTREPRENEURSHIP INDIVIDUEL ET ENTREPRENEURSHIP SYSTÉMIQUE : UNE DISCUSSION

L'apparition d'entrepreneurs dominant et résolvant par la force de leur contribution les problèmes de leur organisation, voire de la société, ne se fait que dans des conditions particulières, généralement très différentes de celles de l'entrepreneurship systémique. Notre proposition est que ces conditions sont prévisibles. Le tableau 1 résume certaines des caractéristiques qui permettent de différencier ces deux formes.

D'abord, les caractéristiques de l'organisation sont révélatrices. *L'entrepreneurship individuel est favorisé lorsque l'organisation est jeune et de petite taille, ou lorsque la taille est plus grande, lorsque les activités sont nouvelles.* Ainsi, comme nous le décrivions plus tôt, même si Drapeau à Montréal dirigeait une organisation vieille et de grande taille, des activités nouvelles étaient nécessitées par la préparation des jeux olympiques. Le métro de Montreal devenait alors une nouvelle organisation, à l'intérieur de la Ville, mais protégée de celle-ci et disposant de slack financier et organisationnel. *Toutes les actions importantes d'entrepreneurship individuel visent à créer quelque chose de concret.* Ainsi, Moses construisait des parcs, des ponts et des autoroutes, Lilienthal construisait des barrages pour contrôler les inondations et des centrales électriques pour réduire le coût de l'électricité, McGregor faisait voler des avions pour transporter le public, Hopper fabriquait des produits pétroliers et développait un réseau de distribution, etc. Lorsque le produit n'était pas tangible, comme ce fut le cas de l'EPA, l'entrepreneur construisait une nouvelle organisation qui transformait son environnement.

Souvent, l'entrepreneur est impliqué dans des activités nouvelles qui de ce fait se trouvent en très forte croissance. Souvent aussi elles ont une grande importance pour la société ou au moins pour le gouvernement. Souvent des valeurs importantes de la société sont portées par l'organisation créée et de ce fait sa visibilité est grande. C'est d'ailleurs cette importance qui a justifié la libération des ressources nécessaires à son développement. *Le contenu l'emporte sur le fonctionnement organisationnel*, parce que l'organisation en est encore à ses balbutiements, avec peu de règles et beaucoup de comportements informels. Comme suggéré plus tôt, les relations avec le gouvernement sont très coopératives et l'organisation dépend presque entièrement du gouvernement pour ses ressources et sa capacité d'action. Tous les exemples mentionnés précédemment répondent à cette description.

Le gouvernement associé à ces activités d'entrepreneuriat est souvent un gouvernement relativement fort et stable. Ainsi, Lilienthal était l'homme de confiance du gouvernement F.D. Roosevelt, lorsque Ruckelshaus a été nommé pour le lancement d'EPA, la Maison blanche, tout comme le Congrès, était aux mains des démocrates, Drapeau à Montréal était un maire très populaire, Mattei en Italie a été le seul homme d'affaires à faire le consensus parmi tous les groupes politiques italiens de l'époque et cela assurait une certaine stabilité à ses activités. On peut dire la même chose de la situation vécue par tous les grands individus-entrepreneurs du secteur public. Comme l'activité envisagée est souvent importante, ou perçue comme telle, des ressources financières et une grande flexibilité organisationnelle lui sont attribuées.

