

Intrapreneuriat : analyse des pratiques de 13 entreprises françaises

Résumé :

L'intrapreneuriat s'est affirmé comme un domaine en pleine expansion, à la fois sur le plan théorique et sur le plan empirique. Les grandes entreprises y voient une manière de contribuer à résoudre leurs problèmes d'inertie, en intégrant des logiques issues de la sphère entrepreneuriale à l'intérieur de grosses structures organisationnelles.

Côté littérature, l'intrapreneuriat a été étudié de longue date. Elle se divise globalement en deux catégories. La première met l'accent sur l'individu entrepreneur interne en s'intéressant tout particulièrement à ses caractéristiques intrinsèques, son profil, etc. La seconde prend l'unité d'analyse de l'entreprise, et s'interroge sur les modalités permettant d'insuffler une culture intrapreneuriale dans la grande entreprise, en mettant l'accent sur les dispositifs stratégiques et organisationnels. Pourtant le problème reste entier. Les entreprises importent les bonnes pratiques de l'entrepreneuriat (accélérateur, incubateur, etc.) mais les résultats sont souvent décevants par rapport aux ambitions. Et la littérature reste segmentée entre un niveau individuel et un niveau « macro » sans vraiment faire le lien entre ces deux niveaux, et peine à donner des préconisations quant au pilotage global du processus intrapreneurial intégrant les deux niveaux. On manque encore d'éléments probants concernant les mécanismes concrets de pilotage des processus intrapreneuriaux. Cette recherche vise à explorer la manière dont les entreprises peuvent structurer et piloter les processus intrapreneuriaux. Nous avons mobilisé pendant un an, treize grandes entreprises françaises ayant mis en place des dispositifs intrapreneuriaux, et avons mobilisé une approche méthodologique duale : des *focus group* permettant de cerner les enjeux et les questions clés, puis une série d'entretiens dans chacune des entreprises. Nous discutons les apports managériaux de ces résultats et l'articulation avec les théories actuelles en intrapreneuriat, et plus globalement en management de l'innovation.

Mots-clés intrapreneuriat, ambidextrie organisationnelle, corporate entrepreneurship, innovation

1. INTRODUCTION

Suite à plusieurs *focus group* réalisés avec différentes entreprises du CAC 40 sur le sujet de l'intrapreneuriat et plus largement des nouvelles pratiques des Directions d'innovation, il est apparu clairement qu'il existait un déficit de compréhension, à la fois au niveau théorique et opérationnel, des leviers de performance du processus intrapreneurial.

D'abord, si l'intrapreneuriat n'a rien de nouveau (les premières études datent d'il y a 30 ans), son accélération actuelle se place dans un contexte radicalement nouveau : effet de mode et maturité des méthodologies sur l'entrepreneuriat, menace de disruption des grandes entreprises installées, impératif de transformation digitale, compétition par l'innovation qui oblige à renouveler constamment ses offres, versatilité des consommateurs, maturité et multiplication des directions et « labs » d'innovation, etc.

Ensuite, si l'intrapreneuriat a été surtout envisagé par la littérature et par la presse spécialisée comme un phénomène éminemment positif, capable de renouveler la grande entreprise, certains facteurs d'inquiétude commencent à émerger (fuite des intrapreneurs, faible taux de transformation, *burnout*, etc.). Or on manque encore d'études approfondies, voire d'études critiques, permettant de mettre en balance ces avantages supposés, et d'analyser les goulots d'étranglement. C'est pourquoi, à travers cette communication nous nous posons la question suivante : comment les processus intrapreneuriaux sont-ils structurés ? quels sont les supports organisationnels permettant de soutenir l'institutionnalisation des différentes formes d'intrapreneuriat ?

Dans un premier temps, nous présenterons la littérature existante sur l'intrapreneuriat et ses supports organisationnels. Dans une seconde partie, nous présenterons la méthodologie employée pour répondre à notre question de recherche. Enfin, dans un troisième et quatrième temps, nous présenterons les résultats et les discuterons.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Le contexte économique hyperconcurrentiel oblige les grandes entreprises à se réinventer, à innover pour garder ou acquérir de nouveaux marchés. En cela, les entreprises adoptent une orientation dite « entrepreneuriale » (Slevin & Covin, 1990), qui est définie selon quatre

critères (Antoncic & Hisrich, 2003, p.8): son innovativité (ou « *innovativeness* » en anglais), sa prise de risque, sa proactivité et son agressivité concurrentielle. Les organisations adoptent donc un comportement entrepreneurial, en modulant ces différents critères, à un niveau organisationnel pour faire face à cet environnement changeant et devenu incertain.

Dans la continuité des travaux de (Slevin & Covin, 1990), Lumpkin & Dess (1996) et Stopford et Baden-Fuller (1994) ont mis en évidence les dimensions clefs au niveau organisationnel d'une orientation entrepreneuriale (Antoncic & Hisrich, 2003b), qui sont (1) l'autonomie (Antoncic & Hisrich, 2003b, p.8) ; (2) l'« *Innovativeness* » (Antoncic & Hisrich, 2003b, p.8); (3) la prise de risque (Antoncic & Hisrich, 2003b, p.8); (4) la proactivité organisationnelle (Antoncic & Hisrich, 2003b, p.8); (5) l'agressivité concurrentielle (Antoncic & Hisrich, 2003b, p.8).

L'intrapreneuriat (Basso & Legrain, 2004 ; Bouchard & Bos, 2006 ; Pinchot III, 1985) qui est défini comme « *le processus par lequel un employé ou un groupe d'employés, qui, en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou instigie le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation* » (Sharma & Chrisman, 1999a, p.18) devient donc une réponse stratégique et opérationnelle pour ancrer l'orientation entrepreneuriale au sein des organisations.

Selon Sharma et Chrisman (1999), l'intrapreneuriat revêt trois objectifs différents. (1) **L'innovation**. Stopford et Baden-Fuller (1994) décrit cet objectif comme le changement des « *rules of competition* » dans le domaine d'exercice de la firme (p.521). (2) Le **renouveau stratégique** se réfère aux efforts de l'entreprise pour amener un « renouveau » ou un changement significatif attrayant à la stratégie de l'entreprise ou à la structure de celle-ci. Ces efforts s'expriment à l'intérieur de l'organisation et non par la création d'un nouveau business ou une nouvelle activité (P. Sharma & Chrisman, 1999, p.19; Stopford & Baden-Fuller, 1994). Ces efforts peuvent être une attitude davantage encline à la prise de risque par exemple (Sharma & Chrisman, 1999b). (3) La **proactivité**. L'intrapreneuriat permet de se positionner de manière proactive sur le marché. Enfin, Phan et al. (2009) nous éclairent sur les formes finales que peuvent prendre les projets issus d'un processus intrapreneurial. Ces formes peuvent prendre des formes internalisées comme la création d'une nouvelle entité interne ou des formes externalisées comme la création « *corporate joint-ventures, corporate and university spin-offs and startups by former employees* » (p.197).

