

La créativité organisationnelle au travers de l'intrapreneuriat : proposition d'un nouveau modèle

Céline Viala

Dauphine Recherche en Management - CREPA, UMR CNRS 7088
Université Paris Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris
celine.viala@dauphine.fr

Marie Perez

Laboratoire CEROS
Université Paris Ouest Nanterre La Défense
200 avenue de la République
92 000 Nanterre
maperez@u-paris10.fr

Résumé :

L'exacerbation de compétitivité mondiale fait de la créativité une question cruciale pour les entreprises. Plus précisément, la créativité notamment organisationnelle est perçue comme le précurseur à l'innovation. Elle se manifeste non seulement au niveau de l'organisation mais également de l'individu et du groupe. Plusieurs auteurs ont proposé des modèles de créativité organisationnelle multi-niveaux. Notre papier montre que ces modèles présentent encore des manques. La littérature relative à l'intrapreneuriat apporte un éclairage opérationnel de la créativité organisationnelle et permet ainsi de compléter les modèles multi-niveaux. Le principal résultat est d'ordre théorique puisqu'il s'agit de proposer un nouveau modèle de la créativité organisationnelle à partir de la littérature sur l'intrapreneuriat.

Mots clés : Créativité organisationnelle, intrapreneuriat, modèle théorique sur la créativité organisationnelle, innovation

INTRODUCTION

La créativité organisationnelle se définit selon Amabile (1988), comme la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble. Ces idées peuvent concerner des produits, services, procédures ou process (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Tandis que l'innovation se traduit par la mise en œuvre de ces idées. Face au contexte fortement concurrentiel actuel, les entreprises doivent mobiliser l'ensemble de leurs ressources humaines, afin de créer une organisation mobile et réactive, à l'affût des opportunités (Basso et Legrain, 2004). Ceci favorise leur adaptation aux fluctuations de l'environnement et améliore leur capacité d'innovation, afin de rester leader sur leur marché. Dans cette optique, certains systèmes, tels les dispositifs intrapreneuriaux, permettent de catalyser la créativité organisationnelle en encourageant l'ensemble des employés à poursuivre des initiatives originales (Bouchard et Bos, 2006) et à devenir ainsi des « innov'acteurs ».

La littérature relative à l'intrapreneuriat apporte un éclairage opérationnel au concept de créativité organisationnelle. Ainsi, le modèle multi-niveaux de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) reposant sur l'idée que la créativité résulte de l'interaction entre différents domaines sociaux, mérite d'être abordé par le spectre de la littérature en intrapreneuriat. Le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) semble être le modèle multi-niveaux le plus complet en matière de créativité organisationnelle. Il reprend le modèle d'Amabile avec les composantes individuelles et organisationnelles, mais y rajoutent la composante groupale. Dans ce modèle, les influences sociales et contextuelles facilitent ou inhibent les actes créatifs. Pour autant le modèle semble comporter des manques. Le niveau environnemental est absent, le niveau organisationnel est incomplet et les niveaux groupaux et individuels méritent un réaménagement et quelques apports dans leurs caractéristiques. La littérature sur l'intrapreneuriat nous apporte des éléments de réponse par rapport à ces manques.

Dans un premier temps, nous présentons les modèles multi-niveaux et plus particulièrement celui de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) en explicitant les manques de ce modèle. Ensuite, à partir de la littérature sur l'intrapreneuriat, nous proposerons de compléter le modèle Woodman, Sawyer et Griffin (1993). Nous terminerons enfin en présentant un nouveau modèle de créativité organisationnelle multi-niveaux.

1. LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE : DES MODELES INCOMPLETS

Avant de montrer en quoi les modèles multi-niveaux et plus particulièrement celui de Woodman, Sawyer, et Griffin (1993) semblent incomplets, nous précisons la notion de créativité organisationnelle.

1.1. La créativité organisationnelle

« La créativité est n'importe quel acte, idée ou produit qui change un domaine existant ou qui transforme un domaine existant dans un nouveau domaine » (Csikszentmihalyi, 1996). La créativité réside en la capacité d'associer des éléments pour former de nouvelles combinaisons qui ont une valeur scientifique, esthétique, sociale et technique (Mednick, 1962). Elle résulte de l'interaction de la connaissance, de l'intelligence, de l'expérience, de l'intérêt et de l'enthousiasme (Walters, 1965). De façon consensuelle, nous pouvons définir la créativité comme la capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste (Amabile, 1996 ; Barron, 1988 ; Lubart, 1994 ; Mac Kinnon, 1962 ; Ochse, 1990 ; Sternberg & Lubart, 1995 ; Bonnardel, 2002).

Lorsque l'on s'intéresse à la gestion d'entreprise, c'est la créativité organisationnelle qui est évoquée. « La créativité réside du côté de la capacité de l'organisation à toujours se renouveler elle-même [...] la créativité organisationnelle transforme l'organisation pour accueillir et accepter la nouveauté » (Durand, 2004). Elle permet de générer des idées nouvelles, originales et utiles pour s'adapter à une réalité dans l'entreprise (Amabile, 1983). Elle représente la « capacité à mobiliser et combiner efficacement au sein d'un groupe, le potentiel créatif d'un individu dans un univers caractérisé par des contraintes pour créer des produits, services ou procédés nouveaux, utiles et créateurs de valeur pour l'entreprise » (Mnisri, 2007).

Elle est perçue comme un précurseur à l'innovation (Styhre et Sundgren, 2005). « L'innovation est l'introduction et l'application intentionnelle dans un rôle, un groupe ou une organisation, d'idées, de processus de production ou de procédures nouvelles pour l'unité appropriée, désignée pour que l'individu, le groupe, l'organisation, ou la société en bénéficient » (West et Far, 1990, p.9). Dans ce cadre, la créativité organisationnelle permet la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble, susceptibles de générer une innovation (mise en œuvre de ces idées) (Amabile, 1988).

La créativité organisationnelle est reliée à la créativité individuelle et groupale de façon interactionnelle dans le système complexe que représente l'entreprise. La créativité individuelle réside en la capacité que possède une personne à associer des éléments pour former de nouvelles combinaisons qui ont une valeur scientifique, esthétique, sociale et technique (Mednick, 1962). La créativité de groupe est une fonction de la créativité des individus qui le composent mais dépend aussi de facteurs spécifiques à ce niveau comme les normes du groupe, sa cohésion, sa taille, son hétérogénéité et son mode de fonctionnement (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). La créativité s'applique à l'individu et à l'organisation, en prenant en compte les interactions de l'individu avec son environnement (au sein de groupes d'individus, environnement interne de l'entreprise), ainsi que les interactions de l'organisation avec son environnement interne et externe (notamment au sein de son écosystème d'affaire (Moore, 1993, 1996; Iansiti et Levien, 2004 ; Guéguen et Torrès, 2004), environnement politico-économique).

