

La dimension effectuale de l'intrapreneuriat

1224

Abstract

Parallèlement à Sarasvathy qui notait que l'entrepreneur avait un accès privilégié à l'effectuation, notre étude suggère que l'intrapreneuriat est ce moment précis où l'ensemble de l'organisation donne libre cours à l'effectuation. Jusqu'alors, l'effectuation demeure un impensé des modèles théoriques de l'intrapreneuriat. Nous adaptons une méthodologie interactionniste (Ireland et al., 2006) pour mettre en valeur la dimension effectuale d'un cas extrême d'intrapreneuriat qui compte plus de dix ans d'existence et articule innovation, renouveau stratégique et corporate venturing interne et externe (Sharma & Chrisman, 1999).

Mot clefs : Intrapreneuriat, effectuation, innovation.

INTRODUCTION

La majorité des études sur l'intrapreneuriat sont focalisées sur les résultats (outcomes) et donc les buts à atteindre pour ceux qui s'engagent dans cette démarche. Ceci suppose que l'intrapreneuriat constitue pour l'entreprise un choix fait consciemment ou inconsciemment à priori. Or, les récentes études de terrain (Basso, 2004; Bouchard, 2009) soulignent qu'à l'origine de leur démarche les intrapreneurs et leurs organisations ont plutôt des idées et des buts multiples et généraux qu'ils cherchent à tester et explorer. En abordant prioritairement l'intrapreneuriat à partir de ses résultats et non à travers ses processus et plus précisément ses modes effectifs d'implémentation, théoriciens et praticiens entretiennent un biais. Ce biais favorise une approche causale pour expliquer l'intrapreneuriat et ne pose donc pas la question de l'orientation de l'action et du traitement des buts dans le contexte intrapreneurial. Autrement dit, le débat initié par Sarasvathy (2001) en entrepreneuriat qui oppose causation et effectuation n'a pas encore été ouvert au sein des études intrapreneuriales. Sarasvathy elle-même soulignait la prédominance du modèle causal et l'absence d'une théorie de l'exploration des buts (theory of goal finding) ou de la pluralité des buts dans l'action. Pour bien observer la façon dont les buts sont abordés au sein de l'action entrepreneuriale, il serait utile d'analyser les modes effectifs d'implémentation de l'intrapreneuriat plutôt que ses résultats. Pour ce faire, nous avons identifié un cas extrême d'intrapreneuriat qui compte une dizaine d'années d'existence et couvre l'ensemble des facettes de l'entrepreneuriat décrites par Sharma et Chrisman (1999). Il s'agit d'une entreprise faisant partie d'un groupe international mais implantée sur un site précis localisé dans l'Est de la France. Solvay Electrolyse France (SEF) compte plus de 1400 employés en 2009 et promeut une véritable dynamique intrapreneuriale à travers une démarche affirmée d'innovation participative. Afin de bien analyser le caractère effectuel du phénomène intrapreneurial tel qu'il se déploie à SEF, nous avons sélectionné parmi les modèles théoriques intrapreneuriaux une modélisation qui parce qu'elle se révèle interactionniste permet de mettre en perspective causation et effectuation (Schütz, 1967 ; Goffmann, 1967) : il s'agit du modèle d'Ireland et al. (2006).

Pour pouvoir inciter les chercheurs à s'intéresser à la dimension effectuale de l'intrapreneuriat, notre étude se veut tout à la fois fortement conceptuelle et empirique. Nous nous appuyons sur une vaste revue de littérature qui démontre que l'approche causale domine les modélisations de l'intrapreneuriat aujourd'hui. Puis, nous proposons le cas de SEF pour lequel nous mettons en valeur, dans une analyse les 7 différents aspects effectuaux mis en évidence par Sarasvathy (2001). Nous discutons enfin les limites de notre étude qui n'a pas pu

intégrer l'analyse des tensions entre causation et effectuation dans le cas de SEF. Toutefois, cela ouvre de vastes perspectives de recherches pour les années à venir.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

De nombreux auteurs ont théorisé sur des modèles favorisant l'intrapreneuriat. Certains intègrent les facteurs individuels, de groupes, organisationnels et/ou environnementaux. D'autres ont modélisé l'intrapreneuriat en mettant en son cœur l'organisation et sa stratégie. Dans aucun de ces travaux qui s'étendent de 1983 à 2009, l'approche causale ou effectuale n'est abordée de façon explicite. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous ferons un bref rappel de la théorie de l'effectuation telle qu'elle a été énoncée par Sarasvathy en 2001. Comme cette théorie a eu un rôle fondateur en entrepreneuriat, nous repartirons de ses seuls prolégomènes pour étudier l'effectuation en intrapreneuriat. Ensuite, nous présenterons une revue de la littérature des modélisations de l'intrapreneuriat en les mettant en perspective en termes d'effectuation et de causation, puis, parmi ces modèles, nous verrons comment la méthodologie a un impact sur le choix de l'approche causale ou effectuale.

1.1. Rappel sur la théorie de l'effectuation

L'approche causale est linéaire et suppose qu'à l'origine de toute action, il y a une intention et donc un but prédéterminé. Dans le contexte entrepreneurial, c'est l'émergence d'une nouvelle structure qui apparaît souvent (tant pour les praticiens que les théoriciens) comme un but central et inévitable. Or, nombre d'études démontrent que les entrepreneurs suivent plusieurs buts (Baum et al.2001 ; Markman & Baron, 2003 ; Redien-Collot, 2006). En contraste, l'approche effectuale ne présente pas la création d'entreprise comme un but prioritaire ou unique. L'effectuation invite à identifier les moyens disponibles pour y découvrir les résultats auxquels ils pourraient conduire et, à partir de ces résultats potentiels, se fixer un ou plusieurs buts. **L'effectuation amène l'individu à délibérer pragmatiquement sur les buts à suivre dans l'action.** Pour mieux saisir les spécificités de l'approche effectuale, Sarasvathy (2001) identifie sept dimensions qui permettent de distinguer l'effectuation et la causation : l'orientation de l'action et des résultats, le contexte pertinent de l'action, le processus de prise de décision, le développement de compétences, le rapport à l'inconnu et, plus généralement, dans le cadre de la logique à l'œuvre dans les

démarches herméneutiques. L'effectuation se définit alors comme une orientation de l'action centrée sur les moyens (et non les fins) afin de mieux explorer les fins possibles. Elle met en valeur les capacités de l'individu à identifier et exploiter les contingences afin de découvrir de nouveaux marchés et de réaliser de nouveaux types d'alliances. En termes de prise de décision, l'effectuation amène à mesurer les risques et pertes acceptables plutôt que de se fonder sur le retour sur investissement. Plus généralement, l'effectuation incite les individus à se focaliser sur les aspects contrôlables du futur plutôt que sur ses aspects prédictibles. Autrement, l'effectuation intègre l'aléatoire de l'action humaine dans les systèmes d'échange et les organisations.

1.2 Prédominance de l'approche causale dans les modèles favorisant l'intrapreneuriat

La majorité des modélisations de l'intrapreneuriat envisage le phénomène d'un point de vue causal. Un petit nombre d'articles restent neutres sur la question. Un groupe restreint de papiers propose une approche mixte.

