

# **Leviers organisationnels de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale : relecture théorique du modèle d' d'Ireland, Kuratko et Morris**

**Céline VIALA & Catherine LEGER-JARNIOU**

Dauphine Recherche en Management/ CREPA, UMR CNRS 7088

Université Paris Dauphine

75775 PARIS CEDEX 16

[celine.viala@dauphine.fr](mailto:celine.viala@dauphine.fr)

[catherine.leger-jarniou@dauphine.fr](mailto:catherine.leger-jarniou@dauphine.fr)

## **Résumé**

*Ce papier vise à étudier la littérature théorique concernant les leviers organisationnels favorisant la dynamique d'innovation intrapreneuriale. Les modèles intrapreneuriaux existants (Burgelman, 1983 ; Guth et Ginsberg, 1990 ; Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Flyod et Lane, 2000 ; Ferreira, 2001 ; Antoncic et Hisrich, 2001 ; Manimala, Jose et Thomas (2005), etc...) seront analysés dans la mesure où ils abordent différentes facettes de ce concept. Le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) s'avère être le plus complet, mettant en avant le fait que la stratégie intrapreneuriale peut conduire à la performance si les managers s'appuient sur quatre leviers fondamentaux que sont le management des ressources humaines, la culture, la structure et le contrôle.*

*L'analyse détaillée de ces leviers permettra ensuite de proposer une amélioration de ce modèle par l'adjonction de trois autres leviers que sont notamment la communication, les ressources et le système d'information. Cet apport théorique devra être considéré comme une première avancée avant d'envisager une contribution managériale future.*

Mots-clés : dynamique d'innovation intrapreneuriale, stratégie, structure, ressources humaines, contrôle.

## INTRODUCTION

L'intrapreneuriat est un concept protéiforme qui s'inscrit dans le cadre général de l'entrepreneuriat. Carrier (1997) le définit comme une nouvelle forme de gestion qui amène les employés d'une organisation à innover et à se comporter comme des entrepreneurs au service de celle-ci. Antoncic et Hisrich (2001) le voit comme un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises, mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, telles que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives. Plus récemment, Basso et Legrain (2004) définissent l'intrapreneuriat comme une posture individuelle et collective accélératrice d'innovation et de « développement d'affaires » (« business development »).

A partir des travaux de Sharma et Chrisman (1999) et de Basso (2004), il est possible de définir l'intrapreneuriat comme regroupant :

- Le Corporate Venturing, la création d'une nouvelle activité. Celle-ci peut dériver du lancement de nouveaux produits (Roberts et Berry, 1985 ; Quinn, 1985) ou de la reconnaissance de nouvelles opportunités de marché (Brown, Davidsson et Wiklund, 2001). Ces dernières conduisent à la création (ou non) de nouvelles unités organisationnelles externes (joint venture, spin-offs/essaimage, capital venture, start-up) ou internes (nouvelle division, start-up interne, filiale) (Burgelman, 1983).
- L'Innovation, définie par une pluralité de formes telles que le développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés, de nouvelles organisations. Elle constitue le point commun entre le corporate venturing et le renouveau stratégique, en tant que mise en œuvre de comportements innovants (Basso, 2004).
- Le Renouveau Stratégique ou la revitalisation d'organisations existantes à travers la régénération ou la reconfiguration des fondements organisationnels ou stratégiques sur lesquelles elles étaient bâties (Guth et Ginsberg, 1990 ; Stopford et Baden-Fuller, 1994).

En nous inspirant des propositions de Carrier (1997) et Basso et Legrain (2004), nous proposons la définition suivante : « la dynamique d'innovation intrapreneuriale est un mode de gestion collaboratif permettant d'instiller l'esprit entrepreneurial dans les organisations. C'est un outil de mobilisation du personnel, au service de la performance de l'organisation, qui permet aux employés d'exprimer leur potentiel créateur afin de satisfaire :

- leurs besoins personnels (épanouissement professionnel, responsabilisation, sentiment d'accomplissement, comportement proactif, meilleure employabilité),
- et les besoins de l'entreprise (catalyseur d'innovation, de « business development », développeur de croissance, outil de rétention des talents et de motivation du personnel) ».

La mise en œuvre de la dynamique d'innovation intrapreneuriale a été peu étudiée. Or, ce concept est source d'avantage concurrentiel pour les organisations qui le déploient. Selon Rojot (2003), l'intrapreneuriat est un concept innovant et important : « Il est innovant car il peut constituer une piste de solution au dilemme permanent qui oppose pour le dirigeant : besoin d'innovation et nécessité de structures organisationnelles de coordination et de contrôle fortes ». Son importance en tant que source de performance pour l'entreprise est largement traitée (Morris et al, 1988 ; Guth et Ginsberg, 1990 ; Hornsby et al, 1993 ; Zahra et Covin, 1995 ; Barrett et al, 2000 ; Antoncic et Hisrich, 2001 ; Ferreira, 2001).

Notre étude vise à présenter, dans une première partie, une revue de la littérature théorique des modèles intrapreneuriaux et la dynamique d'innovation intrapreneuriale. Dans une seconde partie, nous nous concentrerons sur l'étude du modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) qui s'avère être le plus complet. Nous concluons sur une possible relecture de ce modèle.

## **1 UNE REVUE DE LA LITTÉRATURE DES MODELES INTRAPRENEURIAUX**

Cette revue vise à faire un état des lieux des différents modèles traitant de l'intrapreneuriat et de la dynamique intrapreneuriale.

Guth et Ginsberg (1990) décrivent les déterminants et les effets possibles du phénomène de l'intrapreneuriat à travers les projets d'entreprise et le renouveau stratégique. Ce modèle est général et l'intrapreneuriat n'est pas vu comme une stratégie, mais plutôt comme une multiplicité de phénomènes exogènes à celle-ci. Les modèles de Burgelman (1983) et de Flyod et Lane (2000) décrivent le phénomène de l'intrapreneuriat grâce aux projets d'entreprises internes et au renouveau stratégique. Ces modèles se focalisent sur les processus, les rôles et les comportements managériaux intervenant dans ces derniers. Comme pour Guth et Ginsberg (1990), la stratégie est exogène.

Le modèle intégré de Ferreira (2001) sur l'intrapreneuriat se base sur la stratégie de l'entreprise. Selon lui, deux composants influencent essentiellement celle-ci : le cycle de vie et les caractéristiques de l'entrepreneur (ressources, capacités, valeurs, croyances, caractéristiques, réseau). Il souligne également l'impact mineur d'un autre composant : l'environnement. Celui-ci doit être 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.

Le cœur du modèle contingent de l'intrapreneuriat de Barrett, Balloun et Weinstein (2000) montre une progression naturelle de l'activité d'affaire depuis l'établissement d'une stratégie de

mission (où l'entreprise veut aller), d'un comportement intrapreneurial (comment l'entreprise est managée), des pratiques d'affaire et des tactiques compétitives (comment l'entreprise obtient ce qu'elle veut), jusqu'à la performance commerciale (comment l'entreprise évalue son succès marketing). Ils montrent également l'influence des variables extérieures (l'environnement) sur l'activité (et réciproquement).

Covin et Slevin (1991) et Lumpkin et Dess (1996) représentent les antécédents et/ou les conséquences du phénomène d'orientation entrepreneuriale au niveau organisationnel, défini par Lumpkin et Dess comme les processus, les pratiques, et les activités de décision qui conduisent à la création de nouvelles affaires. Ce modèle diffère des autres à plusieurs niveaux. Premièrement, il conceptualise l'orientation entrepreneuriale 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). Deuxièmement, il spécifie les emplacements organisationnels où les comportements et les processus entrepreneuriaux émergent. Ce qui est assez novateur dans les recherches sur les modèles d'orientation entrepreneuriale. Troisièmement, il détermine explicitement la composante philosophique de la stratégie intrapreneuriale. Celle-ci est 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, il mentionne que les organisations peuvent poursuivre l'intrapreneuriat comme une stratégie séparée et identifiable. Lumpkin et Dess (1996) décrivent la stratégie comme un modérateur de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de l'organisation. Covin et Slevin (1991) notent également que l'orientation entrepreneuriale et la stratégie sont réciproquement liées.

Drazin et Schoonhoven (1996) proposent un modèle multi niveau représentant les effets du contexte sur l'innovation. La stratégie d'une entreprise influe sur le comportement des managers, sur l'organisation, et enfin sur l'innovation. Ce modèle distingue plusieurs stratégies et montre leurs influences. Au niveau du senior management, les acquisitions possèdent un effet bénéfique sur les contrôles financiers, alors que les dessaisissements et les réductions de coûts ont un effet négatif sur les contrôles stratégiques et sur l'innovation. Au niveau organisationnel, le modèle inclut la culture et la disponibilité des ressources, influant sur le niveau des projets individuels. Enfin, au niveau individuel, les caractéristiques psychologiques influent sur la créativité. L'innovation se trouve donc directement impactée par le niveau individuel et le comportement des managers. Ce modèle donne un poids important à la stratégie, mais également aux caractéristiques individuelles des salariés de l'organisation.