Une fois que nous avons défini le processus intrapreneurial, sa visée stratégique et sa finalité, il est intéressant d'ouvrir « la boîte noire » du management de l'intrapreneuriat. Nous vous proposons dans la partie qui suit d'analyser la littérature pour comprendre les supports organisationnels qui pilotent ce processus et qui permettent de l'institutionnaliser.

Premièrement, l'accent a été mis sur le niveau de la firme, à travers ce qu'on appelle l'orientation entrepreneuriale de la firme ou le niveau organisationnel de l'étude de l'intrapreneuriat, qui s'intéresse à l'étude des caractéristiques organisationnelles permettant l'implémentation d'une dynamique entrepreneuriale au sein de l'organisation (Antoncic & Hisrich, 2003a). Covin et Slevin (1989) en ont proposé une définition, qui se réfère à « *the processes, practices, and decision-making activities that lead to corporate entrepreneurship* » (Fayolle, Basso, & Bouchard, 2010, p.714). Comme décrit précédemment, le style de *management* permettant de favoriser l'intrapreneuriat, est un *management* prenant des risques et décrit comme innovant et proactif (Covin & Slevin, 1989). Ces travaux rejoignent ceux de Phan, Wright, Ucbasaran, et Tan (2009), qui pointent le rôle primordial du *top management* et du *management* intermédiaire dans ce type d'initiatives (p.203).

Deuxièmement, l'action individuelle a largement été mise en avant dans la littérature. L'analyse de l'intrapreneur à un niveau individuel (Antoncic & Hisrich, 2003) semble s'adosser au concept d'entrepreneur pour comprendre ce qu'est un intrapreneur, focalisant sur ses caractéristiques intrinsèques (Basso, 2006; Mohedano-Suanes & Benítez, 2018).

A un niveau intermédiaire, des auteurs comme Stopford et Baden-Fuller (1994) ajoutent la notion d'équipe et de collectivité en définissant l'intrapreneur comme un individu qui peut former un groupe entrepreneurial à l'intérieur de l'organisation, capable de persuader les autres d'altérer leurs comportements, et d'influer la création d'une nouvelle *corporate venture* (p.522). Ce niveau d'analyse correspond davantage au niveau processuel, défini par Antoncic et Hisrich, (2003).

Finalement, la littérature analyse les niveaux individuel, projet, managérial et organisationnel de l'intrapreneuriat (Antoncic & Hisrich, 2003b) et met en évidence les supports organisationnels critiques dans le *management* et l'institutionnalisation du processus intrapreneurial. A travers une méta-analyse de la littérature nous avons recensé ces différents supports organisationnels dans le tableau 1 suivant.

Niveau d'analyse	Facteurs	Auteurs
Organisation	Adopter une orientation entrepreneuriale.	(Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005; Slevin & Covin, 1990)
Structurel	Créer des structures autonomes et décentralisées pour soutenir le processus intrapreneurial.	(Alpkan et al., 2010; Euchner, 2016; Kuratko et al., 2005)
Processuel	Permettre et promouvoir l'autonomie.	(Hansen et al., 2017; Kuratko et al., 2005)
Processuel	Mixer les approches <i>bottom-up</i> et <i>top-down</i> .	(Bouchard, 2009; P. M. S. Smith et al., 2008)
Processuel	Communiquer sur le processus intrapreneurial et ses actions.	(Antoncic et Hisrich, 2001)
Managérial	Avoir un soutien de la part du management – <i>top-management</i> , <i>middle manager</i> , et <i>lower manager</i> - de l'organisation.	(Antoncic & Hisrich, 2001; Auer Antoncic & Antoncic, 2011; Kuratko et al., 2005)
Managérial	Promouvoir et faciliter les actions intrapreneuriales.	(Kuratko et al., 2005)
Managérial	Créer une relation de confiance et basée sur la collaboration entre les <i>managers</i> et les employés.	(Antoncic & Hisrich, 2001a; Auer Antoncic & Antoncic, 2011a; Kuratko et al., 2005)
Processuel	Allouer des ressources (temporelles) et des moyens.	(Kuratko et al., 2005; Alpkan et al., 2010, p. 735; Auer Antoncic & Antoncic, 2011; Euchner, 2016)
Processuel	Reconnaître les efforts des employés.	(Alpkan et al., 2010; Antoncic & Antoncic, 2011))
Managérial	Implémenter un style de <i>management</i> organique et non mécanique.	(Kuratko et al., 2005; Slevin & Covin, 1990)
Culturel	Permettre le droit à l'échec et d'échouer rapidement.	(Kuratko et al., 2005) (Alpkan et al., 2010; Euchner, 2016)
Culture	Implémenter une culture tournée vers le partage de connaissances et la collaboration.	(Phan et al., 2009)

Tableau 1 – Les supports organisationnels dans l'institutionnalisation du processus intrapreneurial

Si ces différents niveaux sont bien renseignés dans la littérature, l'analyse du niveau structurel des processus intrapreneuriaux, n'est lui pas renseigné à notre connaissance (Bouchard, 2020). Or en fonction de ses formes structurelles, les leviers organisationnels présentés dans le tableau 1, ne revêtent pas la même importance dans l'institutionnalisation des processus

intrapreneuriaux. Il nous est donc indispensable de comprendre la forme structurelle qu'empruntent ces processus pour en déduire la résonance et l'importance des leviers organisationnels.

La recherche vise alors à recouper ces travaux avec la recherche abductive menée auprès des treize entreprises interrogées, afin de comprendre comment les processus intrapreneuriaux sont structurés au sein des grandes entreprises françaises (Insee, 2019), mais également de voir dans quelle mesure ces résultats viennent confirmer, infirmer, enrichir ou illustrer certains des supports organisationnels critiques dans leur pilotage et institutionnalisation. Pour cela, nous nous poserons la question suivante : comment les processus intrapreneuriaux sont-ils structurés ? quels sont les supports organisationnels – qu'ils appartiennent à chacun des différents niveaux définis par Antoncic et Hisrich (2003) – permettant de soutenir l'institutionnalisation des différentes formes d'intrapreneuriat ?

