

Intrapreneuriat et entrepreneuriat
organisationnel
Examen de la documentation
1996 – 2006

Mircea-Gabriel Chirita
Joao Bento Oliveira
Louis Jacques Filion

Cahier de recherche n° 2008-01

Décembre 2008

ISSN : 0840-853X

Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel

Examen de la documentation

1996 - 2006

Mircea-Gabriel Chirita

Joao Bento Oliveira

Louis Jacques Filion

Résumé

Dans ce texte, nous abordons le thème de l'intrapreneuriat, soit l'expression entrepreneuriale au sein des organisations, ainsi que le thème de l'entrepreneuriat organisationnel, soit l'ensemble des activités, moyens, politiques des organisations et les mesures prises pour favoriser l'expression entrepreneuriale en leur sein.

Nous commençons par rendre compte de l'état de la recherche sur l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat organisationnel, pour passer ensuite en revue les variables permettant d'opérationnaliser les recherches en la matière.

Nous essayerons ensuite de répondre à la question : Qui sont les intrapreneurs ? Pour ce faire, nous explorons le rôle des intrapreneurs et la manière de stimuler l'esprit intrapreneurial au sein des organisations à travers les écrits en entrepreneuriat et en gestion. Nous avons procédé à une analyse de la documentation par approche thématique en utilisant les travaux les plus pertinents couvrant la période 1996-2006, mais aussi en faisant appel à quelques travaux, plus classiques, réalisés antérieurement. Nous avons recensé les écrits autant d'origine francophone qu'anglophone.

Mots clés : *Intrapreneuriat, intrapreneurship, entrepreneuriat organisationnel, entrepreneuriat corporatif, management intrapreneurial, management entrepreneurial, intrapreneurs.*

Introduction

La mondialisation a occasionné des changements profonds et substantiels pour les entreprises dans le monde entier. Les marchés, les consommateurs, les concurrents et la technologie changent constamment. En raison de la concurrence globale accrue, les entreprises se voient forcées de repenser fréquemment leur façon de produire et de fournir leurs produits et leurs services. Selon Kemelgor (2002), aujourd'hui la stagnation mène inéluctablement à l'érosion de la part de marché ou à l'échec rapide. Dans un environnement turbulent, une entreprise doit continuellement innover pour rester concurrentielle. C'est pourquoi le défi actuel pour les entreprises consiste à savoir comment créer et contrôler un environnement organisationnel où des innovations peuvent voir le jour sur une base soutenue.

Comme indiqué par Chittipeddi et Wallett (1991: 97) « the organizational archetype of the future will be entrepreneurial ». Ainsi, la distinction entre les activités entrepreneuriales indépendantes et les activités bureaucratiques ainsi que managériales semble s'amenuiser aujourd'hui dans le nouveau contexte économique (Burgelman et Sayles, 1987). De ce fait, nous avons assisté au cours de ces derniers 20 ans à une amplification de l'intérêt des chercheurs pour la dynamique entrepreneuriale au sein des organisations.

Le développement du champ d'étude de l'intrapreneuriat au sein d'organisations est en plein essor tout comme le vocabulaire utilisé pour décrire ce phénomène. Cependant, les auteurs ont tendance à proposer chacun leur propre définition. Ils ne s'accordent pas sur la définition, la portée et même les noms qui devraient être attribués aux différentes composantes de ce phénomène. Ainsi, la documentation abonde en ce qui a trait à l'étude d'employés qui ont joué des rôles intrapreneuriaux et qui ont fourni des données pour décrire le phénomène entrepreneurial intra-organisationnel présenté dans la documentation d'entrepreneuriat et de gestion sous plusieurs vocables tels : *corporate entrepreneurship*, *corporate venturing*, *entrepreneurial management*, *internal entrepreneurship*, *internal corporate entrepreneurship*, *intrapreneurship*, *strategic renewal*, *orientation entrepreneuriale*, *intrapreneuriat*, *entrepreneuriat corporatif*, *entrepreneuriat organisationnel*, *entrepreneuriat institutionnel*, et autres.

De plus, certains auteurs définissent parfois le même terme de façon différente dans leurs propres publications (Maes, 2003). En l'absence d'un cadre conceptuel consensuel, il n'existe pas actuellement une définition généralement acceptée faisant l'unanimité de ce qu'est l'expression entrepreneuriale au sein des organisations. D'ailleurs, ceci reflète bien l'état de la situation, en général, dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat, même si les chercheurs s'entendent habituellement pour associer l'entrepreneur à l'innovation. Dès lors, il est légitime de s'interroger sur la portée de chaque terme concernant la dynamique entrepreneuriale intra-organisationnelle et même sur la relation de ces termes et de leurs référents entre eux.

Dans le présent texte, nous allons aborder l'intrapreneuriat, soit l'expression entrepreneuriale au sein des organisations, ainsi que l'entrepreneuriat organisationnel, soit l'ensemble des activités, moyens, politiques des organisations et de leurs dirigeants et des mesures prises pour favoriser l'expression entrepreneuriale. Nous nous intéressons à la manière suivant laquelle

l'intrapreneuriat contribue à la création de valeur et comment le potentiel intrapreneurial peut être stimulé et mieux mis en valeur. Pour ce faire, nous allons procéder à une analyse de la documentation par approche thématique. Nous avons retenu les travaux que nous avons jugés les plus pertinents couvrant la période 1996-2006, mais nous mentionnons aussi d'autres travaux, plus classiques, réalisés antérieurement. Nous avons recensé les écrits autant d'origine francophone qu'anglophone. Nous allons examiner l'état de la recherche tant sur l'intrapreneuriat que sur l'entrepreneuriat organisationnel en partant du postulat que la stimulation de l'esprit entrepreneurial au sein d'une organisation représente la stratégie idéale pour devenir et demeurer innovant et compétitif dans l'environnement global actuel.

1. Concepts et théories portant sur la dynamique entrepreneuriale au sein d'organisations

1.1. De l'entrepreneur à l'intrapreneur

Bref historique des concepts principaux du domaine de l'entrepreneuriat

Après avoir introduit brièvement le domaine de l'entrepreneuriat, nous abordons celui de l'intrapreneuriat. Richard Cantillon fut le premier à écrire un ouvrage sur l'«*entrepreneur*». Il utilisa le terme dans son livre *Essai sur la nature du commerce en général* (1755) pour décrire un individu qui «paie un prix certain pour acheter de la matière première qu'il transformera et revendra à un prix incertain», en assumant par conséquent *le risque* de cette opération. Le français Jean-Baptiste Say dans son *Traité d'économie politique* publié en 1803 ainsi que dans son *Cours d'économie politique* publié en 1815 décrit un entrepreneur comme étant un individu qui possède certaines qualités lui permettant de créer de nouvelles entreprises et qui, en même temps, a la perspicacité exceptionnelle de comprendre les besoins de la société et de pouvoir les combler.

Joseph Schumpeter, économiste autrichien, fait référence à l'entrepreneur dans sa *Théorie de l'évolution économique* (1911;1934) comme étant une force «de destruction créatrice» qui contribue à des innovations, soit par de nouveaux produits ou de nouvelles façons de faire.

De nombreux essais de théorisation sur l'entrepreneuriat ont été réalisés à partir de perspectives diverses (Fayolle, 2005 ; Fillion, 2009), dont les plus courantes abordent le sujet à partir de la dimension du risque (Cantillon, 1755), de l'innovation (Say, 1803, 1815 ; Schumpeter, 1911, 1934), de la coordination de ressources (Casson, 1982, et de nombreux économistes) et de la valeur ajoutée (Bruyat, 1993 ; Bruyat et Julien, 2001; Fayolle, 2007).

Émergence du concept d'intrapreneur

Le journaliste Norman Macrae fut un des premiers à cerner le concept d'*intrapreneur*. Dans son article «*The coming entrepreneurial revolution*» paru dans *The Economist*, en décembre 1976, Macrae prédit que les entreprises dynamiques se trouveraient dorénavant en concurrence avec elles-mêmes tout en essayant des manières alternatives de faire les choses. En 1982, Macrae révisa ses idées dans un autre article paru dans *The Economist*, notant que pour qu'une entreprise soit performante et compétitive, elle devait mettre en valeur les énergies entrepreneuriales de ses employés.

Macrae alla encore plus loin en ce qui a trait à l'autonomie que les entreprises auraient avantage à laisser aux travailleurs en suggérant qu'elles ne devraient plus rémunérer leurs employés pour leur présence, mais pour les modules de travail accomplis. Ainsi, l'une de ses idées était que les entreprises devaient engager des groupes de travailleurs pour une quantité déterminée de travail étalée sur une période déterminée contre une somme forfaitaire. Les membres du groupe seraient responsables de répartir le travail, de distribuer le salaire, de décider les heures de travail ou même de sous-traiter une partie du travail.

Cependant, ceux qui allaient populariser et véritablement faire connaître le terme d'*intrapreneur* furent Elisabeth et Gifford Pinchot: « *An intrapreneur is a person within a large corporation who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable, finished product through assertive risk taking and innovation.* » (Pinchot, 1985). Ils dérivèrent le mot «intrapreneur» en comprimant «*intraorganizational entrepreneur* » et donnèrent le crédit de cette trouvaille à l'article de Macrae de 1976. Ce modèle apporte des outils de gestion permettant à des entrepreneurs œuvrant à l'intérieur d'une firme de se lancer dans une ou plusieurs actions créatives en bénéficiant d'autonomie, de marge de manœuvre et de moyens suffisants. L'idée originale de ce modèle réside dans la façon de gérer la continuité du développement de projets. Un peu comme les entrepreneurs qui ont besoin de capital pour démarrer et développer leur entreprise, l'idée des époux Pinchot qui fut par la suite mise en valeur par Gifford Pinchot consistait aussi à prévoir un système « d'intracapital », c'est-à-dire un capital financier au sein de l'entreprise, pour permettre à l'intrapreneur de se lancer dans de nouveaux projets.

En 1986, dans leur livre, « Reinventing the Corporation », Naisbitt et Aburdene citaient l'intrapreneuriat comme moyen à la portée des entreprises pour trouver de nouveaux marchés et de nouveaux produits. À la fin des années 1980, le concept d'intrapreneur était déjà suffisamment articulé pour que Rosabeth Moss Kanter (1989) introduise dans son livre « *When Giants Learn to Dance* », le besoin d'un développement intrapreneurial comme facteur principal pour assurer la survie d'une très grande entreprise. Elle questionnait la capacité des grandes entreprises à pouvoir s'ajuster aux changements de plus en plus rapides de l'environnement. Jack Welch (2005) apporta un changement radical et montra que cela avait été possible chez GE, tandis que Louis V. Gerstner, Jr. (2003) transforma de fond en comble IBM et montra que les *éléphants pouvaient danser*.

1.2. Le champ de l'entrepreneuriat au sein des organisations – état des lieux

Même si le concept d'intrapreneur a déjà quelques décennies, la définition du phénomène de l'intrapreneuriat est loin de faire l'unanimité des auteurs. D'autre part, il existe toute une pléthore de termes employés dans la documentation pour décrire le phénomène de l'entrepreneuriat au sein des organisations:

**Tableau 1: Termes employés pour décrire la dynamique entrepreneuriale
au sein d'organisations**

Termes	Auteur(s)
Corporate entrepreneurship	Covin et Miles (1999), Dess et coll., (1999), Zahra et coll. (2000), Hornsby et coll. (2002); Morris et Kuratko (2002), Thornberry (2003), Katz et Shepherd (2004), Burns (2005); Thornberry (2006).
Corporate venturing	Covin et Miles (2002)
Entrepreneurial management	Stevenson et Jarillo (1990), Bouchiki et Kimberly (1994), Calvin (2002), Gerstner (2003), Welch, (2005); Basso (2006), Braksick (2007)
Internal entrepreneurship	Vesper (1984)
Internal corporate entrepreneurship	Jones et Butler (1992)
Intrapreneurship	Burgelman et Sayles (1987), Kuratko et coll. (1990) ; Fillion, (1990b) ; Hostager et coll., (1998), Carrier (1997, 2000), Antoncic et Hisrich (2001)
Strategic entrepreneurship	Hitt et coll. (2001), Ireland et coll. (2001)
Strategic renewal	Guth et Ginsberg (1990) ; Stopford et Baden-Fuller (1994)
Strategic revival, transformation, venturing	Hornsby et coll. (1993)
Orientation entrepreneuriale	Lumpkin et Dess (1996)
Intraprendre	Pinchot (1986)
Intrapreneuriat	Fillion (1990a); Carrier (1997); Basso (2004)
Entrepreneuriat organisationnel	Fillion (2007)

En outre, il convient de noter que certains auteurs définissent parfois le même terme de façon différente dans leurs différentes publications (Maes, 2003). Il résulte clairement que la construction du concept d'intrapreneuriat continue d'évoluer, non seulement à travers les contributions des divers chercheurs, mais également dans les différents travaux du même auteur (*voir tableau 1*). De ce fait, présentement, il n'existerait pas de définition généralement acceptée de la dynamique entrepreneuriale au sein d'organisations (Carrier, 1997 ; Zahra, 1991). C'est pourquoi, on finit par ne plus savoir à quoi on fait référence lorsqu'on parle de ce concept d'intrapreneuriat (Carrier, 1997).