D'autres modèles se fondent sur les caractéristiques organisationnelles, mais elles peuvent différer de la stratégie. Antoncic et Hisrich (2001) mettent en avant deux facteurs essentiels à

l'intrapreneuriat : l'environnement et l'organisation. L'environnement externe doit être dynamique, offrir des opportunités et une marge de développement (demandes de nouveaux produits et rivalité compétitive). Les composantes de l'organisation doivent être 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. Tous ces facteurs influent favorablement sur l'intrapreneuriat, ainsi que sur le comportement proactif, l'ouverture sur de nouveaux projets, le renouveau stratégique et l'innovation. Ces éléments contribuent à augmenter la performance de l'entreprise et ses profits. Le modèle de Dess et al (2003) étudie, d'après une étude de Covin et Miles (1999), le fondement de la connaissance à travers quatre types d'activités intrapreneuriales (régénération, rajeunissement organisationnel, renouveau stratégique et redéfinition du domaine). Ce modèle 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 se focalise sur l'exploration des causes basées sur les interrelations entre les formes spécifiques de l'intrapreneuriat et l'apprentissage organisationnel.

D'autres auteurs ont développé des théories sur les comportements que doivent avoir les individus dans l'organisation afin de favoriser la créativité organisationnelle. Hornsby et al (1993) se fondent sur les déterminants comportementaux soutenant les nouveaux projets. Ce modèle est similaire à celui de Burgelman (1983) car il se focalise sur les phénomènes spécifiques intrapreneuriaux des projets internes de l'entreprise. De plus, sa portée est plus limitée, car il se focalise sur les raisons qui poussent les individus à agir de façon intrapreneuriale. Cette attention spécifique portée à l'individu (bien que dans un large contexte organisationnel) le distingue des autres modèles, centrés sur la stratégie.

Les modèles de Kuratko et al (2005) et Kuratko, Ireland et al (2005) sont des variations du modèle d'Hornsby et al (1993). Le premier décrit les évaluations individuelles et organisationnelles des résultats entrepreneuriaux comme des déterminants du futur comportement entrepreneurial au niveau individuel. Le second conserve cette composante du processus d'évaluation et est plus spécifiquement focalisé sur les antécédents et les résultats des comportements entrepreneuriaux des managers intermédiaires. Ces modèles ne décrivent pas non plus l'intrapreneuriat comme une construction stratégique.

Schindehutte, Morris et Kuratko (2000) ont proposé un modèle conceptuel illustrant la nature dynamique des processus 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 (vie personnelle, responsabilités, personnalité,...), les caractéristiques de l'entreprise (taille, culture, stratégie, structure,...) et le développement dans l'environnement externe

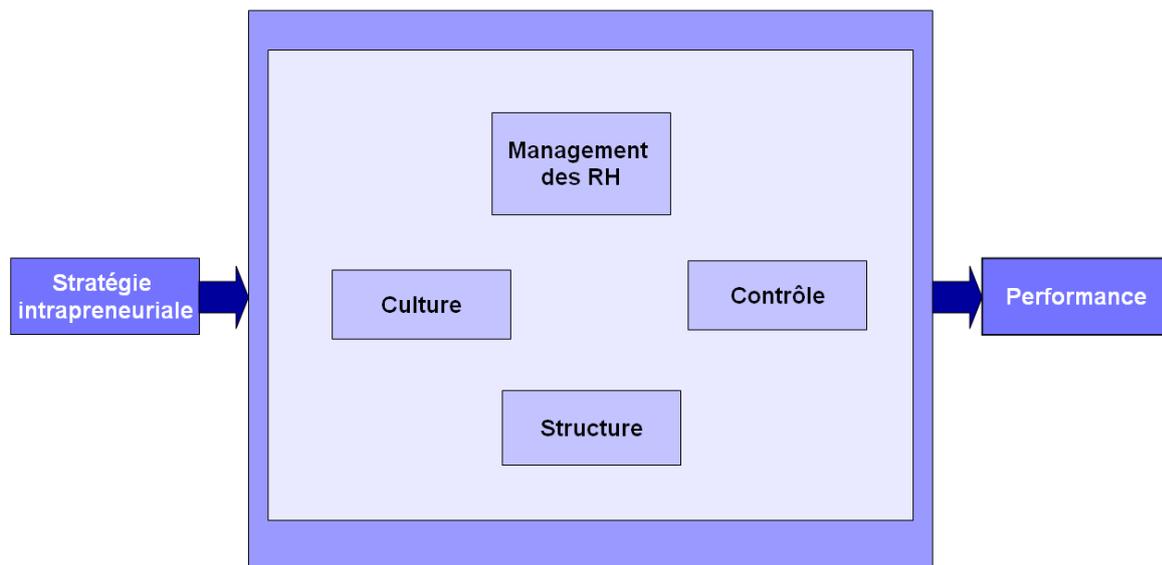
(changements compétitifs, industriels, de marché,...). Les différents types d'activités entrepreneuriales sont le résultat des différents types de déclencheurs. Ils effectuent ensuite des liens entre la stratégie intrapreneuriale interne et le type de déclencheur.

Manimala, Jose et Thomas (2005) proposent un modèle hypothétique du design organisationnel pour favoriser 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.

Ces modèles sont intéressants, car ils tentent d'expliquer la mise en œuvre de la dynamique d'innovation intrapreneuriale, mais restent souvent centrés sur un seul levier du processus ou présentent de façon incomplète les leviers organisationnels. Le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) s'avère être le plus complet, mettant en avant le fait que la stratégie intrapreneuriale peut conduire à la performance si les managers s'appuient sur quatre leviers fondamentaux que sont le management des ressources humaines, la culture, la structure et le contrôle.

## **2 LES LEVIERS DE LA DYNAMIQUE D'INNOVATION INTRAPRENEURIALE SELON IRELAND, KURATKO ET MORRIS**

Ireland, Kuratko et Morris (2006) préconisent de développer une stratégie intrapreneuriale, comme représentée dans le schéma suivant. Ils identifient quatre leviers que sont le management des ressources humaines, la culture, la structure et les contrôles. Nous allons d'une part enrichir le contenu de ces leviers au regard de la littérature sur la créativité organisationnelle, l'innovation et l'intrapreneuriat. Puis nous compléterons dans la partie suivante ce modèle par l'addition de trois autres leviers.



*Ireland, Kuratko et Morris (2006)*

## 2.1 LA STRATEGIE INTRAPRENEURIALE COMME GAGE DE LA PERFORMANCE

Selon Harper, Glew et Rowe (2008), le cœur de la compétition réside dans la stratégie. Les stratégies intrapreneuriales sont instaurées pour détecter des avantages compétitifs à travers l'innovation sur une base soutenue (Russell, 1999). L'organisation a besoin de stratégies particulières afin de favoriser l'intrapreneuriat (Burkhardt et Brass, 1990 ; Damanpour, 1991 ; King, 1990 ; Tushman et Nelson, 1990 ; Barrett, Balloun, Weinstein, 2000). Pour Mintzberg (1983), Burgelman et Sayres (1986), une stratégie basée sur l'innovation doit faire appel au contexte organisationnel. Celui-ci doit conduire à l'autonomie de la génération d'idées entrepreneuriales, entraînant la création de structures, et d'une culture qui facilite le comportement entrepreneurial. Ce contexte doit aussi permettre de prendre toutes sortes d'initiatives à travers une vision entrepreneuriale. Idéalement centrée sur la détection d'opportunités « Océan bleu », la stratégie implique la création d'un nouveau modèle d'affaires, générateur de valeur (Kim et Mauborgne, 2005).

La satisfaction du client revêt une importance primordiale du point de vue de la stratégie (en termes de qualité, service, fiabilité et adaptabilité). Une entreprise innovante comprend le contexte de la force du client et prévoit un espace privilégié de relation clients-fournisseurs, afin d'identifier des « challenges d'affaires » (Mohanty, 1999). Khandwalla, 1977 ; Zahra, 1991) insistent sur la nécessité d'effectuer une veille concurrentielle, centrée sur l'innovation et les nouveaux projets. Une connaissance précise de l'environnement est donc reliée positivement à l'intrapreneuriat (Antoncic et Hisrich, 2001). Les individus et les groupes doivent trouver les façons de mieux servir le client plutôt que de suivre scrupuleusement les processus et systèmes (Hobbs et Poupart, 1988). Hamilton (2008) suggère de tisser un réseau de relations (pairs,

clients, fournisseurs,...) et de construire des groupes d'action pour capter des idées sur le développement et le déploiement d'affaires. Mc Ginnis et Verney (1987) insistent sur l'intérêt pour l'entreprise de développer son habilité à interagir avec ses constituants et avec l'extérieur. Celle-ci s'avère cruciale pour l'identification de nouvelles opportunités et la résolution de problèmes. Les entreprises entre elles et les individus entre eux doivent développer leurs capacités à travailler en réseau (Sathe, 1988 ; Huxham et Vangen, 2000). Husted et Vintergaard (2004), Taylor (2001), Kuratko et Montagno (1989) insistent sur le fait de stimuler l'innovation à travers les bases du projet d'entreprise, capable de générer régulièrement de nouvelles idées innovantes. Les projets d'entreprise peuvent être utilisés stratégiquement pour encourager le renouveau dans l'organisation parente (Elfring et Nicolai, 1997) et pour diversifier le cœur de business en investissant dans des projets issus d'industries diverses (Block et MacMillan, 1993). En résumé, la stratégie est généralement l'élément déclencheur en interne de la mise en œuvre de la dynamique d'innovation intrapreneuriale afin de détecter des avantages concurrentiels par le biais d'innovations dans un environnement compétitif et améliorer la performance.