Tableau 1 : Entrepreneurship individuel et entrepreneurship systémique

	Entrepreneurship individuel	Entrepreneurship systémique
A. Organisation		
1. Age	Jeune ou Nouvelles activités	Mature, Activités existantes
2. Taille	Petite organisation ou unité autonome	Organisation de grande taille
3. Nature des activités	Equipement, Construction, Réalisation concrète à fort contenu	Administration, action sur l'organisation elle-même
4. Croissance des activités	Forte	Moyenne à faible
5. Importance de l'organisation et de ses activités pour la société	Importance perçue très grande	Importance mal connue
6. Complexité de l'organisation	Au départ peu complexe au plan technique ou marché	Complexe
7. Visibilité de l'organisation	Grande	Faible
8. Valeurs mises en jeu	Globale et sociétale	Organisationnelle
9. Pouvoir de l'organisation vis à vis du gouvernement	Relativement faible	Substantiel
B. Gouvernement		
1. Intérêt pour les activités de l'organisation	Elevé à modéré	Faible à modéré
2. Pouvoir politique	Elevé à modéré	Faible à modéré
3. Stabilité	Elevée	Précaire
4. Ressources disponible pour l'activité envisagée	Importantes	Limitées
C. Environnement-Tâche		
1. Turbulence	Faible à modérée	Elevée à modérée
2. Hétérogénéité	Faible à modérée	Elevée à modérée
D. Stakeholders		
1. Nombre	Faible à modéré	Elevé à modéré
2. Implication	Elevée à modérée	Faible à modérée
3. Diversité	Faible à modérée	Elevée à modérée
4. Degré d'organisation	Elevé à modéré	Faible à modéré
5. Pouvoir d'intervention	Elevé à modéré	Faible à modéré

Les entrepreneurs individuels se manifestent plutôt dans des environnements où la complexité est relativement modérée. A la fois la turbulence et l'hétérogénéité sont faibles ou modérées. Ce qui laisse de la place à de grands desseins. Là où la turbulence et l'hétérogénéité sont trop grandes, le risque est aussi trop grand pour un entrepreneur individuel. En particulier, il faut que les stakeholders soient concentrés et puissants pour constituer des points d'appui pour les projets de l'entrepreneur. Si les stakeholders sont trop dispersés, peu organisés et à pouvoir égal,

l'entrepreneur est alors directement exposé à toutes les aventures. Ainsi, pour reprendre l'exemple d'EPA et Ruckelshaus, il y avait au départ deux grands groupes de stakeholders, les entreprises et les militants environnementalistes. Il pouvait s'adresser directement à eux, les rassurer ou négocier pour lancer des actions sans risque excessif de les faire capoter.

L'entrepreneurship systémique est favorisé par des conditions relativement opposées. L'organisation la plus favorable est souvent complexe, mature et de grande taille, mais généralement peu visible dans la communauté, bien que son importance et donc son pouvoir dans l'appareil gouvernemental puissent être substantiels. La croissance des activités est souvent faible, parfois même négative et les activités qui attirent l'attention des innovateurs sont forcément des activités qui permettent de mieux faire fonctionner l'organisation, de mettre en évidence du slack là où il ne semble pas en exister et de l'utiliser à résoudre des problèmes importants pour la société. Les descriptions qui ont été faites de la situation canadienne et les multiples projets primés depuis dix ans sont typiques du leadership systémique.

Le gouvernement qui facilite l'émergence de l'entrepreneurship systémique est souvent un gouvernement faible, à la stabilité précaire et disposant de peu de ressources. Il cherche ainsi toutes les occasions qui peuvent aider dans de telles circonstances. Tout ce qui travaille sur le système pour accroître son efficacité et son fonctionnement est considéré comme un apport considérable. Il n'est donc pas surprenant que l'entrepreneurship systémique soit plus courant dans des situations de crise pour le fonctionnement des gouvernements (Osborne & Gaebler, 1992). Ces périodes de disette sont aussi souvent des périodes de turbulence et de débats majeurs, mais pas toujours très organisés, entre de multiples couches et représentants de la société civile.

L'entrepreneurship systémique est donc une sorte d'ouverture aux intelligences, ainsi qu'une intervention de ces intelligences de manière moins visible aux yeux du public, mais aussi moins risquée. Les entrepreneurs d'un système attendent les récompenses qui leur viennent du système mais font aussi en sorte que les échecs ne soient pas trop dommageables. L'entrepreneurship systémique correspond bien à l'état du secteur public actuel. Il est à la fois plus adapté et peut-être aussi plus efficace. Orienté vers la transformation du système lui-même, plutôt que vers le lancement de nouvelles activités, il correspond aux besoins du système. L'expérience du Canada montre que pour l'encourager, il suffit de le valoriser et de lui donner plus de légitimité. Les dirigeants du secteur public les plus appropriés pour un entrepreneurship systémique efficace sont ceux qui sont capables de faire de la place à une activité organisationnelle plus ouverte et plus dynamique. Toutes les découvertes organisationnelles, pratiques et théoriques, à propos de la création d'un fonctionnement organisationnel plus dynamique dans des ensembles complexes, sont pertinentes ici. Comme dans toute organisation complexe, l'imagination corporative (Hamel & Prahalad, 1991), la mise en place de mécanismes catalytiques (Collis, 1999), l'encouragement des communautés de pratique, en général la création d'un espace de liberté plus grand et d'un système d'encouragement minimal, peuvent tous contribuer à la création d'un espace favorable à l'innovation et à l'entrepreneurship.

