

Pour une Théorie du Fer à Cheval de la relation entre Entrepreneuriat et Stratégie dans l'organisation établie

(ST-AIMS 12 : Stratégie et Entrepreneuriat : pour une fertilisation croisée ?)

Didier Grandclaude

EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg,
HuManiS EA 7308, F-67000 Strasbourg, France
E-mail : didier.grandclaude@em-strasbourg.eu

Thierry Nobre

EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg,
HuManiS EA 7308, F-67000 Strasbourg, France

Résumé : Cette recherche a pour objectif de créer de la connaissance sur l'Entrepreneuriat Stratégique (ES). Dans cette perspective, le processus de diffusion et d'évolution de l'ES est analysé à partir d'une étude de cas menée dans une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI). Une première enquête, menée en 2013, est complétée par une Recherche Intervention (RI), conduite durant l'année 2016. Cette approche longitudinale permet d'analyser en profondeur trois ères stratégiques de l'entreprise et de développer des résultats à partir de la grille d'analyse proposée par Ireland *et al.* (2009). Nous identifions trois états de l'ES dans l'entreprise, le bricolage dispersé souhaité, la rationalisation entrepreneuriale imposée et l'intrapreneuriat centré sur les projets stratégiques collectivement élaborés. Ces trois états nous permettent de conceptualiser l'ES à partir d'un modèle de Fer à cheval (FAC), qui montrent que deux extrêmes opposés, un entrepreneuriat individuel orienté marché et un intrapreneuriat organisationnel orienté projet, peuvent se rejoindre dans une finalité de préservation de la dynamique entrepreneuriale. Le FAC modélise également les trois étapes d'évolution de l'ES, c'est-à-dire désentrepreneuralisation, expérimentation, ré-entrepreneuralisation. Au final, l'approche holistique et multiniveau mobilisé dans cette recherche montre l'ensemble des pérégrinations de l'entrepreneuriat dans la stratégie d'une ETI. Cette démarche contribue à la littérature sur l'ES en soulignant surtout que l'intégration de l'entrepreneuriat dans la stratégie peut être protéiforme, mais, pour des résultats relativement proches. Elle montre aussi qu'un idéal d'articulation entre entrepreneuriat et stratégie ne résiste pas à une analyse empirique, qui souligne les problèmes de dispersion stratégique liée à l'entrepreneuriat, comme les phénomènes de désentrepreneuralisation liée à la stratégie. Pour les managers qui souhaitent mobiliser une stratégie entrepreneuriale sur le long terme, cette recherche insiste sur la nécessité de développer une intelligence d'introspection sur leur organisation et de mettre en œuvre des dispositifs et des pratiques d'accompagnement du changement.

Mots Clés : Entrepreneuriat, Stratégie, Fer à Cheval, Désentrepreneuralisation, Ré-entrepreneuralisation

Les liens entre entrepreneuriat et stratégie font l'objet d'une attention accrue de la part des chercheurs (Ireland *et al.*, 2009. Kuratko et Audretsch, 2009 ; Hitt *et al.*, 2011). Approfondir cette relation reflète effectivement un enjeu particulièrement important. L'entrepreneuriat exprime le processus de découverte, de saisie et d'exploitation des opportunités (Shane et Venkataraman, 2000). La stratégie détermine l'obtention d'un avantage concurrentiel par la proposition d'une combinaison de valeur unique et différenciante (Drucker, 1994 ; Porter, 1997). L'organisation qui articule efficacement les actions entrepreneuriales et stratégiques fait donc coup double. Elle bénéficie de la créativité entrepreneuriale pour identifier et exploiter les opportunités (Shane, 2012). Cette production est, en parallèle, optimisée, voire préservée de la concurrence et de l'imitation, par la stratégie élaborée (Barney, 1991). A l'heure d'une interrogation sur l'impact des recherches en sciences de gestion, la création de connaissances sur la relation entre entrepreneuriat et stratégie résonne donc comme un impératif, puisque cette dynamique est source d'innovation et de performance.

Plusieurs modèles décrivent et analysent le phénomène entrepreneurial dans l'organisation établie. Ireland *et al.* (2009) évoquent les conduites intrapreneuriales (Burgelman, 1983), l'Orientation Entrepreneuriale (OE) (Miller, 1983 ; 2011 ; Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996), et les modèles qui explorent l'ensemble des formes d'entrepreneuriat stratégique : le renouveau stratégique ; la régénération des produits et services ; la redéfinition des domaines d'activité ; le renouvellement organisationnel (Guth et Ginsberg, 1990 ; Covin et Miles, 1999 ; Floyd et Lane, 2000 ; Dess *et al.*, 2003). L'ensemble de ces recherches éclairent la notion d'Entrepreneuriat Stratégique (ES), entendue comme « *le procédé qui permet aux entreprises de relever le double défi du maintien de l'avantage concurrentiel et de l'exploration des opportunités* » (Hitt *et al.*, 2011 : 59). Par ailleurs, ces travaux mettent en lumière les antécédents, les éléments et les conséquences d'un comportement organisationnel entrepreneurial (Kuratko et Audretsch, 2009 ; Ireland *et al.*, 2009). Plus particulièrement, ils soulignent les bénéfices engendrés par le développement des caractéristiques entrepreneuriales dans l'organisation établie, que ce soit en termes d'apprentissage, de développement des compétences et de performance (Ireland *et al.*, 2003).

Au-delà de ces constats sur les diverses dimensions, mais aussi sur l'aspect qualitatif, de la rencontre entre entrepreneuriat et stratégie, plusieurs pistes se dégagent pour approfondir encore la connaissance de l'ES. Premièrement, l'ES n'est pas qu'une simple « boîte » mais doit être appréhendée de façon holistique et en tenant compte de plusieurs niveaux d'analyse (Ireland *et al.*, 2009 ; Wright et Hitt, 2017). Pour ces auteurs, l'ES ne se rencontre effectivement pas uniquement dans un coin isolé, mais irrigue et circule significativement dans la vision, l'architecture, les process et les comportements individuels dans l'organisation. Or, à ce jour, peu de travaux adoptent une posture chirurgicale pour ouvrir précisément la « boîte » et mettre au jour cette anatomie circulatoire de l'ES dans les organisations. Une première perspective d'approfondissement se situe donc à un niveau empirique, dans l'adoption d'une approche globale et multiniveaux pour observer et analyser la diffusion de l'ES dans l'organisation. Deuxièmement, la plupart des recherches antérieures considèrent l'ES sous l'angle d'un degré d'« entrepreneurialité » (Ireland *et al.*, 2009 ; Kuratko et Audretsch, 2009 ; Randerson et Fayolle, 2010). C'est, par exemple, le cas des concepts d'Orientation Entrepreneuriale et de Management Entrepreneurial (ME) (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Brown *et al.*, 2001). Le premier mesure un degré d'intensité entrepreneuriale tandis que le second qualifie, ou non, un mode de

management d'entrepreneurial (Randerson et Fayolle, 2010). Ces travaux sont importants pour analyser le « qui » et le « combien » de l'ES, mais n'apportent, au final, que des réponses limitées sur le « comment » et le « pourquoi » de l'ES. Ils n'analysent ni la diversité, ni les évolutions conjointes des visions et des actions entrepreneuriales et stratégiques. Cette connaissance du processus et de la dynamique de l'ES est pourtant cruciale à des fins managériales. Elle devrait nous indiquer comment articuler la relation entre entrepreneuriat et stratégie pour que l'organisation soit plus innovante et performante. Une seconde piste identifiée consiste donc en l'adoption d'une approche processuelle et dynamique de la relation entre entrepreneuriat et stratégie.

Cette recherche poursuit les deux perspectives énoncées. Elle vise à approfondir la connaissance de l'ES par l'adoption d'une approche globale, processuelle et dynamique, de la relation entre entrepreneuriat et stratégie dans l'organisation. A cette fin, la question suivante est posée : comment se diffuse et évolue l'ES dans l'organisation ? Pour répondre à cette interrogation, le modèle intégratif d'Ireland *et al.* (2009) est mobilisé, notamment parce qu'il propose une approche holistique et multiniveaux de l'ES. Sur un plan empirique et méthodologique, cette recherche repose sur une étude de cas longitudinale, réalisée dans une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI). Elle consiste en une première enquête sur la dynamique entrepreneuriale de l'organisation, menée en 2013, puis en une Recherche Intervention (RI) qui se déroule durant près d'un an au cours de l'année 2016. Cette RI vise l'accompagnement des dirigeants et de 40 cadres et managers intermédiaires dans une démarche participative d'élaboration du plan stratégique 2015-2020.

Nos résultats montrent comment l'ES évolue dans l'organisation selon 3 états : le bricolage dispersé stratégiquement souhaité, la rationalisation entrepreneuriale stratégique imposée, l'intrapreneuriat centré sur les projets stratégiques collectivement élaborés. A partir de ces résultats, nous montrons que l'ES peut être conceptualisé à l'aide d'un modèle de Fer à Cheval (FAC). Les deux pôles, un entrepreneuriat individuel orienté marché et un intrapreneuriat organisationnel orienté projet, se rejoignent pour préserver une dynamique entrepreneuriale dans l'organisation.

Le reste de l'article s'articule comme suit. Une première partie dresse le cadre conceptuel de la recherche et se conclut par la présentation du modèle d'Ireland *et al.* (2009). Dans une seconde partie, le dispositif méthodologique insiste sur les diverses étapes de la recherche. Nous développons ensuite les résultats dans une troisième partie, avant de les discuter, sous l'angle du modèle présenté, dans une quatrième partie.

1. L'ES, une clarification du concept et de ses perspectives

Une clarification du concept d'ES est d'abord proposée. Ensuite, les principales perspectives qui se dégagent pour mieux connaître encore la relation entre entrepreneuriat et stratégie sont présentées. Ces pistes insistent sur la nécessité d'adopter une approche globale et processuelle pour éclairer l'ES. Dans le cadre de cette recherche, le modèle d'Ireland *et al.* (2009) est donc mobilisé. Ce modèle offre effectivement une grille de lecture holistique des différentes strates et des multiples niveaux de l'ES dans l'organisation.

1.1. Focus, Locus, Modus et Status : quatre axes de recherche sur l'ES

L'ES relie deux disciplines, la stratégie et l'entrepreneuriat (Hitt *et al.*, 2011). Il reflète un vaste ensemble de recherches, qui regroupent plusieurs notions, lesquelles constituent elles-mêmes, à l'image de l'innovation, des champs spécifiques. Compte tenu de cette étendue, une synthèse des recherches antérieures est proposée autour de quatre axes : le *Focus de l'ES* (1), c'est-à-dire les différentes dimensions stratégiques au sein desquelles le phénomène entrepreneurial s'exprime ; le *Locus de l'ES* (2), qui identifie les divers lieux de l'organisation dans lesquels des comportements entrepreneuriaux émergent, le *Modus de l'ES* (3), qui analyse le mode de management de l'ES et, enfin, le *Status de l'ES*, qui évoque l'état et la qualité d'une organisation entrepreneuriale.

Focus, objet téléologique de l'ES

L'ES se concentre sur 5 dimensions principales : le renouveau stratégique, la régénération des produits et des services, la redéfinition des domaines, le renouvellement organisationnel et la (re)construction des Business Models (Covin et Miles, 1999 ; Kuratko et Audretsch, 2009). Une première dimension de l'ES se situe dans le renouveau stratégique (Guth et Ginsberg, 1990). Cette notion implique une transformation des organisations par le renouvellement de leurs idées et de leurs concepts fondateurs. Il s'agit d'un repositionnement majeur de l'organisation sur son industrie, à l'image des travaux qui invitent à repousser les frontières des industries (Hamel et Prahalad, 1995 ; Kim et Mauborgne, 1999).

La deuxième dimension de l'ES porte sur la régénération des produits et des services. Elle renvoie au phénomène selon lequel des produits et des services sont régulièrement et continuellement introduits sur de nouveaux marchés (Covin et Miles, 1999). Pour les auteurs, cette poursuite des opportunités entrepreneuriales est la forme la plus commune de l'ES (Covin et Miles, 1999 ; Kuratko et Audretsch, 2009). Une troisième dimension de l'ES, la redéfinition des domaines, renvoie au phénomène entrepreneurial qui consiste à créer un nouveau couple produit-marché que d'autres entreprises n'ont pas encore imaginé ou exploité (Covin et Miles, 1999). Pour l'organisation, il s'agit donc de l'exploration de territoires stratégiquement vierges, à l'image des stratégies « océans bleus » (Kim et Mauborgne, 2005).

