

Exploration du rôle des micro-fondations individuelles dans la stratégie intrapreneuriale des organisations

Phountoucos Mégane

Université Jean Moulin Lyon 3

Megane.phountoucos1@univ-lyon3.fr

Résumé :

La manière optimale de mettre en œuvre l'intrapreneuriat reste encore insaisissable pour de nombreuses entreprises (Kuratko et Hoskinson, 2019). C'est pourquoi notre étude explore les micro-fondations qui sous-tendent la création et la mise en œuvre d'une stratégie intrapreneuriale au sein d'une Entreprise de Taille Intermédiaire. Cet article fondé sur une recherche-intervention de trois ans dans une entreprise de service dévoile un processus itératif et la participation active d'intrapreneurs de plusieurs types dans l'élaboration et la mise en œuvre de cette stratégie. L'approche discursive retenue révèle une co-construction de la stratégie intrapreneuriale à travers la multiplication de discours stratégiques formels et de discours informels. Cette recherche contribue à la littérature sur l'intrapreneuriat en exposant quatre mécanismes engendrés par les intrapreneurs contribuant à la mise en place de conditions organisationnelles qui favorisent l'action individuelle. Les résultats impliquent pour les gestionnaires, d'encourager une collaboration continue à chaque étape de la mise œuvre d'une stratégie intrapreneuriale.

Mots-clés : Micro-fondation ; Stratégie intrapreneuriale ; Intrapreneuriat ; Recherche-intervention, Discours

Exploration du rôle des micro-fondations individuelles dans la stratégie intrapreneuriale des organisations

INTRODUCTION

Au cœur de l'impératif de croissance et d'innovation des sociétés de service, l'intrapreneuriat émerge comme une solution privilégiée par les organisations souhaitant rester compétitives. Porté par des acteurs individuels audacieux au sein des entreprises et ancré dans la détermination d'objectifs stratégiques ambitieux, l'intrapreneuriat stimule la transformation organisation en mobilisant les comportements intrapreneuriaux. En effet, ce concept polysémique et contextuel (Carrier, 1993; Morris et Kuratko, 2002) s'opère au niveau individuel de façon autonome ou au niveau organisationnel lorsqu'il est induit et stratégique (Burgelman, 1983). De ce fait, la manière optimale d'implémenter l'intrapreneuriat reste encore insaisissable pour de nombreuses entreprises (Kuratko et Hoskinson, 2019).

L'appréhension des mécanismes d'interaction participant à la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale requiert donc des analyses multi-niveaux, afin de mettre en avant les micro-fondations qui sous-tendent cette collaboration individuelle et organisationnelle. C'est dans ce contexte que nous proposons cet article, à partir de la question suivante : comment les intrapreneurs contribuent-ils à l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale ?

Dans le champ de l'intrapreneuriat, certains aspects restent à explorer afin d'approfondir la compréhension de ce phénomène organisationnel. En effet, l'intrapreneuriat comme moyen de stimuler l'innovation a été principalement étudié dans de grands groupes (Basso et al., 2009; Bouchard et Bos, 2006; Burgelman, 1984; Ferrary, 2013; Géméto et al., 2020). Toutefois, en

tant que « *mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise* » (Carrier, 1996, p. 6), l'intrapreneuriat est également présent dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) (Carrier, 1991, 1997, 1993), mais aussi dans les Entreprises de Taille Intermédiaire (Coulibaly-Ballet et Elidrissi, 2019) et peut revêtir des formes différentes de celles des grands groupes. De plus, selon Neessen *et al.* (2019), il n'existe pas de consensus sur ses dimensions ou ses déterminants et conditions, c'est pourquoi notre approche par les micro-fondations répond à la nécessité d'enrichir notre connaissance théorique et empirique des liens entre les différentes composantes de l'intrapreneuriat et les comportements sur lesquels ils reposent (Kuratko *et al.*, 2015; Urbano *et al.*, 2022). Notre article se concentre particulièrement sur la stratégie intrapreneuriale et sa mise en œuvre à travers l'utilisation du discours stratégique dans une organisation entrepreneuriale.

