



Peut-on manager les **intrapreneurs**?

La dynamique entrepreneuriale, composante essentielle de la compétitivité des grandes entreprises, repose sur un acteur, placé au centre des initiatives, l'intrapreneur, dont la définition même demeure incertaine. Doit-on envisager un mode de management spécifique pour cette catégorie d'employé? Au-delà du recours à deux grandes configurations possibles (création d'une entité dédiée au développement ou diffusion d'une culture entrepreneuriale dans l'entreprise), les systèmes organisationnels qui ne reconnaissent pas la spécificité de ce type d'employé laissent souvent place à une relation interpersonnelle, confiée à la discrétion des managers.

La dynamique entrepreneuriale apparaît désormais comme une composante essentielle de la compétitivité des grandes entreprises² vouées à échapper au piège de la banalisation de leurs produits, à l'inertie bureaucratique de leur structure, à la force mortifère de leurs habitudes (Basso et Legrain, 2004; Thornberry, 2006). L'effort de compréhension et de conceptualisation des pratiques de *corporate entrepreneurship* (ou intrapreneuriat³) apparaît au début des années 1980 (Fayolle, 2003). De nombreux auteurs expliquent alors la nécessité de l'intrapreneuriat par sa contribution à la survie de la firme et au développement de sa performance (Burgelman, 1983; Miller, 1983; Pinchot, 1985; Drucker, 1985) dans des environnements compétitifs.

Les analyses de la posture entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1991; Zahra, 1993; Dess *et al.*, 1997) mettent l'accent sur les facteurs stratégiques internes et externes qui incitent les entreprises à prendre des risques entrepreneuriaux. Plusieurs paramètres peuvent être recensés (Bouchard, 2001) : le facteur contextuel, c'est-à-dire la

1. L'auteur remercie Pierre-Louis Desprez, Philippe Gabilliet et Gilbert Moulinier pour leurs suggestions.

2. Nous excluons de notre propos la problématique propre aux petites et moyennes structures. Voir par exemple Carrier (1996, p. 5-20).

3. Nous considérerons ici ces deux vocables comme synonymes.

dynamique et l'intensité concurrentielle de l'environnement de l'entreprise (Miller, 1983 ; Zahra, 1991 ; Barringer et Bluedorn, 1999), la poursuite d'une stratégie de croissance (Covin et Slevin, 1991 ; Stevenson et Jarillo, 1990), le profil de l'équipe de direction qui influe directement sur la qualité (niveau d'engagement, performance) des initiatives entrepreneuriales (Kanter, 1985). Les dimensions stratégiques, organisationnelles et culturelles des pratiques entrepreneuriales ont été abondamment analysées (Fayolle, 2002 ; Champagne et Carrier, 2004).

Cependant le personnage même de l'intrapreneur, l'acteur placé au centre des initiatives, semble avoir été moins étudié : si le *corporate entrepreneurship* désigne « tout ce qui touche à l'entrepreneuriat dans une entreprise » (Christensen, 2004), doit-on rapporter ces actions à un ensemble d'employés particuliers que l'on nommerait alors des « intrapreneurs » ? La construction possible d'une telle catégorie d'acteurs renvoie immédiatement à la question de son traitement particulier au sein de l'action collective. Devrait-on envisager un mode de management spécifique pour cette classe d'individus ? En d'autres termes, peut-on et doit-on manager les intrapreneurs comme les autres acteurs de l'entreprise ? Ces questions s'avèrent d'autant plus délicates à étudier que le comportement entrepreneurial est souvent caractérisé par une capacité à s'automotiver, à prendre des initiatives de manière indépendante, à exprimer une forte autonomie créatrice (cf. par exemple Brockhaus, 1980)...

1. À la recherche de l'intrapreneur

L'examen des différents contenus prêtés au concept de *corporate entrepreneurship*

(Sharma et Chrisman, 1999) permet de discerner trois composantes distinctes : le développement de nouvelles activités (diversification par croissance interne, développement de nouveaux produits ou nouveaux marchés, naissance d'un nouveau business au sein de l'activité normale de l'entreprise, etc.), la mise en œuvre de comportements innovants (initiatives spontanées d'employés pour entreprendre quelque chose de nouveau, hors toute demande hiérarchique, création et introduction de produits, de processus de production, de systèmes organisationnels, etc.), et la revitalisation d'une entreprise déjà existante (en changeant soit son périmètre d'activité, soit son positionnement concurrentiel).

Au-delà de cette pluralité de définitions, que nous aurons à réinterroger, peut-on déduire de l'observation de phénomènes intrapreneuriaux l'existence d'acteurs de même nature, les intrapreneurs, qui en seraient la cause directe ? Ou s'agit-il plutôt de mettre en évidence des comportements certes spécifiques mais qui renvoient davantage à des contextes d'actions particuliers plutôt qu'aux caractéristiques précises de certains profils managériaux ?

En d'autres termes, la catégorie des « intrapreneurs » existe-t-elle ? Ou cette notion recouvre-t-elle plutôt un ensemble de comportements qualifiés d'entrepreneuriaux qui renvoient à des individus que l'on peut certes particulariser (de par leurs caractères, compétences, etc.) mais en les rapportant toujours à un contexte donné ? L'élucidation de cette question s'avère cruciale pour notre propos : de la réponse apportée s'ensuivront des conceptions différentes du management des acteurs considérés.

Comment reconnaître les intrapreneurs ? La littérature de recherche sur la thématique semble mêler trois procédures d'identification : pour certains, il s'agit d'étudier un type d'acteur, que caractérise un ensemble d'attributs stables (traits de caractères, attitudes, motivations, compétences, etc.) ; pour d'autres l'intrapreneuriat désigne un ensemble de comportements spécifiques, que l'on qualifiera d'entrepreneuriaux, mais sans pour autant les rattacher par nature à une catégorie de personnes spécifiques, dès lors étiquetées comme « intrapreneurs » ; enfin, une troisième approche pourra distinguer des rôles organisationnels différents, propres à la nature du contexte, et cela en donnant alors au concept même d'intrapreneur une extension variable.

Caractérisé comme un profil d'individu particulier, l'intrapreneur semble, tel un être hybride, pris entre les figures contrastées de l'entrepreneur et du manager. L'entrepreneur indépendant crée une nouvelle entreprise *ex-nihilo* et à ce titre en pose les fondations : il institue une culture, crée une stratégie et des règles de fonctionnement organisationnel, manifestant une forte flexibilité pour changer de route, expérimenter ou adapter de nouvelles approches aux marchés qu'il vise. Il engage souvent une partie de son patrimoine personnel et/ou des capitaux extérieurs et en contrepartie peut espérer un fort retour sur investissement.