Le renouvellement organisationnel, quatrième dimension de l'ES, exprime le phénomène entrepreneurial par lequel une organisation cherche à maintenir ou améliorer son leadership compétitif par la transformation de ses process internes, de ses structures et de ses capacités (Covin et Miles, 1999 : 52). Cette perspective réfère aux efforts de restructuration (Kuratko et Audretsch, 2009), à la reconfiguration de la chaîne de valeur (Porter, 1980), mais également aux innovations managériales, qui constituent un champ de recherche spécifique (Hamel, 2008 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Le Roy *et al.*, 2013 ; David, 2013 ; Damanpour, 2014).

Finalement, la (re)construction du Business Model (BM) constitue la dernière dimension de l'ES. Elle concerne le phénomène entrepreneurial de design et de (re)design du BM dans la perspective d'améliorer l'efficacité ou le positionnement concurrentiel de l'organisation (Kuratko et Audretsch, 2009). Pour obtenir et maintenir un avantage concurrentiel, l'organisation doit être capable de modifier et de bouleverser son BM, un état de tension qualifié par certains auteurs d'état dynamique (Levie et Lichtenstein, 2010). Là encore, le BM est un

champ de recherche spécifique, placé au croisement de l'entrepreneuriat et de la stratégie. Les recherches s'intéressent à la fois aux éléments constitutifs du BM (Morris *et al.*, 2005 ; Verstraete et Jouison-Laffite, 2011), mais également à sa capacité d'être un outil d'analyse stratégique et de riposte concurrentielle (Lecoq *et al.*, 2006).

Les lieux de rencontre entre entrepreneuriat et stratégie constituent plus un champ des possibles récemment ouvert qu'une catégorisation déjà circonscrite à un nombre restreint de dimensions. En ce sens, ce panorama de travaux sur le focus de l'ES n'est pas exhaustif. Il montre néanmoins l'intérêt et les finalités du mariage de l'entrepreneuriat et de la stratégie (Baker et Pollock, 2007). En particulier, les phénomènes entrepreneuriaux et les domaines stratégiques identifiés constituent des dimensions à forts enjeux, comme le maintien d'un avantage concurrentiel et la capacité d'adaptation face à un environnement changeant.

Locus, lieux d'émergence de l'ES

Le locus de l'ES spécifie les différents lieux de l'organisation au sein desquels des comportements entrepreneuriaux émergent (Ireland *et al.*, 2009). Trois notions semblent fondamentales pour exprimer et expliquer ces espaces de gestation, de naissance et d'entretien de l'entrepreneuriat dans l'organisation : la logique dominante, l'individu et la culture.

La logique dominante représente la façon dont le management de l'organisation conçoit son activité et alloue les ressources qui lui sont dédiées (Bettis et Prahalad, 1995). Pour Desrumeaux *et al.* (2009), qui associent la notion de logique dominante à celles de vision, de paradigme stratégique et de « recette stratégique », ces concepts montrent que la stratégie n'est pas uniquement une affaire de positionnement concurrentiel. C'est également, et même surtout, l'expression des schémas de pensée sur l'entreprise et son environnement que les acteurs et les décideurs construisent progressivement à partir des situations et des problèmes qu'ils rencontrent (Desrumeaux *et al.*, 2009 : 174). Or, pour Morris *et al.* (2008), la logique dominante peut, voire doit, être dynamique et entrepreneuriale. En tant que logique dominante, l'entrepreneuriat insiste effectivement sur des éléments tels que l'agilité, la flexibilité, la créativité et l'innovation continue dans l'organisation, qui sont profitables à l'identification et à la poursuite des opportunités (Kuratko et Audretsch, 2009).

Au-delà de la logique dominante et du rôle des managers à l'origine de l'ES, un second lieu d'émergence identifié se situe au niveau des individus, quel que soit leur fonction dans l'organisation. Pour Sharma et Chrisman (1999 : 18), l'entrepreneuriat organisationnel reflète « ...le procédé par lequel un individu, ou un groupe d'individus, en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou instaure le renouveau et l'innovation dans l'organisation... ». Les croyances, les valeurs, les attitudes des membres de l'organisation envers l'entrepreneuriat constituent ainsi un antécédent majeur de l'ES (Ireland *et al.*, 2009). Cette dynamique individuelle et cognitive de l'ES est largement étudiée, puisqu'elle renvoie également aux travaux portant sur l'intrapreneuriat et les intrapreneurs (Burgelman, 1983 ; Hornsby *et al.*, 1993 ; Basso, 2006 ; Bouchard et Fayolle, 2011). Dans cette perspective, l'ES est stimulé lorsque les individus recherchent et poursuivent systématiquement les opportunités, en lien avec les objectifs stratégiquement fixés (Kuratko et Audretsch, 2009).

Finalement, un dernier lieu de gestation, de naissance et d'entretien de l'ES porte sur la culture de l'organisation. Cette culture, définie comme une « *manière spécifique de l'entreprise de répondre aux problèmes* » (Thévenet, 2003), peut, dans le cadre de l'ES, être fonction de deux sources principales. Premièrement, elle est entretenue par le leadership entrepreneurial (Kuratko et Audretsch, 2009). Ce leadership se caractérise par la capacité à anticiper, maintenir la flexibilité, penser stratégiquement pour initier les changements qui créent un futur viable pour l'organisation (Kuratko, 2007). Deuxièmement, la culture est reflétée par la somme de l'ensemble des membres de l'organisation dont l'état d'esprit est entrepreneurial, ce qui montre, là encore, que l'ES n'est pas simplement et obligatoirement le fruit unique des capacités cognitives du top management (Ireland *et al.*, 2009).

Cette grille de lecture montre que l'ES naît des schémas de pensée entrepreneuriaux des individus, quel que soit leur statut au sein de l'organisation. Elle souligne également la forte interdépendance entre les trois notions identifiées pour stimuler l'ES.

Modus, mode de management de l'ES

La notion de modus porte sur le management de l'ES. Dans cette perspective, les travaux pionniers de Stevenson sur le concept de Management Entrepreneurial (ME) éclairent les principales dimensions sur lesquelles s'appuie un mode de management entrepreneurial (Stevenson, 1983 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Brown *et al.*, 2001). Dans une première version, le modèle du ME comporte six catégories : l'orientation stratégique, l'engagement envers la saisie d'opportunités, l'investissement en ressources, le contrôle de ressources, la structure de management et le système de récompense et de compensation. Brown *et al.* (2001) ajoutent deux notions qu'ils considèrent sous-jacents aux travaux de Stevenson et Jarillo (1986 ; 1990) : la culture entrepreneuriale et l'orientation croissance. Chacune de ces dimensions reflète un mode de management (Randerson et Fayolle, 2010), qui, lorsqu'il est plus orienté vers l'identification et la poursuite des opportunités que focalisé sur le contrôle des ressources, est qualifié d'entrepreneurial.

Status, posture et caractéristiques de l'ES

Le dernier courant de recherche que nous identifions est relatif au status de l'ES, c'est-à-dire à l'état et au degré d'« entrepreneurialité » qui circule dans l'organisation. Dans ce cadre, le concept d'Orientation Entrepreneuriale (OE) modélise l'intensité entrepreneuriale d'une organisation à partir de 5 caractéristiques et principes entrepreneuriaux : la prise de risque, l'innovation, la proactivité, l'autonomie et l'agressivité compétitive (Miller, 1983 ; 2011 ; Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996). Ce modèle, bien qu'il ne précise ni les diverses dimensions stratégiques où l'entrepreneuriat se rencontre (Focus), ni les divers lieux d'émergence des caractéristiques entrepreneuriales (Locus) (Ireland *et al.*, 2009) permet de vérifier, si, oui ou non, et surtout, à quel point, une organisation, et sa stratégie, sont entrepreneuriales.

1.2. Elaborer de nouveaux objets théoriques par une approche holistique et processuelle

Les travaux présentés montrent les divers domaines et activités de l'ES. Ils soulignent également les comportements individuels et collectifs à l'origine de l'ES. Ils insistent, enfin,

sur les caractéristiques du management, et de l'organisation, entrepreneuriales. Ces apports sont importants, puisqu'ils permettent de vérifier le statut de l'ES et d'identifier plusieurs composantes de l'action entrepreneuriale dans une perspective stratégique (Hitt *et al.*, 2001). Pour autant, et pour approfondir encore la connaissance de l'ES, plusieurs constats nécessitent d'être établis.

Premièrement, et de façon générale, il faut souligner que l'ES repose plus, à ce jour, sur une intégration de théories existantes qu'il ne provient de nouvelles théories. Or, les travaux pionniers, notamment ceux de Hitt *et al.*, (2001), insistent sur l'intérêt de multiplier les études empiriques et de créer de nouvelles théories, propres à l'ES. Sur ce point, peu de travaux poursuivent cette perspective, en particulier depuis 2009¹. Plusieurs recherches renforcent les conclusions selon lesquelles l'ES est source de performance dans un contexte organisationnel ou, plus largement, économique (Bjornskov et Foss, 2013 ; Kantur et Iseri-Say, 2016). D'autres travaux poursuivent les efforts de conceptualisation en affinant la modélisation de l'ES à partir de théories existantes (Hitt *et al.*, 2011 ; Kraus *et al.*, 2011 ; Mazzei *et al.*, 2017). Les recherches précisent également le champ d'application de l'ES, en insistant, par exemple, sur le rôle du Business Model (Demil *et al.*, 2015). Cependant, les questions pratiques sur l'intégration de l'entrepreneuriat et de la stratégie demeurent encore à creuser et à théoriser (Morris *et al.*, 2008 ; Kuratko et Audretsch, 2009). En particulier, pour Morris *et al.* (2008), la fusion de l'entrepreneuriat et de la stratégie interpelle sur deux aspects fondamentaux : la stratégie entrepreneuriale et la stratégie pour l'entrepreneuriat. La stratégie entrepreneuriale réfère à « *...une vision qui contribue à renouveler continuellement les objectifs de l'organisation en fonction des opportunités...* ». La stratégie pour l'entrepreneuriat renvoie au besoin de guider les activités entrepreneuriales au sein de l'organisation. Cet aspect précis pose la question du management de l'entrepreneuriat dans l'organisation établie, peu traitée à ce jour. Le management de la diversité des membres qui découvrent et exploitent les opportunités, la répartition des tâches entrepreneuriales, le design de l'organisation entrepreneuriale, sont effectivement des objets insuffisamment approfondis et pourtant essentiels et intrinsèques à la relation entre entrepreneuriat et stratégie (Foss et Lyngsie, 2011).

Deuxièmement, peu de travaux adoptent une approche processuelle et multiniveaux de l'ES (Ireland *et al.*, 2009 ; Hitt *et al.*, 2011 ; Wright et Hitt, 2017). Pourtant, la découverte et l'exploitation des opportunités dans le cadre de l'ES implique, peut-être plus encore que l'« entrepreneuriat classique », plusieurs niveaux d'analyse. Pour Dutta et Crossan (2005 : 435), l'opportunité entrepreneuriale se comprend par le prisme de 4 dimensions : l'intuition, l'interprétation, l'intégration et l'institutionnalisation. Ces 4 composantes témoignent de l'inscription de l'opportunité entrepreneuriale dans une dynamique de représentations progressivement partagées et d'action collective. Dans le cadre de l'ES, cet aspect collectivement construit se trouve normalement exacerbé, puisque l'opportunité entrepreneuriale qui émerge est relayée par plusieurs catégories de membres et dans différents niveaux de l'organisation (Ireland *et al.*, 2009). Cette réflexion sur l'aspect multiniveaux de l'ES suggère de ne surtout pas considérer une organisation entrepreneuriale comme une boîte noire. Or, à ce jour, les travaux relatifs à l'Orientation Entrepreneuriale et au Management

¹ Parution d'un numéro spécial sur l'ES dans la revue *Entrepreneurship, Theory and Practice*

Entrepreneurial considèrent plutôt une posture d'« entrepreneurialité », mais sans en envisager nécessairement la dynamique. L'ES induit pourtant une organisation en constante évolution, ce qui rejoint les conclusions énoncées plus haut sur une stratégie pour l'entrepreneuriat (Ireland *et al.*, 2009 ; Morris *et al.*, 2011). Le comportement entrepreneurial des managers, les lieux privilégiés de l'entrepreneuriat dans l'organisation, les structures et les process peuvent évoluer et être modifiés au fil du temps. Pour Wright et Hitt (2017 : 208), cette condition dynamique de l'ES nécessite de multiplier les recherches pour explorer concrètement l'influence du contexte sur les actions des entrepreneurs organisationnels. L'ensemble de ces perspectives motivent cette recherche, dont l'objectif principal est de créer des connaissances sur l'ES par la proposition de nouveaux objets théoriques. A cette fin, la question suivante est posée : comment se diffuse et évolue l'ES dans l'organisation ? Pour répondre à cette question et en lien avec les pistes précédemment identifiées, nous adoptons une approche globale, processuelle et dynamique, de la relation entre entrepreneuriat et stratégie dans l'organisation.