1 CADRE THÉORIQUE

1.1 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE INTRAPRENEURIALE DANS LES ORGANISATIONS

La stratégie intrapreneuriale permet de réunir des conditions stratégiques et organisationnelles optimales, afin de favoriser la poursuite des opportunités et d'encourager le comportement entrepreneurial dans une organisation existante (Messegem, 2015).

1.1.1 Conditions de la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale

Au sein des différentes composantes du concept d'intrapreneuriat, la stratégie intrapreneuriale émane de décisions stratégiques de l'organisation et concerne des aspects organisationnels, symboliques et matériels qui se réunissent sous la forme de dispositifs intrapreneuriaux (Bouchard, 2009). Ces dispositifs permettent de créer une structure organisationnelle favorable à l'émergence de projets intrapreneuriaux, *via* des combinaisons de variables telles que : les ressources, les compétences, la culture et les valeurs centrées sur la

compétition interne, le soutien des employés et une stratégie orientée vers la croissance (Ireland *et al.*, 2009; Russell, 1999).

Parmi les modélisations de l'intrapreneuriat, peu se focalisent exclusivement sur la stratégie intrapreneuriale (Ireland *et al.*, 2006, 2009; Viala et Léger-Jarniou, 2010). Selon Ireland *et al.* (2006), quatre éléments critiques rentrent dans la conception d'une stratégie intrapreneuriale : la structure, le contrôle, le système de ressources humaines et la culture. Les éléments structurels de la stratégie intrapreneuriale renvoient à la multiplicité des interactions latérales entre les employés, à la décentralisation et à une structure plus horizontale, afin de favoriser le partage de connaissances, l'innovation et l'expérimentation. Aussi, Ireland *et al.* (2006) préconisent des flux de communication ouverts et des processus transversaux. Cependant, dans une démarche intégratrice, ces modèles de stratégie intrapreneuriale reposent sur des assemblages d'attributs, sans proposer d'approfondir les techniques possibles pour mobiliser un levier plutôt qu'un autre.

1.1.2 Rôle du discours dans la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle

L'approche discursive du phénomène intrapreneurial permet de faciliter son ancrage au sein de l'organisation. En effet, le discours joue un rôle crucial dans la pratique de la stratégie en participant à la prise de décision et en devenant un outil fondamental pour gérer le changement induit (Siegel, 2019).

Rivière (2006) distingue plusieurs types de discours : le discours managérial, le discours des dirigeants et celui de l'entreprise ou dans l'entreprise. Le discours des dirigeants est associé à un monologue tantôt utilisé comme un outil de management, tantôt comme un outil de motivation, qui permet de faire émerger de nouvelles croyances et dynamiques de changement. L'opérationnalisation de la stratégie intrapreneuriale implique une articulation méticuleuse du

discours, car elle joue un rôle essentiel dans la mobilisation, la persuasion, et la promotion de comportements spécifiques au sein de l'organisation.

Selon Varlet et Allard-Poesi (2017), la légitimité du locuteur est également à prendre en compte lorsque l'on s'intéresse à l'approche discursive, puisque la capacité du locuteur à convaincre et mobiliser résulte de sa capacité à manipuler les symboles tout en étant en position d'être entendu. De plus, différents acteurs entrent en jeu dans la diffusion du discours stratégique, tels que les managers, notamment en charge d'opérationnaliser ce discours.

Par conséquent, le succès de la mise en place d'une nouvelle stratégie implique l'engagement et la participation des niveaux individuels et organisationnels lors de la diffusion du discours stratégique qui l'accompagne (Abdul Rashid *et al.*, 2003).