3. CADRE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE

Les entreprises impliquées dans cette recherche sont de grandes entreprises françaises – définies par l'Insee comme « *une entreprise qui vérifie au moins une des deux conditions suivantes : avoir au moins 5000 salariés; avoir plus de 1,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 2 milliards d'euros de total de bilan* » (Insee, 2019) - qui partagent ces constats et également l'envie de mettre en commun leurs expériences sur l'intrapreneuriat, de formaliser des formes de bonnes pratiques qu'elles pourraient traduire dans leurs organisations respectives, et de diffuser plus largement les résultats de cette recherche. Ces entreprises ont accepté de faire partie du processus de recherche qui s'est établi sur une durée d'un an. La méthodologie employée est triple :

- (1) La mobilisation de littérature spécialisée en intrapreneuriat ;
- (2) Huit « *focus groups* » thématiques – d'une durée de deux heures - où des grandes entreprises françaises sont venues exposer leurs dispositifs d'innovation, partager leurs bonnes pratiques, leurs doutes, des exemples de projets réussis ou avortés. Lors de ces focus groupes étaient présents les responsables de l'innovation, le Directeur de l'observatoire de l'innovation et les chercheurs de la présente étude ;
- (3) Des interviews focalisées sur l'intrapreneuriat - au total, vingt-et-un entretiens ont pu être menés dans treize grandes entreprises françaises (Insee, 2019) différentes, qui ont

donné lieu à une retranscription systématique. Ces entretiens étaient des entretiens semi-directifs. *A priori*, un guide d'entretien a été créé. Dans ce guide d'entretien nous retrouvons des questions sur le parcours de l'individu interrogé, des questions sur le dispositif intrapreneurial (les conditions d'entrée, de développement et de sortie) et des questions sur la sortie des individus ayant intégré ces dispositifs. Ces entretiens ont duré entre trente minutes et deux heures.

Dans le tableau 2, nous avons recensé les différentes caractéristiques des cas étudiés (secteur d'activité de l'entreprise, codes) et les postes des personnes interrogées.

Entreprise	Secteur d'activité	Codes	Postes des personnes interrogées
1	Secteur de la santé	TM1	Chief Innovation Officer
2	Secteur de la recherche	INT1	Intrapreneur
3	Secteur de l'énergie	TM2	Chief Digital Officer
4	Secteur du transport	TM3	Chief Digital Officer
5	Secteur de l'assurance	TM4	Chief Digital Officer
6	Secteur de l'énergie	TM5	Chief Innovation Officer
		INT2	Intrapreneur
7	Secteur du bâtiment	TM6	Chief Innovation Officer
8	Secteur de l'énergie	TM7	Chief Innovation Officer
		MM1	Manager intrapreneuriat
9	Secteur de l'assurance	TM8	Chief Innovation Officer
		TM9	Chief Strategy Officer
		INT3	Intrapreneur
10	Secteur de l'énergie	INT4	Intrapreneur
11	Secteur de l'énergie	TM10	Chief Human Resources Officer
		MM2	Talent Management
12	Secteur de l'aéronautique	TM11	Chief Innovation Officer
13	Secteur de l'aéronautique	TM12	VP Engineering

Tableau 2 – Entretiens menés

4. PRINCIPAUX RESULTATS

L'analyse des cas d'entreprises permet de mettre en évidence deux formes d'intrapreneuriat : (1) un intrapreneuriat structurel et (2) un intrapreneuriat contextuel. De ces deux formes d'intrapreneuriat, les variables à mettre sous contrôle pour les organisations évoluent. Dans un premier temps, nous discuterons des formes organisationnelles que peut prendre l'intrapreneuriat et dans un second temps, nous discuterons des facteurs à mettre sous contrôle en fonction de la forme dans laquelle se déploie le processus intrapreneurial.

4.1. Formes

4.1.1. De l'ambidextrie organisationnelle à l'ambidextrie intrapreneuriale

La question du réalignement de l'organisation sur l'innovation se pose dans des termes très différents selon que l'entreprise aborde l'intrapreneuriat sur un modèle, dirait-on, d'ambidextrie structurelle - l'entreprise sépare spatialement et structurellement les activités d'exploration et d'exploitation - ou d'ambidextrie contextuelle - soit l'organisation dissout dans toutes les directions et *business unit* cette problématique en mêlant dans chacune d'elles des activités d'exploration et d'exploitation en même temps. Nous avons pu en effet observer deux approches très différentes, qui recourent cette distinction classique.

Dans le premier cas, l'intrapreneur est « exfiltré » de sa direction d'appartenance, y compris physiquement, dans une structure qui reprend tous les codes de l'entrepreneuriat : « *idéation* » [TM1, TM2, TM3, TM5, TM8, TM10, TM11, TM12, MM1, MM2, INT2, INT3], « *incubation* » [TM1, TM2, TM3, TM5, TM6, TM8, TM10, TM11, TM12, MM1, MM2, INT1, INT2, INT3], « *accélération* » [TM1, TM2, TM3, TM5, TM6, TM7, TM8, TM10, TM11, TM12, MM1, MM2, INT1, INT2, INT3], « *pitch* » [TM1, TM2, TM3, TM5, TM6, TM8, TM10, TM11, TM12, MM1, MM2, INT1, INT2, INT3]. Le financement renvoie à des « *business angels* » internes, appelés généralement « *sponsors* » [TM1, TM2, TM3, TM5, TM6, TM8, T10, TM11, TM12, MM1, MM2, INT1, INT2, INT3], La formation à du « *coaching* » [TM5, TM6, TM8, TM11, MM1, MM2, INT2, INT3]. Les présentations à des « *pitches* ». Cette configuration présente les avantages et les inconvénients de l'ambidextrie structurelle. D'un côté, le projet gagne en marge de liberté par l'abrogation des « *processus qui nous écrasent* » [TM5] et est adapté à des innovations fortement disruptives par rapport au

core business. D'un autre côté, il perd l'articulation avec l'organisation hôte et sa force de frappe. S'y ajoutent notamment dans des proportions plus fortes les contraintes propres (1) au détachement. Le rôle du responsable de la structure d'intrapreneuriat est dès lors d'aller « piquer des ressources », de négocier les détachement ou les retours au poste d'origine, ou de fidéliser l'intrapreneur pour qu'il reprenne la responsabilité d'un autre projet à la suite du premier (2) au financement : si par défaut, la structure d'incubation finance à 100% le projet intrapreneurial ou par une enveloppe allouée par le top management ou des business angels internes, ce financement atteint vite ses limites et on a besoin d'un co-financement par la business unit qui est sensée bénéficier de l'innovation. Cette négociation peut « *prendre un temps infini* » [TM1]. Finalement, cette forme d'intrapreneuriat – dite structurelle - place les dispositifs intrapreneuriaux « *comme un prestataire* » organisationnel [TM5], qui semble un peu « à part » de l'organisation, ce qui peut avoir un impact sur la suite du projet et la capacité organisationnelle à ingérer cette innovation.