À l'opposé, le manager traditionnel est l'employé d'une entreprise déjà existante : il a pu être défini comme celui qui a pour fonction de maintenir la plasticité de l'organisation (Zaleznick, 1977 ; Kotter, 1990) dont il a la charge : il fixe les objectifs à

court et moyen terme (planifie) et alloue les ressources (budgète) en réponse aux variations de l'environnement externe ; il anime une structure (organise) et embauche les personnes compétentes (staff) ; enfin, il mesure le suivi du plan (contrôle) et résout les problèmes liés aux écarts.

Comment situer la figure de l'intrapreneur par rapport aux deux types d'acteur précédemment évoqués ? Le tableau 1 ci-après⁴ synthétise un certain nombre de résultats de recherche et tente de distinguer les caractéristiques des trois figures.

Comme l'entrepreneur, l'intrapreneur manifeste une attitude marquée (par exemple Pinchot, 1985 ; Kolchin et Hyclak, 1987 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Carrier, 1997) par la recherche et l'identification de nouvelles opportunités de développement, un fort engagement personnel dans ses actions qui participe du développement de soi, l'alliance entre la vision et la volonté de faire advenir les choses⁵, des qualités de leadership qui lui permettent de susciter l'adhésion de son équipe, la créativité dans la recherche de ressources pour mener à bien son projet.

Mais en retour, il partage aussi les traits suivants avec le manager traditionnel (Pinchot, 1985 ; Carrier, 1997 ; Kolchin et Hyclak, 1987) : un statut de salarié, une compétence en maîtrise des processus, la perception des jeux politiques dans l'organisation, la connaissance des procédures et la capacité à les mobiliser à son avantage.

Peut-on alors donner un contenu précis en termes d'analyse comportementale à cette caractérisation typologique ? La définition plus large des comportements intrapreneu-

4. Source : Basso (2004).

5. Il est ainsi qualifié de « dreamer who does » (Pinchot, 1985).

Tableau 1
ENTREPRENEUR, INTRAPRENEUR ET MANAGER

Dimensions-clés	Entrepreneur	Intrapreneur	Manager
<i>Aspiration</i>	Pouvoir de maîtrise de son destin.	Pouvoir comme désir de liberté créatrice (pouvoir faire).	Pouvoir hiérarchique (pouvoir de faire faire).
<i>Symboles identitaires</i>	Titre et statut de propriétaire	Signes d'indépendance reconnue	Statut
<i>Récompense/ Marque de réussite</i>	Possibilité d'enrichissement fort (mode capitalistique)	Surcroît de liberté de faire.	Promotion
<i>Rapport au système organisationnel</i>	Pleins pouvoirs car créateur du système	Utiliser les règles du système pour faire réussir un projet initialement hors jeu	Utiliser les règles du système pour réussir sa carrière (promotion)
<i>Nature de l'activité</i>	Créer de nouvelles activités et organisations <i>ex-nihilo</i> .	Créer de nouvelles activités <i>Business developer</i> innovant	Faire vivre des processus existants Gestionnaire d'activités existantes
<i>Mode de fonctionnement</i>	Fonctionnement dominant à l'intuition en créant son propre langage	Fonctionnement dominant à l'intuition mais capacité de traduction dans le langage de l'organisation mère	Planification : recours aux outils de gestion (études, processus éprouvés, procédures, etc.)
<i>Accès aux ressources</i>	Limité mais grande liberté pour contracter avec n'importe quel acteur	Recherche de sources de financements indirects ; pratique du troc et bricolage (<i>bootstrapping</i>)	Inscrit dans la démarche budgétaire

Sources : d'après Pinchot (1985), Carrier (1997), Kolchin et Hyclak (1997).

riaux comprend classiquement (Antoncic et Hisrich, 2001) les dimensions suivantes : la prise de risque, la proactivité, la création de nouveaux business à l'intérieur de l'entreprise, l'innovation, la créativité... Autant de déterminations qu'il semble difficile

d'identifier chez les individus hors tout contexte d'action (culture de l'entreprise, environnement stratégique, leadership, etc.). Le flou subsiste sur la nature des réalités évoquées : parle-t-on de traits de caractère (prise de risque, proactivité), d'acti-

tés (développement de nouvelles activités, création de nouveaux produits) ou encore de réponses organisationnelles apportées à un contexte donné (réactivité individuelle face à une crise constatée *ex post...*) ?

2. Proposition d'une typologie

Comment échapper à l'aporie de la définition de notre objet d'étude ? Cette interrogation concerne aussi la figure de l'entrepreneur, dont la littérature de recherche peine à identifier les caractéristiques en soi (profil psychologique, sociologique, etc.), à tel point que certains chercheurs, dont Gartner (1988) dans son célèbre article au titre explicite, « Who is an entrepreneur ? is a wrong question », ont pu même prôner l'abandon de cette problématique sans solution !

Déplaçons la perspective et adoptons une approche selon les rôles organisationnels pour tenter de trouver un passage. Il semble alors que la figure même de l'intrapreneur puisse revêtir plusieurs formes. On peut distinguer trois cas de figure (Basso, 2001 ; 2004) en remarquant qu'il est possible, chaque fois, de tenir le discours de l'entrepreneuriat en évoquant indifféremment les caractéristiques de l'acteur ou de l'organisation.

Ainsi un employé pourra être qualifié d'« entrepreneur » parce qu'il manifeste un comportement volontaire, créatif, et dynamique. Sa réactivité, sa capacité à s'adapter naturellement et rapidement aux changements de contexte en allant de l'avant, en prenant des initiatives attestent ses qualités entrepreneuriales, sans préjuger que ces éléments observables soient liés à sa per-

sonnalité, son contexte d'action... Sa capacité de débrouillardise pourra même dans certains cas s'apparenter à une aptitude réelle à innover, entendue au sens large et s'étendant à la découverte d'expédients, au recours au bricolage pour trouver de solutions inédites aux problèmes de management opérationnel quotidien (cf. le concept d'innovation ordinaire). Les managers de projet illustrent particulièrement cette posture : ils doivent sans cesse jouer avec le fonctionnement de processus transverses, la gestion d'équipes virtuelles... en évitant à la fois de se laisser enfermer dans un cadre trop contraignant et en maintenant une grande discipline dans la structuration des tâches.

Une seconde définition de l'intrapreneur relie celui-ci plus fortement au concept d'innovation, entendu alors de manière plus restrictive : l'intrapreneur est alors le champion du développement de nouveaux produits (Dougherty, 1992), l'initiateur de nouveaux business bâtis sur une innovation donnée. C'est le sens premier du *corporate venturing* qui vise à permettre la naissance de start-up internes (*internal corporate ventures*) au sein de l'entreprise. L'innovation technologique constitue souvent le premier déclencheur du processus d'émergence d'une start-up interne.