Un cycle

C'est utile de penser à l'émergence de l'entrepreneurship public et aux formes qu'il peut prendre comme étant cyclique. Lorsque la conjoncture économique est favorable avec un gouvernement fort et un état en croissance, le lancement d'activités nouvelles se fait en grande pompe et offre l'occasion à de nombreux individus de s'exprimer en prenant des risques et en construisant de grandes œuvres. Dans ce cas, les activités étant en gestation, les organisations qui les produisent sont forcément petites et dynamiques. L'informalité qui les caractérise contraste avec la gravité et la rigidité des appareils traditionnels du gouvernement. Dans cette première phase, le gouvernement étant fort et son pouvoir suffisant, il prend le risque de laisser sa réputation entre les mains d'une petite organisation, mais il ne le fait que lorsque l'entrepreneur lui paraît avoir le rayonnement et la crédibilité nécessaire à l'opération. Il arrive cependant, dans certains cas particuliers, que l'organisation soit déjà établie, mais qu'elle entreprenne des activités nouvelles à caractère novateur, ce fut le cas d'Hydro-Québec récemment lorsqu'elle s'est lancé, à l'image d'Enron, dans des actions de vente spéculatives d'électricité aux moments de demande de pointe. Comme ces ventes produisaient des résultats spectaculaires, leur caractère entrepreneurial s'est imposé à toute l'organisation. Ainsi, Hydro-Québec, dont beaucoup d'activités sont routinières, est apparue au cours de la période 1999-2001, comme une entreprise particulièrement entrepreneuriale et son président, A. Caillé, faisait figure de grand entrepreneur. Toutes les autres conditions de nature du gouvernement, d'environnement et de stakeholders restent les mêmes. Néanmoins, cette première phase est caractérisée par le lancement d'activités nouvelles, même si cela se fait à l'intérieur de structures plus établies.

La multiplication d'activités nouvelles a tendance à étirer les ressources disponibles. Le gouvernement doit alors réconcilier toutes les demandes qui viennent de personnes crédibles, souvent très visibles et très respectées par la population. Ces efforts d'arbitrage entraînent des conflits nombreux, bien que de faible intensité. Ces conflits ont cependant un effet considérable sur l'innovation et la volonté de créer des entrepreneurs. Il en résulte une décroissance importante de l'entrepreneurship et une intégration progressive des nouvelles activités par l'administration traditionnelle. Au cours de cette deuxième phase, l'entrepreneurship est à son plus bas. Les entrepreneurs, déçus, quittent souvent l'administration publique pour le privé ou pour des projets internationaux, qui leur offrent plus d'espace. L'histoire de PetroCanada et celle d'Elf-Aquitaine en France (Hafsi, 1984) révèlent bien ces patterns.

Finalement, la disparition des grands capitaines d'industries qui ont fait le secteur public accélèrent la bureaucratisation et la détérioration des capacités productives des organisations qui le constituent. Cela mène à des appareils inefficaces, qui fonctionnent en dessous de ce qui est attendu. Certains sont non seulement inefficaces, ils deviennent obsolètes ou inefficaces. Les activités marginales et peu importantes prennent des ressources importantes nécessaires aux activités essentielles. Les impôts augmentent. La satisfaction du public diminue et cela mène aux crises de l'état, que nous avons connues depuis le début des années 1970.