## **2.2 LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

Le management peut être scindé en quatre thèmes pour les besoins de l'analyse qui sont l'orientation RH, l'encadrement, la formation et les récompenses.

L'orientation RH correspond aux principes de la gestion des ressources humaines et aux valeurs managériales exercées dans l'entreprise. Elle constitue une part importante dans la révélation de la créativité des membres de l'organisation. Elle s'exprime par le recrutement et la promotion de salariés flexibles, prêts à prendre des risques, fortement engagés dans la recherche de l'innovation (Ireland, Kuratko et Morris, 2006) et orientés vers la recherche de l'efficacité (Brandt, 1986 ; Kanter, 1985 ; Pinchot, 1984 ; Brocknaus, 1980 ; Hornaday et Aboud, 1971 ; Miller, 1983 ; Burgelman, 1983 ; Roberts, 1980 ; Peterson, 1981 ; Maidique, 1980 ; Cook, 1998 ; Schuller, 1986). Les traits et caractéristiques principales des intrapreneurs sont le besoin d'accomplissement et de réussite, la créativité et l'initiative, la prise de risque et l'identification d'objectifs, la confiance en soi, l'audace, le besoin d'indépendance et d'autonomie, la motivation et l'énergie (Gasse, 1989), ainsi que par l'auto-apprentissage, le besoin d'action, le leadership, la pugnacité, et la capacité à reconnaître les opportunités (Carrier, 1997).

Le recrutement se fait essentiellement sur le principe de diversité bénéfique à la créativité, par l'hétérogénéité des perspectives qu'elle permet (Miliken et Martins, 1996 ; Amabile, 1996 ; Watson, Kumar et Michaelson, 1993).

L'orientation RH est basée sur l'empowerment (augmentation de la responsabilisation et de l'implication des salariés dans la réalisation des tâches à accomplir) avec des objectifs

d'innovation à tous les étages. Ainsi, le management créatif est tout autant un management from bottom to top que from top to bottom (Bardin, 2006). De plus, l'implication du personnel au projet d'entreprise témoigne du climat social de l'organisation.

Selon Eesley et Longnecker (2006), l'assignation à des missions spéciales et l'ouverture à d'autres disciplines fait partie des points indispensables à la créativité et à l'innovation dans l'entreprise. La polyvalence est préférée à la spécialisation (Carrier, 1997), les frontières professionnelles doivent être ouvertes et la formation doit être continue et moins focalisée sur les connaissances individuelles. Pour conclure, Ireland, Kuratko et Morris (2006) soulignent que les orientations RH nécessaires au développement de l'intrapreneuriat sont : la socialisation étendue du métier, la forte participation des collaborateurs dans leurs évaluations, et l'inclusion de la capacité d'innovation et de prise de risque dans les critères d'évaluation et de reconnaissance.

Le profil et le style d'encadrement des managers et de l'équipe de direction influent sur la créativité (Barrett, Balloun, Weinstein, 2000). Selon Ireland, Kuratko et Morris (2006), le management doit inciter les employés à développer leur créativité et un comportement innovateur, à prendre des risques à un niveau raisonnable (Eesley & Longenecker, 2006), à utiliser une orientation à long terme pour évaluer les possibilités d'innovation (Cooper, 1988 ; Cumming, 1999 ; Dooley et Sullivan, 1999 ; Johnston et Kaplan, 1996 ; Tidd, Blessant et Pavitt, 1997), à se focaliser sur les résultats, à travailler en coopération avec les autres, à tolérer l'ambiguïté et à assumer la responsabilité de changer. Le management doit ainsi être créatif, c'est-à-dire valoriser et encourager la motivation intrinsèque, les projets atypiques (Sathe, 1998), la confiance, l'auto-organisation et les collaborations spontanées (McGinnis et Verney, 1987 ; Singh 2006). Le manager doit soutenir la production et l'échange d'idées, accepter l'incertitude tout comme l'impossible contrôle total du processus, et maîtriser les contraintes qui pourraient entraver le processus créatif (contraintes administratives, institutionnelles, techniques...). Ce type de management permet aux individus de prendre conscience de leurs potentiels créatifs (Amabile, 1988 ; Kimberly, 1981 ; West, 1989). Le management doit se faire par objectif, avec des tâches demandées claires afin d'appuyer le comportement intrapreneurial (Wunderer, 2001 ; Amabile, 1997 ; Kelley et al, 2005). Selon Rickards et Moger (2000), le manager définit clairement ses objectifs au groupe tout en lui accordant suffisamment d'autonomie pour les réaliser.

Les « tops managers » doivent créer une architecture organisationnelle dans laquelle les initiatives entrepreneuriales prospèrent sans leur participation directe (Miles, Heppard, Miles et Snow, 2000). Ils doivent avoir une propension à supporter les projets risqués (Covin et Slevin, 1989) et admettre les erreurs (Seshadri et Tripathy, 2006). Selon Amabile (2009), les managers doivent impulser la créativité et l'encourager pour qu'ensuite elle se diffuse aux niveaux moins

élevés de la hiérarchie vers les opérationnels. Pour Szostak-Tapon (2006), une ouverture et une réceptivité à la nouveauté et au changement, ainsi qu'une reconnaissance de la créativité comme facteur distinctif au sein de l'entreprise sont favorables à l'innovation.

Un manager doit soutenir les membres de son équipe et avoir confiance dans leur potentiel créatif et innovant. Selon Mohanty (2006), Cooper (1988), Cumming (1999), Dooley et Sullivan (1999), Johnston et Kaplan (1996), Tidd, Blessant et Pavitt (1997), Eesley et Longenecker (2006), Szostak-Tapon (2006) et Seshadri et Tripathy (2006), les managers doivent fournir un appui organisationnel (Merrifield, 1993), comme le style managérial et les récompenses (MacMillan, 1986). Selon Manimala, Jose et Thomas (2005) ; Kelley et Al (2005) ; Twiss, (1986) ; Maidique, (1988) ; Morone, (1993), la probabilité d'un succès et le niveau d'impact d'une innovation sont relatifs au degré de participation du top management dans le processus d'innovation. La légitimité précoce s'avère essentielle pour les projets qui ont besoin de ressources significatives et de temps pour se développer (Day, 1994).

Le manager fixe des objectifs annuels et contractuels flexibles en laissant place à la spontanéité de chacun (Amabile, 1990 ; Carson, 1993 ; Schalley, 1995). Il définit les rôles, sélectionne et cible le personnel (Wunderer, 2001). Ces caractéristiques des managers influent largement sur ce qu'Ekvall et al (1995) appellent le climat organisationnel favorable à la créativité. C'est ainsi que la diversité des compétences, l'instauration d'un climat de confiance et d'une bonne communication, associée à un soutien des managers et de l'équipe dirigeante favorisent l'intrapreneuriat (Albrecht et Hall, 1991 ; Amabile et Gyskiewicz, 1989, 1989 ; Ekvall, 1983).

La formation permet au salarié d'élargir son spectre de connaissances et de compétences, de se perfectionner et de se positionner dans une dynamique du changement essentielle à la créativité et à l'innovation. De plus, elle permet d'améliorer son rôle de contributeur (Jaoui, 2003). L'entraînement de l'intrapreneur est indispensable (Kuratko et Montagno, 1989 ; Mohanty, 2006 ; Cooper, 1988 ; Cumming, 1999 ; Dooley et Sullivan, 1999 ; Johnston et Kaplan, 1996 ; Tidd, Blessant et Pavitt, 1997 ; Paolillo et Brown, 1978 ; Beer, 1981 ; Maidique et Hayes, 1981 ; et Schuller, 1986).

Une atmosphère d'apprentissage est indispensable pour orienter l'organisation vers le changement (Seshadri et Tripathy, 2006), comme par exemple, allier la formation et les spécialisations (Eesley & Longenecker, 2006). Pour Basadur, Graen, Scandura (1986) ; Wheatley, Anthony et Maddox (1991), l'entraînement des groupes de travail a un effet supérieur à l'entraînement des individus seuls, tout comme le partage des connaissances (Hamilton, 2008) contribue à insuffler aux individus et à l'organisation dans son ensemble un goût prononcé pour la recherche de l'amélioration de la performance (Amabile, 1997). En résumé, ces pratiques

permettent un apprentissage collectif et favorisent un dialogue ouvert et continu avec les parties prenantes de l'entreprise, ce qui favorise la créativité (Botcheva et al, 2002).

Une majorité d'auteurs préconise de récompenser les employés pour leur travail et leur effort de créativité (Burkhardt et Brass, 1990 ; Damanpour, 1991 ; King, 1990 ; Tushman et Nelson, 1990 ; Paolillo et Brown, 1978 ; Sundgren et al, 2005). Célébrer et récompenser les idées, progrès et résultats lors des différentes étapes de la création du projet permet d'encourager les collaborateurs à mettre leur créativité au service de l'organisation (Eesley & Longenecker, 2006 ; Mohanty, 2006 ; Cooper, 1988 ; Cumming, 1999 ; Dooley et Sullivan, 1999 ; Johnston et Kaplan, 1996 ; Kelley et al, 2005 ; Tidd, Blessant et Pavitt, 1997 et McGinnis et Verney, 1987). Ceci est corroboré par Ireland, Covin et Kuratko (2009) et Singh, (2006), pour qui ce système de récompenses encourage la prise de risque et l'innovation. En effet, la reconnaissance du travail bien fait, la récompense des idées innovantes, le partage de la vision et la mission de l'entreprise favorise l'intrapreneuriat (Seshadri et Tripathy, 2006).