Tableau 2: Définitions de la dynamique entrepreneuriale au sein d'organisations

Auteur(s)	Définitions
ENTREPRENEURIAT ORGANISATIONNEL (CORPORATE ENTREPRENEURSHIP)	
Burns (2005)	Le comportement entrepreneurial au sein d'une grande organisation.
Morris et Kuratko, (2002)	Le comportement entrepreneurial au sein d'une moyenne et grande organisation.
Hornsby et coll. (2002)	Le développement et l'implantation de nouvelles idées dans l'organisation.
Zahra et coll. (2000)	La somme des activités de création et d'innovation dans une firme.
Covin et Miles (1999)	L'innovation plus l'objectif de renouveler ou de redéfinir consciemment les organisations, les marchés ou les industries, afin de créer ou de soutenir la supériorité concurrentielle.
Stevenson et coll. (1999)	L'entrepreneuriat organisationnel est le processus par lequel des individus dans une organisation poursuivent des opportunités sans tenir compte des ressources qu'ils contrôlent couramment.
Zahra (1991)	Le processus de création de nouvelles affaires au sein de sociétés établies afin d'améliorer la rentabilité de l'organisation, d'augmenter sa capacité concurrentielle et de renouveler de façon stratégique les activités existantes.
Kuratko et coll. (1990)	L'entrepreneuriat au sein d'une corporation.
Vesper (1984)	Trois définitions de l'entrepreneuriat organisationnel: 1) nouvelles directions stratégiques; 2) initiative en provenance des niveaux inférieurs de la hiérarchie organisationnelle; 3) création autonome de nouvelles activités. L'entrepreneuriat organisationnel peut être représenté par n'importe lequel de ces trois différents types, ou bien par toute combinaison possible entre les trois.
Burgelman (1983)	L'entrepreneuriat organisationnel représente le processus par lequel les entreprises s'engagent dans la diversification par développement interne. Cette diversification demande de nouvelles combinaisons de ressources pour prolonger les activités de l'entreprise.
INTRAPRENEURIAT (INTRAPRENEURSHIP)	
Filion (2007)	Processus de pensée systémique et projective qui s'apparente à l'entrepreneuriat, mais qui est réalisé sur une plus petite échelle. Les acteurs entrepreneuriaux pratiquent le visionnisme. Les entrepreneurs axés sur la croissance tendent à devenir <i>visionnaires</i> tandis que les intrapreneurs tendent à devenir des <i>visionneurs</i> .
Basso (2004)	L'entrepreneuriat dans le cadre de l'entreprise déjà existante.

Carrier (1997)	La mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise.
Antoncic et Hisrich (2001)	Processus qui prend place à l'intérieur d'une entreprise existante, indépendamment de sa taille, et conduit non seulement à de nouvelles affaires, mais également à d'autres activités et orientations innovantes comme le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et positions concurrentielles.
Hisrich et Peters (1998)	L'esprit entrepreneurial au sein d'organisations existantes.
Pinchot (1985)	L'activité entrepreneuriale à l'intérieur d'une organisation où les individus appuient de nouvelles idées à partir de leur émergence jusqu'au moment où elles atteignent la rentabilité.
Auteur(s)	Définitions
CRÉATION DE NOUVELLES ENTREPRISES (CORPORATE VENTURING)	
Stopford et Baden-Fuller (1994)	La création de nouvelles activités au sein de l'organisation.
ENTREPRENEURIAT ORGANISATIONNEL INTERNE (INTERNAL CORPORATE ENTREPRENEURSHIP)	
Jones et Butler (1992)	Le comportement entrepreneurial au sein de la firme / le niveau du comportement entrepreneurial dans la firme.
ORIENTATION ENTREPRENEURIALE	
Lumpkin et Dess (1996)	Les activités de processus, de pratiques et de décisions qui mènent à de nouveaux entrants.

1.3. Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel

Comme nous venons de le voir dans le tableau 2 ci-dessus, de tous les termes employés pour décrire la dynamique entrepreneuriale intra-organisationnelle, deux sont les plus utilisés, c.-à-d. intrapreneuriat (*intrapreneurship*) et entrepreneuriat organisationnel (*corporate entrepreneurship*). Dès lors, il devient légitime de s'interroger sur la portée de chacun de ces deux termes et de la relation entre eux.

Selon Russell (1999), les termes « entrepreneuriat organisationnel » et « intrapreneuriat » seraient synonymes et interchangeables. Au cours de leur examen de la documentation sur le sujet, Allali et Fillion (2003) ont trouvé que c'était là le cas de quelques auteurs. La majorité des auteurs considère que l'intrapreneuriat n'est qu'une composante du phénomène plus large de l'entrepreneuriat organisationnel. Ainsi, pour Burns (2005), l'intrapreneuriat serait un champ distinct par rapport au *corporate venturing* et formerait à côté de ce dernier le champ de l'entrepreneuriat organisationnel.

Selon Thornberry (2001), l'entrepreneuriat organisationnel aurait quatre composantes:

1. la création de nouvelles activités (*corporate venturing*), c'est-à-dire la création d'une nouvelle activité à l'intérieur de la compagnie mère ;
2. l'intrapreneuriat (*intrapreneuring*) qui consiste à inculquer aux employés la mentalité et les

- comportements des entrepreneurs externes ;
3. la transformation de l'organisation (*organizational transformation*) ;
 4. le bouleversement des règles du secteur (*industry rule breaking*).

Cette classification est inspirée par Stopford et Baden-Fuller (1994) qui ont identifié trois types de *corporate entrepreneurship* : 1) l'*intrapreneuriat* (*intrapreneurship*), qu'ils ont défini comme une composante du *corporate venturing*, 2) la transformation et le renouvellement des organisations existantes et 3) le changement des règles de concurrence du secteur.

Pareillement, Birkinshaw (2003) estime que l'entrepreneuriat organisationnel aurait quatre volets : 1) le *corporate venturing* ; 2) l'intrapreneuriat, qui concernerait l'employé et sa propension à agir d'une façon entrepreneuriale ; 3) la transformation intrapreneuriale ; et 4) l'introduction de règles de marché au sein de la firme (*bringing the market inside*).

Champagne et Carrier (2004) trouvent que le concept d'intrapreneuriat renvoie à l'acteur (l'intrapreneur), tandis que le terme d'entrepreneuriat organisationnel ne renvoie à priori qu'à la personne morale de l'organisation. Il s'agit d'un concept impersonnel. Morris et Kuratko (2002) considèrent que le fait d'employer le terme « *entrepreneuriat organisationnel* » « *indicate[s] that the fundamentals do not change, only the context* », tandis que les prémisses changent lorsque l'on parle d'intrapreneuriat.

Christensen (2004) argumente en montrant que le terme d'entrepreneuriat organisationnel est souvent associé aux grandes organisations, bien que les activités entrepreneuriales soient également importantes pour les petites et moyennes entreprises. Dans ce contexte, le terme « *intrapreneuriat* » ne fait aucune référence à la taille de l'organisation. Il est l'abréviation pour « *intracorporate entrepreneurship* », qui fait simplement référence à l'entrepreneuriat dans une organisation existante. C'est pourquoi, pour Christensen (2004), l'intrapreneuriat semble être l'étiquette la plus appropriée pour référer au concept d'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante, aussi longtemps qu'on utilise les ressources internes de cette organisation.

Cependant, des opportunités pour se montrer entreprenant et innovateur et pour développer de nouvelles connaissances et compétences existent aussi en dehors des frontières d'une organisation. Chang (1998) parle dans ce cas de figure d'*exopreneuriat* (*exopreneurship*) qui représenterait le processus d'innovation en dehors des frontières de l'organisation en utilisant des agents externes, c.-à-d. des exopreneurs. Ceci signifie qu'une organisation acquiert l'innovation par l'intermédiaire de réseaux externes, tels que les joint-ventures, les capitaux de risque, les sous-traitants et les alliances stratégiques. Les différences entre les divers acteurs sont assez claires – les entrepreneurs innovent pour eux-mêmes, les intrapreneurs innovent au nom d'une organisation existante, alors que les exopreneurs font partie d'un réseau externe. Les motivations pour l'innovation seraient différentes. Ainsi, selon Christensen (2004) et Chang (1998), le concept d'*entrepreneuriat organisationnel* (*corporate entrepreneurship*) aurait une perspective interne, c.-à-d. l'*intrapreneuriat* (*intrapreneurship*) et une perspective externe, c.-à-d. l'*exopreneuriat* (*exopreneurship*).

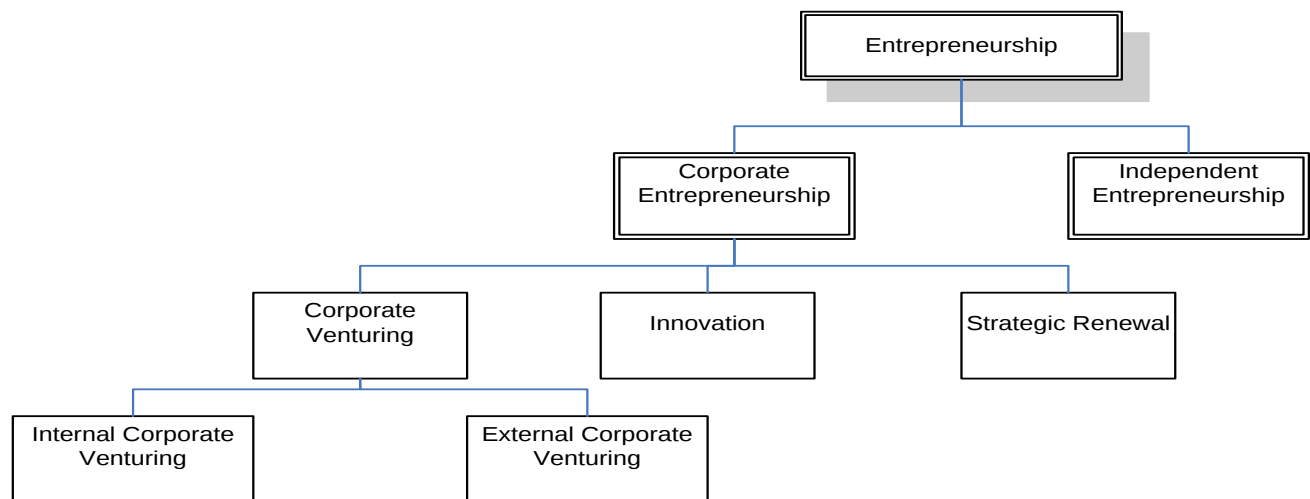
Nielsen (2000) fait une distinction entre intrapreneuriat *interne* et *externe*. L'intrapreneuriat externe représenterait le développement des unités d'affaires à l'intérieur d'une organisation

dans le but d'augmenter les profits ou de pénétrer les marchés externes. L'intrapreneuriat interne supposerait le développement de marchés à l'intérieur de l'organisation à travers de petites unités indépendantes dans le but d'améliorer ou de rendre plus innovateurs les technologies et les processus de l'organisation.

Sharma et Chrisman (1999) ont essayé de systématiser les contenus associés au concept d'entrepreneuriat organisationnel en pointant trois phénomènes qui seraient inter-corrélés :

- la mise en place de nouvelles activités (*corporate venturing*) ;
- la transformation des organisations existantes par le renouvellement ou la restructuration des principes sur lesquels elles ont été construites (*strategic renewal*) ;
- l'innovation.

Figure 1: La dynamique de l'entrepreneuriat



Source : d'après Sharma et Chrisman (1999).

Synthèse : intrapreneuriat versus entrepreneuriat organisationnel

Dans un essai de concilier les opinions exprimées dans la documentation, nous pouvons suggérer que l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat organisationnel sont des concepts complémentaires et de la même famille utilisés pour définir la dynamique entrepreneuriale au sein d'organisations. Les deux concepts comprennent des construits multidimensionnels propres, mais comportant chacun plusieurs dimensions distinctes.

Il existe pourtant des différences dans la manière suivant laquelle ces concepts peuvent être interprétés et sur les façons suivant lesquelles ils peuvent être appliqués. Ainsi, comme nous avons pu le voir dans la documentation, l'intrapreneuriat est centré plutôt sur l'acteur (l'intrapreneur) tandis que l'entrepreneuriat organisationnel est centré sur le processus et sur l'organisation qui décide de favoriser et de soutenir des pratiques intrapreneuriales (Birkinshaw, 2003 ; Champagne et Carrier, 2004 ; Christensen, 2004). L'intrapreneuriat est un concept qui fait essentiellement référence à l'individu œuvrant dans une organisation (Carrier, 1994, 1997). De ce

fait, le concept d'intrapreneuriat est fortement lié à celui de l'innovation. Si l'on regarde la figure 1, on peut facilement associer à l'intrapreneuriat le processus d'innovation et la création d'entreprises à l'interne (*internal corporate venturing*). Et l'expression intrapreneuriale peut présenter divers scénarios dont les deux principaux sont : l'intrapreneur peut agir avec ou sans le consentement de la direction de l'entreprise.