Les difficultés de l'Etat créent alors les opportunités qui vont stimuler une nouvelle génération d'entrepreneurs. Ces entrepreneurs sont d'un type nouveau. D'abord, leur objet est l'organisation elle-même et son fonctionnement. Ensuite, comme l'organisation est complexe, sa transformation nécessite des contributions multiples et convergentes. Il en ressort des innovations nombreuses à

différents niveaux, que des gestionnaires doivent faciliter et coordonner. Ces innovations sont à la base de la renaissance du secteur public et du développement de l'entrepreneurship systémique. La motivation renaît et l'organisation revit à nouveau. Cette phase est en général beaucoup plus féconde que la phase de démarrage, parce qu'elle permet des innovations plus sophistiquées, plus difficiles à copier, qui peut-être vont faire la différence dans la concurrence entre nations (Porter, 1990). Après le cycle que vivent les entreprises publiques décrit par Hafsi (1984), Bernier (1989) a suggéré que les entreprises publiques peuvent être ramenées au début d'un second cycle qui sera toutefois beaucoup plus accéléré que le second. Des entrepreneurs différents des premiers sont requis. C'est ainsi que certaines organisations se réinventent. C'est ce qui est arrivé à HydroQuébec qui a eu à se réinventer plusieurs fois.

L'État a connu divers problèmes au cours des années 1980 et 1990. La mondialisation de l'économie a rendu plus friable son rôle économique. Il s'est heurté, dans les démocraties occidentales, à une nouvelle idéologie dominante. Les gouvernements conservateurs de Margaret Thatcher, Ronald Reagan et de Brian Mulroney n'étaient guère portés à faire confiance à l'État (Metcalf, 1993), ce que leurs successeurs ont perpétué. Qui plus est, la population insatisfaite de recevoir des services décroissants, a développé une attitude de plus en plus négative autant envers les politiciens que les administrations publiques. Cette perte de confiance s'ajoutait à un contexte budgétaire difficile alors que les revenus avaient cessé de croître mais que les dépenses relatives aux programmes de l'État-providence conçus dans les années 1960, augmentaient rapidement (Charih et Daniels, 1997). L'accumulation de la dette publique force d'ailleurs les gouvernements à ne retourner sous forme de services à la population qu'une portion de chaque dollar d'impôt payé, ce qui n'a pas été sans accentuer le niveau d'insatisfaction.

La volonté de relever la popularité des administrations publiques, poussée, il faut le dire, par la nécessité, a entraîné une nouvelle façon d'offrir les services à la population. La technologie rend de même possibles de nouvelles formes institutionnelles. Les moyens de communication actuels favorisent en effet des formes organisationnelles en réseau impensables il y a quelques années. Certaines tâches, qui exigeaient alors des organisations formalisées et hiérarchiques, peuvent désormais être réalisées par des organisations en réseau qui coopèrent parce que portées par des objectifs communs. Cette nouvelle façon de voir et de faire est connue sous le vocable de « nouveau management public ». Il est toutefois difficile d'y voir un tout cohérent. Sans noyau dur, au sens paradigmatique, il n'est guère porté par une communauté unie, si ce n'est qu'il a des relents de néolibéralisme, et semble par ailleurs relativement incohérent dans ses propositions centrales (Gow et Dufour, 1998).

Ce contexte nouveau appelle des gestionnaires publics nouveaux, des entrepreneurs qui savent négocier les ressources nécessaires à leur organisation et relancer des organisations souvent mal en point. Ce nouveau contexte plus difficile force un nouvel entrepreneurship à émerger. Et ce, même en système parlementaire. L'expérience canadienne suggère que cette phase n'est pas spontanée. L'entrepreneurship systémique est un entrepreneurship managé. Il ne se développe que lorsque se manifeste une intelligence supérieure capable de créer les conditions de son développement. Il se produit alors dans le secteur public ce qui se produit aussi dans les grandes entreprises du secteur privé. Ainsi, l'entrepreneurship systémique du secteur public canadien n'est pas différent de l'entrepreneurship systémique qui a été décrit pour une entreprise comme GE. Les transformations

formidables qui se sont produites dans beaucoup d'administration aux Etats-Unis, en Nouvelle-Zélande ou en Australie, relèvent aussi des mêmes processus et s'inspirent d'ailleurs des mêmes modèles.