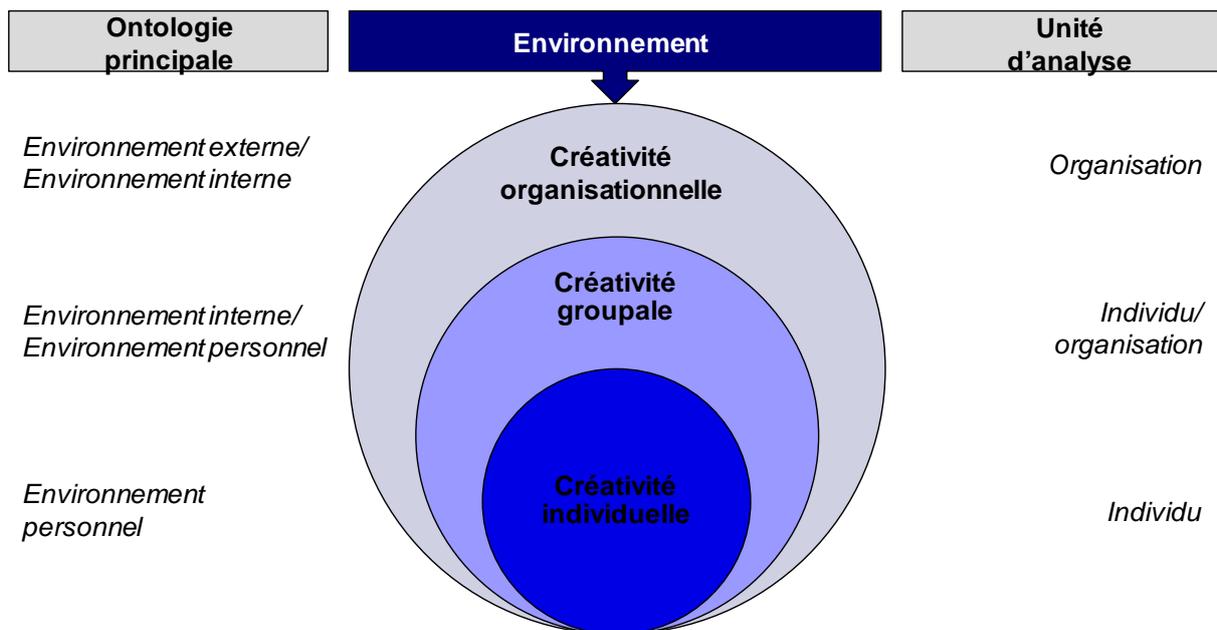


Figure 1 : Les différents niveaux de la créativité

En définitive, la créativité organisationnelle est reliée à plusieurs niveaux de créativités qui interagissent entre eux. Nous allons voir quels sont les modèles multi niveaux qui ont été développés et en quoi le modèle de Woodman et Schoenfeldt (1989, 1990) nous a plus particulièrement intéressé.

1.2. Les modèles multi-niveaux

Plusieurs modèles multi-niveaux ont été développés afin d'expliquer la créativité organisationnelle (Amabile, 1988, 2002 ; Woodman et Schonfelt, 1989 ; Taggar, 2002 ; Woodman, Sawyer, et Griffin, 1993 ; Sawyer et Griffin, 1993 ; Ford, 1996 ; Drazin, Glynn et Kazanjian, 1999). Amabile (1988) est le précurseur des modèles de créativité organisationnelle. Son modèle expose les conditions favorables à cette dernière. Woodman et Schonfelt (1989) abordent également la créativité organisationnelle à partir de modèles multi-niveaux mais ils se basent sur une approche interactionniste de la créativité organisationnelle.

Plus tard, Woodman, Sawyer, et Griffin (1993) proposent le modèle qui semble le plus complet. Ils créent en effet un modèle qui reprend celui d'Amabile avec les composantes individuelles et organisationnelles, mais y ajoutent la composante groupale. Dans ce modèle, les influences sociales et contextuelles facilitent ou inhibent les actes créatifs. La personne est également influencée par ses antécédents et elle est dotée de certaines habilités cognitives. Il s'agit d'un modèle intégratif qui combine des éléments importants de la personnalité, des traits cognitifs et de la psychologie sociale dans l'explication de la créativité.

Dans le modèle componentiel de l'organisation d'Amabile (1988, 2002) qui a inspiré Woodman, Sawyer et Griffin (1993), des composantes individuelles et des composantes organisationnelles interagissent. Amabile distingue trois caractéristiques individuelles qui sont la motivation intrinsèque pour la réalisation de la tâche, les compétences ou l'expertise du domaine et les compétences pour la créativité comme influençant la mise en œuvre de l'innovation au niveau organisationnel. La motivation intrinsèque de la personne est primordiale. Le moteur principal consiste à aimer son travail, à y trouver un intérêt et à s'enthousiasmer pour la satisfaction personnelle qu'il apporte. De plus, l'environnement de travail doit permettre de conserver cette motivation et de la développer vers des objectifs nouveaux (Amabile, 2002). L'encouragement organisationnel réside dans une culture de l'entreprise favorable la créativité, un jugement juste et constructif des idées, un système de récompenses et de reconnaissance, un processus de développement et de collecte des idées, ainsi que dans la vision partagée des objectifs de l'organisation. Il est s'avère essentiel que les supérieurs encouragent les salariés : ils fixent des objectifs, soutiennent le travail de groupe, valorisent les contributions individuelles et font confiance. Le groupe de

travail, disposant de compétences polyvalentes, d'une bonne communication, d'une ouverture aux idées nouvelles, d'une compétition positive, d'une confiance mutuelle, d'une entraide, d'une implication dans le travail, doit apporter un certain soutien aux membres de l'organisation. Celle-ci doit de son côté fournir les ressources financières et matérielles suffisantes et accessibles (équipement, installations, information...), ainsi que la présence d'experts dans les équipes, et la possibilité d'être formé.

Une seconde composante de la créativité résiderait dans les compétences de la personne liées au domaine concerné (son degré d'expertise et de spécialisation). L'apprentissage et la pratique de techniques visent à accroître l'habileté cognitive et l'indépendance intellectuelle favorisant ainsi la créativité individuelle (Amabile, 1997).

La dernière composante de la créativité se situe au niveau de la pensée créative et du style cognitif. Il s'avère nécessaire de posséder une certaine ténacité pour aller au bout des projets et les voir aboutir. Celle-ci nécessite souvent un engagement de l'individu dans l'activité en dehors du cadre professionnel. La personnalité créative dépend également des traits de personnalité. L'individu doit aussi posséder une volonté permanente de renouveler ses acquis, de développer ses connaissances en matière d'innovations, donc se former sur les nouveautés dans son domaine. Il doit se comporter d'une manière proactive, c'est-à-dire en possédant un certain niveau de confiance en soi et en ses capacités, en maîtrisant sa spécialité et en s'appuyant sur ses expériences réussies. Une remise en question de l'existant et une sensibilité à ce qui l'entoure est nécessaire.

Le modèle d'Amabile (1998, 2002) n'apporte cependant la compréhension de la créativité que sur deux niveaux d'analyse qui sont l'individu et l'organisation. Le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) propose justement de compléter le modèle d'Amabile. Leur modèle repose sur l'idée que la créativité résulte de l'interaction entre différents domaines sociaux. Ils prennent des caractéristiques individuelles (aptitudes cognitives, personnalité, motivation intrinsèque, connaissances) qui interagissent avec des caractéristiques de groupe (normes, cohésion, taille, rôles, tâche, diversité, techniques de résolution de problèmes), qui elles-mêmes interagissent avec des caractéristiques organisationnelles (culture, ressources, récompenses, stratégie, structure, technologie).

Toutes ces composantes influent sur le processus de transformation créatif en situation créative, puis sur le produit créatif (innovation). Cette mosaïque complexe de caractéristiques individuelles, groupales et organisationnelles crée le contexte (la situation créative) dans lequel joue les comportements individuels et groupaux.