Les modèles de Covin et Slevin (1991) et de Lumpkin et Dess (1996) représentent les antécédents et/ou les conséquences du phénomène d'orientation entrepreneuriale au niveau organisationnel c'est-à-dire les processus, les pratiques, et les activités de décision qui conduisent à la création de nouvelles affaires. L'orientation entrepreneuriale y est présentée comme un état ou une qualité organisationnelle, reflétant la prise de risque, l'innovation, et la proactivité (Covin et Slevin, 1991), ainsi que l'agressivité compétitive et l'autonomie (Lumpkin et Dess, 1996). Ils déterminent explicitement la composante philosophique de la stratégie intrapreneuriale, représentée par une vision stratégique qui accompagne et fournit les justifications de valeur et les stimuli pour une architecture organisationnelle pro-entrepreneuriale aussi bien que pour des processus et comportements entrepreneuriaux. Enfin, ils mentionnent que les organisations peuvent poursuivre l'intrapreneuriat comme une stratégie séparée et identifiable servant les objectifs de performance de l'entreprise. Ainsi, l'intrapreneuriat constitue un choix effectué par les dirigeants à priori et est donc traité de façon causale. Zahra (1993), Chang (1998) et Russel (1999) proposent une adaptation du modèle de Covin et Slevin (1991). Zahra (1993) insiste sur le comportement entrepreneurial. Chang (1998) propose un modèle plus large d'intrapreneuriat, comprenant l'intrapreneuriat (création de nouveaux projets à l'intérieur d'une organisation existante par des intrapreneurs) et l'exopreneuriat (génération d'innovations en dehors des limites de l'organisation par des exopreneurs). Russel (1999) suggère une carte cognitive du système intrapreneurial en

décrivant les liens entre les variables organisationnelles. Ces modèles se situent également dans une approche causale.

Le modèle contingent de Barrett, Balloun et Weinstein (2000) montre une progression naturelle de l'activité d'affaire depuis l'établissement d'une stratégie de mission, d'un comportement intrapreneurial, des pratiques d'affaire et des tactiques compétitives, jusqu'à la performance commerciale. Ce modèle est traité dans une perspective de causation. Schindehutte, Morris et Kuratko (2000) ont créé un modèle conceptuel illustrant la nature dynamique des facteurs déclenchant l'intrapreneuriat. La nature, la pertinence et l'impact des déclencheurs dépendent de l'interaction dynamique entre les caractéristiques des managers et des employés, les caractéristiques de l'entreprise, et le développement dans l'environnement externe. Selon les types de déclencheurs, la stratégie intrapreneuriale varie tout en restant focalisée sur la performance. Le cadre d'analyse de ce modèle est causal. Le modèle intégré de Ferreira (2001) se base sur le management stratégique. Selon lui, trois composants influencent la stratégie intrapreneuriale : essentiellement le cycle de vie de l'entreprise et les caractéristiques de l'entrepreneur (ressources, capacités, valeurs, croyances, caractéristiques, réseau), et de façon plus modeste : l'environnement (dynamique, hostile, et hétérogène). La stratégie est alors orientée vers la prise de risque, l'innovation, la proactivité et l'autonomie. Elle influe ainsi sur la performance et le développement de l'entreprise. Ce modèle se trouve essentiellement basé sur le principe de causation. Le modèle intrapreneurial d'Antoncic et Hisrich (2001) met en exergue les facteurs environnementaux et organisationnels de l'intrapreneuriat. L'environnement externe y est dynamique, offre des opportunités et une marge de développement. Il se caractérise par des demandes de nouveaux produits et une rivalité compétitive. Les composantes de l'organisation sont la communication, les contrôles formels, la veille concurrentielle de l'environnement, l'appui organisationnel, ainsi que des valeurs en rapport avec la compétition et la dynamique personnelle. Ces leviers organisationnels visent à augmenter la performance de l'entreprise. Ce modèle se positionne d'un point de vue causal. Enfin, Holt, Rutherford et Clohessy (2007) proposent un modèle d'intrapreneuriat influencé par les caractéristiques individuelles, le contexte et le processus. Le résultat de cette étude mentionne que seules les variables contextuelles et de processus influent sur l'intrapreneuriat, alors que les caractéristiques individuelles n'impactent pas ce dernier. Leur article se positionne dans le cadre de la causation.

On compte deux modèles qui semblent éviter d'adopter une approche causale ou effectuale. Le modèle de Guth et Ginsberg (1990) décrit les déterminants et les effets possibles du phénomène de l'intrapreneuriat à travers les projets d'entreprises et le renouveau

stratégique. Leur modèle est très général car il ne distingue pas les causes et les effets de ces deux phénomènes entrepreneuriaux qui constituent le domaine de l'intrapreneuriat. Celui-ci n'est pas vu comme une stratégie, mais plutôt comme une multiplicité de phénomènes exogènes à celle-ci. Avec la structure, les processus, les valeurs et les croyances, la stratégie est identifiée comme un catalyseur, au niveau organisationnel, de l'intrapreneuriat. L'angle de l'effectuation ou de la causation n'y est pas abordé. Le modèle de Manimala, Jose et Thomas (2005) est un modèle hypothétique du design organisationnel pour des innovations ayant un fort impact. Il se rapproche davantage des processus d'innovation au sein de l'entreprise. C'est un modèle interactif qui inclut des composantes stratégiques et de management sur les projets initiés par l'organisation et par l'individu. Il souligne l'importance des connaissances, de la formation, des récompenses et de la motivation nécessaire pour poursuivre le projet innovant. L'organisation avec ses facteurs (formation, temps, ressources disponibles et management) se situe au centre de ce modèle. Celui-ci n'évoque ni explicitement, ni implicitement une approche précise.

On compte quelques études qui tentent d'articuler perspective causale et effectuale dans la modélisation du phénomène intrapreneurial. Le modèle de Burgelman (1983) traite du management de nouveaux projets d'entreprises internes et du renouveau stratégique, tout comme celui de Flyod et Lane (2000). Ces modèles se focalisent sur les processus, les rôles et les comportements managériaux intervenant dans ces derniers. Selon Burgelman (1983), la direction détermine des axes principaux de recherches de nouveaux projets. Celle-ci alloue alors des moyens en ce sens, puis rejette ou rationalise rétroactivement les nouveaux projets effectivement générés par les salariés, d'où une approche focalisée sur les résultats (même si ces derniers ne sont pas précisément déterminés). Il souligne que la détermination du contexte structurel constitue l'élément déterminant à l'émergence d'initiatives individuelles. Selon Flyod et Lane (2000), qui évoquent les conflits des rôles stratégiques tenus par les managers, l'effectuation correspondrait à la phase de définition du processus de renouveau stratégique et la causation plutôt à la phase de déploiement de celui-ci, qui se déclinerait opérationnellement en plans d'actions. L'intrapreneuriat nécessitant une phase d'exploration en début de processus. Plus récemment, le modèle de Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney et Lane (2003) se fonde, d'après une étude de Covin et Miles (1999), sur le fondement de la connaissance à travers quatre types d'activités intrapreneuriales qui sont la régénération, le rajeunissement organisationnel, le renouveau stratégique et la redéfinition du domaine. Il souligne comment les processus d'apprentissage acquis et expérimentaux servent d'intermédiaire à la relation entre les quatre types d'activités intrapreneuriales et l'émergence de formes spécifiques de

connaissances (techniques, intégratives et exploitables). Il propose également de prendre en compte différents indicateurs de mesure pour évaluer la performance de l'entreprise. L'approche semble mixte en termes de causation et d'effectuation.