Les récompenses sont extrinsèques (le salaire, les primes...) et intrinsèques (reconnaisances publiques ou privées, etc.) (Wunderer, 1999). Pinchot (1985) émet l'idée de récompenser l'intrapreneur par une allocation, qu'il nomme « intracapital ». Les récompenses intrinsèques sont en général plus efficaces pour les organisations et Cummings et O'Connell (1978) notent que le plaisir et l'intérêt suscité par le projet doivent être le principal moteur des actions et des employés. Carrier (1997) évoque le besoin de se réaliser personnellement. Les récompenses devraient être aussi octroyées à l'équipe (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). De même, Hamilton (2008) propose de récompenser le comportement recherché, tel que l'esprit d'équipe. En résumé, le management s'avère une composante essentielle pour l'instauration et le développement d'une dynamique d'innovation intrapreneuriale au sein de l'organisation. L'orientation RH, l'encadrement, la formation et le système de récompenses en sont les pivots majeurs. Ils permettent de promouvoir, reconnaître et renforcer l'esprit créatif et d'initiative des salariés.

### **2.3 LA CULTURE**

L'influence de la culture organisationnelle est une autre caractéristique essentielle pour favoriser la créativité des employés (Burkhardt et Brass, 1990 ; Damanpour, 1991 ; King, 1990 ; Tushman et Nelson, 1990 ; Wunderer, 1999 ; Sundgren et al, 2005) contribuant au développement d'une organisation flexible et innovante (Carrier, 1997). Son rôle consiste à motiver et à façonner les activités entrepreneuriales (Kanter, 1985 ; Kanter, 1989 ; Russell et Russell, 1992 ) génératrices d'avantages compétitifs (Russell, 1999). Pour Hobbs et Poupart (1988), les différentes caractéristiques de ces cultures sont à la fois entrepreneuriales et managériales.

Selon Taylor (2001) et Antoncic et Hisrich (2001), les valeurs organisationnelles doivent être positivement reliées à intrapreneuriat. Par exemple, Zahra (1991) met en exergue une corrélation positive entre l'intrapreneuriat et des valeurs organisationnelles comme la focalisation sur l'individu ou sur la compétition. Stephen, Harper, Glew et Rowe (2008) proposent de créer un « virus entrepreneurial ».

La culture doit encourager une certaine flexibilité de l'organisation car les leaders ont besoin de créer un sens de l'urgence pour motiver les employés (Russell et Russell, 1992 ; Amabile, Conti, Coon, Lazenby et Herron, 1996) et déplacer les barrières bureaucratiques qui inhibent la pensée (Stephen, Harper, Glew et Rowe, 2008). Mintzberg et Waters (1985) suggèrent que les leaders visionnaires suivent des stratégies intrapreneuriales. La culture doit développer l'innovation comme pratique et comme source d'avantage compétitif (Russell et Russell, 1992 ; Ireland, Kuratko et Morris, 2006 ; Kelley et al, 2005). La volonté d'excellence et le besoin d'amélioration continue constituent également des valeurs culturelles essentielles à l'intrapreneuriat (Wunderer, 2001 ; Ireland, Kuratko et Morris, 2006).

Les fondements d'une culture créative reposent sur l'estime de la créativité portée par le top management (Ind et Watt, 2004) : la promotion des innovateurs encourage l'imitation. Kelley et al (2005) évoquent l'importance d' « élever des héros » dans l'organisation (Tushman et Nadler, 1986 ; Tushman et O'Reilly, 1996). L'organisation doit encourager la recherche d'opportunités innovantes et la prise de risque (Russell et Russell, 1992 ; Mohanty, 2006 ; Cooper, 1988 ; Cumming, 1999 ; Dooley et Sullivan, 1999 ; Johnston et Kaplan, 1996 ; et Tidd, Blessant et Pavitt, 1997) sans oublier de tolérer les échecs et les erreurs (Burgelman et Sayles, 1986 ; Tushman et Nadler, 1986 ; Sitkin, 1992 ; Gillett et Stekler, 1995 ; Hornsby et al, 1999 ; Russell, 1999 ; Kelley et al, 2005 ; Huber, 1998 ; Singh, 2006 ; Cummings et O'Connell, 1978) et effectuer des contrôles organisationnels (Jones et Butler, 1992). Elle doit également favoriser les mécanismes informels (Camerer et Vepsalainen, 1988), lister les comportements acceptables (Simon, 1994), développer une culture d'entreprise basée sur la promotion de comportements autonomes (Burgelman, 1983). Eesley et Longnecker (2006) parlent d'une culture de responsabilisation du travail, de prise de risque et de l'action. La non-conformité doit être acceptée (Szotak-Tapon, 2006).

La culture organisationnelle doit favoriser le partage d'information : les informations principales doivent être connues de tous (Hobbs et Poupert, 1988). Cummings et O'Connell (1978) ont également souligné l'importance de l'échange d'informations avec l'environnement externe pour influencer la génération d'idées. Cohen et Levinthal (1990) l'ont appelé la « capacité d'absorption ». Selon Sundgren et al (2005) et Woodman et al (1993), la créativité et l'innovation sont basées sur l'information. Un échange d'information élevé dans les organisations est important pour la création et le transfert des compétences de l'entreprise.

L'orientation de l'organisation doit être coopérative à long terme (Wunderer, 2001). Ireland, Kuratko et Morris (2006) insistent sur l'équilibre individuel-collectif et préconisent de favoriser le travail en équipes, ce que confirment Manimala, Jose et Thomas (2005). Pour Guth et Ginsberg (1990), les comportements entrepreneuriaux dans les organisations sont dépendants des caractéristiques, des valeurs, des croyances, et des visions des leaders stratégiques. C'est ainsi que les intrapreneurs sont dépendants de l'attitude des membres de l'organisation (Stevenson et Jarillo, 1990). Selon Mohanty (1999), le pouvoir de l'organisation se manifeste par la qualité du leadership qui peut déployer ses connaissances dans l'organisation pour initier et mettre en œuvre rapidement les innovations en générant du développement et en maximisant la démocratie individuelle.

Le management doit également soutenir la culture organisationnelle, en cautionnant la démarche et en facilitant l'octroi de ressources pour les projets innovants (Russell et Russell, 1992 ; Hornsby, Kuratko et Zahra, 2002). L'acquisition d'une capacité intrapreneuriale prend du temps (Stephen, Harper, Glew et Rowe, 2008).

L'essentiel de la démarche repose sur les employés : il faut leur laisser une marge de manœuvre significative et les encourager à penser « entrepreneurialement » (Stephen, Harper, Glew et Rowe (2008) ; Ireland, Kuratko et Morris, 2006). L'organisation peut les mobiliser en leur accordant confiance et responsabilité (Wunderer, 2001). Chaque salarié doit avoir l'impression d'être acteur de l'innovation et de son succès (Eesley & Longenecker, 2006). Hamilton (2008) propose de créer un environnement ouvert et responsabilisant où les intrapreneurs possèdent le contrôle sur le contenu de leur projet et sur les processus. L'intrapreneuriat doit être décentralisé : l'autonomie décisionnelle et fonctionnelle est mise au plus près possible des employés et des équipes responsables des opérations, des produits ou des services. Les salariés ont la liberté de leurs méthodes et processus de travail pour maximiser leurs résultats (Hobbs et Poupart, 1988).

L'important est de développer une vision commune grâce à une démarche participative, qui favorise la synergie, l'investissement personnel, la participation et donc la créativité et l'innovation (Burns et Napier, 1994). Aussi, il est nécessaire pour chacun de pouvoir évoluer dans un cadre de gestion démocratique et participatif. (Amabile, 1997). Ireland, Kuratko et Morris (2006) distinguent d'autres caractéristiques culturelles de l'organisation comme l'importance de l'engagement émotionnel, l'emphase sur les résultats plus que sur les processus, le sain mécontentement de l'urgence et la focalisation sur le futur.

Chung et Gibbons (1997) ont développé une théorie particulière, basée sur la culture comme une structure sociale dans le sens où elle est routinière avec des normes, des valeurs et des croyances qu'une communauté développe avec le temps (Marcoulides et Heck, 1999 ; Schein, 1985). Fombrun (1986) décompose la structure sociale en trois niveaux partiellement autonomes, mais qui interagissent entre eux : l'infrastructure, la sociostructure, et la superstructure.

L'infrastructure se réfère à un jeu d'interdépendances auxquelles les organisations sont contraintes, comme la technologie et les besoins du marché. La sociostructure représente la structure administrative de l'organisation et les relations sociales entre les acteurs organisationnels. Elle inclut les sanctions et les normes. La superstructure symbolise le côté idéologique de l'organisation. Elle comprend les suppositions dominantes, les croyances partagées, les paradigmes et les valeurs fondamentales (Beyer, 1981). Seules la sociostructure et la superstructure affectent l'intrapreneuriat en développant des compétences spécifiques à l'entreprise (Chung et Gibbons, 1997). La socioculture (culture prise comme un capital social) insiste sur la « glue sociale » qui soude les participants organisationnels entre eux et leur permet d'augmenter leurs connaissances sur la façon dont les technologies, les produits, et les dynamiques organisationnelles interagissent pour fournir des opportunités (Bogner et Thomas, 1994). Selon Angle (1989), les organisations innovantes à succès sont caractérisées par des communications fréquentes entre personnes ayant des points de vue différents ; cela stimule la capacité d'apprentissage d'une entreprise.