Quant au concept d'entrepreneuriat organisationnel, celui-ci recouvre principalement deux processus différents (voir figure 1):

1. La *création d'entreprises à l'interne (corporate venturing)* correspond aux processus et actions conduisant à la création de nouvelles activités se développant à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. À l'intérieur de l'organisation, il s'agit de la « *création d'entreprises à l'interne* » (*internal corporate venturing*) aboutissant à la *création de nouvelles entreprises* issues de l'interne ou la mise en place de *nouvelles unités de gestion*, soit de nouveaux *centres de profit (business-units)* caractérisés par un certain degré d'autonomie structurelle. À l'extérieur de l'organisation, nous sommes en présence de la *création d'entreprises à l'externe (external corporate venturing)*, qui peut prendre la forme de projets conjoints, d'essaimage, ou de prise de participation dans des entreprises en démarrage ou dans des jeunes entreprises en croissance. Il peut s'agir aussi carrément de la création pure et simple de nouvelles entreprises à l'externe.
2. *Le renouvellement stratégique* : ceci se réfère aux actions de l'organisation qui aboutissent à des changements significatifs, à la conception et la mise en œuvre d'innovations, à des changements d'attitudes et de comportements ou de modes de fonctionnement et à l'émergence d'une culture entrepreneuriale dans l'organisation. Ceci sera le plus souvent exprimé par la mise en place d'activités d'intrapreneuriat et les soutiens à celles-ci.

Quoiqu'il en soit, lorsqu'on parle d'entrepreneuriat organisationnel, ceci implique des soutiens implicites ou explicites à l'expression entrepreneuriale de la part des directions d'entreprises au sein de leurs organisations. Les intrapreneurs qui évoluent dans un contexte d'entrepreneuriat organisationnel ont accès aux appuis et aux ressources des organisations, ce qui n'est pas le cas des intrapreneurs qui évoluent dans des contextes où il n'existe aucune volonté ou intérêt de la part des dirigeants à soutenir l'expression entrepreneuriale au sein de leurs organisations. On peut dès lors établir une grande distinction entre l'entrepreneuriat organisationnel et l'intrapreneuriat. Il s'agit de deux types de pratiques entrepreneuriales distinctes qui s'expriment au sein d'organisations et qui peuvent être complémentaires.

Dans ce texte, étant donné que nous allons nous concentrer sur les acteurs, leurs motivations et les façons de stimuler leur comportement entrepreneurial, nous allons utiliser les termes « *intrapreneur* » et « *intrapreneuriat* » chaque fois que nous allons parler de la dynamique entrepreneuriale au sein d'une organisation sans nous rapporter à un auteur en particulier à chaque fois.

1.4. Variables permettant de rendre opérationnelles les recherches sur le concept d'intrapreneuriat

D'après Maes (2003), l'intrapreneuriat a été rendu opérationnel dans les recherches empiriques

de manières assez diverses. Il est certain que la diversité dans le choix des indices et des variables pour mesurer l'intrapreneuriat peut expliquer en partie l'éparpillement en ce qui concerne les définitions et les terminologies évoqué dans la section précédente. Afin d'illustrer cette diversité, Maes (2003) a répertorié les variables les plus utilisées pour modéliser et mesurer le phénomène de l'intrapreneuriat.

Ces variables (voir le tableau 3) se rapportent essentiellement aux pratiques ou aux circonstances qui peuvent, dans une certaine mesure, être contrôlées par l'organisation. En d'autres termes, les mesures utilisées dans les recherches ne tiennent généralement pas compte des variables relatives à l'environnement externe des organisations où des pratiques intrapreneuriales sont étudiées. Ceci ne signifie aucunement que les variables externes ne soient pas significatives pour comprendre les pratiques intrapreneuriales. En fait, des recherches ont indiqué qu'elles peuvent engendrer d'importants effets directs ou modérateurs sur l'intrapreneuriat (Lumpkin et Dess, 2001 ; Zahra, 1993).

Tableau 3: Variables les plus couramment utilisées pour étudier les pratiques intrapreneuriales

Variables	Auteurs
Innovation	Filion (1990 a et b); Knight (1997) ; Carrier (1997, 2000) ; Antoncic et Hisrich (2001); Lumpkin et Dess (2001) ; Husted et Vintergaard (2004).
Prise de risque	Kuratko et coll. (1990); Zahra et Covin (1995); Hornsby et coll. (2002).
Esprit proactive	Knight (1997) ; Zahra et Covin (1995) ; Antoncic et Hisrich (2001) ; Lumpkin et Dess (2001).
Dynamique concurrentielle	Lumpkin et Dess (2001).
Pénurie de ressources / Disponibilité de ressources	Kuratko et coll. (1990); Hornsby et coll. (2002).
Autonomie	Basso (2004, 2005)
Récompenses et sanctions	Kuratko et coll. (1990); Hornsby et coll. (2002).
Centralisation de la prise de décision	Jennings et Lumpkin (1989.)
Appui de l'organisation	Kuratko et coll. (1990) ; Antoncic et Hisrich (2001) ; Hornsby et coll. (2002).
Temps disponible	Kuratko et coll. (1990); Hornsby et coll. (2002).
Structure organisationnelle	Kuratko et coll. (1990); Barrett et Weinstein (1998); Hisrich et Peters (1998); Hornsby et coll. (2002).
Communication organisationnelle	Antoncic et Hisrich (2001).
Valeurs et culture de l'organisation	Chung et Gibbons (1997); Russell (1999); Antoncic et Hisrich (2001).
Renouvellement organisationnel	Antoncic et Hisrich (2001).
Création de nouvelles activités	Zahra (1993) ; Zahra (1995) ; Zahra et Covin (1995) ; Zahra et coll. (2000) ; Antoncic et Hisrich (2001).
Propriété	Zahra et coll. (2000).

Source: d'après Maes (2003).

Parmi ces variables, les trois premières, c.-à-d. *l'innovation, la prise de risques et l'esprit proactif*, représenteraient les dimensions clés permettant de démarquer le concept d'entrepreneuriat organisationnel (Miller, 1983 ; Zahra, 2005). D'autres chercheurs considèrent qu'en fait les trois dimensions ci-dessus mentionnées forment une seule et même mesure multidimensionnelle de l'intrapreneuriat (Knight, 1997).

1.5. Principaux courants de recherche en intrapreneuriat

Selon Antoncic et Hisrich (2003), la recherche sur l'intrapreneuriat peut être répertoriée sous trois courants principaux:

- Le premier courant porte sur l'individu intrapreneur et ses traits (Pinchot, 1985; Carrier, 2000 ; Morris et Kuratko, 2002 ; Basso, 2004).
- Le deuxième courant s'intéresse au processus intrapreneurial, plus précisément à la création d'activités nouvelles au sein de l'organisation (*new corporate ventures*) (Carrier, 1994 ; Kruger et Brazeal ; 1994, Krueger et coll., 2000). L'accent est mis sur la différenciation entre les types de nouvelles entreprises, de leur *adaptation* avec l'organisation et de leur rôle sur l'environnement interne de l'organisation.
- Le troisième courant se concentre sur l'organisation entrepreneuriale et ses caractéristiques (Pinchot, 1985 ; Kuratko et coll., 1993 ; Floyd et Woolridge, 1999 ; Morris et Kuratko, 2002).

Tableau 4 : Principaux courants de recherche en intrapreneuriat

Unité d'analyse		Thèmes de recherche	Auteurs
1.	Individu <i>Qui ?</i>	Profil de l'intrapreneur Typologies des intrapreneurs Caractéristiques psychologiques de l'intrapreneur Développement d'instruments de mesure des capacités intrapreneuriales	Filion (1990a et b, 2002, 2004) ; Carrier (2000) ; Morris et Kuratko (2002) ; Basso (2004) ; Allali (2005).
2.	Processus <i>Comment ?</i>	Création d'activités nouvelles au sein de l'organisation Cohérence de nouvelles activités avec la structure de l'organisation Facteurs de succès ou d'échec du développement de l'intrapreneuriat Stratégie Processus d'innovation Processus de <i>venturing</i>	Burgelman (1983;1985) ; Carrier (1997) ; Barrett et Weinstein (1998) ; Antoncic et Hisrich (2000, 2001) ; Birkinshaw (2003) ; Messegheem (2003) ; Filion (2007).
3.	Organisation <i>Où ?</i>	Théorie de l'organisation Apprentissage organisationnel Analyse de la performance Création de connaissance et organisation apprenante.	Floyd et Woolridge (1999) ; Morris et Kuratko (2002) ; Antoncic et Hisrich (2003).

2. Qu'est-ce qu'un intrapreneur?

Après avoir passé en revue quelques interprétations données à la notion d'intrapreneuriat, nous allons essayer maintenant de clarifier le concept d'intrapreneur en le comparant à deux concepts apparentés : l'entrepreneur et le manager. Effectivement, la caractérisation de l'intrapreneur repose sur une double différenciation : il se distingue à la fois de l'entrepreneur et du manager traditionnel, bien qu'il partage plusieurs traits communs avec ces derniers (Basso, 2004).

2.1. Intrapreneurs versus entrepreneurs

Selon Pinchot (1986) l'intrapreneur est « *the dreamer who figures out how to turn an idea into a profitable reality* ». Quant à l'entrepreneur, Pinchot (1986) le définit comme « *someone who fills the role of an intrapreneur outside the organization* ». D'après Carrier (2000) « l'entrepreneur se choisit lui-même alors que l'intrapreneur doit être choisi par l'organisation ». Selon Filion (2002, 2004), un entrepreneur est *visionnaire*, c.-à-d. une personne axée sur la réalisation d'une vision centrale¹, tandis que l'intrapreneur est un *visionneur*, c.-à-d. une personne qui développe et réalise des visions émergentes ou complémentaires à la vision centrale.

Morris et Kuratko (2002: 98) arrivent à la conclusion que « la motivation primaire des intrapreneurs réside dans le processus de l'innovation, la liberté et la capacité d'innover. L'argent est seulement un outil et un symbole du succès ». De même, Oliveira (2005) considère que certaines personnes préfèrent devenir intrapreneurs au lieu de devenir entrepreneurs. Ils préfèrent travailler pour une grande organisation afin de profiter des technologies de pointe, de l'innovation et d'un environnement motivant. Ceci est surtout valable dans le cas des intrapreneurs qui ont la liberté d'innover et qui sont appréciés par la direction de l'organisation.

À partir des points de vue exprimés dans les écrits, nous pouvons comparer l'entrepreneur et l'intrapreneur à partir de plusieurs perspectives et ainsi constater des éléments de différenciation (voir ci-dessous tableau 5):

¹ À partir de ses recherches empiriques sur les entrepreneurs, Filion (1989, 1999) a suggéré trois catégories de visions : visions *émergentes* qui « représentent des idées et concepts de produits ou services nouveaux » ; vision *centrale* qui « est généralement l'aboutissement d'une ou plusieurs visions émergentes » ; et enfin les visions *complémentaires* « qui s'expriment par des activités de gestion, par exemple en marketing, finance, et autres domaines de la gestion et qui consistent à mettre en œuvre la vision centrale ».

Tableau 5 : Entrepreneurs versus intrapreneurs

Dimensions clés	Entrepreneur	Intrapreneur
Statut au sein de l'organisation	Patron ou associé.	Employé.
Position dans la hiérarchie organisationnelle	Dirigeant (à la tête de l'entreprise).	Variable.
Motivation	Indépendance ; Profits ; Croissance de l'entreprise.	Désir d'innover et de se renouveler ; Apprentissage ; Stimulation personnelle.
Autonomie de décision	Quasi-totale ; Associés.	Définie par l'organisation tout comme sa position hiérarchique dans l'organisation.
Prise de risques	Patrimoine personnel.	Crédibilité ; Carrière.
Modes de récompense	Maintien de son autonomie; profits et ressources pour aller plus loin; Profits.	Salaire ; Primes ; Stock-options.
Identité culturelle	Fondateur de la culture de l'organisation.	Limité par la culture préexistante.
Relations avec les acteurs ; Externes.	Doit vendre son projet dans l'environnement externe de l'entreprise (clients, fournisseurs, institutions financières, etc.)	Doit vendre son projet dans l'environnement interne de l'entreprise (managers).

Source: d'après Kolchin et Hyclak (1987) ; Carrier (1996, 2000) ; Allali et Fillion (2003) ; Basso (2004, 2005) ; Basso et Legrain (2004) ; Oliveira (2005)

2.2. Intrapreneurs versus managers

Beaucourt et Louart (2000) définissent l'intrapreneur comme étant tout simplement un salarié à conduite entrepreneuriale.

Selon Thornberry (2001, 2003, 2006), les managers ne sont pas nécessairement des intrapreneurs, en ce sens qu'ils ne sont généralement pas orientés dans la perspective de créer de nouvelles activités, mais, de nos jours, ils deviennent de plus en plus réceptifs aux nouvelles idées et agissent pour mettre en place des environnements de travail plus réceptifs aux innovations provenant de leurs subordonnés.

Selon Morris et Kuratko (2002), les gestionnaires planifient la stratégie de l'organisation; organisent la structure de l'organisation, motivent les employés et contrôlent les opérations. Pour accomplir ces tâches, les gestionnaires doivent agir d'une manière plus entrepreneuriale par rapport aux autres employés, même si, au bout du compte, ils ne développent pas de

nouvelles activités (Pearce et coll., 1997).