1.3. Le modèle intégratif de l'ES pour sous-tendre la recherche (Ireland *et al.*, 2009)

Ireland *et al.* (2009) propose un modèle dont la caractéristique essentielle est de fournir une grille de lecture holistique et complète de l'ES, puisqu'il s'intéresse aux différents niveaux d'analyse de l'ES, mais aussi à ses éléments constitutifs. Dans le cadre de cette recherche, ce modèle est adapté sous forme de tableau, principalement parce que les liens de causalité identifiés dans le modèle initial, souvent unilatéraux, nous paraissent réduire la complexité de la relation entre entrepreneuriat et stratégie. Par ailleurs, l'objectif de cette recherche est d'explorer le contenu et le processus de l'ES et non de tester l'influence de ses variables. Le tableau 1 décrit le cadre théorique de la recherche (Tableau 1).

Tableau 1 : Cadre théorique de la recherche (Adapté d'Ireland *et al.*, 2009)

		<i>Eléments constitutifs de l'ES</i>		
		<i>Antécédents de l'ES</i>	<i>Eléments de l'ES</i>	<i>Conséquences de l'ES</i>
<i>Niveaux d'analyse</i>	<i>Organisation</i>	Conditions de l'environnement externe	Architecture Organisationnelle pro-entrepreneuriale	Avantages compétitifs Repositionnement stratégique
		Intensité compétitive Changement technologique Emergence et fragmentation des couples produits/marchés	Structure Culture Ressources et compétences Systèmes de récompense	
	<i>Top Management</i>	Vision et formulation de la stratégie entrepreneuriale		
	<i>Membres de l'organisation</i>	Cognition Individuelle Entrepreneuriale	Process et Comportements entrepreneuriaux	
Comportements Attitudes Valeurs		Découverte et exploitation des opportunités		

2. Dispositif méthodologique

La recherche s'appuie sur une étude de cas. Cette approche est en effet particulièrement utile pour éclairer les comment et les pourquoi des phénomènes complexes et pour formuler des théories, ou des modèles, permettant de les interpréter (Yin, 1984 ; Eisenhardt, 1989). Dans cette optique, cette recherche analyse, longitudinalement, un cas unique. L'étude de cas unique longitudinale est adaptée aux études de nature holistique. Elle permet une analyse en profondeur des divers aspects d'une situation et spécifie comment certaines conditions la font évoluer au cours du temps (Yin, 1984). Conformément aux spécificités de l'analyse de cas longitudinale (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007), cette recherche étudie plusieurs périodes distinctes et des sujets comparables pour retracer l'évolution de l'ES dans l'organisation. Dans ce but, l'organisation étudiée est une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI). Ce choix est motivé scientifiquement par le caractère intrinsèque de cette catégorie d'entreprises (Denzin et Lincoln, 1994), puisque ces entreprises sont non seulement rares en nombres, récentes pour leur étude, mais aussi spécifiques pour la complexité de leur dynamique entrepreneuriale (Chabaud et Messeghem, 2014 ; Grandclaude et Nobre, 2014). Pour les raisons énumérées, la recherche s'articule en plusieurs étapes. Dans un premier temps, une enquête est menée en 2013 sur la dynamique entrepreneuriale de l'ETI. Ce travail se conclut par une présentation des résultats devant le conseil d'administration de l'entreprise en 2015. A cette même période, les dirigeants de l'entreprise expriment le souhait de réécrire leur stratégie, en privilégiant une approche participative. Dans ce cadre, les chercheurs accompagnent et conseillent les dirigeants et les équipes tout au long du processus d'élaboration de la stratégie durant l'année 2016. Après une présentation de ce terrain, la démarche de collecte et d'analyse des données est présentée.

2.1. Le terrain de recherche

Frigera est spécialisée dans la réfrigération industrielle et commerciale. Son marché est très fragmenté, principalement constitué d'artisans frigoristes, de TPE et d'une dizaine d'entreprises de plus grande taille. Dans ce contexte, Frigera parvient à devenir leader sur son industrie, en privilégiant une croissance organique forte par la multiplication du nombre de ses agences et par des acquisitions ciblées. La capacité d'intervention sur l'ensemble de la chaîne du froid constitue un avantage pour conquérir des parts de marché, notamment sur la période 2010-2015, qui voit l'entreprise surpasser l'ensemble de ses concurrents. Frigera réalise un CA de 300 millions d'euros avec un effectif global de 1800 salariés. Elle intervient sur trois secteurs d'activité : Grande Distribution, Logistique et Industrie. De 1900 à 1990, l'entreprise est une PME familiale, dont la croissance repose sur l'innovation et les brevets pour les machines à froid. En 1991, l'entreprise est rachetée par une première société, filiale d'une grande compagnie financière. A la suite de nombreuses opérations de croissance externe, une fusion est établie en 2001, période à partir de laquelle Frigera se présente sous sa configuration actuelle. Les différentes évolutions dans la structure de l'entreprise se reflètent dans l'évolution du management, qui oscille entre une longue période de direction familiale et un turnover de plusieurs managers entre 1990 et 2001. Le management actuel associe un Directeur Général (DG) et un Directeur Général Adjoint (DGA), ingénieurs arts et métiers, qui évoluent dans l'entreprise à partir de la période de stabilité dans sa structure de propriété, depuis 2001. Bien que filiale d'un grand groupe, l'entreprise témoigne d'une indépendance vis-à-vis de la maison

mère. L'historique familial forge une culture axée sur la proximité des acteurs, une ligne hiérarchique courte et une expertise technologique particulièrement marquée. Frigera se caractérise également par une situation d'hyper-croissance, débutée à partir de 2001, puisque l'entreprise compte seulement, à cette période, 400 salariés.

2.2. La démarche de collecte et d'analyse des données

La démarche de collecte des données est constituée de plusieurs phases. Une enquête sur la dynamique entrepreneuriale de l'entreprise se conclut par une présentation des résultats au conseil d'administration. S'ensuit une recherche intervention qui vise à accompagner les dirigeants et une quarantaine de participants dans la refonte de la stratégie d'entreprise.

Collecte et analyse de l'enquête sur la dynamique entrepreneuriale

Onze entretiens semi-directifs sont d'abord menés entre juillet et septembre 2013 pour analyser la dynamique entrepreneuriale de l'ETI. Le DG, le directeur des achats, le directeur de l'expertise technique, un directeur de région, le chef comptable, deux chefs d'agence dont un de secteur, deux chargés d'affaires, un responsable achat, un technicien frigoriste, sont interrogés. Le choix se porte sur des membres de l'organisation de tout niveau hiérarchique, pour parvenir à une représentation partagée sur la dynamique entrepreneuriale. Pour compléter ce travail, des données secondaires sont étudiées (organigramme, brochure interne, livre sur l'entreprise). Les données sont recueillies et analysées à l'aune des 8 catégories du management entrepreneurial qui sont identifiées par Brown *et al.* (2001). L'objectif de cette étape de recherche est effectivement d'observer si cette entreprise est plutôt entrepreneuriale ou administrative et non de comprendre immédiatement le procédé de diffusion et d'évolution de l'ES dans l'organisation. Nous appuyons l'analyse des données à l'aide de matrices informateurs/variables, manipulées sur un tableur (Miles et Huberman, 2003). Les résultats de cette enquête sont d'abord présentés au DG et au DGA en 2015, puis à nouveau présentés et étudiés en conseil d'administration. Ces conclusions interrogent les dirigeants sur la stratégie de leur entreprise, estimant, par conséquent, le temps venu pour la réécrire. A cette fin, ils convient les chercheurs pour les accompagner dans une démarche de refonte de la stratégie.

Collecte et analyse des données lors de la recherche intervention

Le plan stratégique arrivant à échéance en 2015, les dirigeants souhaitent formuler un nouveau plan à horizon de 5 ans. En parallèle, le diagnostic réalisé interroge sur l'impact de la croissance sur la culture de l'entreprise. Le développement de l'ETI accroît les effectifs et nécessite de standardiser certains procédés. Le management s'inquiète d'une possible bureaucratisation progressive au sein de l'organisation. Pour unifier les troupes autour d'un nouveau souffle, les dirigeants veulent élaborer un futur plan stratégique en mode participatif. Le choix retenu est de rassembler une diversité d'acteurs dans la démarche, représentatifs des métiers de l'entreprise et de son implantation géographique. Par ailleurs, il est essentiel que les chefs d'agence expriment leurs points de vue, puisqu'ils sont chacun responsable de leur centre de profit. Les cadres du comité de direction participent également au projet. Le tableau suivant

permet de recenser les participants, d'identifier leurs principales fonctions et leur position dans la sphère hiérarchique (Tableau 2).²

Tableau 2 : Liste des participants et de leurs fonctions

Participants	Fonction	Position hiérarchique
P.1.	Directeur Général	Comité de direction et conseil d'administration
P.2.	Directeur Général Adjoint	Comité de direction et conseil d'administration
P.3.	Directeur Région Centre	Comité de pilotage opérationnel
P.4.	Directeur Région Est	Comité de pilotage opérationnel
P.5.	Directeur Région Nord	Comité de pilotage opérationnel
P.6.	Directeur Région Ouest	Comité de pilotage opérationnel
P.7.	Directeur Région Grand Sud	Comité de pilotage opérationnel
P.8.	Directeur Région Sud-Ouest	Comité de pilotage opérationnel
P.9.	Directeur Région Adjoint Paris/Est	Comité de pilotage opérationnel
P.10.	Chef de secteur Orléans	Comité de pilotage opérationnel
P.11.	Chef d'agence tours	Management intermédiaire
P.12.	Chef d'agence travaux Strasbourg	Management intermédiaire
P.13.	Chef d'agence automatisme et régulation	Management intermédiaire
P.14.	Chef d'agence Lille	Management intermédiaire
P.15.	Chef de secteur Dunkerque	Management intermédiaire
P.16.	Chef d'agence Nantes	Management intermédiaire
P.18.	Responsable secteur Saint-Brieuc	Comité de pilotage opérationnel
P.19.	Chef de secteur Lyon	Comité de pilotage opérationnel
P.20.	Chef d'agence Nice	Management intermédiaire
P.21.	Chef d'agence Périgueux	Management intermédiaire
P.22.	Chef d'agence Bordeaux	Management intermédiaire
P.23.	Chef d'agence Epinal	Management intermédiaire
P.24.	Directeur adjoint Département Industriel	Management intermédiaire
P.25.	Directeur Développement Durable	Comité de direction
P.26.	Responsable secteur Avignon	Comité de pilotage opérationnel
P.27.	Responsable d'agence Metz	Management intermédiaire
P.28.	Directeur Département Industriel	Comité de direction
P.29.	Expert technique	Comité de direction
P.30.	Responsable Service Proximité	Comité de direction
P.31.	Responsable Commercial	Comité de direction
P.32.	Directeur Technique Services	Comité de direction
P.33.	Directeur Financier	Comité de direction
P.34.	Responsable Adjoint Administration des ventes	Management intermédiaire
P.35.	Responsable Achats	Comité de direction
P.36.	Directeur du Développement	Comité de direction
P.37.	Directeur Développement Industries	Comité de direction
P.38.	Directrice des Ressources Humaines	Comité de direction
P.39.	Directeur Santé Sécurité	Comité de direction
P.40.	Chef d'agence adjoint Rennes	Management intermédiaire
P.41.	Préventeur Centre Ouest	Management intermédiaire
P.42.	Chargé de développement Services région centre	Management intermédiaire

Le dispositif de Recherche Intervention (RI)

Le dispositif méthodologique est synthétisé dans les tableaux suivants (Tableau 3 et 4). Le tableau 3 indique les phases en amont du projet de RI, représenté dans le tableau 4. La catégorie « *Organisation-Management-Chercheurs* » regroupe les différents échanges durant lesquels l'ensemble des participants sont accompagnés. La catégorie « *Management-Chercheurs* » porte sur les rencontres et les échanges entre les dirigeants et les chercheurs. La catégorie « *Chercheurs* » regroupent les principaux travaux d'analyse qui sont conduits par les chercheurs. Cette catégorie n'est pas exhaustive, puisqu'il faut beaucoup d'échanges pour mener à bien un tel projet. ESMP signifie élaboration de la stratégie en mode participatif.