1.3 L'approche interactioniste permet d'observer le phénomène intrapreneurial sous l'angle causal et effectual

On note que les modélisations de l'intrapreneuriat qui adoptent une approche causale réalisent majoritairement une dichotomie méthodologique : ces modèles traitent de l'intrapreneuriat en privilégiant soit un point de vue organisationnel soit un point de vue comportemental. Par exemple, Antoncic & Hisrich (2001) aborde la question des leviers organisationnels sans les traiter d'une façon interactioniste, c'est-à-dire en observant l'impact de ces leviers sur les comportements et les ajustements organisationnels de ces leviers qui ont pu avoir lieu en fonction des comportements observés. Leur modèle demeure donc causal. Inversement, certains modèle interactionistes frôlent la mise en perspective de la causation et de l'effectuation dans l'analyse du phénomène intrapreneurial. C'est le cas des modèles de Kuratko, Ireland, Hornsby (2001), Kuratko, Hornsby et Goldsby (2004) et Kuratko, Ireland, Covin et Hornsby (2005) qui sont des variations du modèle d'Hornsby et al (1993). Le modèle de Kuratko et al (2001) évoque, à l'aide d'une étude de cas, les leviers organisationnels déployés dans la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale. Il fait notamment référence au rôle important des récompenses. Le modèle de Kuratko et al (2004) décrit les évaluations individuelles et organisationnelles des résultats entrepreneuriaux comme des déterminants du futur comportement entrepreneurial au niveau individuel. Le modèle de Kuratko et al (2005) se focalise sur les antécédents et les résultats des comportements entrepreneuriaux des managers intermédiaires et propose un système d'évaluation et de reconnaissance approprié. Plus nettement encore, parce qu'il est interactioniste, le modèle de Hornsby et al. (1993) aborde directement la question de l'effectuation. Ce modèle se fonde sur les déterminants comportementaux qui poussent les individus à agir de façon intrapreneuriale dans un certain contexte organisationnel. Il prend en compte le processus intrapreneurial d'une façon interactionniste et se positionne dans une approche effectuale dans le sens où le choix de mise en œuvre des idées s'effectue a posteriori et dépend de l'habilité de l'intrapreneur à jouer avec les contingences.

Plus généralement, on peut rappeler que, dès son origine, l'approche interactionniste visait à dépasser la linéarité du personnage social que tout sujet tend à construire afin tout à la fois de s'intégrer et de se distancer de son environnement social. La linéarité du personnage

social rend compte de sa persistance à exister socialement de même que la tenacité à poursuivre un but pré-établi permet au sujet de renforcer ses croyances existentielles (Schütz, 1967). Les études interactionnistes soulignent que c'est dans leur rapport aux institutions et aux organisations qu'individu et groupes d'individus mettent le plus fréquemment en jeu et en danger leurs personnages sociaux. En effet, **la linéarité des démarches adoptées par les individus et les organisations entrent fréquemment en collusion** ce qui favorise de part et d'autre l'émergence de critiques à l'égard de l'approche causale, et d'engagement au sein d'approches effectuales voire contre-effectuales (Goffmann, 1967). En analysant les interactions entre phénomènes organisationnels et comportementaux (individuels, inter-individuels et de groupes) qui caractérisent l'intrapreneuriat, nous comptons mettre en regard les tensions et les leviers d'où émergent valorisation et dévalorisation des dimensions causales et effectuales. Notre étude vise à mettre en lumière les leviers qui favorisent l'effectuation.

1.4. Un modèle interactionniste pour guider l'étude de l'effectuation en intrapreneuriat

Sachant que les modèles interactionnistes se prêtent à une meilleure mise en perspective des approches causales et effectuales de l'action, il nous a semblé pertinent dans cette étude de nous appuyer sur le modèle d'Ireland, Covin et Kuratko (2009). Il s'agit d'un modèle intégratif où l'intrapreneuriat peut être poursuivi comme une stratégie en soi. Cette stratégie intrapreneuriale se manifeste à travers trois éléments : une vision stratégique entrepreneuriale, une architecture organisationnelle pro-entrepreneuriale, et des comportements et processus entrepreneuriaux. Ils abordent la stratégie comme une perspective et un modèle. Comme perspective, elle représente une idéologie partagée favorisant la poursuite de l'avantage compétitif principalement à travers l'innovation et le comportement entrepreneurial. Comme modèle, la stratégie intrapreneuriale dénote d'une dépendance continue au comportement entrepreneurial. L'architecture organisationnelle constitue le conduit utilisé pour assurer la congruence entre la perspective (la vision) et le modèle (les comportements constants). De plus, les facteurs de développement de la stratégie intrapreneuriale (cognitions individuelles entrepreneuriales des membres de l'organisation et conditions de l'environnement externe favorisant l'activité entrepreneuriale) et ses résultats (résultats organisationnels issus d'actions entrepreneuriales, incluant le développement de capacités compétitives et le repositionnement stratégique) sont intégrés dans ce modèle. Enfin, Ireland, Covin et Kuratko (2009) suggèrent que les cognitions entrepreneuriales individuelles et les conditions de l'environnement externe constituent l'impulsion à une

stratégie intrapreneuriale. Les résultats obtenus permettant de justifier la continuité de la stratégie intrapreneuriale, sa modification ou son rejet. Ces auteurs, en abordant l'intrapreneuriat à travers ses processus (et en laissant une place à l'intuition individuelle pour détecter les opportunités d'affaire, qui seront ensuite partagées, intégrées et institutionnalisées par un certain nombre de leviers organisationnels) privilégient une approche effectuale de ce concept.

Le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) préconise de développer une stratégie intrapreneuriale. Ils identifient quatre leviers qui sont : le management des ressources humaines, la culture, la structure et les contrôles. Ce support organisationnel contribue à la performance entrepreneuriale de l'entreprise, représentée par davantage d'innovation, de renouveau stratégique et de comportements proactifs.