Ainsi, selon Basso (2004, 2005) et Carrier (1996), les managers traditionnels partageraient plusieurs traits avec les intrapreneurs, parmi lesquels:

- le statut de salarié ;
- la maîtrise des apparences ;
- la perception des jeux politiques au sein de l'organisation.

Il est plus signifiant de regarder ce qui distingue les intrapreneurs par rapport aux managers traditionnels. Pour ce faire, nous avons sélectionné trois attributs qui nous semblent représentatifs pour établir une telle distinction:

- *la vision* – Selon Filion (2002, 2004), la vision est le développement de fils conducteurs autour desquels un acteur organisationnel ordonne ses activités ;
- *l'innovation* (Sundbo, 1999 ; Basso, 2004, 2005). L'innovation n'est pas souvent dans les actions, mais dans le fil conducteur qui mène d'une action, d'un projet à l'autre (Filion, 2002, 2004) ;
- *la prise de risques* (Allali et Filion, 2003).

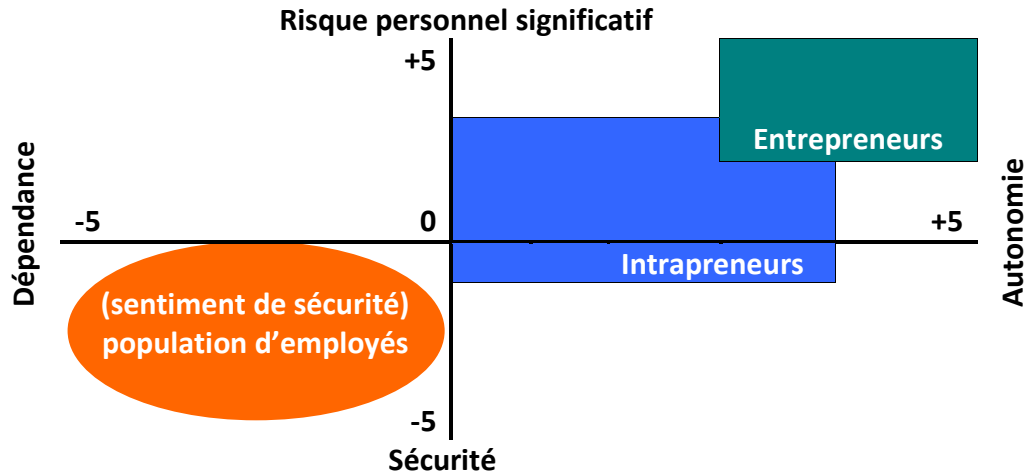
Effectivement, ces attributs caractérisent bien les intrapreneurs et résument pleinement l'antagonisme entre le management organisationnel et l'entrepreneuriat organisationnel. Les intrapreneurs essaient de trouver des solutions originales, d'identifier de nouveaux besoins et de créer de nouvelles activités, tandis que les managers se concentrent sur l'optimisation des résultats par une utilisation restreinte des ressources existantes, en prenant des décisions pour une allocation judicieuse des ressources à leur disposition et en contrôlant leur utilisation. Ainsi, l'intrapreneuriat est défini par *l'exploration*, tandis que le management est caractérisé par la conduite des opérations et par *l'exploitation* des ressources disponibles (Bouchard, 2001).

Synthèse sur les différences entre les intrapreneurs et les entrepreneurs

Situés entre les entrepreneurs et les managers, les intrapreneurs apparaissent comme des êtres hybrides, dont la caractérisation est problématique (Basso, 2004, 2005). On arrive difficilement à les situer dans les organisations. Dans la majorité des organisations, ils apparaissent comme un mal nécessaire dont on n'a pas encore établi les normes à partir desquelles ils peuvent être gérés. On devient de plus en plus conscient de leur nécessité, mais on ne sait comment les recruter, les sélectionner, les encadrer et les gérer.

Le portrait de l'entrepreneur, celui de l'intrapreneur et celui du salarié (applicable aussi au manager traditionnel) sont synthétisés dans le graphique 1, reproduit d'après Fiers (2004)². Le premier axe oppose **autonomie** et **dépendance**. Le deuxième axe oppose **risque** et **sécurité**.

² Fiers (2004) a effectué une recherche commanditée par la FEB (La Fédération des Entreprises de Belgique) portant sur le profil et les motivations des salariés et des entrepreneurs. Son échantillon comportait plus de 300 personnes.

Graphique 1 : Entrepreneurs, intrapreneurs, salariés

2.3. Portrait de l'intrapreneur

Après avoir vu comment les intrapreneurs se situent par rapport à d'autres acteurs organisationnels dont ils partagent certaines caractéristiques, il peut être intéressant d'identifier des éléments qui permettent d'établir un portrait de l'intrapreneur.

Basso (2006) voit l'intrapreneur comme un manager traditionnel qui associe à ses propres qualités des traits appartenant à deux autres acteurs : le leader et l'entrepreneur. Ainsi, selon Basso (2006), *l'intrapreneur* - qu'il appelle aussi *manager entrepreneur* - serait caractérisé notamment par :

1. la capacité d'identifier de nouvelles opportunités de développement ;
2. la discipline en ce qui concerne ses modalités d'actions collectives ;
3. la créativité dans la gestion de ressources limitées; et
4. le sens politique.

À ces quatre caractéristiques, nous pouvons rajouter le développement d'une vision de ce que l'intrapreneur veut réaliser (Filion, 2002, 2004, 2007). Selon Filion, l'élaboration et la mise en place d'une vision qui comporte des éléments d'innovation et de différenciation seraient les principaux traits distinctifs de l'agir entrepreneurial et intrapreneurial. En somme, selon cet auteur, le comportement intrapreneurial, tout comme le comportement entrepreneurial, serait caractérisé par l'expression d'une pensée projective. En effet, il est difficile d'innover sans avoir au préalable imaginé la direction à suivre et sans avoir conçu au moins une esquisse d'un canevas à suivre.

L'intrapreneur, tel que présenté dans les écrits, nous apparaît ainsi comme une personne qui ne prend rien pour acquis dans une organisation et qui cherche constamment à apporter du changement. De ce fait, l'intrapreneur peut être considéré comme un agent de changement dont la présence au sein d'une organisation fait avancer celle-ci et évite le plafonnement. Nos recherches sur les intrapreneurs nous ont aussi appris qu'il existe des niveaux différents de conceptions et de mises en œuvre d'innovations, soit des degrés différents tant d'entrepreneuriabilité que d'intrapreneuriabilité. Ainsi, il demeure que les pratiques intrapreneuriales, tout comme les pratiques entrepreneuriales, se manifestent par la mise en

œuvre d'innovations.

Le risque que prend l'intrapreneur apparaît certainement beaucoup moins élevé que celui de l'entrepreneur. L'entrepreneur risque ses avoirs. L'entreprise lui appartient et il a aussi souvent recours à ses ressources personnelles. Cela est rarement le cas des intrapreneurs. Ceux-ci ne risquent pas leurs avoirs personnels mais les ressources de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Par contre, ils risquent leur réputation, leur carrière, parfois leur emploi, car, dans certains cas, ils risquent d'être congédiés si le projet ne réussit pas. Ainsi, les intrapreneurs risquent leur réputation et ils peuvent hypothéquer leur avenir s'il arrivait un problème majeur au projet dont ils se sont faits les défenseurs, en particulier dans les organisations où il n'existe pas de cadre ni de soutien à l'expression intrapreneuriale.

2.4. Typologies d'intrapreneurs

Selon Morris et Kuratko (2002), il serait difficile de tracer le profil d'un intrapreneur typique. L'environnement, l'organisation elle-même et l'intrapreneur interagissent les uns avec les autres, ce qui a comme résultat une grande diversité de profils d'intrapreneurs.

Certains auteurs ont esquissé le portrait d'intrapreneurs en suggérant des typologies qui puissent tenir compte des différents types d'intrapreneurs rencontrés au cours de leurs recherches :

Tableau 6 : Typologies d'intrapreneurs

Auteurs	Types d'intrapreneurs	Caractéristiques
Filion (1990a)	Végétatif Bienveillant Engagé Innovateur Visionnant	Assiduité ; Application ; Réflexion ; Imagination ; Inspiration.
Cox et Jennings (1995)	Baron d'entreprises	Habileté de bien appréhender la réalité de l'organisation ; Ambition de renforcer sa position personnelle ; Stratégie complexe.
	Traditionaliste	Besoin de se faire accepter par l'organisation ; Démarche stratégique simple.
	Visionnaire	Poursuite de ses convictions et objectifs personnels, indépendamment de ceux propres à l'organisation ; Stratégie complexe.
	<i>Coach</i> d'équipes	Autonomie dans l'action, mais dans le cadre d'une équipe ; Démarche stratégique simple.
Fiol (1995)	Briseurs de règles Bâtisseurs de stratégies Défenseurs de stratégies Défenseurs de règles	

Tableau 6 : Typologies d'intrapreneurs (suite)

Auteurs	Types d'intrapreneurs	Caractéristiques
Allali et Filion (2003)	Intrapreneur encadré ; Intrapreneur réservé ; Intrapreneur affirmé ; Intrapreneur hardi.	Jouit de peu d'autonomie et prend peu de risques ; Prend peu de risques même s'il jouit d'un degré d'autonomie élevé ; Prend des risques, n'étant pas limité en termes d'autonomie ; Prend des risques élevés en dépit de son autonomie réduite.
Sayeed et Gazdar (2003) ³	Innovateur ; Entrepreneur ; Animateur ; Aventurier.	Imagination ; Volonté ; Sociabilité ; Énergie.
Allali (2007)	Quatre types d'employés :	<i>Environnement/ style de management/ structure organisationnelle</i>
	Intrapreneur comblé ;	Environnement instable ; Style de management entrepreneurial ; Structure organiste.
	Employé frustré ;	Environnement instable ; Style de management entrepreneurial ; Structure mécaniste.
	Intrapreneur frustré ;	Environnement plutôt stable ; Style de management bureaucratique ; Structure mécaniste.
	Employé conformiste .	Environnement plutôt stable ; Style de management bureaucratique ; Structure mécaniste.

³ Voir aussi la section 3.

2.5. Les rôles des intrapreneurs

Comme nous venons de le voir, les intrapreneurs se distinguent des managers traditionnels selon plusieurs facteurs, dont trois principaux: *la vision*, *l'innovation* et *la prise de risques* (Allali et Filion, 2003). Nous allons nous intéresser au rôle des intrapreneurs, c'est-à-dire à leur façon d'opérer au sein des organisations dont ils font partie, à partir des écrits portant sur ces trois facteurs susmentionnés.

Vision

Selon Thornberry (2006), les intrapreneurs peuvent aider les organisations à identifier de nouvelles opportunités d'affaires ou à maximiser l'efficacité des processus déjà mis en place.

Les intrapreneurs s'organisent au sein d'une organisation pour mettre en application des innovations. Ils apportent leur vision ou leur rêve, traduisent ce rêve en produits et processus dans le contexte de l'organisation, le défendent devant la direction et l'adaptent aux exigences de l'environnement. En bout de ligne, les intrapreneurs doivent persévérer et surmonter les obstacles pour faire accepter leurs idées.

Pinchot et Pellman (1999) considèrent que l'enthousiasme et l'engagement des intrapreneurs permettent à une organisation de mettre en application de bonnes idées et de saisir des opportunités. Les intrapreneurs recrutent d'autres employés pour les aider et constituent une équipe intrapreneuriale basée sur de fortes relations interpersonnelles. Selon Morris et Kuratko (2002), la constitution d'une telle équipe est importante puisque, « bien qu'il existe une créativité latente dans chaque employé, les gens ne sont pas tous créatifs de la même manière. Ils ont des façons de penser et des styles cognitifs différents ».

Thornberry (2003) trouve que les équipes qui réunissent des compétences entrepreneuriales au sein d'une organisation auraient plus de chances de faire mieux que les entrepreneurs qui se lancent en affaires, c'est-à-dire : identifier des opportunités, les développer et créer la structure nécessaire pour transformer ces opportunités en succès. Ceci nous rappelle les travaux de Cunningham et Lischeron (1991) pour lesquels l'intrapreneuriat est un modèle basé sur le travail en équipe afin de résoudre des problèmes et d'identifier des opportunités.

Selon Burns (2005), les intrapreneurs sont rarement les inventeurs du produit. En fait, ils travaillent avec les inventeurs et les autres membres de l'équipe pour surmonter la bureaucratie organisationnelle et préparer l'innovation pour le marché.

Pinchot et Pellman (1999) considèrent que pour choisir les bonnes idées, l'intrapreneur doit tenir compte de trois aspects : 1) si l'idée convient aux clients ; 2) si l'idée convient à l'organisation étant donné les compétences clés et la stratégie de celle-ci; et, 3) si l'idée convient à l'intrapreneur, au niveau des qualifications, de l'expérience, ou des talents qui seront utiles pour que l'idée puisse être mise en œuvre.

Innovation

L'innovation est le concept qui est le plus souvent associé tant à l'intrapreneur qu'à l'entrepreneur. L'innovation a été incorporée dans la définition de l'intrapreneur par presque tous ceux qui ont étudié ce phénomène : « *An intrapreneur is a person within a large corporation who takes direct responsibility for turning an idea into a profitable, finished product through assertive risk taking and innovation.* » (Pinchot, 1985).