² L'histoire de l'entreprise conduit parfois à deux appellations pour un poste identique, notamment pour les titres de chef et de responsable de secteur.

Tableau 3 : Phase amont du processus de RI

Principales dates amont de la RI	Séquences de rencontres de travail et d'analyse	
	Management-Chercheurs	Chercheurs
12 mai 2015	<i>Retour par les chercheurs du diagnostic entrepreneurial de l'ETI</i>	
5 juin 2015	<i>Présentation et échanges sur le travail par les chercheurs au Conseil d'Administration</i>	
9 Juillet 2015	<i>Demande par mail du DG d'accompagnement pour la refonte du plan stratégique</i>	<i>Construction d'un projet pour l'ESMP</i>
21 Juillet 2015	<i>Echanges sur le mode opératoire de l'ESMP</i>	<i>Seconde élaboration de projet d'ESMP</i>
07 septembre 2015	<i>Accord sur le déroulement de l'ESMP</i>	<i>Collecte des données antérieures : plans stratégiques T-1 et T-2 ; situation de l'entreprise sur son environnement T-1 et T-2</i>

Tableau 4 : Processus de RI

Principales dates du projet d'ESMP	Séquences de rencontres de travail et d'analyse		
	Organisation-Management-Chercheurs	Management-Chercheurs	Chercheurs
5 novembre 2015	<i>Format : Séance plénière Objectif : Travail en groupe sur les valeurs et la mission de l'entreprise</i>		<i>Analyse : Occurrences Valeurs et Mission (Nvivo 10) Retour sur observations</i>
3 décembre 2015		<i>Restitution des résultats Valeurs et mission</i>	<i>Préparation d'un questionnaire FFOM³</i>
11 janvier 2016	<i>Format : Questionnaire Objectifs : Identification des FFOM Réponses des participants via Google Form</i>		<i>Analyse : Analyse des réponses autour de 4 familles principales thématiques, Organisation, Process, Techniques et Commerce</i>
18 janvier 2016		<i>Restitution des résultats ; préparation de deux réunions régionales</i>	
19 et 28 janvier 2016	<i>Format : Deux réunions Nord/Sud Objectif : Travail en groupe sur les solutions face aux FFOM et sur les perspectives de développement</i>		<i>Analyse : Analyse de contenu des réponses inscrites sur Paperboard et commentées à l'oral</i>
18 février 2016		<i>Restitution des résultats ; Décision d'une plénière d'approfondissement</i>	
11 mars 2016	<i>Format : Séance plénière Objectif : Restitution des résultats et approfondissement de quatre thématiques par travail de groupe</i>		<i>Analyse : Analyse de contenu des réponses inscrites sur Paperboard et commentées à l'oral</i>
18 mars 2016		<i>Restitution et débriefing sur les orientations stratégiques</i>	
21 avril et 19 mai 2016	<i>Format : Séance plénière Objectif : Deux réunions spécifiques, concurrences et maîtrise des métiers, relevés de décisions</i>		
10 juin 2016		<i>Réunion d'approfondissement de relevés de décisions avant finalisation du plan stratégique</i>	<i>Rédaction du plan avant validation avec Management via échanges de Mail</i>
23 juin 2016	<i>Format : Séance plénière Objectif : restitution finale du plan stratégique auprès de l'ensemble des participants</i>		
29 novembre 2016		<i>Retour d'expérience sur l'appropriation du plan stratégique</i>	

³ Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

L'ensemble des étapes énoncées permet de recueillir un matériau empirique conséquent de données primaires. Les chercheurs disposent de 150 pages d'entretien pour le diagnostic initial, 300 expressions et mots-clés sont analysés via *Nvivo10* pour leur occurrence qui exprime les valeurs et la mission de l'entreprise. 1605 réponses sont traitées pour le questionnaire FFOM, dont l'analyse est facilitée par le recours à une indication sur le caractère mineur ou significatif de chacune des catégories. Chaque réunion fait l'objet d'un recueil des travaux de groupe sur paperboard puis d'une retranscription. Enfin, les chercheurs prennent des notes exhaustives sur chaque étape de la RI. En parallèle, l'insertion des chercheurs au cœur du lieu et des instances de prise de décision stratégique offre l'accès à des données secondaires particulièrement propices à une analyse en profondeur de la dynamique de l'ES dans l'entreprise: plans stratégiques T-1 et T-2 ; compte-rendu du conseil d'administration, situation de l'entreprise dans son environnement et face à la concurrence...

Pour coder ce matériau, une approche par le cadre conceptuel est privilégiée, c'est-à-dire par les niveaux d'analyse et les éléments constitutifs de l'ES qui sont identifiés par Ireland *et al.* (2009). Les cadres conceptuels et les questions de recherche sont effectivement la meilleure défense contre un volume de données écrasant (Miles et Huberman, 2003 : 110). Bien que la constitution d'une liste de départ de codes pose le risque de circularité (Dumez, 2016), les catégories décrites par Ireland *et al.* (2009) sont suffisamment larges pour éviter ce risque épistémologique. L'objectif n'est pas ici de tester ce modèle, mais de l'employer, dans un premier temps, comme grille de lecture du cas, pour pouvoir, dans un second temps, élaborer un nouvel objet théorique développant une compréhension de l'ES (Allard-Poesi et Maréchal, 2007 ; Chaire Petit et Durieux, 2007). La présentation des résultats insiste donc sur les principales catégories qui sont identifiées dans le modèle intégratif de l'ES (Tableau 1).

3. Résultats

L'analyse des résultats montre trois états d'évolution de l'ES dans l'organisation, en fonction de trois périodes stratégiques, deux vécues et reconstruites à posteriori (2005-2010 ; 2010-2015), l'autre préparée et projetée dans le futur plan stratégique (2015-2020). Ces trois états, le bricolage dispersé stratégiquement souhaité, la rationalisation entrepreneuriale stratégique imposée, l'intrapreneuriat centré sur les projets stratégiques collectivement élaborés, ne sont pas exclusifs en fonction des trois périodes clairement identifiées. Ils émergent au cours de chaque période et peuvent se chevaucher un temps, notamment parce que leur apparition n'est pas due à une décision précise et ponctuelle, mais reflète le flux des diverses interrogations et des interrelations du management et des collaborateurs face à leur environnement.

3.1. Le bricolage dispersé stratégiquement souhaité

Cet état de l'ES renvoie prioritairement à la période 2005-2010, mais peut aussi être identifié, par plus petites touches, au moment de la refonte du plan stratégique 2015-2020. Avant de développer les différentes composantes de cet état, une clarification de la situation d'entreprise en amont de cette période est proposée.

Situation amont de l'état de bricolage dispersé stratégiquement souhaité

Comme nous l'avons énoncé plus haut, Frigera naît, en 2001, de la fusion et de l'absorption d'une dizaine de PME dans le domaine du froid, passées dans le giron d'un grand groupe. A ce moment, le marché est très fragmenté, constitué principalement d'artisans. L'union de ces PME permet à l'entreprise d'obtenir une taille critique, puisqu'elle est constituée de 25 agences, d'un effectif de 400 salariés, pour un chiffre d'affaires de 65 millions d'euros. La réflexion stratégique sous-jacente à cette fusion est une extension des parts de marché de l'entreprise, relativement aisée, puisque les unités sont sur des secteurs d'activité ou géographiques distincts. Il n'y a donc, à priori, aucun risque de doublons. Pour autant, Frigera ne parvient pas à créer une réelle dynamique culturelle et un sentiment d'appartenance à l'entreprise. La fusion consiste plutôt en une concaténation, ce qui est souligné par le DG : « *Il faut lutter contre les effets de clan...c'est mon client, c'est mon machin...mettre à plat ces réflexions de chapelle...* ». La conséquence de cet esprit de clocher est douloureuse, puisqu'en 2004, l'entreprise clôture avec 75 millions d'euros pour 6 millions de pertes et un capital social à 8 millions. S'ensuit un plan social et la venue d'un nouveau DG, qui pilote l'entreprise avec le DG et DGA actuel.

Un message stratégique simple et les moyens du bord

Le premier état de l'ES identifié se situe dans un bricolage dispersé stratégiquement souhaité. Cet état fait référence aux travaux de Baker et Nelson (2005), qui lient l'action entrepreneuriale et de croissance au concept de bricolage développé par Lévi-Strauss. Afin de mieux préciser cet état, nous revenons sur les catégories développées par Ireland *et al.* (2009).

Conditions de l'environnement externe

Le marché est caractérisé par une situation extrêmement fragmentée, mais qui n'est pas non plus une situation d'hyper-compétition. Un des facteurs clés de succès du marché est la capacité d'une entreprise pour répondre dans l'urgence à la demande d'un client, notamment parce que la chaîne du froid ne doit pas être rompue. Cet impératif induit qu'un petit acteur, bien implanté géographiquement, est relativement protégé de la concurrence sur sa zone d'intervention. Par ailleurs, il n'y a pas non plus de changement technologique majeur, car même si les contraintes écologiques bouleversent un peu la donne, la technologie de base reste séculaire. Enfin, le marché est plutôt constitué d'acteurs historiques, pour les raisons évoquées précédemment, qui contribuent à l'existence d'une multitude de leaders locaux.

Architecture organisationnelle

La nouvelle direction, installée en 2005, fait face à un défaut de ressources financières, ce qui est souligné plus haut. Dans cette perspective, l'enjeu n'est pas de miser sur la structure de l'organisation, que la direction s'efforce d'alléger le plus possible, mais d'insister plutôt sur la culture de l'entreprise. Sur ce point, le message est clair et également partagé par l'ensemble des collaborateurs : l'esprit d'entreprendre. Ce lien à l'entrepreneuriat n'est pas murement réfléchi ou associé à une quelconque tendance managériale, mais inhérent aux compétences propres de l'organisation et de ses membres : « *...On est sur un métier particulier, qui demande beaucoup de réactivité, des schémas de décisions très courts, qui, pour moi, suscitent l'entrepreneuriat. Vous ne pouvez pas attendre l'aval du bon dieu...Vous êtes obligé d'avoir*

un esprit d'entrepreneur. Les clients attendent l'arrivée du docteur... » (DG). L'architecture est également pro-entrepreneuriale pour les systèmes de rémunération. Comme l'indique le technicien frigoriste, membre du CE : « ...Le DG est venu...il a fait plein de changements...on dépasse les 3% d'augmentation par an...c'est réparti au mérite, en fonction de la valeur ajoutée que la personne peut donner... ».

Vision et formulation de la stratégie par le Top Management

En 2005, la vision du management est claire et relativement simple, notamment au regard des difficultés passées : *devenir un leader rentable*. La stratégie ne fait pas l'objet d'un plan stratégique dûment formalisé, mais tient en 3 points, qui sont martelés régulièrement par la direction : *développer le service, améliorer les marges, réduire les frais généraux*. Sur l'aspect précis du développement de services, au vu de la situation financière de Frigera, la direction décide de mobiliser les moyens du bord et d'articuler le développement en trois axes : proximité autour d'un point de chute, capitalisation sur les hommes, création d'agences *ex nihilo*. Comme le souligne le DG : « ... *Voilà, une voiture, un téléphone et en route pour une agence...* ». Cette forme de développement, considéré comme un rituel dans l'entreprise, mène Frigera, en 2010, à 57 agences réparties sur le territoire national.