1.2 RÔLE DES MICRO-FONDTIONS DUNS LES ORGANISATIONS ENTREPRENEURIALES

Les micro-fondations ont été étudiées dans l'ambidextrie, l'agilité, le management de l'innovation ou encore la capacité dynamique d'expérimentation (Foss et Pedersen, 2016; Malherbe et Loilier, 2019; Mérindol et Versailles, 2023; Tarba *et al.*, 2020; Teece, 2007), autant de thèmes que cultivent les organisations entrepreneuriales (Miller, 1983) pour rester compétitives, entretenir leurs capacités d'innovation et encourager la prise de risque et la proactivité dans la poursuite des opportunités.

Mahringer et Renzl (2018), mettent en avant les initiatives intrapreneuriales comme micro-fondations des capacités dynamiques des organisations. Les auteurs montrent que « *les initiatives intrapreneuriales représentent une micro-fondation cruciale qui perturbe les routines organisationnelles et rétablit leur adéquation avec des environnements dynamiques, dans lesquels les individus perçoivent des écarts entre les routines organisationnelles et les*

capacités et s'efforcent de les ajuster à l'environnement externe »¹ (Mahringer et Renzl, 2018, p. 70).

En effet, l'intrapreneuriat est un continuum entre la firme conservatrice et la firme entrepreneuriale (Bau et Wagner, 2015; Covin et Wales, 2012), qui se manifeste au niveau individuel, collectif et organisationnel. Il peut naître d'un processus bottom-up, mettant l'accent sur les comportements individuels (Burgelman, 1983), se diffuser au niveau du groupe sous la forme de travail d'équipe (Stopford et Baden-Fuller, 1994), puis à l'ensemble de l'organisation (Kuratko *et al.*, 1993). L'intrapreneuriat peut également résulter d'une combinaison de configurations organisationnelles propices à son développement, telle que le préconise la littérature sur la stratégie intrapreneuriale (Bouchard, 2009; Carrier et Gélinas, 2012; Ireland *et al.*, 2009). Le comportement entrepreneurial est donc à la fois un antécédent et une conséquence de la présence de l'intrapreneuriat au sein de l'organisation. La perspective stratégique de Burgelman (1983) souligne d'ailleurs l'influence mutuelle du contexte structurel qui permet l'émergence du comportement stratégique autonome et la prise d'initiative.

Neessen *et al.* (2019), renforcent le postulat que l'intrapreneuriat est un construit multiniveau (Antoncic et Hisrich, 2004; Kuratko *et al.*, 2005), en proposant un modèle intégratif incluant les interactions entre le comportement individuel des intrapreneurs, les facteurs organisationnels et les résultats en termes d'intrapreneuriat et de performance. Cependant, « *l'exploration des micro-fondations qui permettraient d'explicitier le processus par lequel le comportement individuel conduit à des résultats intrapreneuriaux (individuels et organisationnels) et la façon dont les facteurs organisationnels favorisent ce comportement reste limitée* » (Neessen *et al.*, 2019, p. 557).

¹ Les citations issues d'articles de recherche en anglais sont des traductions libres.

Le lien entre micro-fondation et intrapreneuriat a également été exploré par Wang *et al.* (2021), notamment sur le rôle stratégique des cadres intermédiaires. Cinq rôles leur sont attribués : la synthèse, la mise en œuvre, le soutien, la facilitation et l'interaction latérale. Cet article renforce l'intérêt porté aux activités individuelles lors de l'étude de phénomènes organisationnels. Wang *et al.* (2021) soulignent à travers ces cinq rôles la capacité de managers à soutenir l'intrapreneuriat par la mise en place et l'accompagnement d'objectifs basés sur la poursuite d'opportunités. Toutefois, « *l'importance potentielle des individus à différents niveaux dans les organisations (des employés non-cadres aux employés-cadres) suggère le potentiel de recherches futures sur les liens entre les employés, les managers et les organisations.* » (Urbano *et al.*, 2022, p. 1553). C'est pourquoi notre proposition de recherche s'inscrit dans la continuité de ces travaux, afin d'enrichir notre compréhension du rôle des intrapreneurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale.