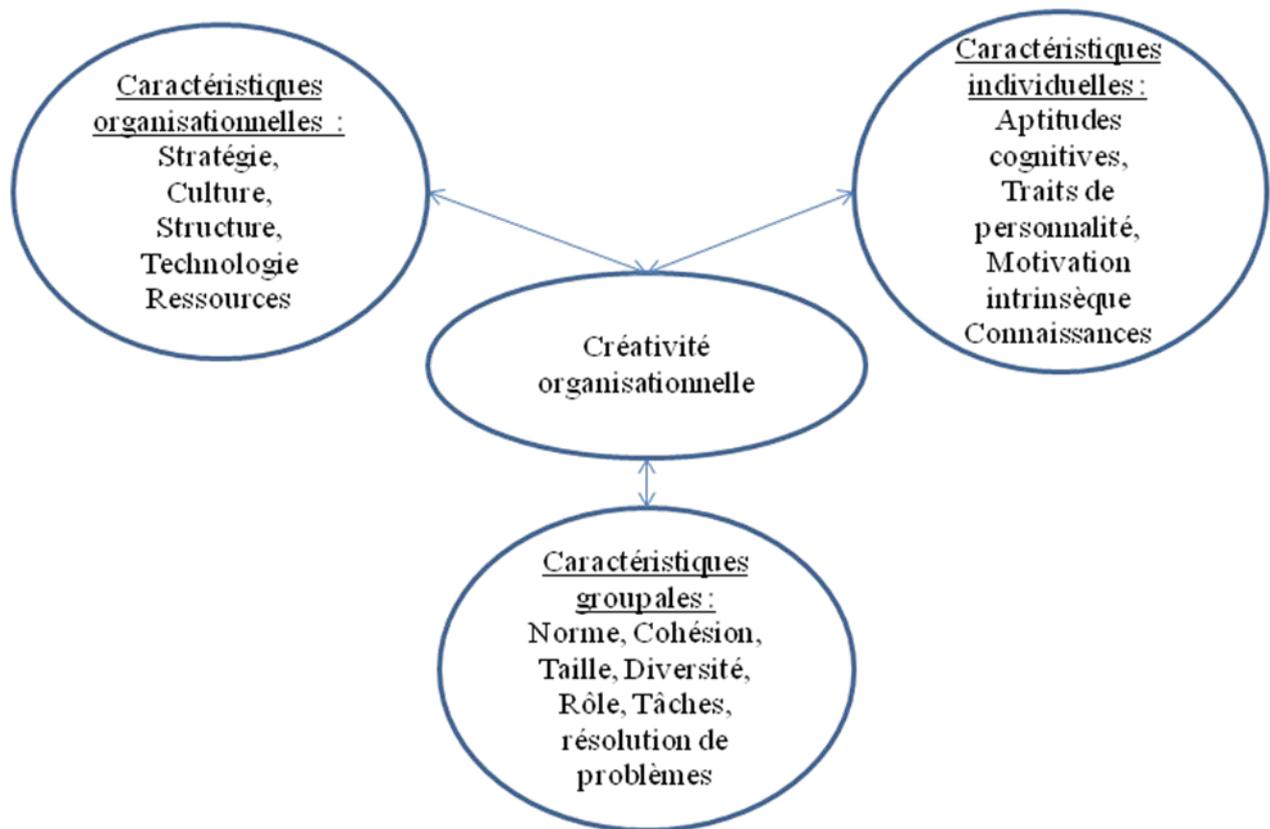


Figure 2 : Modèle de la créativité organisationnelle

A partir des travaux de Woodman, Sawyer et Griffin (1993)

En définitive, le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) en prenant les différents leviers de la créativité organisationnelle semble un des modèles les plus complet. Néanmoins le niveau environnemental est absent et les niveaux : organisationnel, groupal et individuel méritent un réaménagement et quelques apports dans leurs caractéristiques. Nous allons voir dans une seconde partie l'apport de l'intrapreneuriat à la proposition d'un modèle plus complet de créativité organisationnelle.

2. APPORT DE L'INTRAPREUNARIAT A UN MODELE COMPLET DE CREATIVITE ORGANISATIONNELLE

La littérature sur l'intrapreneuriat apporte des éléments de compléments par rapport au modèle multi-niveaux de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) notamment sur le plan individuel, groupal, organisationnel et environnemental.

2.1. L'intrapreneuriat au confluent de plusieurs niveaux

L'intrapreneuriat se 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 (Carrier, 1997). Il permet de rompre avec le quotidien pour poursuivre des opportunités et d'accélérer l'innovation (Vesper, 1990 ; Basso et Legrain, 2004). L'intrapreneuriat est 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 (Antoncic et Hisrich, 2001). L'intrapreneuriat se distingue de l'entrepreneuriat indépendant, défini comme « la création d'organisations » (Gartner, 1990 ; Gartner, Bird et Starr, 1991 ; Learned, 1992 ; Bygrave, 1993 ; Schendel, 1990 ; Sexton et Landström, 2000). L'intrapreneuriat présente différentes facettes selon la forme d'innovation poursuivie. Le schéma ci-dessous (figure 3), que nous établissons à partir des travaux de Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004), nous permet 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, 1979, 1985) ou de la reconnaissance de nouvelles opportunités de marché (Brown, Davidsson et Wiklund, 2001). Elles peuvent conduire à la création (ou non) de nouvelles unités organisationnelles externes (joint venture, spin-offs/essaimage, capital venture, start-up externe) ou internes (diffus ou structuré (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).

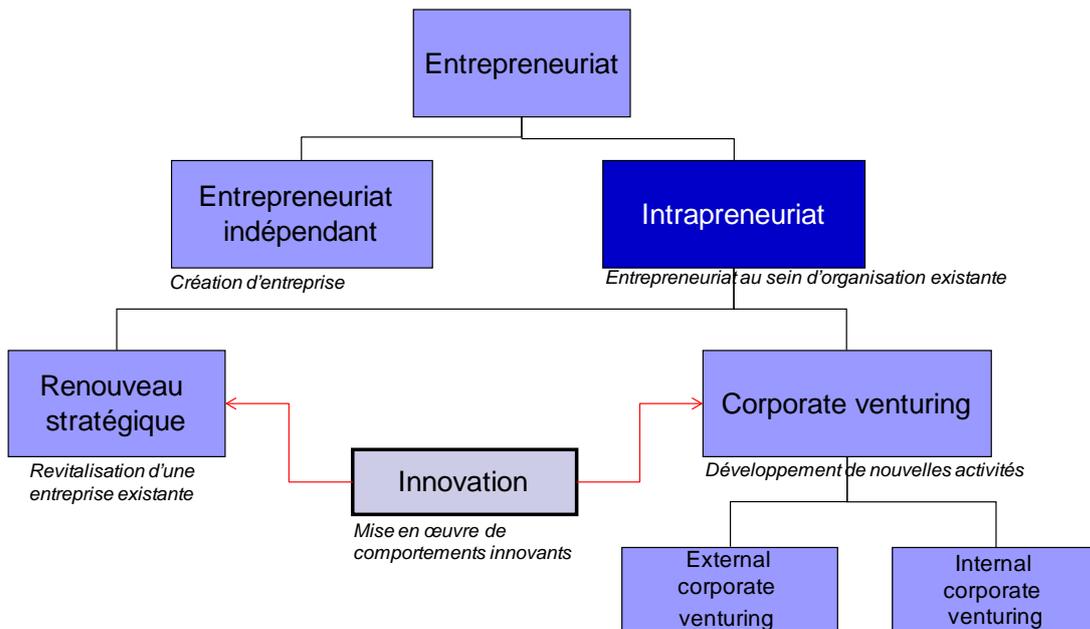


Figure 3 : Périmètre de l'intrapreneuriat

A partir des travaux de P. Sharma et J.J. Chrisman (1999) et Basso (2004)