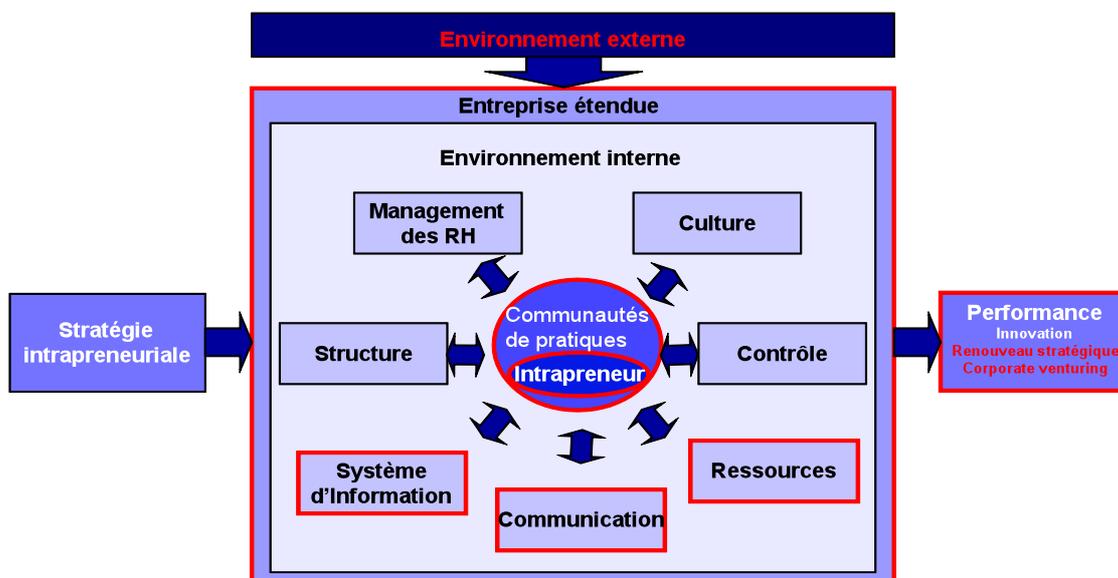


Figure 2 : Modèle contingent de la dynamique d'innovation intrapreneuriale

Viala (2010) à partir du modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006)

Nous avons identifié trois autres leviers (Viala, 2010) figurant en rouge sur la figure 2 que nous avons ajoutés par rapport au modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006). Ainsi, le nouveau modèle prend en compte deux unités d'analyse : l'intrapreneur (en relation avec les autres membres de l'organisation (capital social), notamment au sein de communautés de pratique) et l'organisation étendue (en interaction avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes de l'organisation). Au niveau organisationnel, nous proposons d'incorporer trois autres leviers qui sont : le système d'information, la communication et les ressources (Viala, 2010). Notons que l'environnement externe (l'intensité de la compétition, les changements technologiques, la fragmentation produit-marché, les changements

règlementaires et législatifs et l'environnement politique) influe sur le degré d'innovation intrapreneuriale de l'organisation. Nous ne les prendrons pas en compte dans cette étude.

2. DESIGN DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

L'objectif principal de notre recherche est d'inciter les chercheurs à réexaminer les processus intrapreneuriaux sous un jour moins causal. Nous aimerions donc démontrer dans cet article comment une démarche intrapreneuriale réussie est éminemment effectuale. Pour ce faire, nous avons choisi de traiter **d'un cas extrême** d'intrapreneuriat, le cas Solvay Electrolyse France (SEF) qui relève du secteur industriel. Empirical inquiries investigating "a contemporary phenomenon within its real-life context" (Yin 2003: 13), case studies are useful in exploring the dynamics present within particular settings. According to Eisenhardt and Graebner (2007), the choice of a single case study ("extreme case study") may be appropriate when one wants to explore new phenomenon, on a longitudinal basis. Le cas SEF s'étend sur 11 ans et présente toutes les formes caractéristiques de l'intrapreneuriat.

Les données ont été collectées grâce à des entretiens semi-directifs centrés, d'une durée de deux à trois heures, avec les principaux acteurs de l'intrapreneuriat au sein de Solvay. 35 entretiens ont été administrés et retranscrits, entre 2005 et 2009. Les locuteurs comprennent le directeur de l'usine, le responsable Innovation, différents niveaux de managers, des intrapreneurs et des employés n'ayant jamais soumis d'idées. Dans une logique de complétude et de triangulation contribuant à améliorer la validité interne de la recherche (Denzin et Lincoln, 1998), diverses données documentaires internes (articles, supports de communication, e-mail,...), ainsi que des conférences sur l'innovation participative organisées par l'association française professionnelle Innov'acteurs (association d'entreprises mettant en œuvre l'« innovation participative ») ont été intégrées. Ces données secondaires ont permis de confirmer les leviers de la mise en œuvre de l'intrapreneuriat et ont fourni des détails que les entretiens ne permettaient pas d'apporter. Après une première revue de la littérature qui nous a amené à adopter le modèle d'Ireland et al. (2006) comme cadre d'analyse, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique des entretiens, en insistant sur les leviers organisationnels et les interactions des employés avec ces derniers dans une approche processuelle. L'analyse de contenu a été effectuée sous forme thématique (Romelaer, 1999; Bardin, 2001) à l'aide du progiciel NVivo. Eu égard notre approche, le processus d'analyse s'est fait par va-et-vient entre la théorie et le terrain (Corbin, 2004 ; Richards, 2005). Le codage fut mixte (thèmes émergent de la littérature et du terrain) et la

réduction des données s'est opérée par ordonnancement (fiches d'entretien, grilles d'observation, journal de bord...). La base de données constituée par les entretiens a été structurée en dégagant 10 principaux thèmes (la stratégie intrapreneuriale, le management RH, la structure, la culture, le contrôle, le management des ressources, la communication, le système d'information, l'employé et son réseau social, l'environnement externe).

Suite au cas, nous en réaliserons une **analyse de type interactionniste**. En effet, nous avons noté précédemment que les méthodologies séparant l'étude des comportements intrapreneuriaux et des phénomènes organisationnels intrapreneuriaux conduisent à adopter un cadre causal pour analyser la dynamique intrapreneuriale ; De ce fait, afin de mettre en évidence la dimension effectuale de la démarche intrapreneuriale de SEF, nous comptons associer dans notre étude les deux dimensions comportementales et organisationnelles en mettant en évidence les interactions qui les caractérisent. Ainsi examinerons-nous les leviers organisationnels qui ont un impact sur les comportements des salariés et l'aménagement en retour de ces leviers au regard de la prise en compte par l'encadrement des effets que produisent ces derniers sur les employés. Pour présenter ces interactions, nous analyserons le phénomène intrapreneurial à partir des quatre leviers de performance intrapreneuriale identifiés par Ireland et al. (2006) et de trois leviers supplémentaires – communication, management des ressources et système d'information -- qui nous semblent avoir un impact plus significatif que les précédents sur les comportements. Nous verrons ainsi comment chaque levier stimule un des 7 aspects majeurs de l'effectuation telle que l'analyse Sarasvathy (2001). Il nous a semblé que les quatre leviers identifiés par Ireland et al. promouvaient la dimension causale surtout dans ce qui concernait l'orientation de l'action et des résultats et le contexte pertinent de l'action. En revanche, les trois leviers complémentaires que nous avons identifiés promeuvent davantage la dimension effectuale dans le cadre des processus de prise de décision, du développement de compétences, du rapport à l'inconnu et, plus généralement, dans le cadre de la logique à l'œuvre dans les démarches herméneutiques.