Mais cela est-il toujours le cas ? L'intrapreneur est-il systématiquement innovant ? Les liens de l'intrapreneuriat avec l'innovation n'apparaissent pas toujours marqués du sceau de l'évidence⁶. Pensons en particulier aux grands groupes qui peinent à trouver en leur sein des intrapreneurs pour aller ouvrir de nouveaux marchés et développer de nou-

6. À moins bien sûr de considérer que l'innovation recouvre tout ce qui est nouveau et dès lors peut aussi qualifier l'entrée sur un nouveau marché géographique...

velles activités dans les pays émergents. « Les managers disciplinés aptes à exceller dans un cadre prescrit se révèlent alors inadaptés. Or dans ces cas précis, il n'est pas nécessairement question d'innover mais d'être capable de prendre des initiatives/décisions sans avoir de chef derrière soi et en étant très pragmatique, débrouillard et collé au terrain. Ainsi, quand une grande entreprise cherche à s'implanter dans un marché émergent, elle ne recherche plus les profils habituels, mais des gens capables de prendre des risques et d'avoir envie de mettre la main à la pâte.⁷ » Les conditions d'action sont très différentes du *business as usual* et appellent des comportements et des profils entrepreneuriaux particuliers.

En résumé, nous pouvons travailler à partir de trois catégories qu'il est possible d'articuler ainsi: on identifiera d'abord l'employé doté d'un comportement entrepreneurial qui s'exerce au quotidien. Il agit souvent d'une manière adaptative, marquée par la flexibilité, la réactivité face aux surprises « habituelles » de l'opérationnel (demande imprévue d'un client à honorer sans délai, modification d'un processus en cours de route, etc.). Nous distinguerons ce premier acteur des deux autres figures dont la nature entrepreneuriale est marquée par la production d'une nouvelle réalité: l'intrapreneur qui crée et commercialise une innovation et l'intrapreneur qui développe de nouvelles activités.

Il est assurément possible de définir un noyau commun aux comportements évoqués: dans tous les cas de figure, que l'on évoque le management de projets, la mise en œuvre d'une innovation ou le dévelop-

pement d'activités nouvelles, le comportement intrapreneurial manifeste un « écart interne » plus ou moins marqué: il rompt avec un certain ordre existant et s'inscrit pourtant par définition dans le cadre d'une entreprise déjà existante.

Cette caractérisation nous permet aussi de distinguer l'intrapreneur d'autres profils couramment identifiés dans l'organisation tels que ceux de l'expert ou du dirigeant. Les entreprises ont souvent formalisé l'utilisation officielle de ces catégories pour différencier plusieurs populations de cadres supérieurs et leur réserver un traitement particulier (en concevant par exemple des parcours professionnels types ou des programmes de formation spécialisés pour chaque filière). Sans développer plus avant notre propos, remarquons que le statut de dirigeant, entendu comme décideur doté d'une sphère de responsabilités importantes, n'exclut pas la posture de l'intrapreneur. Il peut en être autrement avec la figure de l'expert: féru de technicité et amoureux du savoir, l'expert partage avec l'intrapreneur une relation intense et personnalisée avec sa pratique et ses projets professionnels. Cependant il répugne souvent à s'investir dans des responsabilités managériales qui l'éloignent de sa sphère d'intérêt. L'expert est par nature enraciné dans un territoire donné (client, produit, technologie, etc.) sur lequel s'ancre sa légitimité de métier. De ce fait, il aura peu tendance à adopter spontanément un comportement entrepreneurial et à s'écarter de son cadre de référence, par exemple pour mettre en œuvre un projet inédit. En effet cette implication le conduirait à s'engager sur une voie qui excède sa seule compétence technique.

7. Échanges avec Marie-Agnès de Puysegur, Hay Management, 26 février 2006.

De ce fait il prendrait le risque de s'éloigner de son périmètre légitime d'activité. Les exceptions concernent les cas d'innovations technologiques de rupture mais leur caractère marquant ne doit pas en occulter la rareté d'occurrence (O'Connor et Rice, 2001).

L'intrapreneur sera amené à jouer simultanément deux partitions (Basso, 2001). Agissant au sein d'une organisation déjà constituée, il devra nécessairement modifier l'ordre établi pour parvenir à imposer ses vues. Pour ce faire, il lui faudra toujours composer avec les règles du jeu dont il hérite au sein de l'organisation. Ces règles sont à la fois ce qui structure et habilite l'action collective et ce qui fait obstacle à la différence : la partition permet le concert, autorise la diversité des interprétations mais exclut de ce fait tout soliste qui ne s'inscrirait pas dans l'espace commun ainsi dessiné.

C'est à cette frontière que se joue la spécificité de l'acteur intrapreneurial, au-delà des catégories, et que se dessine la cohérence de son action. Au contraire de l'entrepreneur, il n'est pas le créateur de l'organisation qui l'entoure. Il surgit dans un espace déjà réglementé. Sa seule chance de réussite passe alors par une maîtrise affinée des procédures (Pinchot, 1985) qui lui permet de « courber » les règles (*rule bending*) mais non de les enfreindre (*rule breaking*), au risque du renvoi.

L'intrapreneur doit donc maîtriser un double jeu de règles : d'une part, il doit agir, comme tout entrepreneur, selon les principes qui régissent le monde extérieur de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, etc.), et d'autre part, faire avec les

règles spécifiques de l'organisation qui l'abrite et régule toute action managériale. Mais qu'appelle-t-on « manager » ? La définition la plus simple renvoie aux actions de planifier, d'organiser, de guider... Autant d'opérations que l'on retrouve dans les manuels de « comportement organisationnel⁸ », qui définissent le management comme « le processus qui consiste à définir des buts et coordonner les efforts des membres d'un groupe (personnel d'une entreprise, équipe, etc.) pour pouvoir atteindre les objectifs fixés ». Il s'agit bien d'obtenir la réalisation d'objectifs par un collectif d'acteurs qui doivent collaborer pour y parvenir (selon la maxime anglaise, « getting things done through people »).

La difficulté de notre sujet apparaît alors en toute clarté : comment peut-on envisager de manager des individus dont les comportements, liés à leur personnalité et/ou à leur contexte d'action, s'exercent par définition en marge des systèmes de management de l'entreprise ?

3. Manager les intrapreneurs ?

Ainsi que nous l'avons rappelé précédemment, l'intrapreneur se différencie du manager en manifestant un double mouvement, de recul pour s'affranchir du cadre (organisationnel, stratégique, culturel, etc.) de l'entreprise, et de forte implication personnelle pour la mise en œuvre de son initiative singulière.