Selon Oden (1997), pour réussir à s'imposer sur le marché global, les entreprises doivent apprendre comment innover et développer de nouvelles affaires mieux et plus rapidement que leur concurrence. Faire ceci exige une culture spéciale - qui est très différente de la culture traditionnelle des affaires américaines. Oden (1997) essaie de trouver la relation entre trois éléments : l'innovation, l'intrapreneuriat et la culture d'entreprise. Il explique comment ces trois éléments peuvent être intégrés pour obtenir un avantage maximal dans le cadre de la concurrence globale.

Carrier (1997) assimile aussi l'intrapreneuriat à l'innovation, « la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise ». Pour faire le lien entre l'intrapreneur et l'innovation, Carrier (1997) parle de la créativité. À l'origine de l'innovation, il y a des idées, et à l'origine des idées il y a la créativité (Bouchard et Bos, 2004).

Zahra et coll. (1999b) considèrent que l'innovation des intrapreneurs prend la forme de la création de connaissances. Ainsi, le rôle des intrapreneurs consiste à identifier, partager et articuler les connaissances et les apprentissages favorisant le développement d'activités spécifiques à l'intrapreneuriat.

Néanmoins, McFadzean et coll. (2005) considèrent que la relation entre l'intrapreneur et le processus d'innovation n'a pas été suffisamment abordée dans les écrits. En l'absence d'une certaine forme d'activité entrepreneuriale pour exploiter les opportunités existantes dans les organisations, l'innovation demeure plutôt une aspiration qu'un objectif réel. C'est pourquoi, selon lui, ces deux concepts devraient être examinés ensemble. En effet, selon McFadzean et coll. (2005), les omissions principales dans les écrits résident dans l'explication insuffisante de la dynamique entre l'esprit entrepreneurial et l'innovation, en premier lieu, et du rapport entre l'intrapreneur et le processus d'innovation, en second lieu.

Il existe plusieurs types d'innovations. Kirton (2003), cité par McFadzean et coll. (2005), considère que les gens résolvent les problèmes et développent des solutions de différentes manières. Il suggère un continuum de modèles de pensée s'étendant de l'adaptation à l'innovation. Ainsi, il convient de noter que beaucoup de nouvelles innovations ont été créées par adaptation. Par exemple, l'unité de traitement de texte est une combinaison de trois instruments existants : la machine à écrire, l'ordinateur et un écran de visualisation (Drucker, 1985). De même, l'Internet a été développé à partir de l'ordinateur et du téléphone (McFadzean et coll., 2005).

Une autre forme d'adaptation est ce que Drucker (1985) appelle « imitation créatrice » : le terme « imitation créatrice » est en soit une contradiction. Ce qui est « créateur » doit obligatoirement

être « original. » Or, l'imitation est le contraire de l'« original. » Pourtant, le concept d'imitation créatrice convient puisqu'il décrit une stratégie qui est d'« imitation » dans sa substance. Dans ce contexte, l'entrepreneur fait quelque chose qui a déjà été réalisé par quelqu'un d'autre. Cette stratégie est « créatrice » parce que l'entrepreneur qui l'applique comprend mieux l'utilité de l'innovation par rapport à l'innovateur lui-même. Ceci permet de mieux comprendre la dynamique du processus d'innovation et le rôle de l'entrepreneur peut être présenté comme se situant sur un continuum⁴ s'étendant de l'entrepreneur en tant qu'imitateur-créditeur à l'entrepreneur en tant que créateur (McFadzean et coll., 2005).

Gestion du risque

La gestion du risque est un facteur déterminant pour expliquer le phénomène intrapreneurial au sein des organisations. Antoncic (2003) parle du paradoxe de la prise de risques (*risk taking paradox*) en intrapreneuriat. Pour lui, les intrapreneurs seraient des personnes qui ont une faible propension pour le risque par rapport aux entrepreneurs. C'est pourquoi ils ne quitteraient pas leurs organisations pour se lancer à leur propre compte. L'auteur essaie d'expliquer ce choix en se basant sur la prémisse de la rationalité économique des comportements des individus à la recherche constante de l'équilibre. Antoncic (2003) nous propose un modèle pour expliquer comment l'aversion de l'individu face au risque se métamorphose en propension pour le risque au niveau de l'organisation. Ainsi, cet individu est poussé vers les activités intrapreneuriales.

Néanmoins, Pinchot (1985) considère qu'autant l'entrepreneur que l'intrapreneur sont tous les deux des preneurs de risques. Ainsi, le risque principal pour l'entrepreneur serait le capital qu'il investit, tandis que le risque principal pour l'intrapreneur concerne sa réputation, l'avancement dans sa carrière et, indirectement, la sécurité de ses revenus. En fin de compte, en comparaison avec les entrepreneurs, les intrapreneurs sont des preneurs de risques encore plus modérés.

Dans le même sens, Morris et Kuratko (2002) trouvent que la prise de risques *modérés* apparaît comme une description plus réaliste de ce qu'est le comportement intrapreneurial. En raison de leur envie insatiable de se réaliser eux-mêmes en réalisant leurs projets, les intrapreneurs sont prêts à assumer des risques, mais des risques modérés qui sont estimés, analysés d'avance et minimisés.

Le facteur politique

Toujours dans le cadre de la prise de risques par les intrapreneurs, il n'est pas sans intérêt de signaler l'importance du facteur politique. Les organismes, selon Morris et Kuratko (2002) ne sont que des groupes de personnes, et ces personnes diffèrent en ce qui concerne leurs besoins, leurs objectifs, leurs valeurs, et leurs possibilités. En conséquence, les facteurs politiques joueraient un rôle crucial dans le succès ou l'échec de toute initiative entrepreneuriale au sein d'une organisation. L'intrapreneur est habituellement limité au niveau du pouvoir formel dans l'organisation. C'est pourquoi il doit avoir du *sens politique*, c'est-à-dire des habiletés qui lui permettent de relever trois défis principaux : 1) obtenir la crédibilité ou la légitimité pour son idée et pour son équipe ; 2) avoir accès aux ressources ; et 3) surmonter l'inertie et la bureaucratie

⁴ Voir aussi la section 3.3.7.

organisationnelle (Block et MacMillan, 1993).

3. Stimuler l'esprit intrapreneurial au sein des organisations

Réel enjeu pour les organisations, la stimulation de comportements intrapreneuriaux chez les employés est de plus en plus considérée comme étant l'une des clés de la réussite des organisations qui essaient de conquérir de nouveaux marchés, d'inventer de nouveaux produits et services, et de développer de nouvelles façons de faire. Étant donné l'importance de l'intrapreneuriat pour ce type d'organisations, il devient nécessaire d'encourager les employés et de les soutenir dans leurs efforts pour concevoir, développer et mettre en application des projets intrapreneuriaux. Par conséquent, ces organisations doivent trouver des moyens d'évaluer et de récompenser l'initiative intrapreneuriale. Cet objectif peut être réalisé seulement si l'on prend des mesures afin de dépister les variables de la performance intrapreneuriale dans une organisation. En fait, comme nous allons le voir, afin de stimuler l'intrapreneuriat au sein des organisations, il est nécessaire de mettre en place un contexte organisationnel propice, mais il importe aussi de sélectionner des employés présentant un potentiel intrapreneurial.

3.1. Mesurer le potentiel intrapreneurial

Parmi les premières tentatives destinées à mesurer le potentiel intrapreneurial, retenons celle de Lessem (1988) qui a développé une échelle de mesure comprenant sept dimensions, c.-à-d. *aventurier*, *innovateur*, *facilitateur (enabler)*, *leader*, *entrepreneur*, *agent de changement*, et *animateur*. En 2003, Sayeed et Gazdar ont essayé de valider cette échelle sur un échantillon de 101 managers. Ils ont obtenu une échelle à quatre dimensions, c.-à-d. *aventurier*, *innovateur*, *entrepreneur* et *animateur*. Les trois autres dimensions, c.-à-d. *facilitateur*, *leader* et *agent de changement* ont montré une consistance interne faible et ont été retirées. Ainsi, les intrapreneurs pourraient être classés selon les quatre dimensions susmentionnées qui, par ailleurs, présentent des mesures du potentiel intrapreneurial.

Thornberry (2003) a pourtant trouvé, avec surprise, qu'il est presque impossible de déceler le potentiel intrapreneurial des managers d'une organisation. Selon cet auteur, ni l'expertise, ni l'éducation ou les succès passés ne seraient de bons prédicteurs de l'initiative intrapreneuriale.

3.2. Stimuler le potentiel intrapreneurial des employés

Covin et Miles (1999) considèrent que les raisons pour lesquelles l'intrapreneuriat génère un avantage concurrentiel restent encore insuffisamment expliquées dans les études en la matière. Ainsi, ces auteurs trouvent que les bases de l'avantage compétitif n'ont pas été associées d'une manière explicite et systématique aux actions intrapreneuriales.

Sundbo (1999) suggère que les employés doivent être habilités (*empowered*) afin de devenir des intrapreneurs innovants. L'auteur identifie trois conditions préalables nécessaires pour favoriser le développement d'habiletés intrapreneuriales chez les employés, lesquelles sont décrites comme suit :

- (1) *Apprentissage en boucles doubles (Double-loop learning)*, c'est-à-dire le développement de l'esprit entrepreneurial et de compétences entrepreneuriales ;

- (2) *Apprentissage en boucle simple (Single-loop learning)*, c'est-à-dire le développement de qualifications et d'idées entrepreneuriales chez les employés, guidé par la direction de manière à favoriser un échange satisfaisant et sain des idées entre les parties ;
- (3) L'institutionnalisation d'une combinaison des deux formes d'apprentissage en boucle (*deutero*) en tant que responsabilités des employés afin d'établir une culture entrepreneuriale orientée vers l'apprentissage et l'échange flexible des savoirs.

Ce dernier argument souligne l'importance des rapports entre les employés ainsi que les facteurs organisationnels en cause dans le développement d'une culture organisationnelle entrepreneuriale (voir la section suivante).

Il convient de noter le point de vue opposé exprimé par Fay et Nunes (2001). Ces auteurs considèrent que définir à priori une organisation entrepreneuriale comporte deux risques importants : le premier concerne la démotivation des employés exposés à des informations parfois paradoxales : « Soyez innovants ! », « Prenez des risques ! ». Essayer de motiver par une action directe les employés pour qu'ils se comportent de manière intrapreneuriale peut conduire exactement au résultat contraire. Le deuxième risque consiste à renforcer le caractère bureaucratique de l'organisation à travers l'implantation par la direction de démarches et de procédures mises en place pour évaluer / contrôler la dynamique intrapreneuriale.

En s'inspirant de la perspective phénoménologique issue des travaux de Husserl et de Merleau-Ponty, Fay et Nunes (2001) proposent une autre approche : stimuler l'intrapreneuriat n'est pas une question de méthodes ou de techniques, mais un processus d'innovation dans lequel les individus s'engagent de manière libre et spontanée. Par conséquent, la direction doit être sensible aux forces vitales et donc à la motivation des acteurs et des projets, et trouver un équilibre entre ces forces vitales et les impératifs d'optimisation de l'organisation.

Bouchard (2001) considère qu'implanter l'esprit intrapreneurial dans une organisation peut s'avérer un processus difficile. L'intrapreneuriat n'est pas un phénomène qui prend place aux frontières de l'organisation, mais à l'intérieur. C'est pourquoi, l'intrapreneuriat en tant que « *newstream* » est en concurrence avec le « *mainstream* » en ce qui concerne l'utilisation des ressources et la légitimité. D'où le risque que l'intrapreneuriat soit évalué et ensuite étayé en fonction de critères établis par la direction de l'organisation. Ces critères étant fixés par des cadres gestionnaires, généralement non-intrapreneuriaux, tendent à refléter de forts biais par rapport à l'efficience et l'évitement du risque (Bouchard, 2001). Selon Basso et Legrain (2004), il faut mettre sur un même pied d'égalité les managers entrepreneurs et les managers gestionnaires puisque seules les entreprises ambidextres, à la fois innovantes et compétitives au niveau de leurs coûts, peuvent franchir les barrières du succès.

Pour clôturer cette section, il importe de mentionner qu'il devient indispensable pour toute organisation de s'interroger sur les facteurs organisationnels susceptibles de favoriser l'émergence et le développement de l'esprit intrapreneurial. Il s'agit là, pour bon nombre d'organisations, de mieux utiliser la meilleure ressource potentielle pour les amener à conserver leur position compétitive dans les marchés, soit la mise en valeur du potentiel intrapreneurial de leurs employés.

3.3. Facteurs organisationnels liés à l'intrapreneuriat

À moins que les membres de l'organisation ne perçoivent et ne profitent des opportunités au bon moment, l'intrapreneuriat peut ne pas se manifester. Russell (1999) soutient que les organisations entrepreneuriales créent des mécanismes qui permettent à leurs membres d'identifier les opportunités pour l'innovation et génèrent des démarches qui étayent l'esprit entrepreneurial. Selon cet auteur, sept variables organisationnelles peuvent être considérées comme instrumentales dans l'identification d'opportunités et l'émergence de comportements entreprenant entrepreneuriaux au sein de l'organisation :

- (1) la stratégie entrepreneuriale ;
- (2) la culture organisationnelle ;
- (3) la structure de l'organisation ;
- (4) la disponibilité des ressources ;
- (5) les systèmes de récompenses ;
- (6) le soutien de la direction ; et
- (7) la prise de risques.