L'intrapreneuriat se veut un concept central, influant sur différents domaines (ressources humaines, stratégie, organisation,...) et permet de faire le lien entre divers niveaux : individu, groupe, environnement et organisation. En effet, l'intrapreneuriat s'intéresse à l'intrapreneur dans ses attributs et caractéristiques psychologiques (Pinchot, 1985 ; Gasse, 1989 ; Carrier, 1997 ; Hornsby, Kuratko et Zahra, 2002), mais aussi dans ses fonctions et rôles (Pinchot, 1985 ; Fiol, 1995; Fillion, 1989, 1999 ; Zahra, Nielsen et Bogner, 1999).

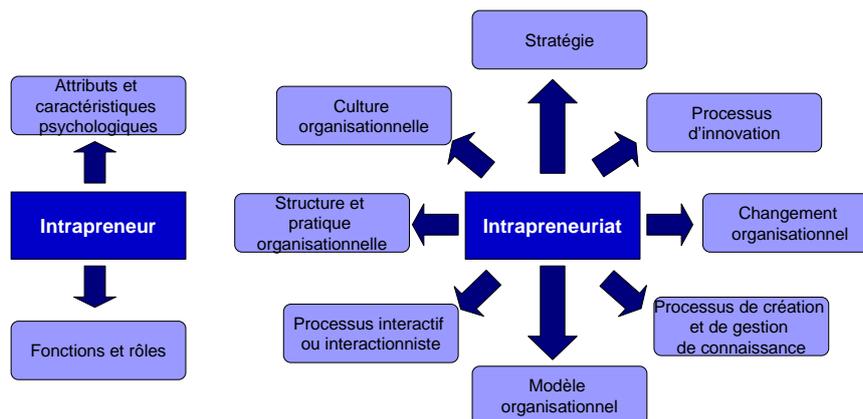


Figure 4 : Deux unités d'analyse : l'intrapreneur et l'intrapreneuriat

A partir des travaux de Champagne, Carrier (2004)

L'intrapreneuriat s'intéresse également au groupe au travers des pratiques organisationnelles (Pinchot, 1986 ; Stevenson, 1988 ; Carrier, 1994 ; Russell, 1999 ; Schindehutte, Morris et Kuratko, 2000 ; Zahra, Neuman et Huse, 2000), du changement organisationnel (Sundbo, 1999 ; Wunderer, 2001 ; Nielsen, 2000), ainsi que du processus de création et de gestion de connaissance (Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Jannet et Lane, 2003 ; Kazanjian, Drazin, Glynn, 2002).

Les différentes composantes de l'intrapreneuriat effectuent ainsi le lien entre la créativité, l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement. Ceci justifie l'utilisation de la littérature sur l'intrapreneuriat afin de compléter les modèles de créativité organisationnelle.

2.2. L'apport de l'intrapreneuriat par rapport à la dimension environnementale

Un des manques du modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) est qu'il ne prend pas en compte la dimension environnementale. La littérature sur l'intrapreneuriat apporte des éléments de complément. En effet, l'environnement s'avère un élément indispensable à la réalisation du potentiel créatif d'un individu, d'une équipe, et plus largement d'une entreprise.

Du point de vue de l'environnement extérieur, une entreprise fait partie d'un tissu économique et interagit avec d'autres acteurs organisationnels (Cummings et O'Connell, 1978 ; Guth et Ginsberg, 1990 ; Barrett, Balloun, Weinstein, 2000). Selon Covin et Slevin (1991) et Russel (1999), l'environnement externe joue un rôle majeur pour l'influence de l'innovation dans l'entreprise. Pour Zahra (1991), les informations provenant de l'environnement sont présentées sous la forme « d'événements précipités » qui stimulent les activités entrepreneuriales. Les membres d'une organisation entrepreneuriale tendent à être sensible à ces événements externes et à les percevoir comme des opportunités (Miller et Friesen, 1984).

Selon Huber (1998), Kuratko et Montagno (1989), un **environnement concurrentiel** favoriserait l'innovation. Il permettrait aux firmes de briser la parité relative qui existe entre elles (Porter, 1980) et de prendre l'avantage en poursuivant un modèle d'innovation technologique, de produit, de stratégie, et de marché, correspondant notamment à l'intrapreneuriat. Dans ce cadre que les conditions environnementales peuvent précipiter le besoin d'une stratégie intrapreneuriale (Ireland, Covin et Kuratko, 2009).

Ainsi, les changements des structures compétitives (Cooper, 1979) affectent l'intrapreneuriat (Miller, 1983 ; Guth et Ginsberg, 1990 ; Covin et Slevin, 1989). Celui-ci contribue à répondre aux forces compétitives, à travers des innovations ou en imitant les pratiques des concurrents (Ferreira, 2001, Khandwalla, 1987 ; Miller et Friesen, 1984, Zahra, 1991).

Les **changements technologiques** influencent également l'intrapreneuriat (Guth et Ginsberg, 1990). En effet, le changement technologique crée une situation où l'avantage compétitif est limité dans le temps. C'est pourquoi, les entreprises dans cet environnement doivent innover constamment pour rester compétitives. Le dynamisme est lié aux opportunités technologiques (Antoncic et Hisrich, 2001).

Un autre facteur environnemental significatif réside dans l'impact des changements majeurs de l'environnement, notamment au niveau **réglementaire et législatif**. Celui-ci crée de nouvelles opportunités, mais peut aussi menacer les entreprises (Ferreira, 2001). La dérégulation peut influencer les changements dans la stratégie (Zajac et Shortell, 1989). Les opportunités émergent du dynamisme de l'industrie où les changements sociaux, politiques, technologiques et économiques apportent de nouveaux développements qui peuvent enrichir l'entreprise. Le dynamisme se réfère à l'insatiabilité perçue dans le marché à cause des changements continus.

L'environnement politique influe également sur l'intrapreneuriat et la créativité individuelle. C'est ainsi que les coups d'états, les révolutions, les états qui ont gagné l'indépendance, ont entraîné des élans créatifs dans les générations suivantes (Kroeber, 1944 ; Sorokin, 1947/1969 ; Simonton, 1975 ; Simonton, 1984). De plus, il est communément admis que les environnements démocratiques influencent favorablement la créativité, la proactivité et l'esprit d'entreprise (Martindale, 1990). L'hostilité stimule quand à lui la poursuite de l'intrapreneuriat. En faisant face à des conditions environnementales défavorables, une entreprise opte pour différencier ses produits à travers un marketing intensif et des publicités pour soutenir la fidélité des clients. Ces entreprises considèrent les nouvelles idées pour remplacer ou suppléer leur business initial à travers des développements internes, des projets, ou de la diversification (Zahra, 1991 ; Ferreira, 2001).