Cognition individuelle

Les membres de l'organisation rencontrés présentent pour point commun d'être en quête de liberté et d'autonomie dans leurs actions. Tous considèrent que ce qui leur plaît, c'est d'être leur propre patron. Comme le soulignent ces témoignages : « ...*de la liberté, de la souplesse, de l'autonomie...il n'y a pas de strates, on peut aller vite...* » (DHA) ; « ... *On a une certaine liberté, on essaie d'être entrepreneur, d'être assez vif...* » (CHAFF). Ces caractéristiques cognitives s'apparentent parfois à une forme de rébellion, comme l'indique le Directeur de Région à propos d'un membre de son équipe : « ... *Untel, il fait son développement comme il a envie...Si on lui dit, tu vas travailler comme ça, il s'en f...* » (DIRREG).

Les témoignages suivants, du DG, comme d'un chef d'agence, reflètent les comportements et le quotidien d'un manager intermédiaire : « ... *C'est positionner le patron d'agence comme un patron. On lui donne une responsabilité, une autonomie, il est maître de son business, il est maître de ses collaborateurs ...* » (DG) ; « ... *J'ai un compte propre à l'agence : j'ai envie d'embaucher, j'embauche, de licencier, je licencie, j'ai envie que de ne faire que du froid, je fais que du froid, de ne faire que de la cuisine, je ne fais que de la cuisine. A la fin de l'année, on me dit: ok c'est bon...* » (CHAG).

En synthèse, en 2010, Frigera est constituée d'une soixantaine d'agences dont chacun des membres est entrepreneur, et dont la réussite de l'agence ne dépend que de lui-même et des salariés qu'il a recrutés. Parallèlement, ce modèle constitué de petites PME mène aussi à une forme de dispersion, puisqu'aucune ne fonctionne de la même façon. Comme l'indique un directeur de région : « ...*Il n'y a pas deux agences qui fonctionnent de la même façon, on est dans un modèle... chaque agence s'est construite différemment...C'est 60 PME...* ».

Découverte et exploitation des opportunités

La découverte et l'exploitation des opportunités est, naturellement et compte tenu du nombre d'agences, protéiforme, mais se résume néanmoins à trois catégories : ressources humaines ; maillage territorial par la proximité spatiale et temporelle ; largeur du portefeuille d'interventions.

Premièrement, un des leaders du secteur est racheté par un grand groupe international sur la période 2005-2010. L'esprit d'entreprendre de Frigera constitue alors une opportunité *per se*. De nombreux anciens salariés de l'entreprise concurrente ne se retrouvent effectivement plus dans la nouvelle entité dont la structure est très matricielle et décident de rejoindre Frigera. Par conséquent, l'entreprise bénéficie de ressources humaines expérimentées dans son domaine technique, avec également l'ambition nécessaire, pour accentuer, à marche forcée, son maillage territorial. Deuxièmement, la politique de création *ex nihilo*, qui insiste sur la proximité spatiale, temporelle et sur l'engagement du chef d'agence, constitue une opportunité déterminante pour l'orientation client. Le cumul proximité géographique et engagement du patron local permet effectivement une intervention dans l'urgence et à la demi-journée, ce qui positionne Frigera idéalement vis-à-vis de ses clients et face à ses concurrents. Troisièmement, le caractère entrepreneurial de Frigera, cumulé à son expertise technique, positionne l'entreprise sur un large panel d'interventions. Un directeur de région évoque les affaires à 1000€, le réfrigérateur à livrer chez un client restaurateur, comme les affaires à 2 millions pour une plateforme logistique. En d'autres termes, une force de l'entreprise est de s'adresser à une diversité de clientèle par la polyvalence de ses métiers.

Avantage compétitif et repositionnement stratégique

La politique conduite à partir de 2005 porte ses fruits, puisqu'en 2010, Frigera forme un ensemble cohérent vis-à-vis des clients. Le plan stratégique 2005-2010 a eu pour effets de positionner le service en première ligne, l'apprentissage de la notion de rentabilité, et une croissance organique forte. En 2010, l'entreprise est le numéro 2 incontesté de la profession. Pour expliquer cette réussite, les dirigeants sont clairs. L'analyse des données secondaires dressant le bilan de cette période indique : « *Notre modèle de développement, basé sur notre réseau d'agences, nous confère une légitimité chez des clients qui nous font confiance sur les contrats multi sites... Notre fusion est consommée et l'entreprise décloisonnée. Nous laissons une large autonomie à nos chefs d'agences ce qui constitue un élément différenciant moteur mais surtout apprécié par la chaîne hiérarchique qui s'approprie son entité et la défend...* ».

Ce premier état montre une relation fusionnelle entre entrepreneuriat et stratégie chez Frigera. L'entreprise, avec des ressources limitées, se procure un avantage concurrentiel grâce à un état d'esprit, mais aussi une architecture organisationnelle pro-entrepreneuriale. L'entrepreneuriat se diffuse par capillarité dans l'ensemble des agences, est entretenu par le top management et partagé par l'ensemble des membres de l'organisation. Cette caractéristique entrepreneuriale conduit aussi à une forme de dispersion, souhaitée par le management, puisque les agences qui se répartissent sur l'ensemble du territoire ne sont absolument pas standardisées et présentent des caractéristiques très spécifiques et propres à chacune. Ce témoignage du responsable achat illustre ce premier état et la logique qui prédomine dans l'entreprise : « ... *On a créé une*

antenne à Bayonne. C'était un chargé d'affaires qui était à Paris, originaire de Bayonne, qui voulait rentrer chez lui. Plutôt que de le laisser à la concurrence, on l'a laissé partir à Bayonne ! ... » (RESPHA). Une logique conventionnelle impliquerait d'analyser en profondeur le marché de la future région et son aire de clientèle avant d'engager une ouverture d'agence. Dans le cas observé, ce n'est pas cette option qui est préférée, mais une approche plutôt très pragmatique, le management misant sur la valeur de l'entrepreneur individuel plutôt que sur un potentiel de marché.

3.2. Une rationalisation entrepreneuriale stratégique imposée

Le second état identifié naît au cours de la période stratégique 2010-2015, qui voit Frigera surpasser l'ensemble de ses concurrents et devenir l'unique leader sur son marché. Comme pour la présentation du premier état, les différents mécanismes identifiés sont analysés au regard des composantes du modèle intégratif de l'ES.

Conditions de l'environnement externe

Après avoir été porteur jusqu'à la fin des années 1990, le marché apparaît plutôt comme un marché de renouvellement sur ses trois secteurs spécifiques : Industrie, Logistique, Distribution. Ils forment tous des marchés matures qui stoppent leur croissance et leur volume. En parallèle et dans la continuité du protocole de Kyoto, de nouvelles contraintes technologiques et écologiques apparaissent, les installations frigorifiques constituant, de loin, le premier générateur d'impact carbone sur les trois secteurs d'activité mentionnés. Le marché est dominé par quelques acteurs, dont Frigera et un principal concurrent, leader et également constructeur, qui se distingue par sa capacité à assurer plus facilement sa R&D et à innover fortement sur les produits. Le reste de la profession est encore atomisé par les artisans et quelques PME régionales. En synthèse et compte tenu de la situation du marché, la croissance d'un acteur ne se fait quasiment nécessairement qu'au détriment d'un autre acteur. La lutte concurrentielle est donc très intense pour un métier de plus en plus contraint à un niveau réglementaire.

Architecture organisationnelle

L'analyse des Forces et Faiblesses conduite en 2010 montre que la puissance de Frigera réside dans la toile qu'elle a su tisser par son réseau d'agences. La couverture régionale, en dehors de certaines zones, est très étendue et relayée par une communication traverse soutenue. Cette proximité place idéalement Frigera pour prolonger et renforcer la politique de contractualisation avec des partenaires multi sites.

Le pendant de la décentralisation et du décloisonnement de l'entreprise se situe néanmoins dans la structuration tardive de ses fonctions supports. Sur ce point, le plan stratégique 2010-2015 indique un manque de réactivité et de structures dédiées au soutien des agences de proximité.

Un autre élément important à relever porte sur les ressources de Frigera. Autant la situation précédente présentait un déficit en ressources financières, autant la situation postérieure à 2010 se traduit par une trésorerie largement positive. De fait, compte tenu de l'environnement externe évoqué, Frigera est en mesure de faire de la croissance externe. La politique d'acquisition, comme les entreprises cibles, sont identifiées formellement dans la planification 2010-2015.

Par ailleurs, le maillage connaissant naturellement certaines limites, cette croissance externe est considérée comme une obligation face à une possible saturation. Comme l'indique le DG « ...en 2011, on est obligé de repasser en croissance externe parce qu'il faut trouver des points de chute un peu particulier : créer par exemple une agence à ... »

Frigera affine ainsi encore le maillage territorial initié par ses propres compétences par l'absorption de ses concurrents, soit placés sur des zones peu attirantes pour les nouveaux talents, soit leaders sur des espaces enclavés et difficiles à conquérir en interne.

Vision et formulation de la stratégie par le Top Management

La vision des dirigeants est formulée en ces termes : *le leader référent de tous les métiers du froid sur tous les secteurs des clients*. L'idée poursuivie est de prolonger le développement en accentuant l'orientation client par l'innovation dans les services. En bref, proposer le meilleur mix produit/service sur la base du besoin client pour renforcer les partenariats multi sites. Les dirigeants souhaitent ainsi continuer à transformer l'entreprise en société de services alors qu'historiquement, Frigera est plutôt reconnue pour son expertise technique et industrielle. Par ailleurs, les dirigeants s'engagent également à mieux organiser la dispersion évoquée précédemment, notamment à un niveau commercial. La situation est telle que les agences tendent à se faire concurrence entre elles, peu de devis sont standardisés et, pour le top management, il est nécessaire de remettre un peu d'ordre par une meilleure planification des méthodes et de la politique commerciale. Cette réorganisation est d'autant plus importante que Frigera envisage des acquisitions au cours de la période 2010-2015, ce qui implique des questions d'intégration des nouvelles ressources, particulièrement humaines.

Les clés du succès identifiées dans le plan stratégique reposent donc, en interne, sur l'entretien et la culture de l'envie d'entreprendre, le recrutement et la formation des collaborateurs, le renforcement des structures et des méthodes commerciales. En externe, Frigera mise sur l'impulsion écologique des pouvoirs publics afin de développer ses solutions innovantes. Cette ambition se traduit précisément dans les chiffres, puisque le chiffre d'affaires espéré en 2015 est de 190 Millions d'euros.

Cognition individuelle

La période 2010-2015 voit intervenir des changements dans les perceptions des membres de l'organisation, qui s'interrogent à présent sur leur rôle d'entrepreneur. La croissance continue de Frigera mène l'entreprise à une implantation géographique telle qu'il est parfois difficile d'envisager un potentiel de croissance avec les recettes stratégiques précédentes. Pour les managers intermédiaires, cette situation condamne et enterre leur statut d'entrepreneur développeur, comme l'indique un chef des ventes : « ...Vous avez un verger, au départ vous allez planter...une fois que vous avez mis les arbres ça paraît difficile d'en rajouter... donc continuer à se développer c'est optimiser la rentabilité sur chaque arbre... » (CHSEC).

En outre, les efforts de structuration menés contribuent à nourrir cette interrogation, notamment parce que d'autres procédures, imposées cette fois par le siège, sont aussi mises en œuvre. En particulier, l'implémentation forcée d'un ERP par le groupe cristallise les angoisses des collaborateurs sur une bureaucratisation éventuelle de l'entreprise : « ...C'est dur parce qu'on

nous demande de plus en plus d'être bureaucrate...on est passé sur un système SAP par exemple... » (CHAG). Pour résumer, les collaborateurs de Frigera se sentent assis parfois entre deux sièges, entre une volonté d'entrepreneuriat et une nécessité de gestion procédurière. Le témoignage d'un directeur de région exprime bien cette perception sur l'ambiguïté de leur rôle : « ...On en discute souvent au comité de direction, on veut un modèle ultra dynamique de petites agences, où il y a un chef d'agence, avec l'avantage d'un système très souple...et d'un autre côté, on voudrait un modèle qui soit très carré avec des procédures. On essaie de naviguer... » (DIRREG).

Découverte et exploitation des opportunités

La découverte et l'exploitation des opportunités poursuivent la dynamique de proximité initiée dans le plan 2005-2010. En effet, le plan 2010-2015 insiste sur la poursuite et le consolidation de l'approche entrepreneuriale, commencée en 2005: « *continuité de la politique engagée sur la base du modèle entrepreneurial, qui constitue une valeur différenciante forte et qui assoit l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs* ». Les autres voies de développement ont été énoncées précédemment, à savoir la croissance par acquisition et le développement des services. Dans cette dernière perspective, l'idée est de transformer une culture curative de la maintenance en une approche beaucoup plus prédictive et plus en amont des besoins clients. En d'autres termes, les dirigeants perçoivent que la saturation potentielle du marché peut être compensée par une orientation plus forte envers les besoins du client.