En résumé, la culture représente un levier organisationnel qui permet de développer une dynamique d'innovation intrapreneuriale, en créant une idéologie qui sous-tend socialement l'adoption de la démarche par le personnel de l'organisation.

## **2.4 LA STRUCTURE**

La structure de l'organisation représente un élément significatif pour favoriser l'intrapreneuriat (Burkhardt et Brass, 1990 ; Damanpour, 1991 ; King, 1990 ; Tushman et Nelson, 1990 ; Covin et Slevin, 1989). Celle-ci doit être décentralisée et décomposée en unités d'affaires (Taylor, 2001). Selon Burns et Napier (1994), le fait même de décentraliser augmenterait l'autonomie et l'esprit d'initiative dans la prise de décisions. Les interactions horizontales sont encouragées. Ces caractéristiques structurelles facilitent l'émergence d'idées et d'innovations à un niveau organisationnel inférieur et encourage les styles managériaux créatifs (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). L'intrapreneuriat se développe plus facilement quand la structure d'une organisation possède un nombre de règles peu élevé (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Cela engendre de plus larges étendues de contrôle, qui constituent une seconde condition structurelle à l'innovation, comme on le verra dans le paragraphe suivant.

La structure est elle-même source de créativité et d'innovation lorsqu'elle est un minimum alignée avec la stratégie de l'entreprise (Ind et Watt, 2005). Pour Ireland, Covin et Kuratko (2009), le seul aspect structurel qui définit bien l'organisation entrepreneuriale est « la structure organique » (par rapport à la structure mécanique) (Burns et Stalkers, 1988). Une organisation intraprenante comprend une inclination vers des caractéristiques comme la décentralisation des prises de position, peu de formalités, de larges étendues de contrôle, un pouvoir basé sur

l'expertise, la flexibilité des processus, un libre échange de l'information et une adhésion spontanée aux règles (Miller et Friesen, 1982 ; Covin et Slevin, 1989 ; Merz et Sauber, 1995 ; Barrett et Weinstein, 1998).

Les deux déterminants principaux de la structure organique sont la décentralisation et la non-formalisation (Burns et Stalker, 1966). La décentralisation permet d'augmenter l'autonomie et le contrôle des ressources (Kanter, 1984 ; Tornatzky et al, 1983). Elle suggère que les managers possèdent un degré plus élevé de participation dans les décisions sur les projets innovants. Augmenter la participation de ces derniers dans les décisions va donc augmenter l'engagement dans l'innovation et rendre son exécution plus efficace (Cohn, 1981 ; Kim, 1980). Les structures formalisées sont corrélées négativement avec l'innovation (Tornatzky et al, 1983), au regard de leur contrôle par des règles strictes et des procédures des comportements au travail, laissant peu de place à la créativité. Les structures informelles sont quant à elles caractérisées par peu de règles et de procédures, ce qui augmente l'autonomie pour expérimenter des solutions innovantes et qui permet l'échange d'information entre les frontières organisationnelles (Zaltman, Duncan et Holbek, 1973) pour le développement réussi de projets innovants (Kanter, 1983, Van de Ven, 1986). Cummings (1965) confirme qu'un faible degré de formalisation des relations entre les positions organisationnelles (la flexibilité de la structure) et une autorité flexible orientée vers la tâche contribuent à l'innovation. King (1990) ajoute que l'adaptabilité de l'organisation dépend de la mise en réseau.

De plus, Ireland, Kuratko et Morris (2006) mentionnent que la structure doit être horizontale plutôt que verticale, favorisée par la mise en place de processus de fertilisation croisée (faible formalisation, meilleure utilisation des processus et sens de la petite taille). L'organisation en unités d'affaires et le fonctionnement entrepreneurial de ces structures de taille réduite favorisent l'efficacité de la dynamique d'innovation intrapreneuriale.

Pour Stephen, Harper, Glew et Rowe (2008), une structure intrapreneuriale demande certaines caractéristiques : une équipe intrapreneuriale où les dirigeants reconnaissent que tous les produits, processus, brevets et profits proviennent d'une cohésion d'ensemble, la constitution d'équipes spécialement chargées de sentir et de saisir les opportunités agissant en dehors des règles habituelles de l'entreprise, des leaders qui favorisent les initiatives et délèguent. Les efforts intrapreneuriaux nécessitent d'avoir des buts, des budgets, du temps et de la flexibilité.

En résumé, la dynamique d'innovation intrapreneuriale peut a priori être déployée dans n'importe quelle structure. Cependant, son efficacité sera renforcée par une structure de type organique, décentralisée et informelle.

## **2.5 LE CONTROLE**

Le contrôle est intimement lié à la structure. Le manager doit laisser une certaine liberté aux intrapreneurs comme la liberté de rapprochement avec d'autres salariés et/ou des fournisseurs (Hamel, 2002 ; Seshadri et Tripathy, 2006) et la liberté dans la manière de procéder et de faire des plans et des expérimentations. Les auteurs relèvent également l'importance de la confiance accordée par l'organisation dans ses employés. Elle permet d'augmenter l'estime que chacun peut avoir de lui-même et soutient la coopération entre les personnes pour être créatifs (Ind et Watt, 2005 ; Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Singh (2006) préconise d'éviter la bureaucratie ou un fort contrôle managérial.

En l'absence de contrôles formels significatifs, Ouchi (1980) décrit le contrôle de « clan », efficace dans le management de processus sociaux incertains car il opère à travers des valeurs internalisées et des règles informelles qui sont capables de guider les processus organisationnels et les comportements dans des contextes incertains comme l'innovation. MacMillan et al (1986) et Zahra (1991) ont insisté sur l'effet inhibiteur de l'utilisation excessive de contrôles formels.

Les contrôles organisationnels sont utiles quand ils fournissent simultanément la stabilité aux entreprises qui ont besoin de tirer profit des avantages compétitifs ainsi que la flexibilité pour laisser les employés développer un comportement intrapreneurial dans le but d'être performante. Cependant, ces contrôles peuvent avoir un effet négatif sur les efforts intrapreneuriaux des salariés. Les relations informelles sont souvent utilisées pour éviter les effets négatifs des contrôles organisationnels étouffants (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Les contrôles positifs sont liés aux mesures de performance et sont focalisés sur la génération et le partage de connaissances/ d'informations qui permettent aux employés et aux managers d'identifier les problèmes avant qu'ils ne surviennent (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Les contrôles se situent entre l'encouragement de l'action individuelle à travers des contrôles flexibles et la garantie d'une cohérence à travers des contrôles plus serrés (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Cummings (1965) évoque de larges espaces de contrôle pour diminuer la probabilité d'un contrôle autocratique. Mettre l'accent sur le contrôle stratégique encourage les employés à accepter le risque associé au comportement intrapreneurial (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Ces auteurs parlent également d'instruments de contrôle adaptés, de contrôles basés sur la non surprise, sur l'autocontrôle et sur le partage de l'information. Sathe (1988) propose un contrôle constructif, évitant les comportements irresponsables et contenant les risques liés à l'intrapreneuriat. Taylor (2001) insiste sur la délégation du pouvoir vers des subsidiaires et la détermination d'objectifs. La zone d'expression du comportement intrapreneurial se situe entre les comportements prescrits et proscrits.

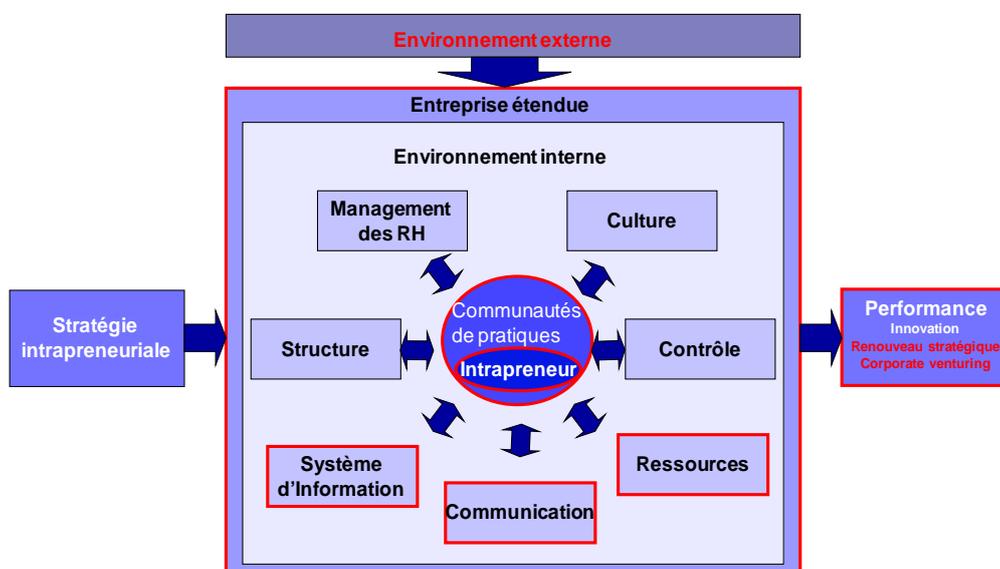
En résumé, le contrôle est indispensable pour obtenir la performance. Néanmoins, l'important dans le contrôle consiste à inciter l'intrapreneur à poursuivre ses idées tout en contenant les risques encourus par l'entreprise à partir de règles de base non négociables.