Ces problématiques se retrouvent de manière beaucoup moins prégnantes dans les entreprises qui ont opté pour de « l'intrapreneuriat contextuel ». Dans ce cas, comme dans le mythique cas des « *20% de Google* » [TM7], l'innovation est réalisée au sein même des structures existantes. Cette approche de l'intrapreneuriat consiste à « *mettre dans la mission de chacune de mes équipes une composante innovation* » [TM3] en « *commençant par donner de la disponibilité aux collaborateurs* » [TM11]. Cette approche est décrite par ses défenseurs comme « plus puissante », permettant de « *donner de la respiration à chacun* » [TM6]. Derrière ce mot d'ordre, se cachent en fait une gradation forte du caractère contextuel de l'intrapreneuriat. Certaines entreprises optent pour une innovation individualisée, totalement à iso-organisation. Cela revient à mettre « *une composante innovation* » [TM11] dans chacune des fiches de poste de chacun des salariés, sans chercher forcément des ruptures fortes *a priori*.

A un niveau supérieur, on trouve des challenges organisés au niveau d'un service ou d'une *business unit*, sur des thématiques en continuité par rapport au business actuel. On se trouve dans ce cas face à une forme d'ambidextrie certes contextuelle, mais qui se rapproche d'une forme d'ambidextrie structurelle car les idées générées sont par nature plus disruptives organisationnellement, et les projets qui en découlent doivent être pilotés de manière relativement indépendants des structures opérationnelles existantes, même en l'absence d'une

structure d'incubation attirée. Ajoutons que dans cette configuration organisationnelle de l'intrapreneuriat, il est très difficile d'exiger des innovations fortement disruptives étant donné que l'innovation est « logée » dans un métier particulier, avec sa propre identité technique, ses clients, ses objectifs propres, etc. et les innovations imaginées par ces structures ont peu de chance de s'en éloigner fortement. Cette structuration permet davantage d'impliquer le *middle management* dans cette démarche d'innovation globale et que « *les managers de proximité ressentent une certaine fierté* » [TM11].

Le premier résultat de cette recherche porte donc sur **la distinction entre intrapreneuriat structurel et intrapreneuriat contextuel**. L'histoire est totalement différente si l'on parle d'actions innovantes intégrées au sein des structures existantes ou d'initiatives exfiltrées dans des structures spécialisées. Chaque configuration ayant ses avantages et ses inconvénients, nous ne pouvons qu'inciter à diversifier les risques et activer les deux formes symétriquement.

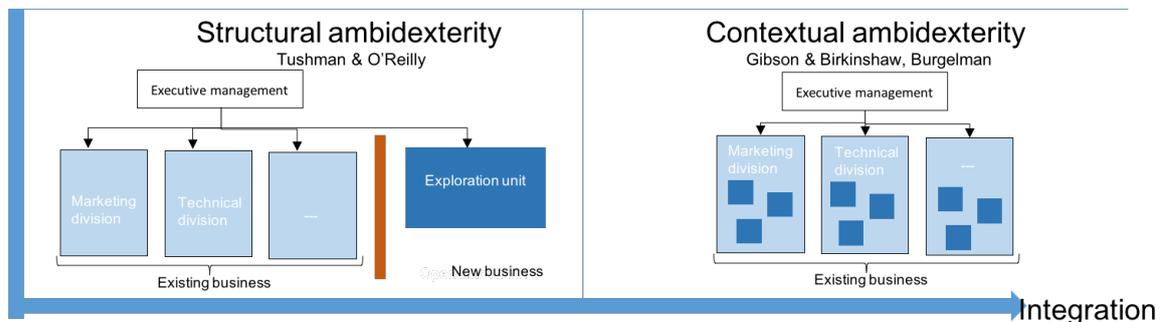


Figure 1 - Formes de l'ambidextrie organisationnelle – ambidextrie structurelle et contextuelle

4.1.2. Collectivisation ou individualisation du processus d'innovation

A travers les différents entretiens menés, nous observons également (1) soit une **individualisation du processus d'intrapreneuriat**, (2) soit **une collectivisation du processus d'intrapreneuriat**.

Dans le premier cas, l'intrapreneur est seul à mener le projet dont il est l'idéateur. Le processus intrapreneurial se confond donc avec la trajectoire individuelle de l'intrapreneur, qui va porter le projet depuis la phase d'idéation jusqu'au déploiement commercial et/ou organisationnel de l'innovation. Cette fusion entre le processus et l'individu, si elle est très

présente dans la mythologie de l'intrapreneuriat (Maniak, Georget et Rayna, 2019) et dans les discours des entreprises, ne tient pas forcément à l'épreuve de faits.

Plusieurs entreprises ont mis en place des dispositifs collectifs. Soit dès le début du processus intrapreneurial, par exemple en demandant que les idées innovantes soient définies et portées par au moins deux personnes, appartenant à deux services différents. Soit, si le processus débute de manière individuelle, en faisant en sorte de faire grossir l'équipe projet autour du porteur, provoquant ainsi un mécanisme d'intéressement progressif des acteurs et un mécanisme de dépersonnalisation de l'idée. Cet aspect collectif a été souligné comme un élément particulièrement important pour la survie du projet intrapreneurial.

Dans le second cas, l'organisation a une vision davantage collective du processus intrapreneurial. D'ailleurs certaines entreprises intègrent dans leurs critères de sélection des candidatures cette dimension collective en demandant aux candidats de constituer une équipe dès le départ. C'est d'ailleurs le cas de TM11 qui explique « *favoriser et inciter à la constitution d'équipes pluridisciplinaires. Moi je crois beaucoup..., ou plutôt je ne crois qu'à l'émergence de l'intrapreneuriat quand il est dans une dimension collective. Je ne crois pas au coaching individuel d'intrapreneurs* » [TM11].

Il a largement été souligné que les champs de compétence à mobiliser pour réaliser l'intégralité de ce processus sont trop variés pour être détenus par une seule personne. « *Ce n'est pas forcément la même personne qui va être forte en créativité, ou pour déployer l'innovation* » [TM1]. Restreindre les possibilités intrapreneuriales aux seules personnes capables d'aligner ces compétences réduit d'autant le nombre de personnes potentiellement concernées.

Le deuxième type d'actions concerne donc **la collectivisation du processus d'intrapreneuriat**. Si le paradigme de l'entrepreneuriat nous oriente vers des actes de piraterie solitaires, l'intrapreneuriat au contraire doit mettre l'accent sur un processus progressif de socialisation de l'individu et de son idée. Nos investigations s'accordent avec la théorie de Callon et Latour sur le fait que la qualité intrinsèque de l'idée et de son porteur compte moins que la capacité de ce dernier à construire un réseau d'alliés qui vont progressivement se saisir de l'initiative.

Ces deux premières divergences organisationnelles, nous permettent de modéliser les différentes formes d'intrapreneuriat, représenté dans la figure 2.