En plus de ces opportunités complémentaires au plan stratégique précédent, Frigera parie aussi sur l'innovation et les opportunités environnementales. L'entreprise se place en situation d'être un leader des solutions écologiquement valorisées. Elle souhaite intégrer de nombreux ingénieurs pour consolider sa R&D et, à cette fin, multiplie les partenariats avec les écoles de haut niveau.

Pour réaliser ces diverses ambitions, la direction de Frigera insiste sur les actions internes visant l'amélioration du niveau de formation. Des démarches originales de compagnonnage, une école interne, des groupes de travail transverses sont imaginés pour développer et améliorer les compétences techniques individuelles.

Avantage compétitif et repositionnement stratégique

Contrairement à l'objectif affiché de 190 Millions d'euros, la réussite de Frigera est telle que l'entreprise clôture l'année 2015 avec un CA réalisé de 300 Millions d'euros. Non seulement les choix stratégiques s'avèrent payants, mais le leader historique du marché subit de fortes déconvenues sur un plan mondial, ce qui le contraint à vendre une partie de ses activités. Frigera est donc l'unique leader du marché, ce qui n'empêche pas ses dirigeants de s'interroger sur la situation de l'entreprise. En premier lieu, ce statut de leader est nouveau et difficile à assumer. Le rôle de l'outsider correspond plus à la préservation de la dynamique entrepreneuriale souhaitée par la direction que la posture du leader, qui défend sa position. Deuxièmement, les dirigeants perçoivent les inquiétudes de leurs équipes sur les évolutions de l'entrepreneuriat dans l'organisation. Sur ce point, ils considèrent que certains collaborateurs se bloquent et se brident, et qu'il convient à tout prix de recréer une dynamique entrepreneuriale plus forte dans

l'organisation. Ce constat motive le prochain plan stratégique et justifie l'intervention des chercheurs dans l'accompagnement des dirigeants.

Ce second état montre une désentrepreneuralisation progressive de l'organisation, perçue à la fois par les collaborateurs et par les dirigeants, mais plutôt différemment (Auteurs, XXXX). Les managers intermédiaires considèrent que la croissance et les outils de gestion les obligent à devenir plus procéduriers. Les dirigeants trouvent que certains collaborateurs se bloquent et perdent la dynamique de chasseur d'affaires qui était la leur initialement. Cet état insiste donc sur un questionnement de la dimension entrepreneuriale qui émerge avec la croissance de l'entreprise, en dépit de ses nombreux succès et de son nouveau statut de leader. Face à cette situation, les dirigeants, qui ont bien conscience de l'importance et des enjeux de leur modèle entrepreneurial, ne se résignent pas à l'idée de désentrepreneuralisation et décident d'opter pour une nouvelle forme, plus originale et collaborative, pour élaborer le plan 2015-2020.

3.3. L'intrapreneuriat centré sur les projets stratégiques collectivement élaborés

Ce troisième et dernier état de la relation entre entreprenariat et stratégie n'est pas analysé à posteriori mais est relatif aux décisions prises dans le dernier plan stratégique 2015-2020. L'élaboration de ce plan s'est faite en mode participatif, ce qui est expliqué dans la partie méthodologie de cette recherche. La décision de poursuivre une telle démarche provient des diverses interrogations sur la dynamique entrepreneuriale qui sont développées plus haut.

Conditions de l'environnement externe

Deux variables contextuelles sont importantes pour appréhender l'environnement de Frigera sur la période à venir : la réglementation et la sophistication des modèles d'affaires. Avec la COP 21 et l'émergence des taxes carbone, l'impact des fluides frigorigènes sur l'environnement est de plus en plus pointé du doigt et la profession est de plus en plus interpellée au sujet de l'impact des gaz réfrigérants. De plus, et à défaut de grands bouleversements dans la façon de produire du froid dans les années à venir, il faut s'attendre à une sophistication croissante des produits, mais surtout des services dans les métiers du froid. Dans ces circonstances, les clients recherchent avant tout une installation avec un bilan carbone optimisé et une consommation énergétique concentrée sur l'usage. Cette tendance fait d'ailleurs émerger de nouveaux entrants sur le secteur. Deux start-ups, qui connaissent une croissance très rapide, se positionnent sur les solutions d'efficacité énergétique et les services à l'énergie, en sous-traitant l'ensemble des travaux fournis. Pour les équipes de Frigera, ces sociétés engagent une « ubérisation » de leur métier. Pour peser sur ce rapport de force, l'entreprise compte sur sa garantie financière et sa capacité à assurer ses engagements de maintenance.

Architecture organisationnelle

La démarche de consultation collective a permis de dresser une analyse FFOM particulièrement détaillée pour étudier l'architecture de l'organisation. Principalement, les forces sont à mettre en perspective avec les valeurs entrepreneuriales de Frigera : une stratégie simple et connue de tous, une hiérarchie courte, une entreprise décloisonnée qui contribue à l'agilité de l'organisation. Conjointement, l'appartenance au groupe et la taille acquise constituent une crédibilité pour peser sur le marché et sécuriser des engagements distincts de ceux des autres

acteurs de l'industrie. Enfin, les compétences des équipes sont mises au service d'un portefeuille d'activités suffisamment large pour rencontrer et convaincre une diversité de clients. A l'opposé, les principales faiblesses de Frigera se situent dans son manque d'organisation, de méthode et de structure commerciale, qui nuit à sa capacité pour proposer de nouveaux concepts. Par ailleurs, l'autonomie laissée aux membres de l'organisation conduit parfois à ce que chacun travaille de façon isolée. Cette caractéristique crée des difficultés pour transmettre et partager les connaissances, diffuser l'information, s'appropriier des outils communs et standardiser les offres. Enfin, comme l'organisation commerciale, certains services doivent être, selon les collaborateurs, renforcés, notamment le MKG et la R&D.

Vision et formulation de la stratégie par le Top Management

L'apparition des nouveaux entrants sur l'industrie modifie la perception des dirigeants sur leur métier, qui prennent conscience qu'une mutation de leur industrie s'opère. Le plan stratégique 2015-2020 intègre donc des éléments issus des stratégies passées, notamment le fait, pour Frigera, d'être une référence sur l'ensemble de la chaîne du froid, mais développe également une vision tout à fait nouvelle, qui positionne le service et la digitalisation au premier plan : *Une société de services, digitalisée, répondant aux usages du client sur toute la chaîne du froid.* Cette nouvelle vision se diffuse et s'articule en 4 axes et 12 objectifs, qui insistent sur des éléments tels que la digitalisation, le développement de nouvelles offres engageantes, la valorisation des propositions commerciales, la culture des initiatives locales, la désacralisation des lignes hiérarchiques, le recrutement et la rétention des talents... Les dirigeants de Frigera cherchent ainsi à recréer une dynamique entrepreneuriale au niveau des opportunités par l'identification de nouveaux services et par la digitalisation. Ils cherchent également à cultiver l'entrepreneuriat en interne en agissant sur le management et en renforçant le décroisement et la transversalité. Ces diverses décisions ne proviennent pas que d'eux-mêmes, mais émergent à la suite de l'ensemble des travaux de groupes menés au cours de la RI.

Cognition individuelle

Tout au long de la démarche d'élaboration participative de la stratégie, les chercheurs constatent une évolution des perceptions de l'entrepreneuriat par rapport au diagnostic initial, mené en 2013. Premièrement, alors que les premiers entretiens insistent sur une forme de rébellion vis-à-vis de la maison mère, le constat est tout autre lors des premiers résultats de la RI. Les collaborateurs mettent plutôt l'accent sur la force que représente l'appartenance au groupe et minimisent les contraintes de reporting qui sont associées à cette situation. Deuxièmement, la vision sur l'utilisation de certains outils, notamment l'ERP, évolue. L'analyse FFOM montre à présent que les points de vue sont plutôt partagés sur l'outil, et que c'est très certainement le manque de formation qui est considéré à l'origine des difficultés associées à son utilisation. Il ne s'agit plus de voir l'outil informatique comme un symbole de la bureaucratie, mais comme un support potentiel à la performance. Troisièmement, les nombreuses réunions permettent d'échanger et de crever les abcès de certains conflits, surtout après que l'analyse FFOM a révélé qu'une faiblesse importante de l'entreprise est l'individualisme de ses membres. En d'autres termes, les acteurs commencent à percevoir les limites de la compétition entre agences et des baronnies locales. Enfin, cette évolution dans la perception de l'entrepreneuriat est très marquée à la suite des réunions conduites sur la prise de décision stratégique. A ce stade, l'ensemble des

objectifs stratégiques, qui sont répartis en variables d'action, sont pris en charge par les participants au projet sur la base du volontariat. A titre d'exemple, un expert technique fait le tour de France des agences en 2016 pour récolter l'ensemble des données qui constitueront une bible des connaissances et des interventions de Frigera. Le service RH s'est engagé dans un programme de multiplication des rencontres avec les écoles, dans le renforcement de sa visibilité sur les réseaux sociaux. Le DGA a constitué un club de membres qui réfléchissent au développement de nouvelles offres engageantes, c'est-à-dire des offres de services globales et des offres avec engagement de résultat et d'usage.

Découverte et exploitation des opportunités

La découverte et l'exploitation des opportunités dans le plan stratégique 2015-2020 reposent sur les différents objectifs stratégiques fixés et pilotés par les membres de l'organisation. En particulier, Frigera souhaite contrecarrer l'arrivée des nouveaux entrants par l'adaptation de son offre à cette nouvelle donne. La sophistication du modèle d'affaires est d'ores et déjà engagée pour le développement de nouveaux services. En parallèle, l'entreprise mise sur le projet de digitalisation, qui vise à dématérialiser le suivi des opérations, à développer un extranet clients, à renforcer l'emploi des objets connectés et à optimiser les temps sur site.

Avantage compétitif et repositionnement stratégique

Au fur et à mesure des trois plans, le positionnement stratégique de Frigera évolue. A ce jour, l'entreprise déjoue la saturation potentielle de son marché par la diversification de son offre et par le renforcement de ses services. Par exemple, le dernier contact avec les dirigeants montre que l'entreprise intervient à présent sur des secteurs tels que la marine ou les patinoires, qu'elle se positionne sur les marchés privés et les marchés publics. De la même façon, les promesses de digitalisation et de proposition d'offres globales sont abouties, puisque l'entreprise propose des solutions de financement et un service de froid connecté. Conjointement, l'entreprise mène une politique de croissance externe toujours aussi ambitieuse. En 2016, elle rachète un concurrent de région parisienne qui réalise 25 millions d'euros de CA avec plus d'une centaine de salariés, ce qui contribue à asseoir encore plus sa position de leader sur le marché.

Ce dernier état montre comment Frigera est finalement passé, sur une période de 10 ans, d'un entrepreneuriat individuel plutôt dispersé à un intrapreneuriat centré sur les projets stratégiques collectivement élaborés. En effet, les membres de l'organisation ont abandonné la vision plutôt individualiste et très autonome de l'entrepreneuriat qui était la leur pour évoluer, toujours dans une dynamique entrepreneuriale, vers plus de créativité et le pilotage de projets stratégiques.

4. Discussion

Le cas Frigera permet d'illustrer l'évolution de la relation entre entrepreneuriat (E) et Stratégie (S). Cette évolution peut être représentée par un modèle de Fer à Cheval (FAC), inspiré des travaux de Faye (2002) dans le domaine des sciences politiques. Nous exposons dans un premier temps ce modèle pour ensuite le confronter à d'autres approches théoriques.

4.1. Présentation de la logique FAC pour la relation entre entrepreneuriat et stratégie

Pour présenter le modèle FAC, nous présentons d'abord ses caractéristiques pour les appliquer ensuite au cas de l'entreprise Frigera.