### 3. DISCUSSION & PROPOSITIONS

Le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) s'avère le plus complet au niveau des leviers pris en compte dans la dynamique d'innovation intrapreneuriale. Cependant, avec l'ambition d'être encore plus complet dans la compréhension de cette dynamique, il semble intéressant d'étendre le champ des recherches à la littérature en intrapreneuriat, créativité et innovation.

Un premier travail d'étude de cette littérature nous a permis de mettre en avant trois nouveaux leviers importants qui sont absents dans le modèle ci-dessus étudié. Ces trois leviers sont la communication, les ressources et le système d'information. L'ensemble des leviers (au nombre total de sept) sont activés par un intrapreneur qui agit au sein d'un environnement déterminé. Celui-ci (dans sa composante individuelle et sociale) n'est initialement pas pris en compte dans le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006), tout comme l'organisation (dans son approche étendue, caractérisée par des interactions avec les parties prenantes). Or le capital social influence la mise en œuvre de la dynamique d'innovation intrapreneuriale, tout comme l'environnement externe (l'intensité de la compétition, les changements technologiques et réglementaires, l'environnement politique) qui influe sur le degré d'innovation intrapreneuriale de l'organisation. Enfin, au regard de la définition de la dynamique d'innovation intrapreneuriale évoquée précédemment (à partir des travaux de Sharma et Chrisman (1999)), la performance intrapreneuriale se caractérise par davantage d'innovation, conduisant au renouveau stratégique de l'organisation et au développement de nouvelles activités.

La prise en compte de ces nouveaux éléments nous permettent de compléter le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006), comme le montre le schéma suivant.



Modèle contingent de la dynamique d'innovation intrapreneuriale

*A partir du modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006)*

On peut envisager les premières pistes qui permettent d'établir nos propositions.

La communication est un élément indispensable pour promouvoir la dynamique d'innovation intrapreneuriale dans une organisation (Peters et Waterman, 1982 ; Zahra, 1991 ; Burgelman et Sayles, 1986 ; Tushman et Nadler, 1986 ; Kanter, 1989 ; Russell, 1999 Kelley et al, 2005), ce que confirment Mohanty (2006), Cooper (1988), Cumming (1965, 1999), Dooley et Sullivan (1999), Johnston et Kaplan (1996), Paolillo et Brown (1978), Sundgren et al (2005) et Tidd, Blessant et Pavitt (1997). Les réseaux sociaux et les réseaux de connaissance (Mohanty, 1999) constituent un moyen de diffuser de l'information et de générer des idées créatives. Granovetter (1982) a prouvé l'importance des réseaux sociaux pour promouvoir la créativité, spécialement sous la forme des liens faibles (rares apparitions d'interactions qui ne contiennent que très peu de contacts entre individus). En définitive, la communication sous toutes ses formes, tant en interne qu'en externe, contribue à la promotion et à la diffusion de la dynamique d'innovation participative. De plus, le retour effectué aux intrapreneurs sur les idées proposées s'avère essentielle, afin d'entretenir la démarche et d'éviter la démotivation des contributeurs (et la propagation de son « effet boule de neige »).

Les ressources, qu'elles soient financières ou humaines, sont indispensables pour mener à bien une innovation (Burkhardt et Brass, 1990 ; Damanpour, 1991 ; King, 1990 ; Tushman et Nelson, 1990 ; Mohanty, 2006, Cooper, 1988 ; Cumming, 1999 ; Dooley et Sullivan, 1999 ; Johnston et Kaplan, 1996 ; Tidd, Blessant et Pavitt, 1997 ; Eesley et Longenecker, 2006 ; Mintzberg, 1983 ; Burgelman et Sayres, 1986 ; Seshadri et Tripathy, 2006 ; Amabile, Conti, Coon, Lazenby et Herron, 1996 ; et Kuratko et Montagno, 1989). La performance en créativité organisationnelle est augmentée par la disponibilité des ressources (Cohen et Levinthal, 1990).

Covin et Slevin (1991) ont montré que les projets intrapreneuriaux sont consommateurs de ressources, et donc que l'habilité d'une entreprise à poursuivre l'innovation se trouvera contrainte par les fonds disponibles. En effet, il s'avère nécessaire de bénéficier d'une certaine flexibilité budgétaire pour pouvoir exploiter les opportunités d'affaires lorsqu'elles se présentent (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Selon Barney (1986), ces ressources possèdent trois caractéristiques majeures : 1) Le capital humain et organisationnel contribue à la détection et à l'identification des menaces environnementales et des opportunités, aussi bien qu'à l'exploitation de la neutralisation de l'incertitude de l'environnement. 2) Ces capitaux sont hétérogènes selon les entreprises. Cela induit un avantage compétitif temporaire qui dépend de la troisième caractéristique. 3) Les ressources sont mobiles et imitables.

Enfin, le capital humain constitue la ressource essentielle de la dynamique d'innovation intrapreneuriale, dans le sens où c'est l'acuité humaine qui détecte les opportunités. Celui-ci se

trouve enrichi par le capital social et le système d'information permettant la capitalisation des connaissances. Les ressources matérielles et financières interviennent plutôt au niveau de la mise en œuvre des idées.

Certains auteurs évoquent le fait de développer des processus qui génèrent les idées et le progrès (Eesley & Longenecker, 2006) ou de partager l'information (Covin et Slevin, 1988 ; Barrett et Weinstein, 1998), mais ils n'évoquent pas à proprement parler l'instauration d'un système d'information pour collecter et échanger les idées ou pour aider au pilotage de la démarche. Signalons cependant, que Kao (1996), Weisenfeld et al (2001), Cooper (2003), mentionnent que le partage d'information se développe dans les relations technologiques. Le système d'information constitue un outil au service de la dynamique d'innovation intrapreneuriale, qui amplifie le volume d'idées générées et gérées. Il permet d'augmenter la détection d'idées, de dupliquer les bonnes pratiques à l'ensemble de l'organisation, d'animer et de piloter la démarche d'innovation.

Pour conclure, l'environnement externe influe sur la dynamique d'innovation intrapreneuriale (Cummings et O'Connell, 1978 ; Guth et Ginsberg, 1990 ; Barrett, Balloun, Weinstein, 2000) sans oublier la personne de l'intrapreneur.

Dans cette étude, nous nous sommes focalisés sur les leviers de la mise en œuvre de la dynamique d'innovation intrapreneuriale d'un point de vue théorique. La suite logique de cette recherche consistera à tester ces leviers sur le terrain en étudiant leur mise en œuvre opérationnelle auprès d'entreprises existantes. Un travail de clarification des leviers s'imposera avant de les tester auprès des entreprises, dans le but de prendre en compte l'aspect contribution managériale pour accroître la performance des entreprises.

## **BIBLIOGRAPHIE**

ALBRECHT T.L., HALL B., « Relational and content differences between elites and outsiders in innovation networks », *Human Communication Research*, 17, pp. 535-561, 1991.

AMABILE T.M., «A model of creativity and innovation in organizations», *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167, 1988.

AMABILE T.M., « Within You, without You: The Social Psychology of Creativity, and Beyond. », dans RUNCO M.A., ALBERT R.S., *Theories of Creativity*, pp. 61 – 91, Sage, Newbury, 1990.

AMABILE T.M., « *Creativity in Context* », Westview, Boulder (CO), 1996

AMABILE T., « Motivating creativity in organization: on doing what you love and loving what you do » *California Management Review*, 40, 1, pp. 39-58, 1997.

AMABILE T.M., GRYSKIEWICZ « The creative environment Scales. The Work Environment Inventory », *Creativity Research Journal*, 2, pp.231 – 254, 1989.

AMABILE T.M., CONTI R., COON H., LAZENBY J., HERRON M., « Assessing the Work Environment for Creativity », *Academy of Management Journal*, 39, 5, pp. 1154 – 1184, 1996.