2 MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à notre question de recherche, nous étudions le cas de la création et de la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale au sein de l'Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) internationale Actio². Cette étude qualitative se base sur un cas unique longitudinale (Yin, 2003) et partiellement rétrospectif, dans le cadre d'une recherche-intervention (David, 2000; Hatchuel, 1994) de trois ans au sein de l'entreprise (2017-2020).

2.1 CHOIX DU CAS

Créée en 2000, l'entreprise Actio s'est développée en proposant une offre de conseil spécialisée au sein d'un marché de niche prospère dans le secteur de l'innovation, lui permettant une croissance rapide pendant de nombreuses années. L'entreprise explique sa position de

² Nom fictif

leader sur son marché par ses choix stratégiques de spécialisation et l'implication soutenue de ses employés *via* des initiatives intrapreneuriales.

Les dirigeants d'Actio ont toujours encouragé les initiatives intrapreneuriales individuelles et collectives. Par conséquent, l'innovation, la proactivité et la prise de risque sont des caractéristiques entrepreneuriales visibles au sein de cette organisation entrepreneuriale au sens de Miller (1983). Cependant, la croissance de l'entreprise et son passage de PME à ETI en 2016 marquent un ralentissement de sa dynamique intrapreneuriale, qui dépourvut d'outils, de processus ou de méthodes formels, ne permet pas d'accompagner durablement les intrapreneurs. Actio décide alors en 2017 de s'engager dans une stratégie de diversification dans le but de conserver sa position de leader en mobilisant ses employés, en première ligne pour saisir les nouveaux défis sur son marché.

Nous avons intégré Actio sur la base de nos connaissances et compétences en gestion, commerce international et marketing, *via* la cooptation d'un client de l'organisation pour lequel nous avions précédemment travaillé. Notre intégration chez Actio parmi les intrapreneurs en tant que porteur du projet de transformation visant la mise en place d'une stratégie intrapreneuriale, nous permet de poursuivre le but de générer des « *savoirs génériques à partir d'un travail réflexif* » (Albert et Cadieux, 2017, p. 163). Le projet de transformation conjointement défini a pour but de répondre aux objectifs présentés dans le tableau 1 :

Tableau 1: Objectifs de la stratégie intrapreneuriale et ses temporalités

Stratégie intrapreneuriale	Temporalité
Réinstaurer l'intrapreneuriat comme pratique courante de l'entreprise	Court terme
Inciter les collaborateurs à intraprendre et faire aboutir les projets intrapreneuriaux	Moyen terme
Faire perdurer l'intrapreneuriat en l'ancrant dans la culture de l'organisation et fidéliser les collaborateurs	Long terme

Ces objectifs s'inscrivent dans la stratégie de croissance globale de l'organisation définie à partir de quatre axes stratégiques détaillés dans le tableau 2 :

Tableau 2: Axes stratégiques d'Actio

Axe Stratégique	Objectif de l'organisation (sur 4 ans)
Axe 1	Développement de projets autour de la digitalisation
Axe 2	Développement de projets autour de la diversification
Axe 3	Développement de projets autour de la fidélisation des clients et des employés
Axe 4	Développement de projets internes (amélioration continue, efficience...)

Afin de répondre aux exigences de l'organisation, nous avons coconstruit une solution à même de répondre aux objectifs visés par la stratégie intrapreneuriale. Cette solution comporte un volet de communication important sous la forme d'interventions régulières physiques et virtuelles (équipe dirigeante, Project Management Officer, chercheur) et d'une série de vidéos mêlant présentation des axes stratégiques et interviews des intrapreneurs au sein de l'organisation.

La mise en œuvre du projet de transformation respecte les principes de planification, exécution, contrôle et évaluation de (Forget, 2013). Au total, vingt-sept vidéos ont été diffusées de janvier

à juillet 2020, nécessitant vingt-et-un jours de tournage et de montage, auxquels nous avons activement participé (élaboration des scripts et scénarios, réalisation des vidéos, choix des extraits, communication).