Les opportunités émergent également de l'hétérogénéité de l'environnement, où **le développement d'un marché** crée d'autres demandes pour des productions d'entreprises

dans des aires similaires. Selon Zahra (1991, 1993), Covin et Slevin (1989), Zahra et Covin (1995), cette augmentation de l'hétérogénéité de l'environnement et de l'augmentation de la demande de nouveaux produits (Antoncic et Hisrich, 2001) est associée à une meilleure utilisation de l'intrapreneuriat (Ferreira, 2001). Selon Zahra (1993), les marchés en développement offrent des opportunités qui mènent à l'augmentation des activités intrapreneuriales. La demande de nouveaux produits présente ainsi une traction de la demande qui encourage l'intrapreneuriat et donc la créativité.

Nous venons voir que la dimension environnementale influe fortement sur l'organisation, et peut pousser celle-ci à adopter une démarche intrapreneuriale afin de favoriser la créativité organisationnelle dans l'optique de répondre aux besoins du marché.

La littérature sur l'intrapreneuriat apportent des éléments de compréhension concernant les caractéristiques environnementales (notamment, l'intensité de la compétition, les changements technologiques, la fragmentation produit-marché, l'émergence produit-marché, les changements règlementaires et législatifs et l'environnement politique) qui sont indispensables à la compréhension de la créativité organisationnelle.

2.3. L'apport de l'intrapreneuriat par rapport à la dimension organisationnelle

Dans le modèle (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993), le management des ressources humaines, la communication et le contrôle sont absents. La littérature sur l'intrapreneuriat nous apporte des précisions sur ces dimensions.

Le management constitue une part importante dans la révélation de la créativité des membres de l'organisation. L'orientation des ressources humaines doit donc être spécifique.

Afin de promouvoir la créativité et l'intrapreneuriat, les entreprises recrutent des individus flexibles, prêts à prendre des risques, et fortement engagés dans la recherche de l'innovation (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). **Le management RH** est dans ce cadre particulièrement important. L'assignation à des missions spéciales et l'ouverture à d'autres disciplines fait partie des choses indispensables à la créativité et à l'innovation dans l'entreprise (Eesley et Longnecker, 2006). Les frontières professionnelles doivent être ouvertes, afin de favoriser la multiplication des échanges entre différents spécialistes (Carrier, 1997). Dans les programmes de formation, les employés doivent être exposés à l'opportunité de développer leur tolérance du risque, à accueillir le changement comme

une source de développement individuel et organisationnel, et à accepter les réalités des politiques organisationnelles afin d'obtenir le soutien de sponsors pour le développement de projets innovants. Ainsi, 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 de l'inclusion de la capacité d'innovation et de prise de risque dans les critères d'évaluation et reconnaissance.

La communication est un élément indispensable pour promouvoir la dynamique d'innovation intrapreneuriale dans une organisation (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). Une planification claire, des rétroactions, une bonne communication entre le superviseur et le groupe, ainsi qu'un soutien enthousiaste constitue le cœur de l'intrapreneuriat (Amabile et Grysiewicz, 1987, 1989 ; Amabile, 2002). Par ailleurs, il est important de diffuser des messages clairs et d'avoir une communication fluide et ouverte à tous les niveaux, afin de favoriser l'innovation et la créativité (Kanter, 1984 ; Pinchot, 1985). Selon Huber (1998), le contexte actuel où les changements sont rapides et où il faut être réactif nécessitent une bonne communication dans les organisations. La communication sert à alimenter les croyances positives. Elle a pour rôle de faire connaître le modèle du management contributif, et son mode de fonctionnement. Elle sert à stimuler la circulation d'idées, le recueil, le traitement et le feed-back (Jaoui, 2003). La qualité et la quantité de la communication en termes de sa qualité et quantité contribue ainsi au succès du processus intrapreneurial (Peters et Waterman, 1982 ; Zahra, 1991 ; Burgelman et Sayles, 1986 ; Tushman et Nadler, 1986 ; Kanter, 1989 ; Russell, 1999 Kelley et al, 2005). Il faut communiquer également sur les décisions, les valeurs et la stratégie de l'entreprise, afin d'obtenir l'implication de tous dans la mise en œuvre de la décision. Il est judicieux d'indiquer les options alternatives et pourquoi elles ont été écartées au profit de la décision finale (Jaoui, 2003 ; McGinnis et Verney, 1987). D'autres auteurs ont parlé de l'importance des réseaux sociaux. Granovetter (1982) a prouvé l'importance des réseaux sociaux pour promouvoir la créativité, spécialement sous la forme des liens faibles (rare apparition d'interaction qui ne contient que très peu de contacts entre individus). Pour pouvoir développer une idée innovante (créative), les individus doivent pouvoir compter sur le soutien d'autres salariés et de responsables et faire le lien entre la stratégie et les ressources de l'entreprise.

Mohanty (1999) a inclus le pouvoir de l'information dans les forces qui stimulent la dynamique d'innovation intrapreneuriale, en aidant l'organisation à apprendre et rivaliser en un temps plus rapide.

Enfin, l'organisation ne peut pas être laissée totalement libre, il lui faut un certain **contrôle**. 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 que les employés puissent développer un comportement intrapreneurial dans le but de construire ces avantages compétitifs dont l'organisation a besoin pour la réussite des innovations futures. Cependant, ces contrôles peuvent avoir un effet négatif sur les efforts intrapreneuriaux des employés (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, qui permettent aux employés et aux managers d'identifier les problèmes avant qu'ils ne surviennent (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Les contrôles encouragent et éduquent le comportement intrapreneurial quand ils équilibrent des propriétés larges et serrées à la fois. Ils se situent entre l'encouragement de l'action individuelle à travers des contrôles flexibles et la garantie d'une cohérence à travers un contrôle plus serré (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Les contrôles stratégiques (objectifs) sont accentués par les contrôles financiers (moyens pour atteindre ces objectifs). Mettre l'accent sur le contrôle stratégique encourage les employés à accepter le risque associé au comportement intrapreneurial (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). MacMillan et al (1986) et Zahra (1991) ont insisté sur l'effet inhibiteur de l'utilisation excessive de contrôles formels. Ireland, Kuratko et Morris (2006) parlent également d'instruments de contrôle adaptés, de contrôle basé sur la non surprise, sur l'auto contrôle, sur le partage de l'information... Taylor (2001) insiste sur la délégation du pouvoir vers des subsidiaires et la détermination d'objectifs. Sathe (1988) propose un contrôle constructif, évitant les comportements irresponsables et contenant les risques liés à l'intrapreneuriat. 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.

En définitive, la littérature sur l'intrapreneuriat apporte des éléments concernant le management des ressources humaines (plus précisément : l'orientation des ressources humaines, le management, la formation et les récompenses), la communication et le contrôle, et permet de compléter les modèles de créativité organisationnelle.