Ce point est particulièrement important en ce qui concerne les deux dernières figures évoquées précédemment : l'innovateur et le développeur. L'intrapreneur en charge du lancement d'une nouvelle activité (ouverture d'un marché géographique,

8. Cf. par exemple Robbins *et al.* (2004).

diversification produit, etc.) sait qu'il se trouve quasiment dans le cas du créateur d'entreprise : certes il a le soutien moral, logistique... de son entreprise, mais il est souvent face à une feuille blanche, son business plan ayant davantage joué le rôle d'instrument de communication avec le siège que de carte topographique pour conquérir le nouveau territoire. Pis encore, une part importante de l'apport de l'organisation qui l'abrite constitue aussi un obstacle : les prévisions budgétaires, les habitudes de pensée, les procédures entre filiales... sont autant d'*impedimenta*, de contraintes pour celui qui devra bricoler et prendre ses aises avec les procédures. Sur le terrain se joue la part d'imprévisible, d'improvisation propre à tout acte de création. En ce cas, le développeur évolue certes dans le cadre d'une mission qui lui a été assignée, son action s'inscrit bien dans un plan stratégique d'ensemble mais, dans le même temps, il doit réinventer son espace de jeu, conquérir une part supplémentaire d'autonomie, se créer de nouveaux degrés de liberté. Sans quoi le respect scrupuleux des règles édictées par la grande organisation l'empêchera de démarrer son activité, de réinventer une dynamique entrepreneuriale pour aller plus loin.

La posture de l'intrapreneur innovateur sera encore plus délicate : selon le degré de radicalité de l'innovation qu'il veut mettre en place (Anderson and Tushman, 1986), il évolue plus ou moins en dehors de son cadre d'action légitime : hors stratégie, hors budget... Il doit donc, et c'est un point que toutes les recherches sur le sujet soulignent (par exemple Burgelman, 1985 ; Bouchard et Bos, 2006), agir en toute discrétion car son travail clandestin remet souvent en cause certains cadres structurants de l'en-

treprise. Les termes abondent pour désigner le travail en perruque (*skunkwork*), les conseils pour travailler « below the radar » et éviter ainsi d'être phagocyté par le système immunitaire de l'entreprise... L'intrapreneur innovateur devra donc ruser avec l'organisation et établir un système parallèle de ressources construit notamment sur un réseau d'alliés pour pouvoir travailler en marge des procédures budgétaires et des chaînes de commandement (Lakshmanan, 1993).

Comment dans ces conditions peut-on envisager de manager les producteurs d'écartés créatifs, les « déviants positifs » (Alter, 2000) ? Cette interrogation entraîne deux niveaux de questionnement distincts selon que l'on se place au niveau des processus de l'organisation ou au niveau interpersonnel des relations. Nous examinerons donc successivement les possibilités d'une gestion spécifique de cette classe d'individus par le système managérial de l'entreprise puis en un second temps les spécificités de management relationnel/interaction que demanderait ce type d'employé.

4. Deux grands types de configuration

Les pratiques managériales traditionnelles constituent des facteurs bloquants, des obstacles au *corporate entrepreneurship* (par exemple Sykes et Block, 1989). Les entreprises ont cherché à concevoir des dispositifs de facilitation qui diffèrent selon leur culture et leur structure organisationnelle (Twomey et Harris, 2000).

Sans entrer dans une typologie trop détaillée (cf. par exemple les cinq modèles distingués par Basso et Legrain, 2004), nous porterons ici notre propos sur deux options qui définissent le spectre des choix de configuration entrepreneuriale

possibles pour une organisation : d'une part, la création d'une entité dédiée, qui a pour vocation d'initier, de porter ou d'appuyer des initiatives entrepreneuriales de nature différente (projets de développement, nouveaux produits, etc.) au sein du groupe (modèle de l'enclave). D'autre part, la revendication d'une culture entrepreneuriale diffuse et non formalisée qui irradie dans toute l'organisation (modèle de l'imprégnation).

La première option consiste à organiser des enclaves régies par des règles différentes de celles de l'entreprise : il s'agit alors de créer de petits groupes qui seront mis à l'abri dans quelque partie de l'entreprise (isolat, port, département des nouvelles activités, New Ventures, R&D *hub*...) où les intrapreneurs pourront agir de manière séparée en étant régis par des règles d'exception (par exemple O'Connor et Rice, 2001). Ces espaces protégés permettent souvent d'abriter des projets de type innovant et de permettre aux champions et à leurs équipes d'échapper à la juridiction du système. La logique de sanctuarisation met à l'abri les intrapreneurs et doit permettre l'éclosion des talents et l'émergence des projets (cf. la création de la chaîne Formule 1 au sein du groupe Accor, la mise au point du PC chez IBM...).

Mais l'espace de jeu ainsi défini peut ne pas être suspendu au caractère transitoire d'un projet et revêtir la forme d'une division qui aura grandi selon une logique managériale différente de celles des autres parties de l'entreprise : son histoire, le profils de ses leaders... peuvent avoir façonné un autre

type d'organisation à l'intérieur de la grande entreprise. Ainsi la direction des services financiers spécialisés (DSFS) dirigée par Jean-François Gautier, au sein du groupe Société Générale constitue un exemple révélateur d'un espace organisationnel spécifique qui s'est construit dans la branche « banque de détail »⁹ : à partir notamment de l'acquisition de quelques actifs dont la Deutsche Bank souhaitait se séparer, la DSFS a procédé étape par étape depuis 2001 en alternant les acquisitions ciblées de petites tailles et le démarrage d'activités *ex nihilo* dans des marchés géographiques émergents, notamment en Europe de l'Est. La diversification du groupe bancaire a permis l'émergence de cinq lignes métiers, trois dédiées aux entreprises (location et gestion de parcs informatique, financements des biens d'équipement et des ventes aux entreprises, location longue durée et gestion de flottes de véhicules) et deux à destination des particuliers (assurance et crédit à la consommation). Les trois marques phares dans les activités de financements et de services aux entreprises (ECS, SG Equipment Finance, et ALD Automotive) sont aujourd'hui numéro 1 ou numéro 2 en Europe. En 2005, fort de 13 700 collaborateurs, d'un PNB de 2,127 milliards d'euros, et dégageant un résultat positif de 451 millions d'euros, le pôle DSFS démontre sa capacité de développement rentable et « son rôle de relais de croissance pour le groupe Société Générale¹⁰ ».

Cette activité s'est structurée selon des modalités opérationnelles particulières,

9. Source : Rapport annuel 2005, présentation de Jean-François Gautier, « SFS : croissance et création de valeur » (20 septembre 2005).