Ces facteurs organisationnels et leur rapport à l'intrapreneuriat sont discutés brièvement dans les lignes qui suivent.

3.3.1. Stratégie entrepreneuriale

Selon Russell (1999) la poursuite d'une stratégie entrepreneuriale représente une décision stratégique de renforcer l'avantage concurrentiel à travers l'innovation sur une base soutenue. Le processus d'élaboration des stratégies entrepreneuriales nécessite de :

- (1) concevoir un contexte organisationnel favorisant l'émergence autonome d'initiatives entrepreneuriales. Ceci exige la création de structures et de cultures qui facilitent le comportement entrepreneurial ;
- (2) donner du sens à une politique globale favorisant les initiatives innovatrices ;
- (3) s'assurer que les initiatives prometteuses reçoivent les ressources nécessaires pendant les périodes incertaines de développement.

Pour Bouchard (2001), l'intrapreneuriat associe étroitement les notions antithétiques d'initiative individuelle et de développement organisationnel. Du point de vue de la stratégie poursuivie par l'organisation, cette association n'est pas sans générer des risques, car elle peut accroître le risque d'incohérence stratégique et le risque d'érosion de l'avantage concurrentiel.

L'organisation ne peut en effet faire pression sur l'initiative et l'engagement des individus sans accroître leur autonomie et, par conséquent, le risque que leur projet ne s'écarte des alignements stratégiques de l'organisation. De plus, en encourageant l'initiative individuelle, les organisations favorisent la transformation progressive de certains employés en intrapreneurs, dont la valeur et l'employabilité à l'extérieur de l'organisation augmentent au fur et à mesure de leurs réussites intrapreneuriales. Elles diminuent ainsi le degré d'« enclassement » de ressources précieuses et, par conséquent, réduisent la défense de leur avantage concurrentiel. C'est pourquoi, selon

Bouchard (2001), la capacité des organisations à mettre en œuvre avec succès l'intrapreneuriat est liée à leur capacité à minimiser les risques susmentionnés.

3.3.2. Culture organisationnelle

« Une entreprise peut améliorer sa productivité en restructurant, en réduisant la bureaucratie et par le *down sizing*, mais elle ne peut pas maintenir la croissance de sa productivité à un haut niveau sans un changement culturel. »

Jack Welsch, ancien président de General Electric (Welsch, 2007)

Chung et Gibbons (1997) conceptualisent la culture d'organisation comme une structure sociale qui comporte deux composantes essentielles à l'intrapreneuriat, à savoir la *superstructure* qui fournit une idéologie à laquelle les membres d'une organisation peuvent acquiescer, et la *sociostructure* qui facilite l'émergence du capital social et qui fournit une forme d'avantage concurrentiel soutenable. Selon ces auteurs, le terme « superstructure » se rapporte aux croyances largement partagées, soit aux valeurs et aux idéologies existantes dans l'organisation. Les idéologies représentent des ensembles de croyances logiquement enchâssés qui intègrent et lient des individus et fournissent une signification partagée de ce qui se passe ou ne se passe pas dans cette organisation.

Chung et Gibbons (1997) constatent que le comportement entrepreneurial dans une organisation peut être efficace uniquement lorsqu'il est généré et dirigé à travers une culture organisationnelle appropriée. Pour ces auteurs, la culture organisationnelle permet non seulement l'émergence de l'intrapreneuriat, mais elle est aussi une source d'avantages concurrentiels. La sociostructure permet aux membres de l'organisation d'appréhender la façon dont la technologie, les marchés de biens et la dynamique de l'organisation agissent les uns par rapport aux autres pour engendrer des opportunités (Chung et Gibbons, 1997).

Oden (1997) analyse les mesures que les entreprises doivent prendre pour créer une culture qui favorise le « *venturing process* ». Il précise que les entreprises doivent avoir non seulement une culture qui soutient l'innovation et l'intrapreneuriat, mais aussi une structure organisationnelle et une main-d'œuvre qui puissent s'adapter rapidement aux exigences de la concurrence globale.

Russell et Russell (1992, cités par Russell, 1999) ont identifié huit dimensions de la culture organisationnelle qui peuvent être reliées à un processus intrapreneurial innovateur :

- (1) la valorisation de l'innovation comme pratique et comme source d'avantages concurrentiels ;
- (2) l'encouragement de la créativité parmi les membres de l'organisation ;
- (3) les normes encourageant la recherche d'opportunités innovatrices à partir de sources externes ;
- (4) la suggestion de normes pour l'octroi de ressources relatives aux activités innovatrices (*championing norms*) ;
- (5) le partage d'informations entre les individus et les groupes indépendamment de leur position dans l'organisation ;
- (6) la tolérance à l'échec lorsque les idées ou les projets innovateurs échouent ;

- (7) l'approche ouverte (*open-minded*) de nouvelles idées et projets ; et
- (8) l'exécution d'innovations indépendamment de la participation de son (ses) auteur(s) dans le développement de l'organisation.

Dans le même esprit, Amabile, Conti et coll. (1996) ont identifié six incitateurs et deux obstacles à la créativité. Les incitateurs seraient : 1) le soutien du groupe de travail ; 2) le travail stimulant ; 3) l'encouragement de l'organisation ; 4) l'encouragement de la part des supérieurs hiérarchiques ; 5) l'autonomie (*freedom*) ; et 6) la disponibilité des ressources. Les obstacles, quant à eux, seraient : 1) la pression de la charge de travail ; et 2) les empêchements exercés par l'organisation.

Basé sur le travail d'Amabile, Conti et coll. (1996), Chandler et coll. (2000) ont étudié 429 employés dans 23 PME afin d'identifier les variables liées à une culture organisationnelle favorisant l'innovation. Ils ont développé un questionnaire comprenant 28 items pour mesurer les perceptions des employés sur la culture d'organisation. L'analyse factorielle a indiqué une solution comprenant quatre facteurs. Ces quatre facteurs expliquent 54 % de la variance totale et sont : 1) la culture favorisant l'innovation ($\alpha = 88.$) ; 2) les systèmes de récompenses ($\alpha = 87.$) ; 3) le soutien de la direction ($\alpha = 83.$) ; et 4) la pression de la charge de travail ($\alpha = 74.$). Les résultats de la recherche de Chandler et coll.(2000) indiquent qu'une culture favorisant l'innovation est positivement corrélée avec le soutien de la direction ($r = 504$; $p > 01$) et le système de récompenses ($r = 380$; $p > 01$) et négativement corrélée avec la pression de la charge de travail ($r = -339$; $p > 01$).

3.3.3. Structure de l'organisation

La structure de l'organisation est considérée comme un pivot pour l'intrapreneuriat (Barrett et Weinstein, 1998 ; Hisrich et Peters, 1998 ; Hornsby et coll., 1993). Bien que la structure stabilise une organisation lorsque les conditions environnementales changent, l'inertie d'organisation liée à une forme particulière peut empêcher le changement adaptatif et donc la survie (Hannan et Freeman, 1984). Selon Burgelman et Sayles (1987), les structures d'organisation fournissent le mécanisme administratif par lequel des idées sont évaluées, choisies et mises en application.

Les structures organisationnelles formelles ont été reconnues comme étant négativement corrélées avec l'innovation intrapreneuriale. Ceci s'explique par le fait que, dans un contexte formalisé, les comportements des employés sont largement commandés par des règles et des procédures strictes qui laissent peu de place à la créativité et à l'innovation.

Pour Chung et Gibbons (1997), l'émergence d'un comportement entrepreneurial au sein des organisations ne peut être générée par des règles puisqu'elle correspond à un processus inspiré et spontané, donc difficilement planifiable.

Sharma et Chrisman (1999) ont trouvé que les hiérarchies bureaucratiques existantes dans les grandes organisations entravent la créativité nécessaire pour produire des idées radicalement nouvelles et permettre l'initiative de démarrer de nouvelles activités. D'après ces auteurs, les mécanismes qui facilitent la prévisibilité et l'ordre dans la gestion de l'organisation étouffent le flair entrepreneurial exigé par la nature désordonnée et imprévisible du processus d'innovation.

Les organisations trop hiérarchisées tendent également à obstruer l'identification d'opportunités dans le marché, la poursuite d'occasions ou la prise de risques (Morris et Kuratko, 2002). De plus, les hiérarchies tendent à favoriser la gestion de haut en bas (*top-down management*) et des canaux restrictifs de communication. Il en résulte fréquemment une attitude intransigeante à tous les niveaux de l'organisation, ce qui mène au manque d'engagement pour l'innovation et le changement. De ce fait, la capacité d'intégrer des perspectives de faire différenciées est étouffée.

Hornsby et coll. (1993) considèrent qu'afin de soutenir les opportunités entrepreneuriales et éviter les limitations des approches structurales rigides, les employés doivent être encouragés à regarder l'organisation à partir d'une perspective plus large. Ces auteurs mentionnent que les organismes devraient réduire leur dépendance face à des descriptions étroites de postes et de normes d'exécution rigides. Les structures organiques, contrairement aux structures mécanistes, sont beaucoup plus flexibles et, en conséquence, favorisent davantage l'intrapreneuriat (Hornsby et coll., 1993).

Partageant la même position, Sundbo (1999) considère que la décentralisation des activités laisse davantage de place à l'initiative intrapreneuriale des employés, permettant la création d'une organisation plus flexible. Pourtant, cet auteur précise qu'il ne faut pas envisager une décentralisation au maximum, mais plutôt, le maintien d'un pouvoir de contrôle de la direction sur la conformité des idées et des projets par rapport à la stratégie de l'organisation. Il convient de signaler que Messenghem (2003) a trouvé que les PME très entrepreneuriales ont, paradoxalement, des structures très bureaucratiques. Selon cet auteur, une structure bien définie, même si elle semble de nature bureaucratique, permettrait à une PME de mieux répondre aux besoins des consommateurs. Elle serait en fait un résultat de l'orientation entrepreneuriale de cette PME.

3.3.4. Ressources organisationnelles

Les ressources d'une organisation peuvent être largement définies comme incluant l'argent, le temps, les personnes, l'équipement et les compétences. La perception des employés de la disponibilité de ces ressources constitue un élément important dans la facilitation du processus intrapreneurial.

Selon Hornsby et coll. (1993), l'émergence d'idées nouvelles et innovatrices exige que les employés aient le temps nécessaire pour incubier ces idées. Ainsi, la charge de travail des employés doit être modérée pour leur permettre de travailler avec d'autres sur la résolution de problèmes à long terme.

Les ressources d'une organisation constituent une variable importante pour l'intrapreneuriat puisque, comme Covin et Miles (1999) le précisent, les activités entrepreneuriales sont consommatrices de ressources et, en conséquence, la capacité d'une organisation de poursuivre l'innovation est souvent restreinte en raison de ressources limitées. Hornsby et coll. (1999) considèrent que le déploiement de ressources pour soutenir les efforts entrepreneuriaux est l'un des défis de la poursuite de l'intrapreneuriat comme stratégie. Ceci signifie que l'intrapreneuriat en tant qu'élément critique de la stratégie de l'organisation doit avoir la priorité au niveau de la répartition des ressources.

L'approche de la stratégie par la théorie des ressources considère les ressources internes comme la source de l'avantage concurrentiel unique et inimitable de l'organisation (Twomey et Harris, 2000). D'après Twomey et Harris (2000), si les concurrents peuvent imiter la technologie, les économies d'échelle et d'autres ressources traditionnelles, il est pourtant difficile de copier des structures sociales complexes telles que les systèmes de ressources humaines ainsi que la culture d'une organisation.

3.3.5. Systèmes de récompenses

Les organisations doivent reconnaître et offrir des récompenses pour le travail innovateur et les performances (Amabile et coll., 1996). Pour stimuler le comportement intrapreneurial, les écrits en la matière ont mis en évidence l'importance des incitations et d'un système de rétroaction et de renforcement positif. Il existe une documentation abondante dans le domaine de la gestion des ressources humaines sur les systèmes de récompenses, tel le *pay-for-performance*, destinés à encourager l'activité innovatrice des employés.

Paradoxalement, alors que le *pay-for-performance* peut inciter certains comportements, il peut également décourager les comportements non liés aux récompenses spécifiques (Morrison, 1996). Par conséquent, le système de récompenses peut avoir un impact significatif sur l'activité entrepreneuriale, puisque, d'un côté il peut favoriser une telle activité et, d'un autre côté, il peut décourager l'activité innovatrice en récompensant d'autres types de comportements.

Selon Bouchiki et Kimberly (1994), la récompense ne favoriserait l'initiative entrepreneuriale que si la partie qui est liée à cette initiative représente une proportion importante des revenus. Pourtant, une différenciation de traitement des intrapreneurs peut susciter la jalousie des managers traditionnels et venir perturber le système de rémunération de l'entreprise (Basso, 2004).