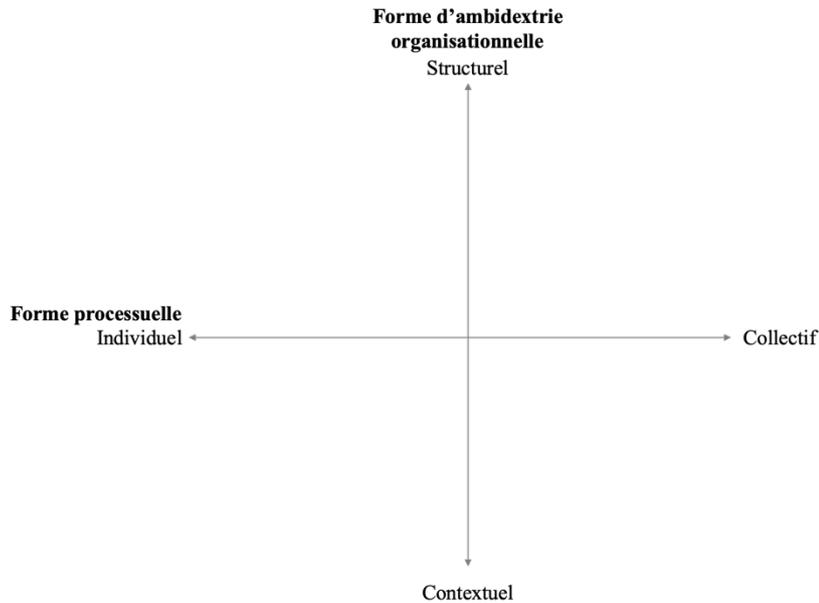


Figure 2 – Les formes des dispositifs intrapreneuriaux

Maintenant, nous vous proposons de discuter des leviers organisationnels impactant plus largement le développement et l'intégration des dispositifs d'intrapreneuriat et par conséquent les intrapreneurs.

4.2. Les supports organisationnels

Après avoir défini et catégoriser les pratiques intrapreneuriales en fonction (1) de la forme d'ambidextrie organisationnelle que prend le processus intrapreneurial et (2) de la collectivisation ou l'individualisation du processus d'intrapreneuriat, nous vous proposons dans cette seconde partie de comprendre quels sont les supports organisationnels qui viennent soutenir véritablement ce processus.

4.2.1. Support top management

« Mais là j'ai une boîte de [Nom du dispositif intrapreneurial] que je vais complètement réduire parce que ça n'a pas pris. La greffe n'a pas pris, et il y a une part de responsabilité clairement du côté de Véolia de ne pas avoir voulu jouer ce jeu-là. » nous dit TM5, manager du dispositif intrapreneurial. De nombreuses organisations nous ont rapporté avoir rencontré

des situations similaires : des résistances internes fortes vis-à-vis de l'intégration des projets d'innovation menés au sein des dispositifs. La solution mise en avant pour palier à ces résistances organisationnelles est le soutien indéfectible du *top management*. En effet, toutes les entreprises rencontrées nous ont fait part de l'importance du soutien du *top management* dans l'implémentation de ces dispositifs et également dans les premières années de développement du projet qui a besoin de gagner en légitimité « *il faut absolument que très rapidement la Direction Générale soit impliquée et qu'elle soit soutien de ce type de démarches-là. Les anticorps organisationnels, pardon pour l'expression, mais sont tellement forts que s'il n'y a pas le soutien de la Direction Générale, il n'y a un peu près aucune raison que cela soit pérenne* » [TM11].

Le soutien du *top management* est unanimement reconnu comme un ingrédient essentiel du processus [TM1, TM2, TM3, TM5, TM8, TM10, TM11, TM12, MM1, MM2, INT2, INT3]. Essentiel d'abord pour ne serait-ce qu'autoriser formellement la transgression, inévitable dès lors que l'on parle de projets qui vont, par nature, rompre avec les offres et les processus institués. Essentiel ensuite pour faciliter le détachement partiel ou total des individus de leurs activités opérationnelles correspondant à leur « *fiche de poste* » [TM5], pour qu'ils puissent se consacrer pleinement au projet intrapreneurial dont ils sont les porteurs ou les membres. Essentiel enfin pour définir les thématiques qui vont donner lieu aux différents dispositifs créatifs (ex : challenge d'idées) pour que les innovations adhèrent plus ou moins aux orientations stratégiques de l'entreprise, cherchent davantage des ruptures de *business models* ou au contraire des percées techniques à *iso-business model*.

Voilà pourquoi, dans l'ensemble des dispositifs intrapreneuriaux observés, le *top management* est toujours associé d'une manière ou d'une autre : dans la phase d'amorce pour définir les thématiques, dans la phase de sélection des idées ou des membres du *board* sont le plus souvent présents ou représentés, dans la phase de suivi des projets également. Ce rôle de « *sponsor* » est finalement assez difficile à décrire : il a notamment été largement précisé que le rôle de suivi ne devait pas constituer simplement « *un reporting régulier comme quoi tout se déroulait selon le plan initial* » [TM7], mais comme « *un réel accompagnement, une écoute et un rôle de facilitation par rapport aux problèmes, aux surprises et aux opportunités qui se manifestent inévitablement en cours de route* » [TM1].

C'est précisément ce rôle de facilitation qui pose principalement problème. En effet, dans de nombreux exemples qui nous ont été rapportés, même si une idée bénéficie de la bénédiction du top-management à l'origine, le développement de l'idée et son déploiement au sein de l'organisation génèrent des tensions, des levées de boucliers, des « guerres de territoire ». Là encore, ces tensions sont inévitables car liées à la portée disruptive de l'innovation, qui peut aller jusqu'à cannibaliser des lignes de produits existantes, rendre des services existants obsolètes, impliquer de redéfinir les objectifs / KPI de services ou de directions entières, etc.

Ainsi, la responsabilité du « *middle management* » a largement été pointée du doigt lors de ses entretiens dans l'échec des initiatives innovantes. Services juridiques, comptabilité, finance, ressources humaines, chefs de service d'origine du salarié intrapreneur, chef de l'entité qui doit héberger l'idée innovante / sur laquelle il doit se greffer. Toutefois, si « *il est de bon ton de taper sur le middle management* », on ne peut reprocher à une organisation dont la raison d'être, la structuration, la logique d'acteurs et l'ensemble du pilotage est de maintenir la performance du système dans son état actuel, de refuser de s'automutiler. On ne peut demander à un responsable opérationnel de rogner sur ses objectifs pour faciliter l'éclosion d'une innovation dont il n'est pas à l'origine, et dont il ne bénéficiera a priori pas.

Le rôle du *top management* apparaît alors clé non seulement dans le soutien et l'accompagnement du projet, mais également dans l'aménagement des conditions organisationnelles permettant le déploiement de l'innovation en interne : redéfinition des fiches de postes, des périmètres de responsabilité, des objectifs, etc.