3. ETUDE DE CAS

3.1. Présentation de l'entreprise

Le Groupe Solvay produit des produits chimiques, matières plastiques et produits pharmaceutiques. Solvay, dont le siège est à Bruxelles, est présent dans 50 pays et emploie près de 30 000 personnes sur tous les continents. Solvay Electrolyse France est une filiale de

l'entreprise multinationale Solvay qui produit des produits chimiques (épichlorhydrine, eau de javel, solvants chlorés, soude caustique liquide et solide, hydrofluoroalcanes) et matières Plastiques (PVC, PVDF, PVDC). Au 1er Juillet 2009, la structure comptait 1447 employés, avec en plus 500 personnes d'entreprises extérieures travaillant sur le site.

3.2 Contexte de l'innovation participative de nature intrapreneuriale

Solvay Electrolyse France (SEF) a mis en place une démarche d'Innovation Participative de nature intrapreneuriale. Dans le contexte de l'innovation participative, l'organisation se concentre davantage sur les sources de l'innovation que sur les résultats (Høyrup, 2010). Autrement dit, l'organisation porte davantage son attention sur les sources de l'innovation (les salariés, les chercheurs, les usagers et/ou les clients, les prix et le marché, la technologie) et leur articulation que sur les résultats de l'innovation, à savoir le degré, la teneur et l'intensité de l'innovation. SEF a engagé cette démarche en 1998. L'objectif initial était d'amener une forte proportion de salariés à émettre des idées innovantes : l'objectif est atteint en 2005 puisque 46% des employés proposent effectivement des idées. Parallèlement, le nombre de projets d'implémentation de ces idées passe de 34 en 1999 à 64 en 2001, 134 en 2003 et 312 en 2006. Cette progression est ponctuée de fortes impulsions stratégiques sous forme de programmes intensifs (*Innovation for Growth* en 1997 ; *Mission, Vision, Valeurs et Stratégie du Groupe* en 2001 ; *Charte Innovation Solvay* en 2003) d'évènements réguliers récompensant les innovateurs, les équipes et les projets (1^{er} Trophée de l'innovation dès 1999) et de la mise en place en 2001 d'un intranet entièrement dédié à l'innovation, *Innoplace*. Cette démarche d'innovation participative est à l'origine des trois outcomes intrapreneuriaux majeurs : l'innovation, le renouveau stratégique et le corporate venturing interne et externe (Sharma et Chrisman, 1999 ; Basso, 2004). En effet, à trois reprises en 10 ans, chez SEF, la mise en œuvre massive d'actions suscitant des comportements innovants a correspondu à un renouveau stratégique. De plus, SEF a vu certains de ses collaborateurs lancer en interne des business units. Certaines se sont développées entièrement en interne (SBU lancée suite à la découverte d'un nouveau polymère lié au revêtement). D'autres se sont développées en partenariat avec des PME locales (Joint-venture avec une PME spécialisée dans les biotechnologies pour la fabrication de polymères) et de groupes internationaux (SolVin, joint-venture majoritaire 75/25 Solvay/BASH pour les produits PVC). Enfin, SEF a favorisé le corporate venturing externe : certains salariés ont essaimé dans des secteurs stratégiques liés à l'activité de l'entreprise (création d'une société de biopackaging à partir de matières

plastiques biodégradables fabriquées par le groupe) ou non (création d'une société de logiciels spécialisée dans la gestion de planning). De ce fait, SEF est un cas extrême d'intrapreneuriat puisque le phénomène intrapreneurial s'y manifeste sous toutes ses formes et d'une façon continue sur plus d'une décennie.

3. 3. Mise en œuvre de la démarche

3.3.1. La stratégie

Bien entendu, pour parvenir à des tels résultats intrapreneuriaux, SEF a veillé à articuler sur le long terme 4 objectifs stratégiques centrés sur les salariés:

- Faire émerger des idées spontanées via la boîte à idées informatiques Innoplace et provoquées via des séances de créativité, dans le but d'apporter des améliorations (conditions de travail, compétitivité, organisation, optimisation, etc.) ainsi que des innovations de rupture;
- Collecter et traiter les idées, pour les réaliser efficacement et en assurer la traçabilité ;
- Assurer une visibilité aux idées pour pouvoir les répliquer ;
- Donner envie d'Innover à tout le personnel.

La démarche d'innovation participative est mise en perspective avec d'autres démarches d'innovation développée par SEF en tant que membre du Groupe Solvay :

- Dès 1997, au niveau des différents secteurs chimique, plastiques, pharmaceutique et des centres de compétences (par exemple les ressources humaines, l'informatique...), chaque acteur a lancé des démarches de management des idées, appelées « Kaizen ».
- De groupes de réflexion « Innovation marchés & solutions » rassemblent des représentants de plusieurs SBU dans le but de faire émerger des innovations de marchés.
- Solvay et à travers lui SEF possède un « New business development » au sein duquel des chercheurs ont pour mission de trouver des solutions pour le marché.
- Grâce à la démarche d'innovation participative, Solvay organise des défis, des challenges, des brainstormings favorisant la créativité orientée et les innovations de rupture

L'ensemble de ces démarches d'innovation sont animées et coordonnées par un réseau qui comprend des innov'acteurs, spécialistes de l'innovation participative, des innovateurs

champions qui, grâce à la concrétisation d'un grand nombre de leurs idées ont remporté de nombreuses récompenses et d'entrepreneurs internes et externes au Groupe Solvay.

3.3.2. Le processus de collecte et de traitement des idées et ses acteurs

Le processus de traitement des idées commence dès qu'un collaborateur émet une idée et qu'un facilitateur prend en charge l'idée recueillie. Celle-ci est ensuite évaluée par une équipe composée du facilitateur, du gestionnaire de la Boîte à Idée (via Innoplace), et du chef de service. Cette équipe se réunit une fois par semaine, ou une fois par mois selon les services (qui n'ont pas toutes la même activité en termes d'innovation).

Si l'idée apporte une amélioration technique, ou en matière d'hygiène, d'environnement, de sécurité, de management, ... et si elle est réalisable, son coût et son gain sont alors étudiés. Elle pourra alors être acceptée, ou refusée en fonction de l'avis des personnes du service ou d'un expert (si son évaluation dépasse le domaine de compétence de ces derniers). L'acceptation de l'idée ne constitue pas un caractère de qualité de celle-ci, mais un critère qui va définir si l'idée doit être approfondie. Sachant que le refus de l'idée peut être dû à un certain nombre de circonstances bloquantes, on la repropose toujours une seconde fois à l'examen. Lorsqu'une idée touche le site de SEF dans sa globalité, et non pas spécifiquement l'un des services, l'idée est alors émise dans une boîte à idée transversale, recevant toutes les idées "inclassables". Elle sera alors évaluée par les membres de la commission innovation site.

La mise en œuvre est coordonnée par le facilitateur de l'idée. Dans la majorité des cas, l'auteur de l'idée y est impliqué. (Cette implication est reconnue dans le système de récompense). Suivant la nature des tâches à effectuer, des personnes diverses (en terme de compétences techniques notamment) pourront intervenir. Le suivi de l'avancement de l'idée est assuré par le facilitateur, qui va à chaque étape d'avancement de l'idée (acceptée, en cours de réalisation, réalisée) :

- mettre à jour la fiche idée sur l'intranet du groupe Solvay ;
- prévenir l'auteur du changement de statut de son idée ;
- mettre à jour l'affichage interne sur les panneaux d'affichage, lorsqu'il existe.