10. Source : Rapport d'activité 2005.

notamment à cause d'une grande frugalité de moyens au démarrage : structure centrale légère, chaînes de commande raccourcies, procédures d'embauche privilégiant comportement entrepreneurial et maîtrise des langues, autonomie opérationnelles des filiales... Dans ce cas précis, c'est le président de la Société Générale lui-même, Daniel Bouton, qui a toléré et laissé émerger ce pôle d'activité qui demeure quelque peu en marge de la culture du groupe.

On peut dès lors dresser la liste des paramètres de gestion qui favorisent l'intrapreneuriat dans cet espace en inversant quasi systématiquement les pratiques du management traditionnel. La littérature de recherche a identifié un certain nombre de paramètres-clés (par exemple Sathe, 1988, 2003 ; Brown, Davidsson et Wiklund, 2001 ; Hornsby *et al.*, 2002) favorisant les démarches intrapreneuriales : système de récompense et de renforcement spécifique, support managérial affiché, canaux de communication fluides, chaîne de délégation très courte, procédures légères de *reporting*, mise à disposition de ressources (budgets discrétionnaires, temps libéré), attitude favorable à la prise de risque, autonomie laissée dans la définition de ses tâches...

Certains leviers évoqués dépendent de la structure et des systèmes mis en place, d'autres sont laissés à la responsabilité de managers de rang supérieur et renvoient au style de management et à la culture.

Dans le cadre d'une culture entrepreneuriale qui concerne l'ensemble de l'organisation (modèle de l'imprégnation), l'entreprise revendique une forte dimension entrepreneuriale et cela, sans avoir isolé précisément une structure ou une équipe

porteuses de cet esprit. L'esprit entrepreneurial doit se diffuser et être porté par l'organisation en son entier qui est souvent dotée de structures très souples, favorisant la décentralisation. La dynamique entrepreneuriale se caractérise ainsi par un mouvement quasi brownien de remise en cause permanente, de goût du challenge et d'esprit de compétition interne. Elle vise à faire émerger indifféremment les trois types de comportement que nous avons distingués plus haut : au-delà de l'existence d'individus plus portés sur le développement d'innovation ou l'émergence de nouveaux marchés, chaque employé est censé manifester une grande réactivité. Cette dynamique est canalisée et mise au service de la stratégie globale de l'entreprise. La culture entrepreneuriale s'appuie souvent sur les exemples historiques des fondateurs, entrepreneurs emblématiques, qui indiquent les comportements à imiter et le style de management à pratiquer. L'Oréal¹¹ illustre particulièrement ce cas : au sein de cet ensemble de 500 *business units* fortement autonomes, l'esprit d'initiative et de la responsabilité individuelle sont valorisés : il n'existe pas à proprement parler de définition de poste chez L'Oréal. Les recouvrements entre les missions individuelles, les ajustements incessants, l'émulation interne assurent une grande plasticité organisationnelle. C'est la culture du groupe, fondée sur quelques grands principes, qui forge un référentiel commun. « Les grands récits façonnent les mentalités. Une forte idéologie entrepreneuriale et un discours interne très puissant permettent de modeler les comportements attendus. Il existe un langage propre à L'Oréal qui s'exprime à travers

11. Source : Basso et Legrain (2004).

une série de slogans, de messages repris et diffusés aussi bien en interne, qu'en externe: "chez L'Oréal, à moins de 30 ans vous pouvez être patron"; "les meilleurs sont ceux qui sont capables de faire la rupture"; les collaborateurs doivent être capables de mener plusieurs projets de front, "de faire tourner les assiettes chinoises"... ».

Quelles sont les différences majeures entre les deux modèles, enclave et imprégnation? La première circonscrit clairement la gestion des intrapreneurs en leur assignant un lieu propre, définitif (département, *hub*) ou temporaire (incubateur, groupe projet, etc.) alors que la seconde vise à diffuser l'esprit d'entreprise dans toute l'organisation. Par conséquent, l'approche par enclave tend à reposer implicitement sur une distinction catégorielle du statut d'intrapreneur alors que le modèle de l'imprégnation laisse la catégorie ouverte et donc indéterminée. Tous les employés sont alors incités à se comporter de manière entrepreneuriale dans tous les sens du terme.

Si l'on examine maintenant l'ensemble des dispositifs favorisant les attitudes entrepreneuriales dans les grandes entreprises, deux paramètres semblent particulièrement structurants (Schuler, 1986; Christensen, 2005) pour agir sur la motivation: le système de récompense et le droit à l'erreur.

Les comportements des intrapreneurs peuvent être encouragés par des modalités spécifiques de récompense (Ahuja et Lampert, 2001): les compensations financières (salaires, bonus, *profit share*, stock-options...) semblent être un moindre facteur de motivation que l'ensemble des

signes symboliques reconnaissant la valeur des contributions entrepreneuriales: promotion, extension des responsabilités, autonomie renforcée, reconnaissance publique, interne ou externe, temps libre dégagé pour d'autres projets, ressources accordées pour des recherches ou des actions de formation... (Morris et Kuratko, 2002). La nature spécifique des récompenses attendues pose un vrai problème aux entreprises qui demeurent prisonnières d'un système unique d'incitations: les craintes de jalousie, d'inégalité de traitement paralysent souvent les initiatives innovantes en ce domaine (Schuler, 1986).

Le droit à l'erreur constitue l'un des principes-clés de réussite pour permettre à des comportements entrepreneuriaux d'émerger. La prise de risque est inhérente à l'initiative autonome puisque cette dernière s'affranchit de l'autorisation qui pourrait la couvrir en cas d'échec. Pour expliquer ce qu'il entend par « droit de se tromper », le directeur général du groupe de BTP, Vinci, Xavier Huillier¹², a recours à une métaphore sportive: « pour apprendre à skier, il faut accepter de chuter. Tomber est nécessaire à l'apprentissage du ski. Mais il s'agit de ne pas commettre deux fois la même erreur et démontrer ainsi que l'on a pu apprendre ». De plus, les erreurs se distinguent des fautes en ce que leurs auteurs avaient effectivement pris le minimum de précautions raisonnables pour éviter l'insuccès. Rappelons à cet égard les propos de Peter Brabeck, président de Nestlé: « Chaque fois que je dois approuver une promotion, je demande, « Quelle est la plus grande erreur que cette personne a com-

12. Source: *Entretiens Louis le Grand*, « Vinci: L'innovation chez Vinci: de l'azur grec à la terre francilienne... des hommes, des idées, de la technologie », (29-30 août 2005).

mise ? » Parce que si cette personne n'a jamais commis une seule grande erreur au cours de sa carrière passée, alors cela signifie qu'elle n'a jamais eu le courage de prendre de grandes décisions. Ou de se créer une opportunité pour apprendre.¹³ »