Le premier type d'actions que nous mettons en avant concerne donc **l'articulation du projet intrapreneurial avec la stratégie et l'organisation de l'entreprise**. Sur ce point, nous ne pouvons qu'inciter à une analyse fine de la nature du projet, explicitant son potentiel disruptif par rapport aux structures, aux compétences et aux lignes de *business* établies, et fléchant ainsi vers des traitements différenciés. Plus son intrusivité sera forte, plus il sera prometteur en termes de transformation interne, et plus il nécessitera une forte composante de gestion du changement, qui ne pourra pas être opérée uniquement par l'intrapreneur mais par une coalition de *managers* suffisamment hauts placés pour réaménager les périmètres de responsabilités, ou reconfigurer certaines activités opérationnelles.

Comme pour l'articulation du projet intrapreneurial avec la stratégie et l'organisation de l'entreprise, la gouvernance du processus d'intrapreneuriat se doit d'être soutenue par le top management pour gagner en légitimité au sein de l'organisation.

La question de la gouvernance du processus d'intrapreneuriat est apparue dans la quasi-totalité des entretiens comme à la fois un point clé, et particulièrement problématique et faire face aux nombreuses zones de frottements.

Le second type d'actions renvoie à **la gouvernance du processus d'intrapreneuriat**. S'il est commun de mettre en cause le *middle management* concernant son inertie et ses résistances au changement, n'oublions pas qu'il est précisément taillé pour maximiser la performance de l'existant. Il revient alors au *top management* d'aménager la structure afin que celle-ci permette une réelle éclosion du projet. Et il revient au *top management* d'aider le projet en anticipant et en explicitant les zones de frottement.

Enfin, le troisième type d'action renvoie à **l'articulation avec le service d'appartenance de l'intrapreneur et l'implication du *middle management***. Si en première approche on peut considérer qu'il s'agit d'une lutte – ou d'une négociation – avec le *manager* à qui l'on vient « prendre des ressources », du temps de travail de l'intrapreneur ; nous avons mis en évidence (i) l'importance de processus d'implication plus progressifs et plus flexibles (ii) la nécessité de compenser – financièrement et humainement – le manque à gagner potentiel et (iii) la nécessité de valoriser la direction fonctionnelle qui joue le jeu.

4.2.2. Support des ressources humaines

Le quatrième type d'actions concerne **le couplage entre les dispositifs de gestion des ressources humaines et les dispositifs intrapreneuriaux**.

Premièrement, l'expérience intrapreneuriale est vécue par les intrapreneurs comme une source d'apprentissage importante. Elle permet l'acquisition de nouvelles compétences, connaissances et capacités. Les managers des dispositifs intrapreneuriaux sont en accord avec cette constatation [TM3, TM5, TM6, TM11]. Par exemple, TM3 dit « *il y a un truc dont je suis certaine c'est que l'innovation et les processus d'innovation, les concours, les méthodes, peu importe comment on le nomme, tout ce qui permet de structurer un peu la créativité, la conception et l'expérimentation d'une innovation, ça doit être un sujet qui est mené à la fois*

pour développer les gens par les RH, pour aller dans le sens de la stratégie de la branche. ». D'autres interviewés vont plus loin en expliquant que les dispositifs intrapreneuriaux sont également un moyen de détecter, tester et retenir les talents [TM3, TM5, TM6, TM11]. Par exemple, TM11 nous explique que le dispositif d'intrapreneuriat revêt une « *dimension rétention des talents qui est importante* » et « *une dimension de talent management* ».

Partant du constat que si le destin du projet intrapreneurial est largement incertain, son impact profond sur l'individu est lui certain [TM3, TM6, TM11] (« *parce que dans tous les cas on va transformer les gens* » [TM3]) il est impératif d'imaginer des trajectoires de carrière « *post-intrapreneuriat* » plus variées qu'un « *retour au poste d'origine* » qui a toutes les chances d'être décevant. « *quelqu'un qu'on a sorti de son contexte, à qui on a donné des moyens supplémentaires, une légitimité, qui a souvent été en contact direct avec la direction de l'entreprise... n'aura forcément pas les mêmes attentes une fois le processus intrapreneurial achevé. A son retour « dans la vraie vie », au mieux, il va s'ennuyer, au pire il va se sentir déconsidéré.* » [TM8]. La prise en compte des nouvelles compétences – et du nouveau réseau – de l'individu incite à en faire un ambassadeur de l'innovation au sein de son entité, ou dans une autre. Nous pourrions résumer ce dernier point par le verbatim de Safran qui stipule qu'« *un projet d'intrapreneuriat c'est autant un projet RH qu'un projet innovation* » [TM11].

Ensuite, ce processus a été décrit comme pénalisant pour le service d'origine de la personne en situation d'intrapreneuriat. Il y a ici un vrai problème de gestion de l'absence, qui n'est généralement pas institué dans les processus RH des entreprises. « *Pourtant on sait gérer une absence pour congé maternité, mais on est incapable de gérer une absence pour « congé intrapreneurial, même à mi-temps* » glisse TM4 un responsable R&D. Cela peut également générer des tensions au sein des équipes du service d'origine, les personnes faisant référence à des réflexions du type « *qui va se taper le vrai boulot pendant qu'il part s'amuser ?* » [TM7], ou encore des réactions de jalousie, l'intrapreneur étant considéré comme une sorte de « *chouchou* » [INT2] de la direction.

Ainsi, nous observons que la dimension ressources humaines (RH) dans un parcours intrapreneurial est indispensable, à la fois pour expérimenter et détecter de nouveaux profils « *atypiques* », mais également pour accompagner les intrapreneurs dans l'après parcours intrapreneurial.

4.2.3. Support culturel

TM11 fait le constat suivant dans son entreprise « *La partie exploitation est devenue extrêmement majoritaire et trop majoritaire* » [ndlr. Comparativement à la partie d'exploration]. Il semblerait que la partie exploration soit peu valorisée au sein des organisations, or les activités d'exploration sont indispensables à l'innovation. Les dispositifs intrapreneuriaux deviennent donc des outils de gestion pour diffuser une culture d'innovation en étant l'incarnation physique de cette culture en « *permet[tant] aussi de faire rentrer le droit à l'erreur un peu dans l'ADN de l'entreprise* » [TM11] et « *de diffus[er] de l'innovation à l'intérieur du Groupe* » [TM5]. Ainsi les dispositifs intrapreneuriaux deviennent « *autant un outil de transformation qu'un outil d'innovation* » [TM4]. Dans ces dispositifs intrapreneuriaux, évoluent des individus qui vont expérimenter cette expérience intrapreneuriale, jusqu'à la création d'une communauté au sein même de l'entreprise « *ce que ça m'a apporté c'est une nouvelle communauté.* » [TM11]. Cette communauté devient un relais au sein de l'organisation qui va diffuser de façon dynamique et plus en profondeur cette culture d'innovation. Ainsi, la figure mythique de l'intrapreneur – comme marqueur d'une nouvelle culture d'innovation - devient indispensable pour marquer les esprits : « *on rêve tous de cette figure mythique actuellement dans l'entreprise, et on en a besoin objectivement* » [MM1]. Enfin, certaines entreprises interrogées, nous ont confiées que le marqueur final de l'ancrage de cette culture est la disparition pure et simple de ces dispositifs et même « *Pour une Direction de l'innovation le but c'est qu'à un moment elle disparaisse et que les équipes sur leurs sujets les développent elles-mêmes.* » [TM11].