Chaque idée est ainsi liée au facilitateur, vers qui peut s'adresser l'auteur de l'idée s'il souhaite avoir des informations concernant l'avancement de celle-ci, ou toute autre personne souhaitant des informations sur l'idée.

Le système de gestion des idées, proches des employés (grâce au relais des facilitateurs, des gestionnaires de boîtes à idées et des Innovateurs) favorise aussi l'émergence d'idées. De toutes les idées collectées, celles qui méritent d'être mieux valorisées sont envoyées à la Commission Innovation Site et concourent, après récompense et diffusion dans la Note Hebdo (Information hebdomadaire usine de 3 pages), pour le Prix Innovation SEF.

Certaines idées conduisent à la création de nouvelles structures, comme le site de production mettant en œuvre l'Épicerol, un nouveau procédé de Solvay pour la production d'épichlorhydrine dont une unité de production a été créée sur le site de Tavaux en France en 2007 et dont une autre a été installée sur son site industriel intégré de Map Ta Phut en Thaïlande en 2009. Ce procédé a été parmi les huit innovations gagnantes lors de la cérémonie Solvay Innovation Trophy en 2008.

3.4. Evaluation de la démarche

| | 2006 | 2007 | 2008 | Premier semestre 2009 |
|---|---------------|---------------|---------------|-----------------------|
| Nombre d'idées d'innovation soumises | 1578 | 1908 | 2185 | 1081 |
| Nombres d'idées d'innovation mises en œuvre | 456 | 629 | 633 | 306 |
| Taux d'acceptation (nombre d'idées mise en œuvre/ idées soumises) | 28,9% | 33% | 29% | 28,3% |
| Nombre de collaborateurs ayant proposé au moins une idée | 705 | 815 | 811 | 568 |
| Taux de participation (nombre de collaborateurs ayant proposé au moins une idée d'innovation : idée/ effectif total) | 47,5% | 54,7% | 55,4% | 38,9% |
| Estimation des gains générés en global par la démarche et/ ou rapportés aux effectifs | 4891€ / pers. | 3373€ / pers. | 2200€ / pers. | 811€ / pers. |

3.5. Quelques exemples

1. Idée Innoplace n°1 : « Enjeu Energie »

L'idée de l'auteur a été de recalculer les régimes minima de fonctionnement d'une chaudière afin de réduire la consommation de charbon de celle-ci. Cela a permis d'économiser 240 000€ par an (sous forme d'économie de vapeur mise à l'air).

2. Idée Innoplace n° 2 : « **Départ du port de Marseille** »

L'idée a été de trouver un moyen de charger les containers au départ pour le Japon à Marseille plutôt qu'au Havre (comme s'était le cas auparavant). Cela tout en conservant les garanties de qualité et de délai. L'économie réalisée est de 47 000€ par an.

3. Idée Innoplace n° 3 : « **Cata d'oxy-Suppression de l'envoi des fines dans l'atmosphère** »

Lors des campagnes de catalyseur, une quantité non négligeable de poussières fines est rejetée dans l'atmosphère. Les auteurs ont conçu un cyclone, muni d'un système de brumisation, pour abattre les poussières les plus fines et refroidir les gaz. Cela a permis d'améliorer les conditions d'hygiène du poste de travail.

4. ANALYSE DE L'ETUDE DE CAS

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, le modèle organisationnel le plus complet pour comprendre la stratégie intrapreneuriale demeure, pour le moment, le modèle d'Ireland et al. (2006) qui identifie quatre leviers majeurs sur lesquels les managers doivent s'appuyer pour conduire à la performance. Il s'agit de la structure et de la culture, d'une part et du management des Ressources Humaines et du contrôle, d'autre part. Si, dans le cas SEF, l'on examine de près ces quatre leviers, l'on observe que dans un contexte intrapreneurial, ils articulent les trois grands axes de l'effectuation :

- du point de vue de la culture voire de la structure organisationnelle(s) et du management des ressources humaines SEF promeut un certain rapport à l'action et à ses priorités – *il s'agit de développer une approche exploratoire les buts de son action,*
- du point de vue de la structure et du contrôle, SEF valorise un certain parti-pris quant aux résultats visés – *il s'agit de découvrir de nouveaux marchés à partir de nouvelles alliances*
- du point de vue de la culture et du management des Ressources Humaines, SEF promeut une certaine approche du contexte de pertinence – *il s'agit d'assumer et d'intégrer dans l'organisation innovante l'imprévisibilité de l'action humaine.*

Afin de mieux prendre en compte les spécificités (effectuelles) de la dynamique intrapreneuriale telle qu'elle se manifeste à SEF, notre analyse adoptera un point de vue interactionniste des comportements des salariés et des phénomènes organisationnels, en se focalisant plus particulièrement sur l'action des leviers organisationnels. Autrement dit, nous mettrons en perspective l'impact des leviers sur les comportements et l'impact en retour des comportements sur l'aménagement des leviers organisationnels.

A travers la démarche d'innovation participative, les salariés de SEF sont invités à ne pas se concentrer sur un seul but ou une seule série de buts à atteindre qui se circonscriraient dans la limite de leurs activités et de celles de leurs services : l'émergence d'idées nouvelles est régulièrement stimulée par des challenges, des journées créatives proposant des thèmes très généraux. Culturellement, il s'agit donc de déconcentrer le salarié de l'attention excessive qu'il porte à sa tâche routinière et au fait qu'il associe cette attention à ce qui l'amène à s'accomplir. C'est la linéarité de son rapport à lui-même et à son travail, mais aussi de son rapport aux autres et aux idées qui est ainsi remis en cause. Pour ce faire, la culture SEF attache un certain prix aux résultats de l'innovation mais privilégie aussi la capacité chez le salarié à faire du lien entre les diverses sources de l'innovation : ainsi, le salarié est-il censé lorsqu'il présente une innovation à un challenge, de la situer par rapport aux 5 grandes valeurs de l'organisation – l'orientation client, l'orientation sociétale et éthique, l'orientation développement personnel, l'orientation 'responsabilisation' et l'orientation 'équipe'.. Cette approche plurielle des sources d'innovation fixe donc comme point de départ de la démarche d'innovation et d'intrapreneuriat un questionnement sur les ressources disponibles – les contingences –, sur les effets à produire à partir de ces ressources et sur la possibilité d'harmoniser ou de croiser plusieurs effets afin de proposer quelque chose de neuf. La culture d'entreprise libère donc les salariés du besoin d'action unilatérale centrée sur un but unique à atteindre, ce qui, dans l'industrie, n'est pas si facile à réaliser. En écho, la structure de SEF concède une très forte autonomie aux différentes unités d'affaires réparties au sein des 3 branches : produits chimiques, matières plastiques et produits pharmaceutiques. Elles peuvent ainsi demeurer très ouvertes sur ce qui se fait hors de SEF et importer de nouvelles idées.