Il est clair que seuls les cas concrets rapportés dans l'entreprise permettent de croire en la réalité des propos affichés. La crédibilité d'un droit à l'erreur se mesure à l'étendue de son utilisation¹⁴ ! L'échec peut être alors rationalisé et retrouver un sens dans une perspective statistique. Ainsi l'entreprise danoise Danfoss Drive « considère le management du risque à partir d'une approche darwinienne, qui signifie, comme le dit l'un des managers, "survival of the fittest" ». (Christensen, 2005). L'exemple de l'entreprise franco-belge Fortis est également éclairant : elle a mis en place depuis 2000 la *Fortis venturing initiative*, une unité de développement de nouveaux business. Son actuel directeur, Kris Vander Velpen, se réfère explicitement aux conseils, prodigués par MacMillan (McGrath et MacMillan, 2000) : en tant qu'intrapreneur, vous devez littéralement « steal your way into innovation » et « conserver l'initiative underground tant qu'il n'y a pas quelques résultats tangibles à montrer¹⁵ ». Une telle approche ne peut exister que si l'existence d'un réel droit à l'erreur est affichée. Les propos¹⁶ du président de Fortis, Maurice Lippens, mettent conséquemment l'accent

sur l'importance d'encourager « the maverick attitude ». Il résume ainsi la philosophie d'un environnement intrapreneurial : « to try to have people around you who dare, and who are rewarded for that ».

5. Résoudre les contradictions de l'entreprise ambidextre ?

La problématique de l'entreprise ambidextre (Tushman et O'Reilly III, 1996), soucieuse de concilier exploitation de l'existant et exploration de nouveaux projets, se définit par deux interrogations essentielles : comment gérer la dualité des systèmes d'action ? Comment susciter des comportements intrapreneuriaux et maintenir conjointement l'implication des managers, sans créer de déséquilibre majeur dans l'ensemble ?

Ces questions se posent au-delà des deux grandes options organisationnelles évoquées plus haut (enclave et imprégnation) : en réalité, et loin des schémas idéaux, nombre d'entreprises naviguent entre deux eaux (Basso, 2006) et balancent entre le fort désir d'avoir des entrepreneurs autonomes et des employés mobilisés selon les cadres prédéfinis de l'entreprise... Il y a là une contradiction radicale qui transparaît dans les listes de conseils élaborées à l'attention des intrapreneurs, inspirées du travail de Pinchot (1985). Les comportements « prescrits » remettent en cause la stabilité organisationnelle, mettent à mal les cohérences

13. *Harvard Business Review*, février 2001, p. 118.

14. Cela dit, le principe du droit à l'erreur est nécessaire mais certainement insuffisant pour susciter des comportements entrepreneuriaux : de nombreuses organisations dites bureaucratiques pratiquent *de facto* le droit à l'erreur mais ne se caractérisent pas pour autant par leur dynamique entrepreneuriale : les acteurs qui ont échoué, au cours de leur projet, subissent alors une période, plus ou moins longue, de disgrâce mais peuvent revenir un jour sur le devant de la scène. Les sanctions définitives sont proscrites car elles ne correspondent pas à la culture dominante, faite de compromis.

15. "Venturing out : Frans de Wuffel, AMP'23", *AMPlify Wharton*, 2003.

16. "Cross-border Breakthrough: The Fortis Case", Knowledge @Wharton.

managériales (Basso, 2001, 2005) : ainsi passer à l'action sans attendre nécessairement toutes les autorisations, utiliser les erreurs comme sources d'apprentissage, se comporter en propriétaires des projets... sont des comportements déviants par rapport à la norme établie. De la même manière, l'injonction de savoir contourner les ordres remet en cause le principe de hiérarchie, le conseil de se focaliser sur son projet en faisant feu de tout bois sans se laisser enfermer dans une description de fonction met en question la cohérence interne, le recours encouragé au réseau pour compléter les ressources insuffisantes ouvre la voie à l'opportunisme sans limite, l'incitation à travailler en secret fait fi de la transparence à laquelle exhorte désormais la *corporate governance*... La liste des dérapages potentiels est longue !

Nous sommes subrepticement revenus à notre point de départ. Comment peut-on concevoir l'action d'un entrepreneur au sein d'une organisation régie par des principes d'ordre très stricts qui assurent son efficacité. Gérer l'entrepreneuriat relève bien du paradoxe. Peut-on manager les intrapreneurs ? Et surtout la catégorie la plus problématique de ce type d'acteur, qui rassemble les deux espèces de créateurs, qu'ils soient moteurs d'une innovation ou développeurs de nouveaux business. Peut-on normer les déviants positifs sans les faire disparaître, sans en abolir la nature même ? Il semble bien que sur le plan de l'organisation, le choix soit limité : entre le modèle de l'imprégnation et le modèle de l'enclave, il y a certes des possibilités d'approches mixtes, mais la majorité des entreprises qui hésitent sur la marche à suivre abritent de ce fait une population plus ou moins importante d'in-

trapreneurs qu'elles ne savent pas, par définition, traiter comme une catégorie spécifique.

La gestion de ces intrapreneurs anonymes est de ce fait laissée à l'appréciation de leurs managers immédiats : la relation interpersonnelle de management prend le pas sur les systèmes organisationnels qui ne reconnaissent pas la spécificité de ce type d'employé. Comment procèdent alors ceux qui doivent gérer ces porteurs de changement peu orthodoxes ? Comment manager ces électrons libres en évitant de les étouffer sous les procédures et en veillant toutefois à les maintenir dans un certain cadre d'action pour éviter l'incontrôlable ?

Le recours métaphorique à d'autres métiers pourrait être éclairant : manager des intrapreneurs s'apparenterait en un certain sens à la gestion des talents créatifs. Les métiers d'impresario, d'éditeur... allient certainement la capacité de donner des directions et d'indiquer des éléments de cadrage sans en rendre prisonnier les artistes au risque de les rebuter ou de figer leur potentiel. Cependant il s'agit toujours là de la gestion de talents indépendants, d'artisans dont l'activité de création s'apparente davantage, dans le domaine de la gestion, à celle de l'entrepreneur non salarié. Au contraire, l'intrapreneur demeure une partie d'une totalité organisationnelle, il est *ex principio* partie prenante d'une action collective structurée, d'une organisation.

Essayons de proposer quelques pistes issues de l'observation de cas concrets. Le manager qui doit manager de tels individus devra tenir compte de plusieurs éléments distinctifs (Basso, 2005), liés à la relation spécifique que l'intrapreneur développe avec son travail en s'y investissant souvent d'une manière très personnelle. Quatre

principes d'action, susceptibles de faire l'objet d'études ultérieures, peuvent être dégagés.