2.4. L'apport de l'intrapreneuriat par rapport à la dimension individuelle

Par rapport à la dimension individuelle de la créativité organisationnelle, la littérature sur l'intrapreneuriat apportent des éléments complémentaires, notamment au niveau des **habilités conatives**. Selon Bordeaux (1987), l'intrapreneur se caractérise par son adaptabilité et sa détermination (auto-apprentissage). Celui-ci ne craint pas les erreurs. Au contraire, elles aiguissent sa créativité et deviennent des occasions d'apprentissage. Doté d'une grande adaptabilité, l'intrapreneur n'appréhende pas les risques et affiche une détermination marquée à travers la multiplicité des rôles qu'il est souvent appelé à mener pour atteindre son but. Selon Abele (1992), **l'état émotionnel** positif favoriserait la créativité en provoquant une certaine décontraction des individus. Ce que confirment Kaufmann (2002), Martin, Ward, Achee et Wyer (1993) pour qui la bonne humeur et l'enthousiasme caractériserait essentiellement les personnes innovantes. Schuller (1986) récapitule les caractéristiques que doivent avoir les employés pour l'exécution d'une stratégie, basée sur la créativité et l'intrapreneuriat. Ceux-ci doivent posséder un haut comportement créatif – innovant, une vision à très long terme, un comportement indépendant et autonome, un haut niveau de prise de risque, des préoccupations pour les résultats, une préférence pour assumer les responsabilités, une flexibilité pour le changement, une grande tolérance de l'ambiguïté et de l'imprévisible, une orientation vers la tâche et un focus sur l'efficacité (Brandt, 1986 ; Kanter, 1985 ; Drucker, 1985 ; Pinchot, 1984 ; Brockhaus, 1980 ; Hornaday et Aboud, 1971 ; Miller, 1983 ; Burgelman, 1983 ; Roberts, 1980 ; Peterson, 1981 et Maidique, 1980).

Brazeal et Waever (1990) et Winslow (1990) se sont, pour leur part, penchés sur les facteurs de motivation des intrapreneurs. Selon eux, certains **aspects environnementaux** tels que ; un climat de spontanéité et d'expérimentation, généré par un leadership confiant dans les possibilités et les compétences de tous les employés, constitue une clé essentielle pour motiver les comportements intrapreneuriaux. Brazeal et Waever (1990) ont aussi établi que des structures organisationnelles souples et des récompenses financières adaptées sont des facteurs particulièrement importants pour motiver les intrapreneurs. Pour Hornsby et al (2002), le support de la direction, la liberté dans le travail, les récompenses et renforcements, le temps disponible et les limites organisationnelles motivent les salariés à devenir intrapreneurs.

En résumé, les traits essentiels des intrapreneurs se rapprochent des caractéristiques psychologiques suivantes: 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 et habilités politiques, la pugnacité, et la capacité à reconnaître les opportunités (Carrier, 1997).

La littérature sur l'intrapreneur permet de compléter les caractéristiques des salariés et des incidences de leur environnement professionnel sur leur potentialités créatives, afin de mieux appréhender la créativité organisationnelle.

2.5. L'apport de l'intrapreneuriat par rapport à la dimension groupale

L'intrapreneuriat postule que la créativité groupale réside essentiellement dans la diversité et la formation du groupe. En termes de diversité, Miliken et Martins (1996) ont listé quatorze caractéristiques qui diversifieraient le groupe (la culture, la nationalité, le sexe, l'âge, la personnalité, les valeurs culturelles, le niveau socio-économique, le niveau scolaire, le contexte fonctionnel et organisationnel, la titularisation dans l'organisation et dans le groupe). La diversité peut être bénéfique à la créativité, pour l'hétérogénéité des perspectives qu'elle permet (Amabile, 1996 ; Singh, 2006). Watson, Kumar et Michaelson (1993) mentionnent qu'il est important d'apprendre à connaître les styles des autres membres et de les accepter pour diminuer les sentiments négatifs engendrés par l'hétérogénéité de l'équipe. Ces équipes de professionnels hétérogènes, peuvent établir des liens entre les différentes aires fonctionnelles de travail, au sein d'une organisation, mais aussi à l'extérieur de celle-ci (McGinnis et Verney, 1987), favorisant ainsi l'intrapreneuriat.

La formation permet d'élargir son spectre de connaissances et de compétences, de se perfectionner et de se positionner dans une dynamique du changement, ce qui est essentiel à la créativité et à l'innovation. La formation permet d'améliorer le rôle de contributeur du salarié (Jaoui, 2003). L'entraînement de l'intrapreneur est indispensable (Kuratko et Montagnò, 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 ; Madique et Hayes, 1984 ; et Schuller, 1986). Les individus ont besoin d'avoir des connaissances préalables et des compétences particulières pour être les plus

créatifs possible en équipe, d'où la nécessité de les former. Les groupes interactifs composés de personnes ayant une habilité à résoudre des problèmes sont davantage à même d'identifier et de donner des réponses de qualité que des groupes composés de personnes ayant peu d'habilités à les résoudre (Yetton et Bottger, 1983), d'où un besoin d'entraînement individuel. Le groupe doit être composé de personnes aux compétences variées, avec une motivation intrinsèque commune, une volonté de partager et de critiquer de manière constructive les idées. Leurs objectifs doivent être fixés clairement par le superviseur et les membres de l'équipe doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour réaliser ces objectifs (Amabile, 2002).

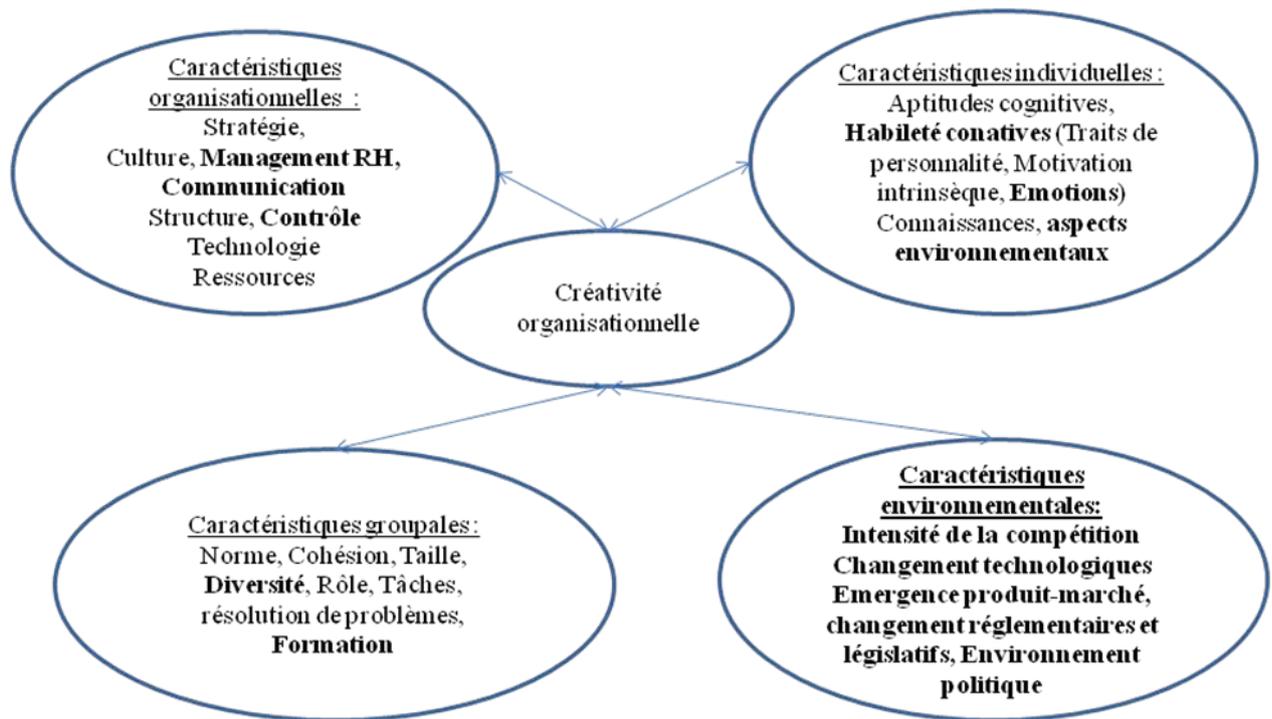
Pour conclure, Sawyer (2006) donne des conseils sur la façon développer la créativité d'un groupe : augmenter la diversité par la variété des personnes, favoriser la collaboration dans un climat de respect et de confiance, incrémenter sur les idées des autres, développer un large réseau, autoriser la prise de risque et l'échec qui peut en découler, accepter que la créativité ne soit pas productive. Rickard et Moger (2002) conçoivent une liste de sept facteurs déterminants à la créativité groupale : posséder une « plate-forme de compréhension », fixer clairement l'objectif de l'équipe, explorer et mettre en lien les connaissances et suppositions de chacun, développer une vision partagée, évoluer dans une atmosphère bienveillante, la favoriser, surmonter les échecs, être « propriétaires d'idées » (responsabiliser les acteurs de l'équipe), activer un réseau pour alimenter les connaissances et les idées, rester en contact avec ce qui se passe à l'extérieur, et pour finir apprendre par la pratique en ne restant pas dans la conceptualisation.