3.3.6. Soutien de la direction

Le soutien de la direction réfère à la bonne volonté de la haute direction de faciliter et favoriser l'activité entrepreneuriale dans l'organisation (Kuratko et coll. 1993 ; Pearce et coll., 1997 ; Hornsby et coll., 1999). Selon ces auteurs, ce soutien peut prendre plusieurs formes, y compris encourager les initiatives, fournir les ressources ou l'expertise nécessaires, ou institutionnaliser l'activité entrepreneuriale dans les systèmes et les processus de l'organisation.

Selon Braksick (2007), le *feedback*, en fait la rétroaction, représente le facteur motivateur le plus puissant de l'initiative et de la performance. Malheureusement, beaucoup d'entreprises n'encouragent pas la rétroaction positive. Même que dans certaines entreprises, la rétroaction positive est plutôt rare, le sarcasme et le *feedback* négatif étant la norme. Ainsi, les dirigeants pensent souvent que les employés ne devraient pas être félicités pour la performance qui est attendue de leur part.

Barringer et Bluedorn (1999) et Zahra et coll. (1999c) indiquent que la capacité d'une organisation

de renforcer son comportement entrepreneurial est largement déterminée par la compatibilité de ses procédures de gestion avec ses intentions entrepreneuriales. Certaines de ces pratiques sont reliées au leadership dans la gestion stratégique de l'organisation (Covin et Slevin, 1991 ; Zahra, 1993 ; Barringer et Bluedorn, 1999). Le leadership stratégique implique l'action des managers en tant que facilitateurs des innovations incrémentales ou radicales vues comme stratégiquement importantes pour la compétitivité de l'organisation et tactiquement importantes pour ses opérations et processus (Kemelgor, 2002).

3.3.7. Prise de risques

Morris et Kuratko (2002) considèrent qu'afin de comprendre le risque dans le contexte de l'intrapreneuriat, il est important d'évaluer son rapport avec l'innovation. Ainsi, ces auteurs distinguent parmi les quatre types d'innovations suivants :

- (1) *L'innovation discontinue.* Ce type d'innovation a comme résultat le développement de produits et de services pour satisfaire des besoins qui ne se sont pas encore manifestés. Morris et Kuratko (2002) trouvent que ce type d'innovation court le plus haut degré de risque. La raison en est que cette forme d'innovation implique l'entrée sur des territoires encore inexplorés. En conséquence, il existe un grand risque d'échec dû à une analyse inexacte du marché ou à une conception inadéquate des opérations de commercialisation. Parfois, il est également possible que l'infrastructure requise pour étayer l'innovation soit inadéquate.
- (2) *L'innovation dynamiquement continue.* Ce type d'innovation comporte l'amélioration des solutions existantes. Cette forme d'innovation est moins risquée puisqu'elle comporte des modifications mineures aux produits et services déjà existants sur le marché.
- (3) *L'innovation continue.* Cette forme d'innovation implique des changements incrémentaux qui tendent à augmenter l'exécution ou la fonctionnalité des produits et services existants sur le marché. Puisqu'il s'agit juste d'un ajout de nouvelles fonctionnalités aux produits existants, le risque couru est minime.
- (4) *L'innovation d'imitation.* Cette forme d'innovation implique le copiage, l'adaptation ou l'imitation d'innovations venant d'autres organisations. Les entreprises qui poursuivent une stratégie d'imitation encourent des risques élevés, principalement puisqu'elles tendent à suivre les leaders du marché. En raison de la vélocité du développement technologique, les organisations poursuivant des stratégies d'imitation peuvent avoir des difficultés à rattraper l'avance des organisations plus innovatrices.

En bref, bien que les organisations entrepreneuriales tendent par leur nature à montrer une propension pour le risque, la gestion de ce dernier sera largement déterminée par la nature des stratégies d'innovation que ces organisations poursuivent.

Conclusion

Nous avons passé en revue des réflexions portant sur l'intrapreneuriat et sur l'entrepreneuriat organisationnel à partir d'écrits sélectionnés qui ont été publiés au cours des dix dernières années sur ces thématiques. Comme nous venons de le voir, il existe toujours de nombreuses difficultés à établir une terminologie qui fasse consensus tant dans les domaines de l'entrepreneuriat et de l'intrapreneuriat que dans celui de l'entrepreneuriat organisationnel. Nous sommes dans des domaines très émergents. Il convient aussi de mentionner que de nombreux auteurs se sont intéressés au phénomène intrapreneurial et ont essayé d'en clarifier les concepts et de réfléchir sur des formes différentes de mise en valeur de ces concepts.

La dynamique intrapreneuriale a toujours été considérée comme une avenue favorisant le développement de nouveaux produits, de nouvelles façons de faire et pour conquérir de nouveaux marchés. Au fil du temps, le recours aux activités intrapreneuriales est devenu incontournable pour stimuler le processus d'innovation dans toutes les activités et les fonctions de gestion au sein des organisations.

Ce processus ne peut se réaliser sans difficulté. Différents auteurs ont mis en évidence les risques associés à l'intégration d'une culture intrapreneuriale au sein d'une organisation. Nous remarquons un intérêt toujours croissant des chercheurs au cours des dernières décennies pour cette thématique de recherche. De nombreuses études, notamment empiriques, ont tenté d'apporter des solutions pour la concrétisation de l'idéal type d'une organisation entrepreneuriale ou d'un profil intrapreneurial. La majorité des chercheurs en entrepreneuriat et en intrapreneuriat considère pourtant que cet objectif est encore loin d'avoir été atteint, mais de nombreux efforts convergent vers cette direction. Nous avons essayé de rendre compte de ces efforts et d'attirer l'attention sur le fait que pour stimuler l'intrapreneuriat au sein des organisations, il est nécessaire à la fois de mettre en place un contexte organisationnel propice et de sélectionner des employés ayant un potentiel intrapreneurial.

Il importe de mieux définir la structure des recherches qui portent sur le thème de l'intrapreneuriat, car il est primordial de mieux structurer les savoirs ainsi que la génération de nouveaux savoirs sur cette thématique de plus en plus en demande chez les futurs gestionnaires. En outre, il importe d'être en mesure de fournir de meilleurs outils à celles et ceux qui veulent adopter des comportements intrapreneuriaux dans les organisations où ils évoluent, de même qu'à celles et ceux, tels nos étudiants (es), qui veulent mieux se préparer à le faire.

Il importe aussi de mieux structurer les cadres conceptuels des recherches portant sur l'entrepreneuriat organisationnel, soit sur les organisations qui acceptent les comportements intrapreneuriaux, ainsi que sur celles qui ont décidé de les soutenir et même de les encourager. Il est certain que les systèmes d'activités intrapreneuriaux ne seront pas conçus et mis en œuvre de la même façon s'ils s'insèrent dans des organisations qui ont opté soit pour la tolérance ou pour les soutiens à l'expression intrapreneuriale comparativement aux organisations qui n'ont pas décidé de le faire. La différence sur les positionnements compétitifs de l'un et de l'autre de ces types d'organisations deviendra de plus en plus marquée dans le contexte de changement accéléré qui est celui de l'époque dans laquelle nous évoluons.

Références bibliographiques

- Allali, B. (2005), « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation ». *Revue internationale de Gestion*, 29 (4).
- Allali, B. (2007), « Avons-nous vraiment besoin d'intrapreneurs dans nos organisations ? ». Communication présentée et publiée dans les Actes, 5^e Congrès International de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec, Canada.
- Allali, B. et Fillion, L. J. (2003), « Intrapreneuriat et organisations ». Cahier de recherche 2003-10, *Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier*, HEC Montréal.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996), « Assessing the Work Environment for Creativity ». *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Antoncic, B. (2003), « Risk Taking in Intrapreneurship: Translating the Individual Level Risk Aversion into the Organizational Risk Taking ». *Journal of Enterprising Culture*, 11 (1), 1-23.
- Antoncic, B. et Hisrich, R. D. (2000), « Intrapreneurship Modeling in Transition Economies: A comparison of Slovenia and the United States ». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5 (1), 21-40.
- Antoncic, B. et Hisrich, R. D. (2001), « Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-cultural Validation ». *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.
- Antoncic, B. et Hisrich, R. D. (2003), « Clarifying the Intrapreneurship Concept ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.
- Barrett, H. et Weinstein, A. (1998), « The Effect of Market Orientation and Organizational Flexibility on Corporate Entrepreneurship ». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 (1), 57– 67.
- Barringer, M. S. et Bluedorn, A. G. (1999), « The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management ». *Strategic Management Journal*, 20 (5), 421-444.
- Basso, O. (2004), *L'Intrapreneuriat*. Paris : Economica.
- Basso, O. (2005), « La face obscure de l'intrapreneuriat : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise ». *Gestion 2000*, 22 (4), 169-183.
- Basso, O. (2006), *Le manager entrepreneur. Entre discours et réalité, diriger en entrepreneur*. Paris : Village Mondial.
- Basso, O. et Legrain, T. (2004), « La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes ». Rapport de l'Institut de l'entreprise – Paris, document disponible en ligne à l'adresse : www.institutentreprise.fr/, consulté le 23 août 2008.
- Beaucourt, C. et Louart, P. (2000). « Des entrepreneurs dans les franges du salariat ». Dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions EMS, 211-228.
- Birkinshaw, J. (1997), « Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives ». *Strategic Management Journal*, 18 (3), 207-229.
- Birkinshaw, J. (2003), « The Paradox of Corporate Entrepreneurship », *Strategy + Business*, 30, 1-14.
- Birkinshaw, J., Van Basten Batenburg, R. et Murray, G. (2002), « Venturing to Succeed » *Business Strategy Review*, 13 (4), 10-17.
- Block, Z. et MacMillan, I. C. (1993), *Corporate Venturing: Creating New Business within the Firm*. Cambridge, MA : Harvard Business School Press.

- Bouchard, V. (2001), « Exploring Corporate Entrepreneurship: A Corporate Strategy Perspective », *European Entrepreneurial Learning*, 12.
- Bouchard, V. et Bos, C. (2004), « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle: une conception tronquée ? », Communication présentée à la XIII^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Normandie, Vallée de Seine, France.
- Bouchiki, H. et Kimberly, J. (1994), *Entrepreneurs et gestionnaires : Les clés du management entrepreneurial*. Paris : Les Éditions d'organisation.
- Braksick, L. W. (2007), *Unlock Behavior, Unleash Profits*. 2nd edition, NY: McGraw-Hill.
- Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*. Thèse pour le Doctorat de Sciences de la Gestion ESA – Université Grenoble II.
- Bruyat, C. et Julien, P.A. (2001), « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, 16 (2), 39-56.
- Burgelman, R. A. (1983), « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study », *Management Science*, 29 (12), 1349-1364.
- Burgelman, R. A. (1985), « Managing the New Venture Division: Research Findings and Implications for Strategic Management », *Strategic Management Journal*, 6 (1), 39-54.
- Burgelman, R. A. et Sayles, L. R. (1987), *Les intrapreneurs, stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*. Paris : McGraw-Hill.
- Burns, P. (2005), *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organisation*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Calvin, R.J. (2002), *Entrepreneurial Management*. New York : McGraw-Hill.
- Cantillon, R. (1755), *Essai sur la nature du commerce en général*, réimpression par l'Institut National d'Études Démographique, Paris (1997).
- Carrier, C. (1994), « Intrapreneurship in large firms and SME's : A comparative study », *International Small Business Journal*, 12 (3), 54-62.
- Carrier, C. (1996), « Intrapreneurship in small business: A exploratory study », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Fall, 5-20.
- Carrier, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. (2000), « L'Intrapreneuriat - À la recherche de complices innovants et entreprenants », dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*. Caen Éditions EMS, 199- 210.
- Casson, M. (1982), *The entrepreneur : An economic theory*. Oxford: Martin Robinson.
- Champagne, D. et Carrier, C. (2004), « Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche ». Communication présentée au 7^e Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME), Montpellier, France (Cette communication a reçu le prix du meilleur texte de type conceptuel).
- Chandler, G. N., Keller, C. et Lyon, D. W. (2000), « Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovative-supportive Organizational Culture », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25 (1), 59-76.
- Chang, J. (1998), « Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship », *Borneo Review*, 9 (2), 187–213.
- Chittipeddi, K. et Walleit, T.A. (1991), « Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990's », *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 94-98.