Le contrôle de cette démarche d'innovation participative ne vise pas vraiment à vérifier la capacité de l'organisation et de ses acteurs à gagner de nouvelles parts de marché. Il examine plutôt si l'organisation a pu grâce à cette démarche créer de nouveaux marchés en s'appuyant sur des alliances internes ou externes. On valorise et on alloue plus de ressources, par exemple, aux concrétisations d'idées réalisées en partenariat avec les 100 PME locales ou avec l'IUT. Similairement, comme elles se réalisent en collectif et donnent lieu à des débats,

les opérations de contrôle permettent d'identifier des dimensions ou des partenariats qui n'avaient pas été envisagés jusqu'alors. Un collectif (un facilitateur, un ou plusieurs experts et un chef de service) exerce donc son contrôle depuis la validation de l'idée jusqu'à sa concrétisation. De même, la démarche d'innovation participative fait aussi l'objet d'un contrôle qui réunit le coordinateur innovation et des membres de la direction : les indicateurs sont régulièrement examinés. A tous les échelons, l'échange d'information et l'autocontrôle sont privilégiés. Ceux qui contrôlent donnent la priorité à un indicateur : la motivation à innover c'est-à-dire le sentiment de la part des salariés que, par leur créativité, ils modifieront leurs méthodes et conditions de travail (et éventuellement leur rapport à l'action au travail).

En proposant d'ouvrir l'orientation de l'action des salariés à des buts multiples et des résultats multipartenariaux, SEF tend à *assumer et intégrer dans l'organisation innovante l'imprévisibilité de l'action humaine*. La structure hiérarchique formelle de SEF à 4 niveaux (équipe, encadrement, chef de service et coordinateur de division) et la structure plus souple dédiée à l'innovation (Innov'acteurs et Coordinateur d'Innovation) croisent leurs actions pour que les idées fassent l'objet d'un traitement en collectif à tous les niveaux afin d'en faire émerger toutes les dimensions possibles. Cela prend du temps, mais la hiérarchie de SEF veille à ce que, dans certains cas, les étapes ne soient pas brûlées et que, dans d'autres, tout soit facilité pour accélérer la concrétisation. Il s'agit plus particulièrement de faire en sorte que l'auteur de l'idée puisse se considérer, dans certains cas, comme le propriétaire de l'idée et l'initiateur d'une action (son nom est enregistré ; il peut prendre part aux opérations de concrétisation de l'idée ; il est récompensé) et, dans d'autres, comme celui qui lance une idée pour qu'elle croisse d'elle-même avec des équipes auxquelles il délègue la concrétisation. Tous les parcours et les effets à produire sont possibles : au sein de l'intranet Innoplace, on observe entre les salariés de longues et intenses discussions sur les multiples effets d'une idée ou d'une série d'idées – considérée(s) comme des contingence à explorer pour en mettre en valeur les différentes pistes d'exploitation. On veille à la concrétisation des idées à travers une série de récompenses financières et honorifiques, mais le management des ressources humaines mesure combien la concrétisation d'une idée dépend de la rencontre de tellement de facteurs prévus et imprévus qu'il faut, autant qu'il est possible, être à l'écoute des désirs de chacun pour maintenir la désirabilité d'innover. Cela débouche sur une attitude générale de bienveillance (mindfulness).

Outre, les quatre leviers organisationnels identifiés par Ireland et al. (2006), il nous a semblé important de souligner le rôle de trois autres leviers qui agissent encore plus

directement sur l'orientation effective des comportements intrapreneuriaux. Il s'agit de la communication, du management des ressources liées aux projets et du système d'information.

La communication sur le dispositif d'innovation participative de SEF vise en interne, bien entendu, la valorisation des innovations pour entretenir le désir d'innover toujours plus. Toutefois, elle veille aussi à rappeler qu'une idée est le fruit d'une communauté et d'un parcours où l'aléatoire joue son rôle. La communication agit donc comme levier sur les schémas de décision des innov'acteurs quant au type d'engagement (d'implication dans l'action) qu'ils mettent en jeu. Elle valorise des individus qui, dans leurs processus de décision, s'interrogent en permanence – avant l'action, une fois l'action menée – sur la signification des effets qu'ils peuvent produire. Certes, la communication insiste sur le retour sur investissement mais elle rappelle aussi que, lorsque le projet est à l'état d'idée, pour s'engager, il vaut mieux évaluer les risques (et pertes) acceptables quitte à douter plutôt que de miser sur un ROI mirobolant. Ce qui est intéressant, c'est qu'en faisant des portraits d'Innov'acteurs ou de champions de l'innovation, la communication de SEF ne se focalise pas sur le savoir ou l'expertise du salarié mais sur son habileté à jouer avec les partenaires inattendus, le manque de ressources, les contretemps, les rencontres inespérées – c'est-à-dire son habileté à jongler avec les contingences. La communication parvient à suggérer que la démarche d'innovation participative est certes bien huilée d'un point de vue organisationnel mais qu'elle demeure une aventure d'un point individuel et interindividuel. Elle fait d'ailleurs dire à beaucoup de candidats qui sont interviewés durant les challenges que c'est plus cette aventure qu'ils recherchent que les résultats.

Pour mener à bien les projets innovants, SEF met à disposition des collaborateurs des ressources très variées qui regroupent les financements, les équipements, les systèmes, le temps, les compétences d'experts et les informations de l'entreprise et du réseau Solvay. Dans le processus de suivi de l'idée, SEF valorise la façon dont l'auteur de l'idée et l'équipe qui la concrétise ont à cœur de proposer plusieurs schémas d'intégration des ressources. Pour guider le choix de combinaisons de ressources, les équipes croisent également spontanément des points de vue d'experts et des points de vue de naïfs. On invite des salariés de PME locales ou des collaborateurs des services fonctionnels de SEF pour discuter la mise en œuvre. Parmi les ressources, on valorise tout autant les compétences à explorer les contingences qu'à exploiter les connaissances. Le projet est souvent perçu comme unique : son idiosyncrasie est même souvent revendiquée ce qui peut le rendre, par la suite difficile à rédupliquer.

La gestion de l'information innovante a fait l'objet à SEF et dans tout le groupe Solvay d'une très grande attention. Un système de Boîte à Idées (BaI), appelé Innoplace, est

en place sur l'intranet Solvay, 17 BaI sont présentes pour le site de SEF dont une pour les entreprises extérieures travaillant sur le site. Innoplance est un système de gestion des idées interactif à la fois décentralisé et intégré. Il est décentralisé car il permet à chacun de créer un système de gestion des idées. Ainsi, chaque entité peut créer sa propre boîte à idées. Il est aussi décentralisé car les collaborateurs et les opérateurs en usine peuvent y avoir accès en même temps. C'est un système très intégré car il permet d'avoir une vision globale. C'est un espace mondial complètement transparent d'échange et de partage qui permet l'évaluation et la valorisation des idées. Il y a aussi des forums de discussions autour des idées, ce qui permet de les enrichir. C'est également un espace où les idées sont classées en fonction des business et du modèle EFQM. Les collaborateurs peuvent utiliser des moteurs de recherche et un système de veille à base d'abonnement.