4.1.1. Le modèle FAC : une double logique pour deux extrémités proches

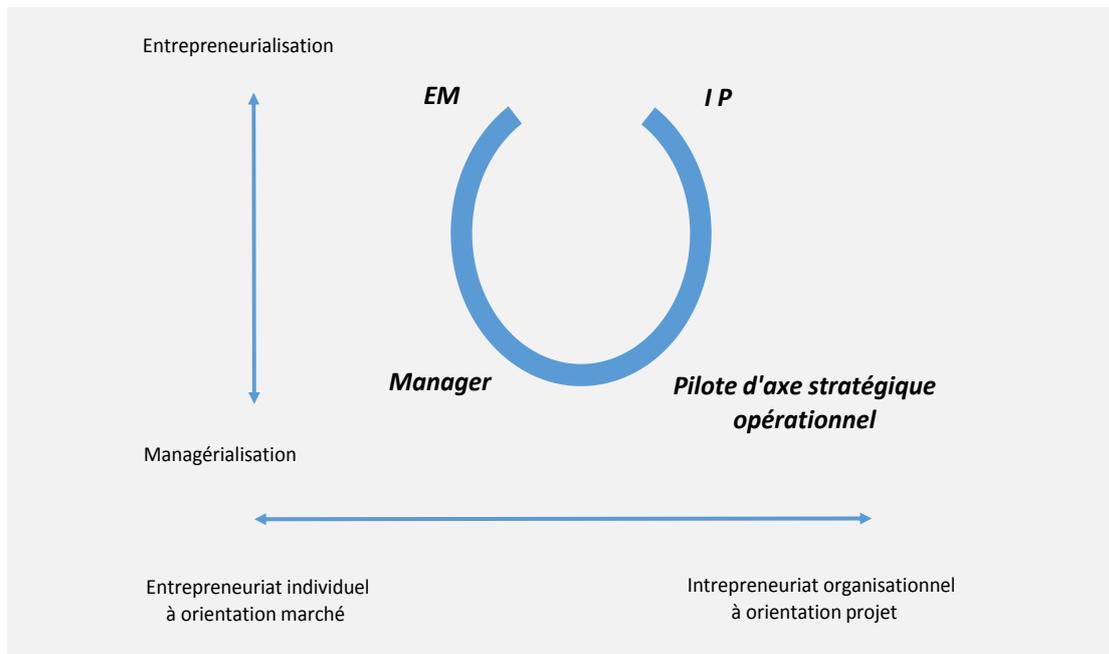
La représentation en fer à cheval de la relation entre E et S permet d'illustrer deux caractéristiques observées à partir de l'entreprise Frigera. Tout d'abord, les deux extrémités proches (l'arrière du FAC), mais néanmoins séparées, témoignent de deux situations où l'entrepreneuriat joue un rôle important pour la stratégie mais sous une forme différente. De même, cette forme permet de représenter un déplacement sur deux continuums définissant l'articulation entre E et S.

Le premier continuum vertical représente l'évolution de la place de la dimension entrepreneuriale v/s managériale dans la stratégie de l'entreprise. Le déplacement vers le haut indique une forte intensité de la dimension entrepreneuriale. Un déplacement vers le bas montre une managérialisation de l'entreprise, notamment pour l'entreprise qui grandit et qui doit mettre en œuvre des dispositifs de management (Grandclaude et Nobre, 2014).

Le second continuum tient compte de la dimension individuelle et exogène (orientée marché) ou collective et endogène (orientée développement interne) de la perspective suivant laquelle ces entrepreneurs v/s managers perçoivent leur action. Pour une extrémité du continuum, ils se perçoivent comme centre de référence de leur action avec une dimension purement individuelle. Ils n'ont finalement que peu de compte à rendre et de nécessité de coordination avec d'autres acteurs exceptés ceux qui sont leurs subordonnés : « je suis le boss c'est moi qui connaît le terrain donc je fais comme je veux ». L'autre extrémité de ce second continuum est caractérisée par une forte nécessité de coordination avec d'autres acteurs dans une perspective organisationnelle de conduite de projet stratégique.

L'évolution de l'articulation entre stratégie et entrepreneuriat suivant la combinaison de ces deux continuums permet finalement d'identifier trois étapes (Figure 1).

Figure 1 : Le modèle du FAC



4.1.2. Les étapes de l'articulation E/S à partir du cas de Frigera

Les trois étapes résultant de la combinaison des deux continuums identifiés sont illustrées à partir du cas Frigera.

Etape 1 : De l'entrepreneur local au manager « administratif »

Le point de départ pour Frigera se caractérise par une place prépondérante de l'entrepreneuriat dans la stratégie. En effet, pour cette entreprise, la stratégie relève d'une concaténation de la démarche entrepreneuriale imposée à chaque responsable d'unité puisque l'objectif principal vise à saturer le territoire national. Suivant les mots des dirigeants, chaque responsable d'agence doit « développer son business sur sa zone comme un dirigeant de PME » avec une grande indépendance. Il lui est demandé de mettre en œuvre les grands principes de l'entrepreneuriat organisationnel : innovation, autonomie, prise de risque, agressivité compétitive, proactivité. Cette situation de liberté entrepreneuriale n'est pas propre à Frigera pour laquelle la variable d'articulation entre entrepreneuriat et stratégie est géographique. D'autres logiques de liberté entrepreneuriale existent. Par exemple, Hamel (2007) montre comment Wilbert Gore a bâti son entreprise sur la liberté d'expérimenter, la ténacité et la prise de risque dans l'exploitation de brevets...

Dans le cas de Frigera, avec la croissance, les collaborateurs voient leurs attributions et les conditions d'exercice de leurs activités évoluer progressivement. En particulier, ces responsables de sites doivent de plus en plus intégrer les outils, consignes et prescriptions du siège pour voir leur fonction se rapprocher inexorablement du statut de manager et s'éloigner de la posture d'entrepreneur.

Etape 2 : L'expérimentation : Du constat de la désentrepreneuralisation à la nécessité de la réintroduction de l'ADN entrepreneurial

La deuxième étape est initiée tout d'abord par un constat de la direction qui regrette que les « hommes de terrain » les directeurs d'agence ont perdu, avec la croissance de l'entreprise, leurs réflexes entrepreneuriaux. Ils prennent beaucoup moins de risque et sont beaucoup moins innovants dans leurs propositions, commerciales et techniques, et dans leur relation à la clientèle. Cette analyse intègre toutefois une forme d'autocritique dans la mesure où la direction est consciente de la situation dans laquelle sont placés les directeurs d'agence. Ils sont soumis à une injonction paradoxale « soyez innovants, prenez des risques mais respectez les nouvelles règles, dispositifs managériaux et cadres qui ont été développés pour maîtriser le développement de l'entreprise ».

La demande de l'entreprise aux chercheurs, relative à la volonté de développer un nouveau plan stratégique suivant une méthodologie participative, s'inscrit directement dans cette perspective. Elle vise, face au constat de « désentrepreneuralisation » de l'entreprise, à réintroduire l'ADN entrepreneurial pour initier la stratégie de l'entreprise. La seule différence par rapport à l'étape précédente tient à l'effet d'apprentissage de cette phase initiale, dont un enseignement majeur est tiré. L'entrepreneuriat éclaté et dispersé ne peut plus être adopté dans une entreprise de 1800 personnes, qui doit assurer une cohérence pour poursuivre son développement et garantir sa performance.

Ce constat, et cette démarche, initient l'évolution propre à la deuxième étape, qui voit se développer un processus visant à réintroduire l'entrepreneuriat comme élément moteur de la stratégie, parce que cette dynamique est considérée comme fondamentale par la direction. Ainsi, cette étape constitue un sas de transition, pour réinjecter l'entrepreneuriat au cœur de la stratégie de l'entreprise tout en prenant en compte sa nouvelle configuration, qui ne permet plus aux anciens facteurs clés de succès de jouer leur rôle dans la réussite de l'entreprise. Il s'agit pour Frigera d'un cheminement qui, par expérimentation dans une méthode participative impliquant les principaux acteurs, intègre l'entrepreneuriat, mais dans une configuration organisationnelle complexe, de grande taille, et non plus dans une agrégation de PME. La juxtaposition n'est plus suffisante pour faire la différence par rapport aux autres PME et TPE, qui, elles, exercent leurs activités de façon indépendante. Les qualités de l'entrepreneuriat doivent donc être mises au service de l'organisation dans sa totalité et sa complexité et non plus au profit d'une zone géographique locale avec une reproduction sur chacune des zones composant le marché de l'entreprise.

Etape 3 : Vers un rebouclage intrapreneurial organisationnel de projet

Cette troisième étape, du point de vue de la relation entre stratégie et entrepreneuriat, est marquée par une mutation principale. L'objectif est d'appliquer l'approche entrepreneuriale non plus à une zone géographique, donc externe à l'entreprise, mais à un projet structurant relevant des choix stratégiques de l'entreprise (digitalisation, démarche commerciale, développement des talents ...). Il s'agit de vendre de nouvelles solutions et innovations sur tout le périmètre de l'entreprise pour créer un avantage distinctif par rapport aux concurrents qui sont encore fortement marqués par une culture quasi artisanale du secteur. Par ailleurs, il

Le modèle initial de l'entrepreneuriat individuel éclaté va être progressivement déconstruit avec la croissance de l'entreprise. Il va voir les « entrepreneurs » devenir des managers, dont les qualités et l'appétence entrepreneuriales s'effacent progressivement. Cette étape de désentrepreneurialisation est conforme à l'étape de dégel définie par Lewin (1947a ; 1947b), dans la mesure où sont remis en cause les principes entrepreneuriaux initiaux. Cette évolution est regrettée par la direction qui constate que les chefs d'agences ne prennent plus suffisamment de risque et qu'ils sont trop timorés dans leurs innovations. Elle est également perçue par les principaux concernés, qui ne trouvent plus dans leurs activités ce qui les motive et les intéresse profondément, à savoir, principalement, l'adrénaline de la compétition.

La deuxième étape, d'expérimentation dans le cas de Frigera, correspond à l'étape intermédiaire du modèle de transition de Lewin (1947a ; 1947b) où des acteurs, dans un processus d'essais/erreurs, tentent de trouver les modalités d'un nouvel équilibre replaçant l'entrepreneuriat au cœur de la stratégie de l'entreprise.

La troisième étape, de ré-entrepreneurialisation, repositionne la dynamique entrepreneuriale dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette démarche correspond à l'étape de regel, qui vise une ré-institutionnalisation des mécanismes fondateurs de l'organisation. Au final, cette identité de triptyques (désentrepreneurialisation/dégel ; expérimentation/transition ; ré-entrepreneurialisation/regel) montre que l'ES n'est pas un état statique et comporte une forte dimension de changement. Sachant que pour la conduite du changement, l'accompagnement est un processus fondamental et incontournable, des conclusions analogues peuvent être tirées à propos de l'entrepreneuriat stratégique. Maintenir l'entrepreneuriat dans l'organisation implique un accompagnement des acteurs et de l'organisation.

4.2.2. Le Modèle du FAC à la lumière des stades de développement

La littérature sur les stades de développement positionne l'entrepreneuriat au début du processus de développement (Greiner, 1972 ; Adizes, 1979 ; Phelps *et al.*, 2007). L'ES considère, à l'inverse, que l'entrepreneuriat peut s'exercer à tous les niveaux et à tous les stades de l'organisation (Covin et Miles, 1999 ; Ireland *et al.*, 2009). L'analyse du cas de Frigera montre qu'effectivement, la dimension entrepreneuriale a tendance à se diluer avec l'accroissement de la taille de l'entreprise (*cf.* étape 1). Pourtant, les dirigeants ne se résignent pas face à cette évolution de managérialisation et, dans une démarche volontariste et expérimentale, souhaitent redynamiser l'organisation par l'entrepreneuriat (*cf.* étape 2). L'étape 3, réintroduisant l'entrepreneuriat mais sous une forme alternative, est conforme aux conclusions de Levie et Lichtenstein (2010) sur les états dynamiques. La logique dominante, comme les éléments constitutifs du Business Model, sont modifiés pour explorer et saisir de nouvelles opportunités.

Par ailleurs, le modèle du FAC transcende la dynamique organisationnelle décrite par Greiner (1972). En effet, l'auteur définit une succession de périodes d'évolution et de périodes de révolution, principalement articulées par des besoins de centralisation v/s décentralisation. L'observation du cas Frigera, au regard d'une perspective entrepreneuriale, montre, certes, que dans la première étape, il y a désentrepreneurialisation dans la centralisation, mais que, conformément à l'approche volontariste de Penrose (1959), cette évolution n'est pas une

fatalité. En effet, l'expérimentation de la deuxième étape souligne la prise de conscience d'une situation non satisfaisante pour l'entreprise qui conduit à la troisième étape permettant la coexistence entre centralisation et entrepreneuriat, dans une entreprise de taille importante.