- ANGLE H.A., « Psychology and organizational innovation », dans VAN-DE-VEN A., ANGLE H., POOLE M.S., *Research on the Management of Innovation : The Minnesota Studies*, pp. 135 – 70, Ballinger, New York, 1989.
- ANTONCIC B., HISRIC R.D., « Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation », *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 495-527, 2001.
- BASADUR M.S., GRAEN G.B., SCANDURA T.A., « Training effects on attitudes toward divergent thinking among manufacturing engineers », *Journal of Applied Psychology*, 71, 4, pp. 612-617, 1986.
- BASSO O., « L'intrapreneuriat », *Gestion, Economica*, 2004.
- BASSO O., LEGRAIN T., « La dynamique entrepreneuriale », Rapport de l'institut de l'entreprise, 2004.
- BARDIN D., « Management de la créativité en entreprise », *Economica*, Paris, 2006.
- BARRETT H., BALLOUN J.L., WEINSTEN A., « Marketing mix factors as moderators of the Corporate Entrepreneurship - business performance relationship - a multistage, multivariate analysis », *Journal of Marketing : Theory and Practice*, 8, 2, pp. 50 – 62, 2000.
- BARRETT H., WEINSTEIN A., « The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23, 1, pp. 57 – 70, 1998.
- BEER M., « Performance appraisal: dilemmas and possibilities », *Organizational Dynamics*, pp. 25 – 33, 1981.
- BLOCK Z., MACMILLAN I.C., « Corporate Venturing - Creating New Businesses within the Firm », Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1993.
- BOTCHEVA L., ROLLERWHITE C., HUFFMAN L.C., « Learning culture and outcomes measurement practices in community agencies », *The American Journal of Evaluation*, 23, 4, pp. 421 – 34, 2002.
- BRANDT S.C., « *Entrepreneurship in Established Companies Homewood* », IL Dow Jones Irwin, 1986
- BROCKHAUS R.H., « Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of Management*, pp. 509 – 20, 1980.
- BROWN T.E., DAVIDSSON P., WIKLUND J., « An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based behavior », *Strategic Management Journal*, 22, pp. 953-968, 2001.
- BURGELMAN R. A., « Corporate Entrepreneurship and strategic management : Insights from a process study », *Management Science*, décembre, 1983.
- BURGELMAN R., SAYRES L., « *Inside Corporate Innovation* », Free Press, New York, 1986.
- BURKHARDT M.E., BRASS D.J., « Changing patterns or patterns change: the effects of a change in technology on social network structure and power », *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 104 – 27, 1990.
- CAMERER C., VEPSALAINEN A., « The economic efficiency of corporate culture », *Strategic Management Journal*, 9, pp. 115 – 126, 1988.
- CARRIER C., « Comment stimuler l'intrapreneuriat dans la grande entreprise » dans CARRIER C., *De La Créativité À L'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- CARRIER C., « De la créativité à l'intrapreneuriat », *Presse de l'Université du Québec*, 1997.
- CARSON D., « A Philosophy for marketing education in small firms », *Journal of Marketing Management*, 9, pp. 189-204, 1993.
- CHAMPAGNE D., CARRIER C., « Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche », 7ième Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME), Montpellier, France, 2004.
- CHUNG L.H., GIBBONS P.T., « Corporate entrepreneurship: the roles of ideology and social capital », *Group and Organization Management*, 22, 1, pp. 10 – 30, 1997.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128 – 152, 1990.
- COOK P., « The Creative Advantage Is Your Organization the Leader of the Pack? », *Industrial and Commercial Training*, 30, 5, pp. 179 – 184, 1998.
- COOPER B., « *Winning at New Product* », Kogan Page, London, 1988.
- COVIN J.G., MILES M.P., « Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage », *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23, 3, pp. 47-63, 1999.
- COVIN J., SLEVIN D., « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16, 1, 1991.

- CUMMING B., « Understanding innovation from the cradle to the grave », dans ZAIRI M., *Best Practice: Process Innovation Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.
- CUMMINGS L., « Organizational climates for creativity », *Academy of Management*, 8, 3, pp. 220 – 227, 1965.
- DAMANPOUR, F. « Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators », *Academy of Management Journal*, 34, pp. 555 – 590, 1991.
- DAY D.L., « Raising radical », *Organization Science*, 5, 2, pp. 148 – 172, 1994.
- DESS G.C., LUMPKIN G.T., MCGEE J.E., « Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3, pp. 85-102, 1999.
- DESS G.G., IRELAND R.D., ZAHRA S.A., FLOYD S.W., JANNET J.J., LANE P.J., « Emerging issues in Corporate Entrepreneurship », *Journal of Management*, 29, 3, pp. 351-378, 2003.
- DRAZIN R., SCHOONHOVEN C.B., « Community, Population, and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective », *Academy of Management Journal*, 39, 5, pp.1065 – 1083, 1996.
- DOOLEY L., O'SULLIVAN D., « Decision support system for the management of systems change », *Journal of Technological Innovation : Entrepreneurship and Technology Management*, 19, 8, pp. 483 – 94, 1999.
- EKVALL G., « *Creative organizational climate : construction and validation of a measuring instrument* », The Swedish Council for Management and organizational behavior, Stockholm, 1983.
- ELFRING T., NICOLAI F.J., « *Corporate Renewal through Internal Venturing and Spin - Offs - Perspective from Organizational Economics* », Revised Draft Copenhagen Business School, 1997.
- EKVALL G., FRANKENHAEUSER M., PARR D., « *Change oriented leadership, stress and creative organizational climate* », Stockholm F. A. Institute, Report 1, 1995.
- FERREIRA J., « Corporate Entrepreneurship: a strategic and structural perspective », *New England Journal of Entrepreneurship*, 4, pp. 59 – 71, 2001.
- FLOYD S.W., LANE P., « Strategizing throughout the organization : managing role conflict in strategic renewal », *Academy of Management Review*, 25, 1, pp. 154-177, 2000.
- GARTNER W.B., « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? », *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 15-28, 1990
- GASSE Y., « Utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans les PME », *Revue PMO*, 4, 1, pp. 3-11, 1989.
- GRANOVETTER M.S., « The strenght of weak ties: a network theory revisited », dans MARSDEN P.V., LIN N., *Social Structure and Network Analysis*, pp. 105 - 30. Beverly Hills, CA, 1982.
- GUTH W.D., GRINSBERG A., « Guest editors'introduction: Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, 11, pp. 5 -15, 1990.
- HAMEL G., « *Leading the Revolution Revised Edition* », Harvard Business School Press, Boston, Massachussets, 2002.
- HAMILTON B., « Intrapreneurship: leveraging organizational talent », *Training Journal*, pp. 49 – 53, 2008.
- HARPER S.C., GLEW D.J., ROWE J.D., « Corpreneursip: creating your future », *Industrial Management*, pp. 12 – 17, 2008.
- HOBBS B., POUPART R., « L'organisation entrepreneuriale : est-ce possible ? », *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, pp. 40-46, HEC, Montréal, 1988.
- HORNADAY J.A., ABOUD J., « Characteristics of Successful Entrepreneurs », *Personnel Psychology*, 141 – 53, 1971.
- HORNSBY J.S., NAFFZIGER D.W., KURATKO D.F., MONTAGNO R.V., « An interactive model of the corporate entrepreneurship process », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 17, 2, pp. 29 – 37, 1993.
- HORNSBY J.S., KURATKO D.F., MONTAGNO R.V., « Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24,2, pp. 9-24, 1999.
- HUSTED K., VINTERGAARD C., « Stimulating innovation through corporate venture bases », *Journal of World Business*, 39, pp. 296 – 306, 2004.
- HUXHAM C., VANGEN S., « Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: hox things happen in a (not quite) joined - up world », *Academy of Management Journal*, 43, pp. 1159 – 76, 2000.
- IND N., WATT C., « *Inspiration, Capturing the Creative Potential of Your Organization* », Palgrave, Basingstoke, UK, 2004.

IRELAND R.D., KURATKO D.F., MORRIS M.H., « A health audit for Corporate Entrepreneurship: innovation at all levels: part I », *Journal of Business Strategy*, 27, 1, pp. 10 – 17, 2006.

IRELAND, R.D., COVIN J.G., KURATKO D.F., « Conceptualizing Corporate Entrepreneurship strategy », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, pp. 19 – 46, 2009.

JAOUI H., « L'innovation participative », dans JAOUI H., *Tous Innovateurs. La Dimension Humaine De L'innovation: Leviers Et Bonnes Pratiques*, pp. 151 – 61, Dunod, Paris, 2003.

JOHNSON R.E., KAPLAN S., « Harnessing the power of strategic innovation », *Journal of Creativity and Innovation Management*, 5, June, pp. 137-149, 1996.

KANTER R.M., « *The Changemasters* », Simon & Schuster, New York, 1983 -1984.

KANTER R.M., « Supporting innovation and venture development in established companies », *Journal of Business Venturing*, pp. 47 – 60, 1985.

KANTER R.M., « Swimming in newstreams: mastering innovation dilemmas », *California Management Review*, 31, 4, pp. 45 – 69, 1989.

KAO J.J., « *The Art and Discipline of Business Creativity* », Harper Collins, London, UK, 1996.

KELLEY D., NECK H.M., O'CONNOR G.C., PAULSON A., « Corporate entrepreneurship through radical innovation: key organization and initiative level mechanisms », *Corporate Entrepreneurship Venturing*, 10, pp.23 – 48, 2005.

KIM W. C., MAUBORGNE R., « *Blue Ocean Strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant* », Harvard Business School Press, 2005.

KIMBERLY J., « Managerial innovation », dans NYSTROM P.C., STARBUCK W.H., *Handbook of organizational design, vol n°1*, Oxford University Press, London, pp. 85- 104, 1981.

KING K.J., « Research, policy and the informal sector », dans TURNHAM D., SALOME B., SCHWARZ A., *The informal sector revisited*, pp. 131-149, Development Center of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris, 1990.

KURATKO D.F., MONTAGNO R.V., « The Intrapreneurial Spirit », *Training and Development Journal*, 43, 10, pp. 83 – 85, 1989.

KURATKO D.F., IRELAND R.D., COVIN J.G., HORNSBY J.S., « A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior, *Entrepreneurship : Theory and Practice*, pp.699 – 716, 2005.

KHANDWALLA P., « *The Design of Organizations* », Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1977.

LUMPKIN G.T., DESS G.G., « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance », *Academy of Management*, 21, 1, pp. 135-173, 1996.