Premièrement, l'intrapreneur développe fortement le sentiment de construire quelque chose, de participer à une œuvre collective en y imposant sa marque. Cela fait que la reconnaissance de la valeur de son action créatrice lui importe davantage que la seule récompense monétaire. Le manager ne devra donc pas sous-estimer cette dimension dans les relations de motivation et d'incitation qu'il entretient avec l'intrapreneur.

La nécessité du contrôle des actes de l'intrapreneur passera davantage par la contractualisation et la définition commune de certains objectifs associés à leurs modalités d'évaluation. Cette approche permettra de faciliter l'intégration du « déviant positif ». La pertinence de ses objectifs sera toujours rattachée à la stratégie d'ensemble de l'entreprise pour inscrire l'action entrepreneuriale dans le contexte collectif. Le manager s'efforcera, quelle qu'en soit la tentation, de ne pas imposer les modalités du faire mais de focaliser l'intrapreneur sur les résultats. Il lui accordera quelques degrés de liberté supplémentaires et ne contrôlera pas son allocation de temps en lui laissant le choix de s'organiser. En revanche, il maintiendra une grande rigueur sur les délais d'obtention des résultats et structurera l'apport de moyens et ressources en conséquence.

Troisièmement, l'intrapreneur requiert un management spécifique au regard de son jeu spécifique dans l'organisation : son action déviate le place en posture de vulnérabilité. L'intrapreneur s'expose à l'hostilité répressive de l'ordre établi. Les termes mêmes qui qualifient les lieux spécialisés

du développement de l'intrapreneuriat (incubation, couveuse, etc.) indiquent le besoin structurel de protection : l'intrapreneur est par définition une espèce menacée et ses projets naissants sont toujours d'une grande fragilité. Il est la cible naturelle de la normalisation organisationnelle. Comment son manager peut-il l'aider à minimiser cette menace ? En jouant notamment le rôle d'écran, en plaidant habilement sa cause, en déjouant en amont les logiques de neutralisation...

Enfin, le manager veillera à rappeler périodiquement à l'intrapreneur les limites nécessaires de son investissement psychique dans l'entreprise : la passion que ce dernier peut déployer inconsidérément constitue un piège identitaire fort (Basso, 2005). Il est de la responsabilité du manager de ne pas abuser de cette faiblesse constitutive de l'intrapreneur, que l'on rencontre surtout dans le *championing* des produits innovants. Car elle peut aisément conduire au *burn out* et à des risques de perte de repères pour l'individu, notamment si les projets doivent être à un moment donné arrêtés.

Une telle description semblera peut-être étrangère voire délirante à nombre de managers. Il est vrai que la plupart d'entre eux n'ont jamais eu l'occasion de travailler aux côtés d'un intrapreneur ! Le profil et la gestion de ces individus conservent donc pour beaucoup son mystère et son caractère inquiétant : le personnage du *maverick* n'a pas cessé d'intriguer...

CONCLUSION

Pour achever notre propos, revenons à la problématique fondamentale : si entreprendre passe par une nécessaire transgression (des habitudes, des règles usuelles,

etc.), comment un système organisationnel (l'entreprise en ce cas précis), fondé sur des règles d'action collective précises et doté d'une identité propre (stratégique, culturelle, historique, etc.) peut-il intégrer les conditions de possibilité de sa propre négation¹⁷? Comment l'ordre existant peut-il « supporter » au double sens du terme, de soutenir et tolérer, des acteurs dont les agissements mêmes le modifient en enfreignant certaines de ses règles de fonctionnement? Certes l'intrapreneur, à la différence de l'entrepreneur, pratique davantage le détournement, le contournement latéral que la transgression frontale des règles du jeu (stratégique, organisationnel, etc.): c'est la condition de sa survie dans l'organisation de l'action collective.

Les conflits proviennent de son mode de fonctionnement même: les projets menés par les intrapreneurs comportent souvent une forte part d'incertitude (innovation, nouvelles activités, nouveaux marchés, etc.). Ils possèdent du fait de leur nature risquée un statut controversé car ils sont toujours en compétition avec d'autres projets, plus assurément définis et contrôlables, pour les ressources et l'attention stratégique. Ils traversent les cloisonnements organisationnels traditionnels (départements, baronnies, etc.) et remettent ainsi en cause les frontières organisationnelles.

Peut-on manager les fauteurs de trouble? Les déviants positifs se plieraient-ils à des lois d'exception? Faut-il faire des exceptions pour ces francs-tireurs ou sont-ils des anomalies générées par le système? Nous

avons indiqué quelques pistes de réponse à ces questions difficiles.

À titre de réflexion conclusive, nous souhaiterions renverser la problématique initiale et donner un sens nouveau à l'une de nos premières assertions: les managers des entreprises d'aujourd'hui sont pris dans des organisations dont les structures à géométrie variable contraignent de plus en plus à l'adoption *de facto* de comportements entrepreneuriaux (Hatchuel *et al.*, 2002; Dupuy, 2005; Basso, 2006). Il ne s'agit pas pour ces acteurs de devenir des intrapreneurs au sens des créateurs évoqués précédemment mais d'acquérir les vertus prêtées à la dynamique entrepreneuriale en général: tout manager de projet sait qu'il possède désormais rarement toutes les ressources et l'autorité nécessaires pour réaliser le projet dont il a la charge. Ce « management panique », qui doit délibérément s'adapter à un contexte interne qui a perdu sa stabilité d'antan (Dupuy, 2005), semble désormais être devenu la règle.

De ce fait, la métaphore musicale utilisée pour évoquer le management de l'action collective s'altère: à la conception très « classique » d'une musique dont la partition écrite définit à l'avance l'espace des interprétations possibles, succède l'image du jazz qui appelle davantage l'improvisation de chacun et conçoit l'émergence d'une création collective à partir de rencontres et de résonances (Weick, 1998).

Mais cette belle image de l'auto-organisation ne dissimule-t-elle pas les difficultés actuelles de la forme « entreprise » à struc-

17. Nous pourrions même évoquer ici le concept de « négativité », c'est-à-dire la capacité positive qu'aura la négation d'engendrer à son tour une nouvelle réalité: la création passe par la destruction préalable d'une partie de l'ordre ancien ainsi que nous le rappelle par exemple l'histoire des grandes œuvres d'art.

turer différemment les initiatives des acteurs (Bouchard et Bos, 2006) ? À ce titre, l'intrapreneur assimilable à l'ensemble des managers est peut-être une construction historique: la généralisation de sa posture, l'incitation à se comporter comme un manager entrepreneur au sein des grandes entreprises ne marquent-elle pas l'impuissance de ces organisations à repenser radicalement leurs modes de fonctionnement ? L'intrapreneur, sous sa forme généralisée, appa-

raît alors un acteur de transition, forgé par des entreprises encore trop bureaucratiques à la recherche de nouvelles formes organisationnelles. Loin de représenter une solution aux problèmes de renouvellement de l'organisation, il incarnerait au contraire aujourd'hui son incapacité à se transformer en profondeur pour concilier des logiques contradictoires (rentabilité financière, réactivité clients, recherche d'innovation différenciatrice, etc).