4.2.3. La double logique du FAC : une convergence avec la théorie des opportunités

L'approche par les opportunités distingue deux perspectives, la découverte et la création à partir de 7 critères explicatifs: Leadership, Prise de décision, Gestion des Ressources humaines, Stratégie, Finances, Marketing et Maintien de l'Avantage Concurrentiel (Alvarez et Barney, 2007 : 17). L'apport principal de cette approche vise à différencier deux modalités de l'action entrepreneuriale dans l'exploration des opportunités. L'une est centrée sur la découverte, par l'analyse des déséquilibres du marché pour mieux les exploiter. L'autre est plus orientée vers la création et la capacité créative des entrepreneurs, pour transformer leur environnement.

La représentation par le modèle FAC montre, dans la première étape, comment Frigera est orientée vers le marché dans une démarche relevant plutôt de la théorie de la découverte de l'opportunité. En effet, le développement, même s'il est conditionné par les ressources disponibles, est constitué essentiellement de la pénétration sur les zones géographiques. La direction souhaite identifier toutes les zones vierges et à conquérir pour y implanter une nouvelle agence. Dans la seconde étape, la saturation du marché remet en cause ce critère unique de découverte des opportunités de marché géographiques. Cette remise en cause initie une autre modalité de l'action entrepreneuriale par la création de nouvelles opportunités. La troisième étape est effectivement axée sur la créativité pour développer de nouvelles offres de services et agir, en interne, sur l'architecture organisationnelle. Autrement dit, la branche gauche, du FAC, par la managérialisation et la désentrepreneuriation voit la réduction de la dimension découverte dans l'acte entrepreneurial, conduisant à l'interrogation et l'expérimentation de la phase 2. A l'opposé, la branche droite du FAC représente une évolution et une ré-entrepreneuriation par la créativité dans l'acte entrepreneurial. Cependant, bien qu'opposées, les deux extrémités laissent une place prépondérante à l'entrepreneuriat dans la stratégie avec deux modalités différentes : la découverte et la création.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'améliorer la connaissance de l'ES, en éclairant notamment le processus de diffusion et d'évolution de la relation entre entrepreneuriat et stratégie dans l'organisation établie. Nos résultats développent plusieurs contributions théoriques dont les implications sont également managériales. Cette recherche ouvre enfin la voie à plusieurs pistes de réflexions.

Contributions à la littérature sur l'ES

L'analyse du cas Frigera et la proposition, qui en est déduite, d'une modélisation de l'ES en Fer à Cheval, développent plusieurs apports. Premièrement, nous montrons que l'intégration de l'entrepreneuriat dans la stratégie peut prendre plusieurs formes, mais pour des résultats relativement proches au niveau de la dynamique entrepreneuriale. Nous montrons ainsi qu'une relation générique et quasi fusionnelle entre entrepreneuriat et stratégie est une forme d'ES, tout comme peut l'être une stratégie qui intègre l'entrepreneuriat plus spécifiquement et par projet.

En ce sens, nos résultats tendent à faire converger, dans leurs finalités, les deux aspects de l'ES identifiés par Morris *et al.* (2008), une stratégie entrepreneuriale et une stratégie pour l'entrepreneuriat. Deuxièmement, cette recherche nuance l'idée selon laquelle les entreprises qui engagent une stratégie entrepreneuriale présentent une forme de stabilité et de régularité dans leurs comportements (Ireland *et al.*, 2009). Dans le cas observé, nous montrons qu'un comportement de forte autonomie peut être, par moment, souhaité, puis évoluer vers une forme de chaos pour nécessiter enfin d'être corrigé. En synthèse, cette recherche souligne qu'un comportement peut être entrepreneurial à un niveau général, mais que les divers sous-comportements et principes qui le composent s'articulent différemment dans le temps. L'agressivité compétitive peut, par exemple, laisser place à plus d'innovations pour préserver une dynamique entrepreneuriale globale et éviter une dérive vers combats importés en interne. Sur ce point de l'articulation des caractéristiques entrepreneuriales, il ne faut pas non plus négliger l'importance de la filiation et donc l'influence des stratégies des maisons mères. Elles canalisent fortement les caractéristiques entrepreneuriales et les activités dans lesquelles l'entrepreneuriat peut s'exercer, en bridant notamment les opportunités à l'international parce qu'elles y possèdent d'autres filiales. Troisièmement, l'analyse conduite montre que, même si l'ES est profondément ancré dans l'organisation, il soulève, pour être maintenu, de nombreuses interrogations chez l'ensemble des acteurs impliqués. En d'autres termes, un idéal théorique d'articulation parfaite entre entrepreneuriat et stratégie ne résiste pas à une analyse empirique, qui insiste sur les problèmes de dispersion stratégique liée à l'entrepreneuriat, comme sur les phénomènes de désentrepreneuriat liés à la stratégie. Quatrièmement, cette recherche souligne qu'effectivement, une approche holistique et multiniveaux est nécessaire pour appréhender l'ES. Nos résultats montrent ainsi combien les problématiques liées aux trajectoires de croissance, la situation de l'environnement et les perceptions des acteurs modifient concrètement les actions entrepreneuriales et la vision stratégique. Enfin, cette recherche suggère qu'il n'est pas tant important de posséder une logique dominante entrepreneuriale, centrée sur un unique principe entrepreneurial, mais de la faire évoluer et d'avoir à sa disposition un portefeuille de recettes stratégiques entrepreneuriales, constitué et entretenu par la créativité des membres de l'organisation.

Implications managériales

Pour les managers qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie entrepreneuriale, l'analyse du cas Frigera montre que ce n'est pas tant sa formulation, ni son déploiement, qui sont difficiles à élaborer, mais sa préservation sur un temps long et sur une trajectoire de croissance. Dans cette perspective, la recherche montre comment le top management d'une ETI maintient concrètement la dynamique entrepreneuriale dans la stratégie de son entreprise. Ce résultat n'est pas acquis sans difficultés, ni sans efforts. Premièrement, nous avons souligné qu'un processus d'accompagnement à la conduite du changement auprès des acteurs est nécessaire puisque certains principes fondateurs de l'organisation sont remis en cause. Deuxièmement, la méthodologie et les résultats de cette recherche montrent une direction apte à ouvrir ses portes à des chercheurs pour la réalisation d'une enquête, qui consiste en une évaluation critique de leur organisation, alors même que l'entreprise est l'unique leader de sa profession. Cette démarche intellectuelle témoigne d'une largeur d'esprit et d'une forme d'intelligence « intra-organisationnelle ». L'ES nécessite, de la part des dirigeants, une capacité d'introspection sur

les décisions prises et leur réel impact sur le fonctionnement et la performance de l'organisation. L'ES implique aussi une connaissance fine des comportements et des émotions des acteurs qui évoluent dans l'organisation. Il induit très certainement également, comme dans le cadre de l'entrepreneuriat classique et de croissance, le recours à un réseautage riche (Julien, 2005). Troisièmement, le cas Frigera souligne l'importance de l'expérimentation stratégique. Le choix d'une démarche participative pour l'élaboration de la stratégie n'est pas anodin dans le maintien de la dynamique entrepreneuriale. Pour développer une stratégie entrepreneuriale, il faut donc pouvoir, peut-être aussi, transgresser les codes et les conventions d'élaboration de la stratégie. Le désapprentissage d'un sommet stratégique (Mintzberg, 1989), qui considère la stratégie comme le pré carré des dirigeants, est un exemple de cette approche transgressive.

Limites et perspectives

Cette recherche comporte plusieurs limites. Le modèle du FAC présenté nécessite d'abord d'être affiné. Effectivement, le triptyque développé, désentrepreneurialisation, expérimentation, ré-entrepreneurialisation, appréhende au mieux la réalité observée, mais n'est très certainement pas représentatif de la diversité de l'entrepreneuriat stratégique. D'autres travaux sont donc nécessaires pour nourrir et renforcer une théorie du FAC, en décomposant plus finement ses branches gauches et droites. Ensuite, la proposition de répartir l'ES en 4 axes, *Focus, Locus, Modus* et *Status*, n'est pas mise en perspective avec les résultats de la recherche, la démarche paraissant secondaire face aux résultats, et à la discussion, proposés. Là encore, une voie de recherche consiste à analyser, en fonction des trois étapes identifiées, les évolutions des éléments constitutifs de chaque critère. Enfin, une limite de cette recherche est relative à l'étude de cas et à l'impossibilité de généraliser les résultats. Mais l'objectif est ici d'étudier un phénomène peu connu empiriquement, pour en proposer une nouvelle interprétation théorique, à l'aide d'un dispositif méthodologique approfondi, conduit dans un type d'organisation rarement étudié et analysé.

Références

- Adizes, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1), 3-25.
- Allard-Poesi, F. et C. Maréchal (2007), Construction de l'objet de recherche in Thiétart, R.- A., Méthode de recherche en management, Paris, Dunod, 34-56.
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1-2), 11-26.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3), 329-366.
- Baker, T., & Pollock, T. G. (2007). Making the marriage work: the benefits of strategy's takeover of entrepreneurship for strategic organization. *Strategic Organization*, 5(3), 297-312.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs?. *Revue française de gestion*, (9), 225-242.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic management journal*, 16(1), 5-14.

- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Bjørnskov, C., & Foss, N. (2013). How strategic entrepreneurship and the institutional context drive economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 50-69.
- Bouchard, V., & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat?. *Gestion*, 36(4), 11-21.
- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic management journal*, 22(10), 953-968.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative science quarterly*, 223-244.
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2007), Explorer et tester: les deux voies de la recherche, in R.A. Thiétart et al., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.57-83.
- Chabaud, D., & Messeghem, K. (2014). Les ETI. *Revue française de gestion*, (7), 95-110.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47-47.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management*, 3, 5-28.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- David, A. (2013). La place des chercheurs dans l'innovation managériale. *Revue française de gestion*, (6), 91-112.
- Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. (2009). *Stratégie*. Pearson Education France
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351-378.
- Drucker, P.F. (1994). The Theory of the Business, *Harvard Business Review*, 72(5), 95-104
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Dutta, D.K. & Crossan, M.M. (2005). The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 425-449.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- Forgues, B., et I. Vandangeon-Derumez (2007). Analyses longitudinales, in R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 422-448
- Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2011). *The Emerging Strategic Entrepreneurship Field: Origins, Key Tenets and Research Gaps*. Frederiksberg: Copenhagen Business School
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.

- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *La fin du management: inventer les règles de demain*. Vuibert.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). Thinking differently. *Business Quarterly*, 59(4), 22-35.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., & Montagno, R.V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2013). Organizational context and firm-level entrepreneurship: a multiple-case analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 305-325.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard business review*, 77(1), 83-93.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Kraus, S., Kauranen, I., & Henning Reschke, C. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, 34(1), 58-74
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, (4), 96-109.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. *Revue française de gestion*, (6), 77-90.
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(2), 317-350.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3, 197-211.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172
- Mazzei, M. J., Ketchen, D. J., & Shook, C. L. (2017). Understanding strategic entrepreneurship: a “theoretical toolbox” approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 631-663.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., & Covin, J.G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, OH: Thomson/South-Western Publishers.
- Phelps, R., Adams, R. et Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.

- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Porter, M.E. (1997). Plaidoyer pour un retour de la stratégie, *L'Expansion Management Review*, 84
- Randerson, K., Fayolle, A. (2010), Management Entrepreneurial et Orientation Entrepreneuriale : Deux concepts aussi différents ?. Cahiers de recherche n° 2010-04 E4., 16 p.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Sharma, P. & Chrisman, J.J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11–27.
- Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship* (Vol. 13). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective*, 155-170.
- Thévenet, M. (2003). *Management: une affaire de proximité*. Éd. d'Organisation.
- Verstraete, T., & Jouison-Laffitte, E. (2011). A conventionalist theory of the business model in the context of business creation for understanding organizational impetus. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 15(2), 109-124.
- Wright, M., Hitt, M.A. (2017). Strategic Entrepreneurship and SEJ: Development and Current Progress, *Strategic Entrepreneurship Journal*, (11), 200-210
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.