En définitive, un groupe diversifié représente un terreau de potentialités créatives qui émerge avec l'aide d'un entraînement régulier aux techniques de résolutions de problèmes. Le groupe, dans ses composantes structurelles (taille, norme, diversité), ses spécificités individuelles (rôles et tâches de chacun) et interindividuelles (cohésion entre les membres) développe essentiellement sa capacité d'innovation par l'entraînement individuel et collectif aux techniques de créativité et de résolution de problèmes des membres qui le composent.

In fine, nous avons complété le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993), précédemment évoqué, en ajoutant à leur modèle :

1. Les caractéristiques environnementales avec l'intensité de la compétition, les changements technologiques, l'émergence produit-marché, les changements règlementaires et législatifs et l'environnement politique ;
2. Le management (avec l'orientation ressources humaines, le management, la formation, les récompenses), la communication, le contrôle au niveau des caractéristiques organisationnelles ;
3. Nous ajoutons la formation car dans les approches de résolution de problème, l'amélioration de la performance par la pratique n'apparaît pas au niveau des caractéristiques groupales. La littérature sur l'intrapreneuriat à également permet d'étayer la notion de diversité dans le groupe ;
4. Les habilités conatives et les aspects environnementaux ont été détaillés au niveau des caractéristiques individuelles. Dans le modèle de Woodman, apparaissent uniquement : les habilités cognitives, le style, la personnalité, la motivation intrinsèque et la connaissance. Par ailleurs, nous pouvons regrouper logiquement ces différents éléments mentionnés en « habilités cognitives » et « habilités conatives ».

Au terme de notre article, nous obtenons un modèle constitué de quatre niveaux : le niveau individuel, le niveau groupal, celui organisationnel et enfin celui environnemental, nous permettant d'aborder le concept de créativité organisationnel de façon plus complète (Figure 5).



Ajout

Figure 5 : Modèle multi niveau de créativité organisationnelle

CONCLUSION

Nous avons vu dans ce papier que les modèles multi-niveaux et notamment celui de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) présente un certain nombre de manques. Le niveau environnemental est absent, le niveau organisationnel est incomplet et les niveaux groupaux et individuels méritent un réaménagement et quelques apports dans leurs caractéristiques. La littérature sur l'intrapreneuriat a permis d'apporter des éléments de complément sur les caractéristiques environnementales, le management notamment des ressources humaines au niveau de l'organisation, l'amélioration de la performance par la pratique au niveau du groupe, les habilités conatives, et les aspects environnementaux qui ont été développés au niveau de l'individu. A partir de ces éléments nous avons proposé un modèle de créativité organisationnelle. Notre apport est donc d'ordre théorique, en proposant un nouveau modèle, nous contribuons aux recherches portant sur la créativité organisationnelle. Cette recherche met en évidence les potentialités de l'intrapreneuriat à la compréhension de la créativité organisationnelle. Dans ce cadre, une autre piste de recherche serait de travailler sur la place que les systèmes d'information possèdent dans la créativité organisationnelle. En effet, ils se trouvent au cœur du dispositif dans le sens où ils permettent de récolter les idées des salariés et d'animer la démarche d'innovation à tous les étages par le biais de challenge et par l'incrémentation des idées déposées sur ces sites Intranet par les membres de l'organisation. Une autre piste serait de développer la place du management dans le processus de créativité organisationnelle. En effet, le management de proximité s'avère être le déterminant essentiel de la participation des salariés à cette démarche d'innovation. C'est que ce que nous développerons dans de prochains papiers.

BIBLIOGRAPHIE

ABELE A., « Positive and negative mood influences on creativity: evidence for asymmetrical effects », *Polish Psychological Bulletin*, 23, 3, pp.203 – 21, 1992.

AMABILE T.M., « *The social psychology of creativity* », Springer-Verlag New York Incorporated, New York, 1983.

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

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.

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

BASSO O., « *L'intrapreneuriat* », Gestion, Economica, 2004.

BASSO O., LEGRAIN T., « *La dynamique entrepreneuriale* », Rapport de l'institut de l'entreprise, 2004.

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.

BARRON F., « Putting creativity to work » dans STERNBERG, R.J., *Nature of Creativity*, pp. 76 – 98, Cambridge University Press, Cambridge, 1988.

BEER M., « Performance appraisal: dilemmas and possibilities », *Organizational Dynamics*, pp. 25 – 33, 1981.

BONNARDEL N., « Entrée: Créativité » dans TIBERGHIE G., *Dictionnaire Des Sciences Cognitives*, pp.95 – 57, Armand Colin, Paris, 2002.

BORDEAUX D.B., « Entrepreneurship », *Manage*, 39, 1, pp. 2-4, 1987.

BOUCHARD V., BOS C., « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle: une conception tronquée? », *Revue Française de Gestion*, 161, pp. 95-105, 2006.

BRANDT S.C., « *Entrepreneurship in Established Companies Homewood* », IL Dow Jones Irwin, 1986.

BRAZEAL D., WEAVER K., « Differential motivating factors among intrapreneurial and traditional managers? », *Journal of Creative Behavior*, 24, 4, pp. 263–274, 1990.

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.

BYGRAVE W.D., ZACHARAKIS A., « Entrepreneurship », Wiley, John & Sons, 2007.

CARRIER C., « Intrapreneurship in large firms and SME's : a comparative study ». *International Small Business Journal*, 12, 3, pp.53-61, 1994.

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.

COOPER, R.G., « The dimensions of industrial new product success and failure », *Journal of Marketing*, 43, pp. 93 – 103, 1979.

COOPER B., « *Winning at New Product* », Kogan Page, London, 1988.

COVIN J., SLEVIN D., « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, 10, 1, pp. 75 – 87, 1989.

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

CSIKSZENTMIHALYI M., « Creativity: flow and the psychology of discovery and invention », Harper Colins, New York, 1996.

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.

CUMMINGS L., O'CONNELL M.J., « Organizational innovation », *Journal of Business Research*, 6, pp. 33 – 50, 1978.

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., GLYNN M.A., KAZANJIAN R.K., « Multilevel theorizing about creativity in organizations : a sensemaking perspective », *Academy of Management Review*, 24, 2, pp.286-307, 1999.