BIBLIOGRAPHIE

- Ahuja G., Lampert C.M., "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, p. 521-543.
- Alter N., *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, 2000.
- Anderson P., Tushman M. L., "Technological discontinuities and organizational environments", *Administrative Science Quarterly*, 31, 1986, p. 439-465.
- Antoncic B., Hisrich R.D., "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation", *Journal of Business Venturing*, 16, 2001, p. 495-527.
- Barringer B.R., Bluedorn A.C., "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, p. 421-444.
- Basso O., « La dynamique entrepreneuriale au sein des grandes entreprises », *L'Art du Management 2.0.*, p. 182 sq., *Financial Times-Les Echos*, éditions Village Mondial, 2001.
- Basso O., *L'intrapreneuriat*, Economica, 2004.
- Basso O., « La face obscure de l'intrapreneuriat : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise », *Gestion 2000*, juillet-août 2005.
- Basso O., *Le manager entrepreneur*, Village Mondial, 2006.
- Basso O., Legrain T., La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes, Notes, Institut de l'Entreprise, 2004.
- Bouchard V., "Exploring corporate entrepreneurship: a corporate strategy perspective", *Cahiers de Recherche*, décembre, n° 12, EM Lyon, 2001.
- Bouchard V., Bos C., « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle: une conception tronquée ? », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 2006, p. 95-109.
- Brockhaus R. H., "Risk taking propensity of entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, vol. 23, n° 3, 1980, p. 509-520.
- Brown T.E., Davidsson P. et Wiklund J., "An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior", *Strategic Management Journal*, 22, 2001, p. 953-968.

- Burgelman R.A., "Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study", *Management Science*, December, vol. 29, n° 12, 1983, p. 1349-1365.
- Burgelman R.A., "Managing the new venture division: research findings and implications for strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 1, 1985, p. 39-54.
- Carrier, "Intrapreneurship in SME's: an exploratory study", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 21, n° 3, 1996, p. 5-20.
- Carrier C., *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- Champagne D., Carrier C., *Les études sur l'intrapreneuriat: objets d'intérêt et voies de recherche*, Communication, 7^e Colloque CIFEPME, 2004.
- Christensen K.S., "A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives", *International Journal of Management and Enterprise Development*, vol.1, n° 4, 2004, p. 301-315.
- Christensen K.S., "Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company", *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, n° 3, 2005, p. 305-322.
- Covin J.G., Slevin D. P., "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16, n° 1, Fall 1991, p. 7-25.
- Dess G.G., Lumpkin G. T., Covin, J. G., "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, 1997, p. 677-695.
- Dougherty D., "A practice-centered model of organizational renewal through product innovation", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, p. 77-92.
- Drucker P. F., "The discipline of innovation", *Harvard Business Review*, May-June 1985, p. 67-72.
- Dupuy F., *La Fatigue des élites, Le capitalisme et ses cadres*, coll. « La République des idées », Le Seuil, 2005.
- Fayolle, A., « Le management entrepreneurial: mythe ou réalité? », *Transdisciplinarité: Fondement de la Pensée Managériale Anglo-Saxonne*, Peron M. (sous la direction de), Economica, 2002, p. 81-107.
- Fayolle A., « Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations: auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture? », *Gérer et Comprendre*, 2003, p. 81-107.
- Gartner W. B., "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, 1988, p. 11-32.
- Hatchuel A., Le Masson P., Weil B., "From Knowledge Management to Design Oriented Organizations", *International Social Science Journal, Blackwell Publishing/UNESCO*, 171, March 2002, p. 25-37.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A., "Middle managers perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n° 3, 2002, p. 253-273.
- Kanter R.M., "Supporting innovation and venture development in established companies", *Journal of Business Venturing*, Winter 1985, p. 47-60.

- Kolchin M.G., Hyclak T.J., "The case of the traditional intrapreneur", *SAM Advanced Management Journal*, Summer 1987, p. 14-18.
- Kotter J.P., "What leaders really do?", *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.
- Lakshmanan P., "The etiology of organizational politics: implications for the intrapreneur", *SAM Advanced Management Journal*, Summer 1993, p. 35-41.
- McGrath R., Mac Millan I. C., *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.
- Morris M.H., Kuratko D.F., *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt Publishers, 2002.
- O'Connor et Rice M.P., "Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firm", *Californian Management Review*, vol. 43, n° 2, Winter 2001, p. 95-116.
- Pinchot G. III, *Intrapreneuring*, New York, Harper & Row, 1985. Trad. française, *Intraprendre*, Editions d'Organisation, Paris, 1986.
- Robbins S. P., DeCenzo D. A., Gabilliet P., *Management: L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Education, 2004.
- Sathe V., *Corporate Entrepreneurship: top managers and new business creation*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003.
- Sathe V., "From Surface to Deep entrepreneurship", *Human Resource Management*, vol. 27, n° 4, 1988, p. 389-411.
- Schuler, R. S., "Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices", *Human Resource Management*, 25, 1986, p. 607-629.
- Sharma P., Chrisman J.J., "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 1999, p. 11-27.
- Stevenson H.H., Jarillo J.C., "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurship management", *Strategic Management Journal*, Summer special issue, n° 11, 1990, p. 17-27.
- Sykes H. B., Block Z., "Corporate venturing obstacles: sources and solutions", *Journal of Business Venturing*, vol. 4, 1989, p. 159-67.
- Thornberry N., *Lead Like an Entrepreneur*, Mc Graw Hill, 2006.
- Tushman M.L., O'Reilly III C.A., "Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, vol. 38, n° 4, Summer, 1996, p. 8-30
- Twomey D.F., Harris D. L., "From strategy to corporate outcomes: aligning human resource management systems with entrepreneurial intent", *International Journal of Commerce and Management*, vol. 10, 2000, p. 34-55.
- Weick K.E., "Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis", *Organization Science*, 9-5, 1998, p. 543-555.
- Zahra, S. A., "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n° 4, 1993, p. 319-340.
- Zaleznik A., "Managers and Leaders, are they different?", *Harvard Business Review*, mai-juin 1977.