Plus largement, la majeure partie des interviewés ont ainsi mis en relation l'intrapreneuriat avec le changement de paradigme actuel sur les modes de travail, le passage de formes de régulations internes hiérarchiques à des formes d'holocratie ou de « travail libéré ». « *L'intrapreneuriat représente le futur du travail* » [TM2] nous a affirmé un CDO, un autre CDO va jusqu'à considérer que « *un tiers de la boîte devrait passer par là* » [TM5].

Le cinquième type d'actions porte, de manière classique, sur **l'importance de la culture de l'innovation**. Ce que la littérature spécialisée appelle « orientation entrepreneuriale » correspond plus précisément au fait que les salariés se sentent appartenir à une entreprise, où, d'une part, il ne suffit pas de se conformer à une fiche de poste, mais où la création de valeur pour l'entreprise et pour le client constitue la finalité ultime de son action ; où, d'autre part, la

prise d'initiatives déviantes, transgressives, est encouragée et valorisée; et enfin où le danger de l'inertie est reconnu et affirmé à tous les échelons de l'entreprise.

4.3. Formes d'intrapreneuriat et supports organisationnels

Comme exposé précédemment, un intrapreneuriat pérenne et durable ne peut exister sans des supports organisationnels solides, qui représentent des points d'ancrage organisationnels importants. Cependant, il est intéressant d'observer que ces supports organisationnels résonnent différemment en fonction des formes d'intrapreneuriat observées (précédemment décrites dans le paragraphe 4.1).

Nous avons réalisé le tableau 3 – Résonances des supports organisationnels en fonction des formes d'intrapreneuriat - qui reprend les différents supports organisationnels précédemment cités et leurs traductions en fonction de la forme intrapreneuriale.

		Intrapreneuriat Structurel	Intrapreneuriat Contextuel
	Pression sur les individus	Forte	Modérée
(1) Support middle management	Articulation avec le service d'appartenance	Négociation, détachement total ou partiel, besoin de parcours RH de « retour » adapté.	Naturel, pas de détachement
(2) Support ressources humaines	Potentiel de développement RH	Fort	Modéré
	Articulation avec la stratégie	Relativement difficile (hors scope des BU)	Relativement naturelle (intra-business unit), cohérence des « idées » avec les roadmaps métier.
(1) Support top management	Rôle du top management	Innovation incrémentale : faible Innovation disruptive quant au business établi : très fort	Modéré
(3) Support culturel	Articulation avec la culture entrepreneuriale	Rôle de diffusion de la culture entrepreneuriale dans les bureaucraties	Rôle d'application de la culture entrepreneuriale dans chaque métier.
	Autres avantages	Indépendance par rapport aux processus institués. Adapté aux innovations radicales.	Peu de frictions organisationnelles. Légitimité et moyens plus élevés.
	Autres inconvénients	Ressources limitées, fait reposer le succès du projet sur une poignée d'individus.	Problématique de la « granularité » : plus on descend dans la hiérarchie, plus l'innovation est incrémentale (« idée concrète de progrès »), mais plus l'implication des employés est facile (reste dans sa mission).

Tableau 3 – Résonances des supports organisationnels en fonction des formes d'intrapreneuriat.

5. DISCUSSION ET PERSPECTIVES

5.1. Articuler les dynamiques individuelles et collectives

Il n'est pas étonnant que l'intrapreneuriat resurgisse comme une thématique d'actualité en plein boom de l'entrepreneuriat. L'intrapreneuriat a pu être appréhendé, dans la théorie comme dans la pratique, comme une simple internalisation du processus entrepreneurial. Sur la base d'un modèle essentiellement fondé sur la trajectoire personnelle d'individus providentiels, l'entreprise pourrait ainsi générer un accroissement de *business*. Tout l'enjeu étant de repérer ces talents cachés au sein de la bureaucratie, lutter contre les inerties empêchant son détachement ou son éclosion, obtenir le soutien de la direction générale et de quelques dizaines de milliers d'euros, parfaire la mutation du salarié en entrepreneur via notamment du *coaching*, et accélérer le projet pour mettre son idée sur le marché. On retrouve ici tous les codes et la logique de l'entrepreneuriat.

Pourtant certains signaux d'alerte ont commencé à s'allumer. Certains intrapreneurs quittent leur organisation, découragés par une bureaucratie réfractaire. D'autres s'usent individuellement, avec de réels risques psycho-sociaux. Les taux de transformation des idées en pépites sont parfois décevants.

Face à ces symptômes, la première tentation est d'attribuer les difficultés à la récense du phénomène et d'accélérer et d'amplifier le mouvement : multiplier le nombre de *challenges* à idées, augmenter les objectifs de nombre d'intrapreneurs, renforcer les dispositifs d'accélération, multiplier les séances de *coaching*, augmenter les budgets alloués aux programmes d'intrapreneuriat.

Cette étude nous incite à affirmer que ces actions n'auront que peu d'effets – voire peuvent être contre-productives – si les entreprises demeurent dans le paradigme de l'entrepreneuriat internalisé, et si elles ne mettent pas au moins le même effort dans des dispositifs visant précisément à mettre sous contrôle les spécificités de l'intrapreneuriat : l'articulation du projet innovant avec l'entreprise.

5.2. Apports à la littérature

Tout d'abord, à travers cette étude, nous avons contribué à l'enrichissement de connaissances de deux niveaux d'analyse de l'intrapreneuriat, définis par Stopford & Baden-Fuller (1994) : le niveau processuel et le niveau organisationnel.

En effet, au niveau processuel, nous avons mis en évidence les différentes formes que pouvaient prendre les dispositifs intrapreneuriaux en fonction de deux variables (1) **la forme d'ambidextrie** – structurelle ou contextuelle – et (2) **la forme processuelle** du dispositif intrapreneurial – individualisation ou collectivisation du processus intrapreneurial – comme représenté dans la figure 3.