- Christensen, K. S. (2004), « A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives ». *International Journal of Management Enterprise Development*, 1 (4), 301-315.
- Chung, L. et Gibbons, P. T. (1997), « Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and Social Capital ». *Group and Organization Management*, 22, 10-30.
- Covin, J. G. et Slevin, D. P. (1991), « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16 (1), 7-25.
- Covin, J. G. et Miles, M. P. (1999), « Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage ». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 (4), 47-63.
- Cox, C. et Jennings, R. (1995), « The Foundations of Success: the Development and Characteristics of British Entrepreneurs and Intrapreneurs ». *Leadership & Organization Development Journal*, 16 (7), 38-43.
- Cunningham, J. B. et Lischeron, J. (1991), « Defining Entrepreneurship ». *Journal of Small Business Management*, 29 (1), 45-61.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., et McGee, J. E. (1999), « Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: Suggested research directions ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3), 85-102.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper and Row.
- Dupuy, Y. et Larre, F. (1998), « Entre salariat et travail indépendant: Les formes hybrides de mobilisation du travail ». *Travail et emploi*, 77, 1-14.
- Fay, E. et Nunes, P. (2001), « L'intrapreneuriat à l'épreuve de la rationalité », *Management et Conjoncture Sociale*, 612.
- Fayolle, A. (2004), « Les chefs d'entreprise sont-ils tous des entrepreneurs ? ». *Expansion Management Review*, 115.
- Fayolle, A. (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*. Paris : Dunod/Les topos.
- Fayolle, A. (2007), *Entrepreneurship and New Value Creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fiers, G. (2004), « Entrepreneurs et managers. Étude de profil et de motivation », Fédérations des Entreprises de Belgique, document disponible en ligne à l'adresse : <http://www.vbo-feb.be/index.html?page=46&lang=fr>, consulté le 23 août 2008.
- Filion, L. J. (1989), « Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », *Gestion*, septembre, 24-34.
- Filion, L. J. (1990a), « L'intrapreneur : un visionnant ». *Revue internationale des petites et moyennes organisations P.M.O.*, 5 (1), 22-33.
- Filion, L.J. (1990b), « The Intrapreneur as a Visioner », *7th Annual Conference, International Council for Small Business - Canada (ICSB - Canada), 7^e Colloque annuel, Conseil International de la Petite Entreprise (CIPE - Canada)*, 5-6 Octobre, Regina, Saskatchewan. Paru dans: Wu, Terry and Mason, Jim (Eds.) *Proceedings of the VIIth Annual Conference of the International Council for Small Business-Canada*, Oct., 101-120.
- Filion, L. J. (1998), « From Entrepreneurship to Entreprenology: the Emergence of a New Discipline », *Journal of Enterprising Culture*, 6 (1), 1-23.
- Filion, L.J. (1999), « De l'entrepreneuriat à l'entreprenologie ». *Revue Organisations et Territoires*, 8 (1 et 2), 131-148.
- Filion, L. J. (2002), « From Employees to Intrapreneurs ». Dans Liang, T.W. (dir.), *The Dynamics of Entrepreneurship*, Singapore : Prentice Hall, 158-178.
- Filion, L.J. (2004), « D'employés à intrapreneurs ». *Organisations et territoires*, 13 (1) 21-32.

- Filion, L.J. (2007), « Pratique intrapreneuriale et visionnisme ». Dans Filion, L.J. (dir.) *Management des PME*, Montréal : ERPI ; Paris : Pearson education, 445-460.
- Filion, L.J. (2009), « Defining the entrepreneur. Complexity and Multi-Dimensional Systems. Some reflections ». In Dana, L. (Ed.) *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Cheltenham, UK: Edward Elgar. Aussi: cahier de recherche 2008-03, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A.-Bombardier, HEC Montréal.
- Fiol, C. M. (1995), « Thought Worlds Colliding: The Role of Contradiction in Corporate Innovation Processes ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19 (3), 71-90.
- Floyd, S. W. et Woolridge, B. (1999), « Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: the Renewal of Organizational Capability ». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 (3), 123-143.
- Gerstner, L.V. Jr. (2003), *Who Says Elephants Can't Dance?* New York : Harper Business.
- Guth, W. et Ginsberg, A. (1990), « Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, 11, 297-308.
- Hannan, M. T. et Freeman, J. H. (1984), « Structural inertia and organizational change ». *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hernandez, É. M. (2001), « La diffusion du modèle entrepreneurial dans les organisations ». *Gestion*, 25 (4), 38-44.
- Hisrich, R. D. et Peters, M. P. (1998), *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise* (4th ed.), Chicago, IL : Irwin.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. et Sexton, D. L. (2001), « Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation ». *Strategic Management Journal*, 22 (June-July), 479-491.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. et Montagno, R. V. (1993), « An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17 (6), 29-37.
- Hornsby, J. S., Kuratko, R. V. et Montagno, D. F. (1999), « Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S Managers ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24 (2), 9-28.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. et Zahra, S. A. (2002), « Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale ». *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273.
- Hostager, T.J., Neil, T.C., Decker, R.L. et Lorentz, R.D. (1998), « Seeing Environmental Opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability, Efficacy, Motivation and Desirability », *Journal of Organisational Change Management*, 11 (1), 11-25.
- Husted, K. et Vintergaard, C. (2004), « Stimulating Innovation Through Corporate Venture Bases ». *Journal of World Business*, 39, 296-306.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M. et Sexton, D. L. (2001), « Integrating Entrepreneurship Actions and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth ». *Academy of Management Executive*, 15 (1), 49-63.
- Jennings, R., Cox, C. et Cooper, C. L. (1994), *Business Elites: the Psychology of Entrepreneurs and Intrapreneurs*. London: Routledge & Kegan.
- Jones, G. R. et Butler, J. E. (1992), « Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective ». *Journal of Management*, 18 (4), 733-749.
- Kanter, R. M. (1989), *When Giants Learn to Dance*. New York: Simon & Schuster.

- Katz, J. A. et Shepherd, D. A. (2004), *Advances in the study of entrepreneurship firm emergence and growth* - Volume 7. Topic: Corporate Entrepreneurship. Amsterdam: Elsevier.
- Kemelgor, B. H. (2002), « A Comparative Analysis of Corporate Entrepreneurial Orientation between Selected Firms in the Netherlands and the USA ». *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 67-87.
- Kirton, M. J. (2003), *Adaption and innovation in the context of diversity and change*. London, UK : Routledge.
- Knight, G. A. (1997), « Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation ». *Journal of Business Venturing*, 12 (3), 213-225.
- Kolchin, M. et Hyclak, T. (1987), « The Case of the Traditional Intrapreneur ». *SAM. Advanced Management Journal*, été, 14-18
- Krueger, N. F. et Brazeal, D. V. (1994), « Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, Spring, 91-104.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D. et Carsrud, A. L. (2000), « Competing models of entrepreneurial intentions ». *Journal of Business Venturing*, 15, 411-432.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. et Montagno, R. V. (1993), « Implementing Entrepreneurial Thinking in Established Organizations ». *SAM Advanced Management Journal*, 58 (1), 28-33.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. et Hornsby, J. S. (1990), « Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment ». *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue), 49-58.
- Lessem, R. I. (1988), *Intrapreneurship, How to Be an Enterprising Individual in a Successful Business*. Adelshot, UK: Wildwood House.
- Lumpkin G. et Dess G. (1996), « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance ». *Academy of management Review*, 21, (1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. et Dess, G. G. (2001), « Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle ». *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 429-451.
- Macrae, N. (1976), « The coming entrepreneurial revolution », *The Economist*, 25 décembre.
- Macrae, N. (1982), « Intrapreneurial Now », *The Economist*, 17 Avril.
- Maes, J. (2003), « The Search for Corporate Entrepreneurship: a Clarification of the Concept and its Measures ». Communication présentée à la conférence *Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie*.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A. et Shaw, E. (2005), « Corporate Entrepreneurship and Innovation part 1: the Missing Link ». *European Journal of Innovation Management*, 8 (3), 350-372.
- Messeghem, K. (2003), « Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs ». *International Small Business Journal*, 21 (2), 197-212.
- Miller, D. (1983), « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms ». *Management Science*, 29 (7), 770-791.
- Morris, M. H. et Kuratko, D. F. (2002), *Corporate Entrepreneurship - Entrepreneurial Development within Organization* (1st ed.), New York : Thomson South-Western.
- Morrison, I. (1996), *The Second Curve. Managing the Velocity of Change*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Naisbitt, J. et Aburdene, P. (1986), *Reinventing the Corporation*. NY: Warner Books.
- Nielsen, R. P. (2000), « Intrapreneurship as a Peaceful and Ethical Transition Strategy toward Privatization ». *Journal of Business Ethics*, 25 (2), 157-167.

- Oden H. W. (1997) *Managing corporate culture, innovation, and intrapreneurship*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Oliveira, J. B. (2005), « Model to Stimulate the Intrapreneur Behavior: the Case of a Brazilian Enterprise Group ». Communication présentée au XI^e Annual Meeting of the CLADEA (Latin American Council of Business Schools). .
- Pearce, J. A., Kramer, T. R. et Robbins, D. K. (1997), « Effects of Managers' Entrepreneurial Behaviour on Subordinates ». *Journal of Business Venturing*, 12, 147-160.
- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring : Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New-York: Harper & Row.
- Pinchot, G. (1986), *Intraprendre : Au sein de l'entreprise, donner aux hommes la possibilité d'entreprendre*. Paris: Les Éditions d'organisation.
- Pinchot, G. et Pellman, R. (1999), *Intrapreneuring in Action*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Richardson, N. M. (2005), « What it Takes to Be a Successful Intrapreneur ». *Black Enterprise*, 36 (5), 75-87.
- Robinson, M. (2001), « The Ten Commandments of Intrapreneurs ». *New Zealand Management*, 48 (11), 95-98.
- Russell, R. D. (1999), « Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3), 65-84.
- Say, J. B. (1803), *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent ou se consomment les richesses*, version électronique disponible au : http://classiques.ugac.ca/classiques/say_jean_baptiste/traite_eco_pol/traite_eco_pol.html
- Say, J. B. (1815), *Cathéchisme d'économie politique*, Maison Mame (1972), also translation: *Catechism of political economy: on familiar conversations on the manner in which wealth is produced, distributed and consumed by society*, London: Sherwood (1816).
- Sayeed, O. B. et Gazdar, M.K. (2003), « Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs ». *The Journal of Entrepreneurship*, 12 (1).
- Schumpeter, J. A. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press; aussi Cambridge, Mass.: Harvard Economic Studies, vol. 46; aussi London: Oxford University Press. Première édition originale en allemand parue en 1912.
- Sharma, P. et Chrisman, J. J. (1999), « Towards a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24 (1), 11-27.
- Stevenson, H. H. et Jarillo, J. C. (1990), « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management ». *Strategic Management Journal*, 11 (Special issue), 17-27.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J. et Grousbeck, H. I. (1999), *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Homewood, IL: Irwin.
- Stopford, J. et Baden-Fuller, C. F. (1994), « Creating Corporate Entrepreneurship ». *Strategic Management Journal*, 15 (7), 521-536.
- Sundbo, J. (1999), « Empowerment of Employees in Small and Medium Service Firms ». *Employee Relations*, 7 (1 et 2), 105-127.
- Taylor, B. (2001), « From Corporate Governance to Corporate Entrepreneurship ». *Journal of Change Management*, 2 (2), 128-147.
- Thornberry, N. (2001), « Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? ». *European Management Journal*, 19 (5), 526-533.

- Thornberry, N. (2003), « Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers to be Entrepreneurs » *Journal of Management Development*, 22 (4), 329-344.
- Thornberry, N. (2006), *Lead like an Entrepreneur: Keeping the Entrepreneurial Spirit Alive within the Corporation*. New York : McGraw-Hill.
- Twomey, D. F. et Harris, D. L. (2000), « From Strategy to Corporate Outcomes: Aligning Human Resource Management Systems with Entrepreneurial Intent ». *International Journal of Commerce & Management*, 10 (3), 43-55.
- Vesper, K. H. (1984), « Three Faces of Corporate Entrepreneurship: a Pilot Study ». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 294–320.
- Welch, J. (2005), *Winning*. New York : Harper Business.
- Zahra, S. A. (1991), « Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: an Exploratory Study ». *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285.
- Zahra, S. A. (1993), « Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: a Taxonomic Approach ». *Journal of Business Venturing*, 8 (4), 319-340.
- Zahra, S. A. (2005), *Corporate Entrepreneurship and Growth*. Cheltenham, UK : Edward Elgar.
- Zahra, S. A. et Covin, J. G. (1995), « Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: a Longitudinal Analysis ». *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F. et Kuratko, D. F. (1999a), « The Antecedents and Consequences of Firm-level Entrepreneurship: the State of the Field ». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24 (2), 45-65.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P. et Bogner, C., W. (1999b), « Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3), 169-189.
- Zahra, S. A., Kuratko, D. F. et Jennings, D. F. (1999c), « Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23 (3), 5-10.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. et Huse, M. (2000), « Entrepreneurship in Medium-size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems ». *Journal of Management*, 26 (5), 947-976.

Annexe 1

Corporate Entrepreneurship and Growth

Shaker A. Zahra

Zahra (2005) a répertorié et reproduit dans son livre 35 articles qu'il a considérés les plus représentatifs pour la recherche en intrapreneuriat dans les dernières 25 années. Chaque article a été classifié selon son thème dans l'une des sections suivantes :

Part I Corporate Entrepreneurship: Importance and Key Dimensions

Part II Designing Effective Corporate Venturing Programs

Part III Corporate Venture Capital and Corporate Entrepreneurship

Part IV Antecedents and Consequences of Corporate Entrepreneurship

Part V Organizational Structure and Corporate Entrepreneurship

A. Managerial Roles within the Corporate Entrepreneurship Process

B. Championing Corporate Entrepreneurship Activities

Part VI Effect of External Environment on Corporate Entrepreneurship

Part VII The Dynamic Interplay between Competitive Strategy and Corporate Entrepreneurship

Part VIII National Culture and the Pursuit of Corporate Entrepreneurship

Part IX Value Creation in Corporate Entrepreneurship