DRUCKER P.F., « *Innovation and Entrepreneurship* », Harper & Row, New York, 1985.

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.

DURAND R., « Créativité organisationnelle », *Revue française de gestion*, 161, pp. 91-94, 2006.

FERREIRA J., « Corporate Entrepreneurship: a strategic and structural perspective », *New England Journal of Entrepreneurship*, 4, pp. 59 – 71, 2001.

FILION L.J., « *Typologie d'entrepreneurs : Est-ce vraiment utile ?* » Dunod, Paris, 2001.

FIOL C.M., « Thought wolrds colliding : the rôle of contradiction in corporate innovation processes », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 19, 3, pp.71-90, 1995.

FORD C.M., « A theory of individual creative actions in multiple social domains », *Academy of Management Review*, 21, 4, pp. 1112-1142, 1996.

GARTNER W.B., « What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? », *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 15-28, 1990.

GARTNER W.B., BIRD B.J., STARR J.A., « Acting as if : differentiating entrepreneurial from organizational behavior », *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16, 3, pp. 13-32, 1992.

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.

GUEGUEN G., TORRES O., « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, 30, 148, pp. 227-248, 2004.

GUTH W.D., GRINSBERG A., « Guest editors'introduction: Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, 11, pp. 5 -15, 1990.

HORNADAY J.A., ABOUD J., « Characteristics of Successful Entrepreneurs », *Personnel Psychology*, 141 – 53, 1971.

HORNSBY J.S., KURATKO D.F., ZAHRA S.A., « Middle managers' perception of the internal environment for Corporate Entrepreneurship: assessing a measurement scale », *Journal of Business Venturing*, 17, 3, pp. 253 – 273, 2002.

IANSITI M., LEVIEN R., « Strategy as ecology », *Harvard Business Review*, pp. 68-78, 2004.

IRELAND R.D., KURATKO D.F., MORRIS M.H., « A heath 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.

KAZANJIAN R.K., DRAZIN R., GLYNN M.A., « Implementing strategies for Corporate Entrepreneurship : a knowledge based perspective » dans HITT M.A., IRELAND R.D., CAMP S.M., SEXTON D.L. (dir), *Strategic entrepreneurship, creating a new mindset*, pp.173-199, Blackwell Publishers, Oxford, 2002.

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.

KROEBER A., « *Configurations of Culture Growth* », University of California Press, Berkeley, 1944.

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

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

LEARNED K.E., « What happened before the organization ? A model of organization formation ? » *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 17, 1992.

LUBART T.I., « Creativity » dans STERNBERG, R.J., *Thinking and problem solving*, pp.289-332, Academic Press, New York, 1994.

MAC KINNON D.W., « The nature and nurture of creative talents » *American Psychology*, 17, pp. 484-495, 1962.

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.

MARTIN L.L., WARD D.W., ACHEE J.W., WYER R.S., « Mood as input: people have to interpret the motivational implications of their moods », *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 3, pp. 317 – 26, 1993.

MARTINDALE C., « *The Clockwork Muse: The Predictability of Artistic Styles* », Basic Books, New York, 1990.

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

MEDNICK S., « The associative bias of the creative process », *Psychological Review*, 69, pp. 220-232, 1962.

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.

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.

MOORE J.F. « *The death of competition: leadership & strategy in the age of business ecosystems* », Harper Business, New York, 1996.

MNISRI K., « *La créativité appliquée à l'organisation: apports et limites. Proposition d'un cadre d'analyse* » 5eme congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat: Sherbrooke, Quebec, Canada, 2007.

NIELSEN R.P., « Intrapreneurship as a peaceful and ethical transition strategy toward privatization », *Journal of Business Ethics*, 25, 2, pp.157-167, 2000.

OCHSE R., « *Before the gates of excellence: the determinants of creative genius* », Cambridge University Press, New York, 1990.

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.

PORTER M.E., « *Competitive Strategy* », The Free Press, New York, 1980.

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.

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

SAWYER R.K., « *Explain Creativity: The Science of Human Innovation* », Oxford University Press, New York, 2006.

SCHENDEL D.,« Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, 1990.

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.

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.

SIMONTON D.K., « Sociocultural context of individual creativity: A transhistorical timeseries analysis », *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, pp. 1119–1133, 1975.

SIMONTON D.K., « *Genius, Creativity and Leadership: Historiometric Inquiries* », Harvard University Press, Cambridge, 1984.

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.

STERNBERG R. J., LUBART T. I., « *Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity* », Free Press, New York, 1995.

STEVENSON L.A., « The Entrepreneurship of Women », *IDBI – Reference Digest*, 4, 7, pp. 15-21, 1988.

STOPFORD J., BADEN-FULLER C., « Creating Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, 15, 7, pp. 521 – 536, 1994.

STYHRE A., SUNDGREN M., « *Managing creativity in organizations : critique and practices* », Palgrave MacMillan, 2005.

SUNDBO J., « Empowerment of employees in small and medium-sized service firms », *Employee Relations*, 7, 1 et 2, pp. 105-127, 1999.

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.

TAGGAR S., « Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model », *Academy of Management Journal*, 45, pp. 315 – 30, 2002.

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.

TUSHMAN M.L., NADLER D., « Organizing for innovation », *California Management Review*, 28, 3, pp. 74 – 92, 1986.

VESPER K.H., « *New Venture Strategies* », Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1990.

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.

WEST M.A., FARR J.L., « *Innovation and creativity at work : psychological and organizational strategies* », Chichester John Wiley & Sons Ltd, 1990.

WOODMAN R.W., SAWYER J.E., GRIFFIN R.W., « Toward a Theory of Organizational Creativity » *Academy of Management Review*, 18, pp. 293 – 321, 1993.

WOODMAN R.W., SCHOENFELDT L.F., « Individual differences in creativity. An interactionist perspective », dans GLOVER J.A., RONNING R.R., REYNOLDS C.R., *Handbook of Creativity*, pp. 77 – 92, Plenum Press, New York, 1989.

WOODMAN R. W., SCHOENFELDT L.F., « An interactionist model of creative behavior », *Journal of creative behavior*, 24, pp. 279 – 90, 1990.

WUNDERER R., « Employees as "Co-Intrapreneurs" - a transformation concept », *Leadership and organization Development Journal*, 22, 5, pp. 193 – 211, 2001.

YELTON P.W., BOTTGER P.C., « Individual versus group problem solving : An empirical test of a best member strategy », *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, pp. 307 – 21, 1983.

ZAHRA, S., « Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explorative study », *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 259- 85, 1991.

ZAHRA S., « Environment, Corporate Entrepreneurship and financial performance. A taxonomic approach », *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 319 – 340, 1993.

ZAHRA S., COVIN J., « Contextual influences on the Corporate Entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis », *Journal of Business Venturing*, 10, pp. 43 – 58, 1995.

ZAHRA S.A., NEUBAUM D.O., HUSE M., « Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems », *Journal of Management*, 26, pp. 947-997, 1991.

ZAHRA S., NIELSEN A.P., BOGNER W.C., « Corporate Entrepreneurship, knowledge and competence development », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 23, 3, pp. 169-189, 1999.

ZAJAC E., SHORTELL S.M., « Changing generic strategies: likelihood, direction and performance implications », *Strategic Management Journal*, 10, pp. 413 – 30, 1989.