Au niveau organisationnel, cette étude a permis d'identifier quatre types de leviers organisationnels permettant l'ancrage d'un dispositif intrapreneurial au sein d'une organisation, qui sont : le support du top management, le support du middle management, le support des ressources humaines et enfin le support culturel. La figure 3 synthétise donc ces différents résultats de cette présente étude.

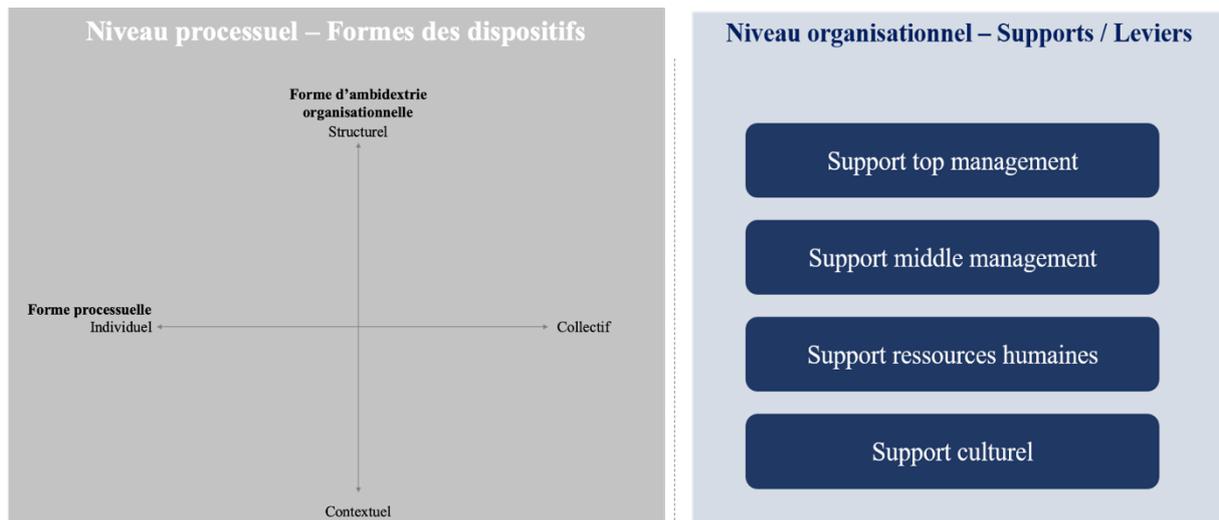


Figure 3 – Synthèse des principaux résultats

Certains leviers de management identifiés à travers cette étude confirment des leviers identifiés par de précédentes recherches.

- (1) Ce travail permet d'enrichir les travaux qui ont pointé l'importance du *top management* et du *management* intermédiaire (Phan, Wright, Ucbasaran, et Tan ; 2009), en identifiant d'une part le rôle précis du *top management*, et de l'autre

impulser une réelle culture de l'innovation au sein de l'entreprise, ce qui rejoint la notion d'orientation entrepreneuriale de la firme (Covin et Slevin, 1989).

- (2) La composante collective du processus d'intrapreneuriat renvoie aux travaux réalisés par Stopford et Baden-Fuller (1994), qui mettent l'accent sur la capacité de l'intrapreneur à mobiliser un large réseau d'alliés.

D'autres composantes identifiées ne sont pas, à notre connaissance, apparues dans la littérature. Ainsi, si cette dernière met l'accent comme la structure comme élément facilitateur du processus intrapreneurial :

- (3) elle ne considère pas le fait que l'organisation hôte de l'intrapreneur (son service d'appartenance) puisse être un terreau fertile à l'innovation. D'une part, nous avons mis en évidence l'importance que peut avoir un processus intrapreneurial hébergé dans l'unité d'origine de l'intrapreneur, d'autre part la valorisation financière et symbolique de ce service d'appartenance semble tout aussi importante que la valorisation de l'individu porteur de l'idée.
- (4) elle néglige l'importance des ressources humaines dans ce processus (levier n°6), alors que l'aventure intrapreneuriale représente une étape clé dans le développement des compétences du salarié.

5.3. Perspectives

Au-delà de ces leviers d'action qui semblent absolument indispensables il nous faut insister sur plusieurs points, qui renvoient moins aux dispositifs qu'à la philosophie générale de *management* de l'innovation qui sous-tend la mise en place de dispositifs intrapreneuriaux.

D'abord, ces résultats nous incitent à questionner les échelles de temps sur lesquelles le processus intrapreneurial se joue. Si l'internalisation du paradigme entrepreneurial conduit à penser en termes de mois – *bootcamp*, accélération, etc. – on voit bien que la mise en place de dispositifs d'accompagnement sur les sept niveaux décrits nécessite un temps considérablement plus long. D'autant que ces variables ont toutes les chances d'être activées de manière non simultanée, et sur des échelles de temps différentes. Par exemple, s'il est commun d'affirmer la nécessité d'un soutien du *top management*, celui-ci peut venir *a posteriori* des mécanismes d'intéressement horizontaux, qui rendront le sujet incontournable car saisi par la base, et confortera le soutien dudit *management*. La multiplication de ces

initiatives participe à la transformation de la culture de l'entreprise, à la maturation des circuits RH, etc.

Ensuite, ces résultats rejoignent les théories récentes sur le management de l'innovation, incitant à penser les processus d'innovation non pas à l'échelle d'un projet mais à l'échelle d'une lignée de projets. L'histoire de l'innovation est remplie de lancements peu concluants, mais qui ont été suivis dans le temps, avec suffisamment de persévérance et d'agilité pour aligner l'ensemble des variables et provoquer une réelle transformation.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003a). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7–24.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003b). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7–24.
- Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs? *Revue française de gestion*, 9, 225–242.
- Basso, O., & Legrain, T. (2004). *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*. Institut de l'entreprise.
- Bouchard, V. (2020). L'intrapreneuriat n'est pas une mode. *AEGIS*, 25.
- Bouchard, V., & Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 2, 95–109.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75–87.
- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation : A research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7-8), 707–730.
- 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.
- Mohedano-Suanes, A., & Benítez, D. G. (2018). Intrapreneurs : Characteristics and Behavior. In *Inside the Mind of the Entrepreneur* (p. 109–119). Springer.
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W.-L. (2009). Corporate entrepreneurship : Current research and future directions. *Journal of business Venturing*, 24(3), 197–205.
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring : Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496196
- Sharma, P., & Chrisman, J. (1999a). Entrepreneurship theory and practice, toward a

reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Journal of Business and Management*, 20(9), 31–41.

Sharma, P., & Chrisman, J. (1999b). Entrepreneurship theory and practice, toward a reconciliation of the definitional issues in the field of Corporate Entrepreneurship. *J. Bus. Manag*, 20(9), 31–41.

Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 43.

Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994a). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521–536.

Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994b). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521–536.