MACMILLAN I.C., « Progress in research on corporate venturing », dans SEXTON D.L., SMILOR R.W., *The Art and Science of Entrepreneurship, Ballinger Publishing Company*, Cambridge, MA, 1986.

MAIDIQUE M.A., « Entrepreneurs, champions and technological innovation », *Sloan Management Review*, pp. 559 – 76, 1980.

MAIDIQUE M.A., HAYES R.H., « The art of high technology management », *Sloan Management Review*, pp. 17 – 31, 1981.

MAIDIQUE M.A., « Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation », In *Readings in the Management of Innovation* edited by M. L. Tushman and W. L. Moore. Cambridge, MA Ballinger, 1988

MANIMALA M.J., JOSE P.D., THOMAS K.R., « 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, pp. 413 – 24, 2005.

MARCOULIDES G.A., HECK R.H., « Organization culture and performance », *Organization science*, 4, 2, pp. 209 – 225, 1999.

MCGINNIS M.A., VERNEY T.P., « Innovation management and intrapreneurship », *Advanced Management Journal*, 52, 3, pp. 19 – 23, 1987.

MERRIFIELD D.B., « Intrapreneurial corporate renewal », *Journal of Business Venturing*, 8 5, pp. 383 – 389, 1993.

MERZ G.R., SAUBER M.H., « Profiles of managerial activities in small firms », *Strategic Management Journal*, 16, pp. 551 – 564, 1995.

MILES G., HEPPARD K.A., MILES R.E., SNOW C.C., « Entrepreneurial Strategies: The Critical Role of Top Management », dans MEYER G.D., HEPPARD K.A., *Entrepreneurship as a Strategy*, pp. 101 – 14, Sage Publications, Thousand Oaks, 2000.

MILLER D., « Entrepreneurship correlates in three types of firms », *Management Science*, 29, pp. 770 – 791, 1983.

MILLER D., FRIESEN P.H., « Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, 3, pp. 1 – 25, 1982.

MILLIKEN J.F., MARTINS L.L., « Searching for common threads : understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *Academy of Management Review*, 21, pp. 402 – 33, 1996.

MINTZBERG H., « *Structure in Fives: Designing Effective Organizations Englewood Cliffs* », NJ Prentice Hall, 1983.

MINTZBERG H., WATERS J.A., « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257 – 272, 1985.

MOHANTY R.P., « Value innovation perspective in indian organizations », *Participation and Empowerment - An International Journal*, 7, 4, pp. 8 – 13, 1999.

MOHANTY R.P., « Intrapreneurial levers in cultivating value-innovative mental space in indian corporations », *Journal for Decision Makers*, 31, 1, pp. 99 – 106, 2006.

MORONE J., « *Winning in High Tech Markets* », Harvard Business School Press, Boston 1993.

MORRIS M.H, DAVIS D.L., EWING J., « The role of Entrepreneurship in industrial marketing activities », *Industrial Marketing Management*, 17, 4, pp.337-346, 1988.

PAOLILLO J.G., BROWN W.B., « How Organizational Factors Affect R&D Innovation », *Research Management*, 21, pp. 12 – 15, 1978.

PETERS T.J., WATERMAN R.H., « *Search of Excellence* », NY Harper et Row, New York, 1982.

PETERSON R.A., « Entrepreneurship and organization », dans NYSTROM P., STARBUCK W., *Handbook of Organizational Design*, pp. 65 – 83, Oxford University Press, New York, 1981.

PINCHOT G., « Intrapreneurship: how to top corporate creative energies », *The Mainstream*, I, 2, 1984.

PINCHOT G., « *Intrapreneuring* », Harper & Row, New York, 1985.

QUINN J.B., « Managing Innovation : controlled chaos », *Harvard Business Review*, 63, pp. 73-84, 1985.

RICKARDS T., MOGER S., «Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model», *British Journal of management*, 11, 4, pp. 273, 2000.

ROBERTS E.B., « New Ventures for Corporate Growth », *Harvard Business Review*, pp. 134 – 42, 1980.

ROBERTS E.B., BERRY C.A., « Entering new businesses: selecting strategies for success », *Sloan Management Review*, 26,3, pp. 3-17, 1985.

ROJOT J., « *Théorie des organisations* », Eska, Paris, 2003.

RUSSELL R.D., « Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23, 3, pp. 65 – 84, 1999.

RUSSELL R., RUSSELL, C., « An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy », *Journal of management*, 18, 4, 1992.

SATHE V., « From surface to deep corporate entrepreneurship », *Human Resource Management*, 27, 4, pp.389 – 411, 1988.

SCHALLEY, C. E., « Effects of coalition, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity », *Academy of Management Journal*, 38, pp. 483-503, 1995.

SCHEIN E.H., « *Organizational Culture and Leadership* », Jossey-Bass, San Francisco, 1985.

SCHINDEHUTTE M., MORRIS M.H., KURATKO D.F., « Triggering events, Corporate Entrepreneurship and the marketing function », *Journal of Marketing : Theory and Practice*, 8, 2, pp. 18 – 30, 2000.

SCHULER R.S., « Fostering and facilitating entrepreneurship in organization: implications for organization structure and human resource management practices », *Human Resource Management*, 25, 4, pp.607 – 29, 1896.

SESHADRI D.R.,TRIPATHY A., « Innovation through intrapreneurship: The road less travelled », *The Journal for Decision Makers*, 31, 1, pp. 17 – 29, 2006.

SEXTON D., LANDSTRÖM H., « *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship* », Blackwell Publisher, Oxford, 2000.

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

SIMONS R., « How top managers use control systems as levers of strategic renewal », *Strategic Management Journal*, 15, 3, pp. 169 – 190, 1994.

- SINGH J., « The rise and decline of organizations: can "Intrapreneurs" play a saviour's role? », *The Journal for Decision Makers*, 31, 1, pp. 123 – 128, 2006.
- SPENDER J.C., KESSLER E.H., « Managing the uncertainties of innovation: extending Thompson », *Human Relations*, 48, 1, pp. 35 -56, 1995.
- STEPHEN., HARPER S., ROWE J., GLEW D., « *Corpreneurship: dare to create your future* », *Industrial Management* , Sept/Oct 2008.
- STEVENSON H.H., JARILLO J.C., « A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management », *Strategic Management Journal*, 11, pp.17 – 27, 1990.
- STOPFORD J., BADEN-FULLER C., « Creating Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, 15, 7, pp. 521 – 536, 1994.
- SUNDGREN M., DIMENÄS M., GUSTAFSSON J.E., SELART M., « Divers of organizational creativity: A path model of creative climate in pharmaceutical R&D », *R&D Management*, 35, 4, pp.359 – 74, 2005.
- SZOSTAK TAPON B., « *L'impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle des organisations. Le cas des agences de design en France* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Doctorale de Management – Information – Finance, Université Lyon 3 Jean Moulin, 2006.
- TAYLOR B., « From corporate governance to Corporate Entrepreneurship », *Journal of Change Management*, 2, 2, pp. 128 – 47, 2001.
- TIDD J., BLESSANT J., PAVITT K., « *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change* », John Wiley and Sons, Chichester, 1997.
- TORNATZKY L., EVELAND J., BOYLAN M., HETZNER M., JOHNSON E., ROITMAN D., SCHNEIDER J., « *The Processes of Innovation. Analyzing the Literature* », National Science Foundation, Washington, DC, 1983.
- TUSHMAN M.L., NADLER D., « Organizing for innovation », *California Management Review*, 28, 3, pp. 74 – 92, 1986.
- TUSHMAN M.L., NELSON R., « Introduction: technology, organizations, and innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 1 – 8, 1990.
- TUSHMAN M.L., O'REILLY C.A., « Ambidextrous organizations : managing evolutionary and revolutionary change », *California Management Review*, 38, 4, pp. 8-30, 1996.
- TWISS B.C., « *Managing Technological Innovation* », Pitman, London, 1986.
- UZZI B., « Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35–67, 1997.
- VAN DE VEN A., « Central problems in the management of innovation », *Management Science*, 32, pp. 590 – 607, 1986.
- WATSON W.E., KUMAR K., MICHAELSON L.K., « Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups », *Academy of Management Journal*, 36, pp. 590 – 602, 1993.
- WEISENFELD U., FISSCHER O., PEARSON A., BROCKHOFF K., « Managing technology as a virtual enterprise », *R&D Management*, 31, pp. 323 – 334, 2001.
- WEST E.G., « Nonprofit organizations : Revised theory and new evidence », *Public Choice*, 63, pp. 165-174, 1989.
- WHEATLEY W.J., ANTHONY W.P., MADDOX E.N., « Selecting and training strategic planners with imagination and creativity », *Journal of creative behavior*, 25, pp. 52 – 60, 1991.
- WUNDERER R., « Employees as "Co-Intrapreneurs" - a transformation concept », *Leadership and organization Development Journal*, 22, 5, pp. 193 – 211, 2001.
- ZAHRA S., « Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explorative study », *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 259- 85, 1991.
- ZAHRA S., COVIN J., « Contextual influences on the Corporate Entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis », *Journal of Business Venturing*, 10, pp. 43 – 58, 1995.
- ZALTMAN J., DUNCAN R., HOLBEK J., « *Innovations and Organizations* », John Wiley and Sons, New York, 1973.