Quand on parle de secteur public, il faut cependant éviter de penser à l'ensemble d'un secteur public, sauf en de rares circonstances, comme celles décrites pour le nouveau gouvernement du Nunavut. Le plus souvent, les patterns décrits précédemment se manifestent dans des organisations spécifiques, une entreprise d'état ou une administration particulière. On peut alors trouver pour l'ensemble du secteur public des comportements qui contredisent les patterns décrits. Mais, comme les forces qui s'exercent sur l'ensemble du secteur public sont similaires partout, on peut affirmer que le concept du cycle de l'entrepreneurship proposé est globalement descriptif, même si des exceptions peuvent être observées.

CONCLUSION

La phase de réformes actuelle du secteur public est conduite sur la base de grands mots d'ordre, souvent empruntés à la littérature du management. En particulier, le thème de l'entrepreneurship fait florès. Pourtant, peu d'études ont mis en évidence les caractéristiques organisationnelles de cette phase de réforme. Nous avons tenté de le faire dans cet article. Prenant du recul avec la littérature dans son ensemble, nous avons suggéré que l'entrepreneurship, notamment dans le secteur public, mais probablement en général, se présente sous des formes qui sont différentes et surtout prévisibles à des stades différents de l'évolution des organisations concernées.

Il est de nature classique, dominé par l'entrepreneur et ses caractéristiques personnelles, psychologiques et sociologiques, lorsque l'organisation ou les activités sont nouvelles. Dans ce cas, la construction s'accompagne de conditions de ressources et de slack organisationnel relativement favorables. L'objet de l'entrepreneurship individuel est alors de créer quelque chose de concret, une organisation ou un artefact (produit, service, marché, etc.).

L'entrepreneurship disparaît lorsque l'organisation mature et que les préoccupations dominantes sont de la faire fonctionner comme une machine. A ce moment là les nécessités de la standardisation chassent l'initiative entrepreneuriale. Mais lorsque l'organisation atteint des niveaux de complexité élevés, lorsque son environnement devient imprévisible, trop turbulent ou trop hétérogène ou les deux, alors le fonctionnement n'obéit plus à des considérations d'ingénierie. La complexité obscurcit les relations de cause à effet et le fonctionnement le plus approprié est d'accroître l'intelligence du système en libérant celles de tous les acteurs clés. A ce moment là apparaît l'entrepreneurship systémique. Cette forme d'innovation est orientée vers l'amélioration du fonctionnement du système complexe qu'est l'organisation plutôt que vers ce qu'elle fait ou produit. Les participants à ces innovations sont nombreux et leurs objectifs sont souvent d'améliorer leurs conditions de vie et celles de leurs collègues, notamment en améliorant la qualité de leur prestation et leur image auprès de leurs clients.

Les dirigeants du secteur public et les concepteurs des politiques publiques devraient prendre en compte ces patterns pour mieux les faciliter. La renaissance du secteur public en crise ne passe pas par l'émergence de grands entrepreneurs, mais par l'émergence de personnes institutionnelles qui

sont capables de construire le système qui facilite l'émergence d'un entrepreneurship de plusieurs. Ce genre d'entrepreneurship semble facilité par la légitimation de la créativité organisationnelle et par la reconnaissance des contributions à cette créativité. Les entrepreneurs sont ceux qui savent alors donner un souffle nouveau à des organisations qui doutent d'elles-mêmes. Les créateurs tirent leurs bénéfices des occasions qui leur sont offertes de contribuer positivement au devenir de leur organisation et de l'espace de décision plus grand qui leur est ainsi offert. Par contre, l'entrepreneurship traditionnel, dominé par une personne héroïque reste toujours d'actualité lorsqu'on cherche à créer des organisations et des activités nouvelles.