A travers ce système d'information, SEF essaie de focaliser ses salariés sur l'aspect contrôlable du futur de l'organisation, à savoir les idées et les améliorations et innovations de rupture qu'elles produisent. Rien n'est prédit ni prescrit donc à propos de l'innovation sous la forme d'axiome stratégique chez SEF : tout se joue pour chacun dans la lecture des idées existantes abouties et non abouties, dans la prise en compte de chaînes de valeurs effectives qui, d'une idée mène à une autre, dans les forums où les limites de certaines mises en œuvre d'idées sont discutées, dans la circulation des individus qui passent d'une session d'idéation de type de Kaizen très ouverte à un groupe de réflexion plus focalisé sur les innovations marché. Certes, la direction se charge de rassembler et de traiter cette très riche information, mais dans la communication qu'elle en fait elle dose savamment la prise en compte des grands indicateurs et celle des aventures de certaines équipes.

DISCUSSION ET CONCLUSION

A travers l'étude de ce cas extrême, nous avons mis en évidence non seulement la dimension effectuale du phénomène intrapreneurial mais nous avons aussi esquissé une modélisation des impacts possibles des leviers organisationnels sur l'effectuation en contexte intrapreneurial. La première limite de cette étude réside dans le fait que nous n'avons pas mis en perspective les dynamiques causales et effectuales à l'œuvre chez SEF. 60% des salariés s'impliquent dans la démarche d'innovation participative. Toutefois, 40% demeurent distants à l'égard du processus : selon les métiers, les procédures de fabrication, les formations, on pourrait dans cette population observer des tensions dans le ressenti, les actes et les discours entre des pratiques et des raisonnements fortement marqués par la causation et les modèles

effectueaux valorisés par SEF. Cette population développe des comportements de résistance qui peuvent expliquer, par exemple, la difficulté de SEF à inciter les équipes à dupliquer les innovations développées par d'autres équipes. Cette résistance s'avère relativement forte en ce qui concerne la concurrence sur l'octroi de ressources. Par exemple, les responsables de SBU s'avèrent peu enclins à communiquer les idées qui les rendent plus compétitifs aux autres SBU. La seconde limite de cette analyse repose sur le fait que nous n'avons pas mis en perspective cette étude de cas avec un autre cas où, dans une organisation, la dynamique intrapreneuriale lancée avec suffisamment de moyens a échoué parce qu'elle privilégiait des approches causales de l'innovation.

BIBLIOGRAPHIE

ANTONCIC, B. et HISRICH, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.

BARDIN, L. (2001). *L'analyse de contenu*, Presse Universitaire de France.

BARRETT, H., BALLOUN, J. L. et WEINSTEIN, A. (2000). Marketing mix factors as moderators of the Corporate Entrepreneurship - business performance relationship - a multistage, multivariate analysis. *Journal of Marketing : Theory and Practice*, 8(2): 50-62.

BASSO, O. (2004). *L'intrapreneuriat*. Paris: Economica.

BAUM, J. R., LOCKE, E. et SMITH, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2): 292-303.

BOUCHARD, V. (2009). *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance : entreprendre dans l'entreprise*, Dunod, Paris.

BURGELMAN, R. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 Issue 2, p223-244, 22p.

BURGELMAN, R.A. (1983). Corporate Entrepreneurship and strategic management : Insights from a process study. *Management Science*, 29(12): 1349-1364.

CHANG, J. (1998). Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and exopreneurship. *Borneo Review*.

COVIN, J. G. et MILES, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 47-64.

COVIN, J. et SLEVIN, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1).

- De BRENTANI, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, p169-187.
- DENZIN, N. K. et LINCOLN, Y. S. (2003). *The landscape of qualitative research. Theories and issues*, Sage Publications.
- DESS, G. G., IRELAND, R. D., ZAHRA, S. A., FLOYD, S. W., JANNEY, J. J. et LANE, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3): 351-378.
- EISENHARDT, K. et GRAEBNER, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- FERREIRA, J. (2001) *Corporate Entrepreneurship: a strategic and structural perspective*. *New England Journal of Entrepreneurship*.
- FLOYD, S. W. et LANE, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25: 154-177.
- GOFFMAN, E. (1967). *Interaction rituals: Essays on face-to-face behaviors*. Garden City, NY: Anchor Books.
- GUMUSLUOGLU, L. et LLSEV, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26 Issue 3, p264-277.
- GUTH, W. D. et GINSBERG, A. (1990). "Guest editors" introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.
- HOLT, D. T., RUTHERFORD, M. W. et CLOHESSY, G. R. (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context, and Process. *Journal of Leadership & Organizational*, 13(4): 40-54.
- HORNSBY, J. S., NAFFZIGER, D. W., KURATKO, D. F. et MONTAGNO, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2): 29-37.
- HOYRUP, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer*, v.16 (no. 2), p143-155.
- IRELAND, R. D., COVIN, J. G. et KURATKO, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33: 19-46.
- IRELAND, R. D., KURATKO, D. F. et MORRIS, M. H. (2006). A health audit for Corporate Entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1): 10-17.
- KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S. et GOLDSBY, M. G. (2004). Sustaining corporate entrepreneurship: A proposed model of perceived implementation/outcome comparisons at the organizational and individual levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2): 77-89.

KURATKO, D. F., IRELAND, R. D., COVIN, J. G. et HORNSBY, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6): 699-716.

KURATKO, D. F., IRELAND, R. D. et HORNSBY, J. S. (2001). The power of entrepreneurial actions: Insights from Acordia Inc. *Academy of Management Executive*, 16(4): 1-12.

IRELAND, R. D., KURATKO, D. F. et MORRIS, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*, Vol. 27 Issue 2, p10-17.

LUMPKIN, G. et DESS, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21: 135-173.

MANIMALA, M. J., JOSE, P. D. et THOMAS, K. R. (2005). Organizational design for enhancing the impact of incremental innovations: a qualitative analysis of innovative cases in the context of a developing economy. *Creativity and Innovation Management*, 14(4): 413-424.

MARKMAN, G.D. et BARON, R.A. (2003). Person entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2): 281-301.

MILES, M. B. et HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.

REDIEN-COLLOT, R. (2006). L'entrepreneur post-moderne et ses stratégies d'accomplissement: *Management & Sciences Sociales*, 3 (1) :115-130.

RICHARDS, L. (2005). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*, Sage Publications.

ROMELAER, P. (1999). *L'entretien semi-directif centré ?* Paris: MIMÉO.

RUSSELL, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3): 65-84.

SCHUTZ, A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Evanston: Northwestern UP.

SARASVATHY, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2): 243-263.

SHARMA, P. et CHRISMAN, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11-26.

SCHINDEHUTTE, M., MORRIS, M. H. et KURATKO, D. F. (2000), Triggering events, corporate entrepreneurship and marketing function. *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 8 Issue 2, p18-31.

STRAUSS, A. et CORBIN, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative*, Academic Press Fribourg.

VIALA, C. et LEGER-JARNIOU C. (2010). *Une approche théorique de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale*, AIMS, Luxembourg, 2010.

YIN, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.

ZAHRA, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4): 319-340.