Au sujet de l'auteurs

Luc Bernier, École nationale d'administration publique, Montréal 4750 Henri-Julien, Montréal, Qc. Canada, H2T 3E5 luc_bernier@enap.quebec.ca

Taïeb Hafsi, École des Hautes Études Commerciales, Montréal 3000 chemin de la Côte Sainte-Catherine, Montréal, Qc, Canada H3T 2A7 Taieb.hafsi@hec.ca

BIBLIOGRAPHIE

- BERNIER, Luc (1989). « La dynamique institutionnelle des entreprises publiques au Québec de 1960 à aujourd'hui », dans *Politiques et management public*, 7(1), p. 95-111.
- BERNIER, Luc (2001). « Développer la fonction publique de demain : l'imagination au pouvoir », dans *Management du secteur public*, 12(2), p. 13-20.
- BERNIER, Luc et Jean-Pierre FORTIN (1997). « L'entrepreneurship public dans les sociétés d'État au Québec », *Revue Organisation*, 6, p. 13-23.
- BRAUCKHAUS, R.H. (1980). « Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of management journal*, 23(3), p. 509-520.
- BRAUCKHAUS, R.H. et W.R. NORD (1979). An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision : Personal characteristics vs. Environmental conditions, *Proceedings of the annual meeting of the Academy of Management*.
- CARO, Robert (1979). *The Power Broker, Robert Moses and the fall of New York*, New York, Vintage Books.
- CHARIH, Mohamed et Art DANIELS (dirs) (1997). *Nouveau management public et administration publique au Canada*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada
- COLLINS, O.F. et D.G. MOORE (1964). *The enterprising man*, East Lansing, Michigan state university.
- COLLIS, J. (1999). « Turning goals into results : The power of catalytic mechanisms », *Harvard business review*, juillet-août, p. 71-82.

- COVIN, J.G. et D.P. Slevin (1989). « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic management journal*, 10(1), p. 75-87.
- GARTNER, William B. (1988). « Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question », *American Journal of Small Business*, printemps, p. 11-32.
- GOW, James Iain et Caroline DUFOUR (1998). « Is Public Management a paradigm? Does it matter? », texte présenté au congrès annuel de l'Association canadienne de science politique, Ottawa.
- HAFSI, Taïeb (1984). *Entreprise publique et politique industrielle*, Montréal, McGraw-Hill.
- HAMEL, G. et C.K. PRAHALAD (1991). « Corporate imagination and expeditionary marketing », *Harvard business review*, juillet-août, p. 81-92.
- HEBERT, R.F. et A. N. LINK (1988). *The entrepreneur*, deuxième édition, New York, Praeger.
- JENKS, L.H., (1950), "Approaches to entrepreneurial personality", *Explorations in entrepreneurial* 2, 91-99.
- KILBY, Peter (1971). *Entrepreneurship and economic development*, New York, Free Press.
- METCALFE, Les (1993). « Conviction Politics and Dynamic Conservatism : Mrs. Thatcher's managerial revolution », *International Political Science Review*, 14, p. 351-371
- MORRIS, M.H. et D. SEXTON (1996). « The concept of entrepreneurial intensity : implications for company performance », *Journal of Business Research*, 36(1), p. 5-14.
- MORRIS, Michael M. et Foard F. JONES (1999). « Entrepreneurship in Established Organizations : The Case of Public Sector », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), p. 71-91.
- MUNIR, K.A. (2000). « Technological Evolution and Construction of Dominant Designs in the Imaging Industry », Unpublished Ph. D. dissertation, McGill University, Montréal, novembre, 345 pages.
- OSBORNE, David et Tel GAEBLER (1992). *Reinventing Government : How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading, Mass, Addison-Wesley.
- PORTER, Michael (1990). *The competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
- SCHUMPETER, Joseph (1935). *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.
- SCOTT, R.D. (2000). *Organizations and institutions*, CA, Stanford U. Press.
- SEXTON, D.L. et C.A. KENT (1981). « Female executives versus female entrepreneurs », dans K.H. Vesper (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research : The proceedings of the 1981 Babson Conference on Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA, Babson College, p. 40-45.
- STEVENSON, H.H., M.J. ROBERTS et H.I. GROUSBECK (1989). *Business ventures and the entrepreneur*, Homewood, IL, Irwin.

THOMPSON, James D. (1967). *Organization in Action*, New York, McGraw-Hill.