2.2 COLLECTE ET ANALYSES DES DONNEES

Pour analyser l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale d'Actio, nous avons conduit des cycles itératifs de collecte et d'analyse des données conformément à notre méthodologie de recherche-intervention.

Notre collecte s'est effectuée *via* des observations participantes, la réalisation de 76 entretiens semi-directifs, le tournage des vingt-sept vidéos et l'étude de données secondaires pendant notre intervention et de façon rétrospective. Notre implication active dans la vie de l'organisation liée à notre immersion sur le terrain nous a poussés à l'utilisation régulière d'un journal de bord sibyllique (Laszczuk et Garreau, 2018). Notre journal de bord regroupe huit cahiers (plus de 700 pages) dans lesquels sont consignés nos pensées, réflexions, réactions, rendez-vous, observations, idées futures (théoriques, méthodologiques ou pratiques). Ce journal permet également de rendre compte de notre propre expérience d'intrapreneur au sein d'Actio. Notre méthodologie comprend donc une partie auto-ethnographique (Rouleau, 2013) liée aux conditions de notre recherche-intervention menée durant 3 ans, avec une présence moyenne de 3 jours par semaine au sein de l'organisation.

Les entretiens ont été menés en trois séries : 4 entretiens exploratoires en 2017, 32 entretiens en 2018 et 40 entretiens en 2020. Nous avons interrogé l'équipe dirigeante et le Project Management Officer, les intrapreneurs et non-intrapreneurs. Ces entretiens nous ont permis de caractériser l'intrapreneuriat, d'élaborer un diagnostic afin de construire notre intervention autour du projet de transformation, puis d'évaluer la solution mise en place en partenariat avec l'organisation. Enfin,

la triangulation des données *via* la collecte de documents internes de l'organisation, nous a permis de réduire les biais d'interprétation et d'améliorer la compréhension de l'objet d'étude.

Ainsi, la diversité des méthodes retenues pour la collecte des données nous paraît propice à l'étude des micro-fondations qui appellent à une compréhension plus fine des phénomènes organisationnels. Notre méthode d'analyse repose sur un codage thématique par unité de sens (Allard-Poesi, 2003) à l'aide du logiciel N-Vivo. Une partie des thèmes abordés en entretien reposent sur des concepts de la littérature (ex : engagement), les autres ont émergé des questions des entretiens et du corpus de texte dans une logique abductive (Ayache et Dumez, 2011).

Par la mise en relation des dates de début de projets, motivations à intraprendre et objectifs du projet intrapreneurial, nous avons pu classer les intrapreneurs selon une typologie développée dans nos analyses. La mesure de la proximité entre les intrapreneurs et l'équipe dirigeante prend d'abord en compte des éléments géographiques, hiérarchiques et l'ancienneté. Puis, une analyse du discours : expression familière, contacts formels/informels, rapport à l'intrapreneuriat (autorisation, suivi) et indications sur la fréquence des contacts. Le tableau 3 est un extrait du codage de la proximité et du discours formel/informel.

Tableau 3: Extrait du codage

Catégorie	Thème	Exemples de verbatim
Proximité	Distance hiérarchique forte	X m'a dit : tu devrais parler à telle personne. C'est comme ça que j'ai pris contact avec le PMO ³ , puis que j'ai rencontré le président.
	Distance hiérarchique moyenne	J'avais dit à mon manager que j'étais intéressé par le sujet, il en a parlé à Président
	Distance hiérarchique faible	L'idée du projet est venue autour d'une discussion à la machine à café avec Président
Discours	Organisationnel formel	Nous investissons activement dans le développement de nos futurs produits et nous soutenons nos collaborateurs dans leurs souhaits d'évolution
	Organisationnel informel (engagement)	On a essayé de soutenir les projets qui nous semblaient être les plus emblématiques.
	Intrapreneur formel (script)	On a développé ce projet pour répondre à deux besoins d'Actio
	Intrapreneur informel	Je n'ai pas suivi le processus tel que définir sur la plaquette. Après le projet était quand même suivi par le PMO

3 ANALYSES

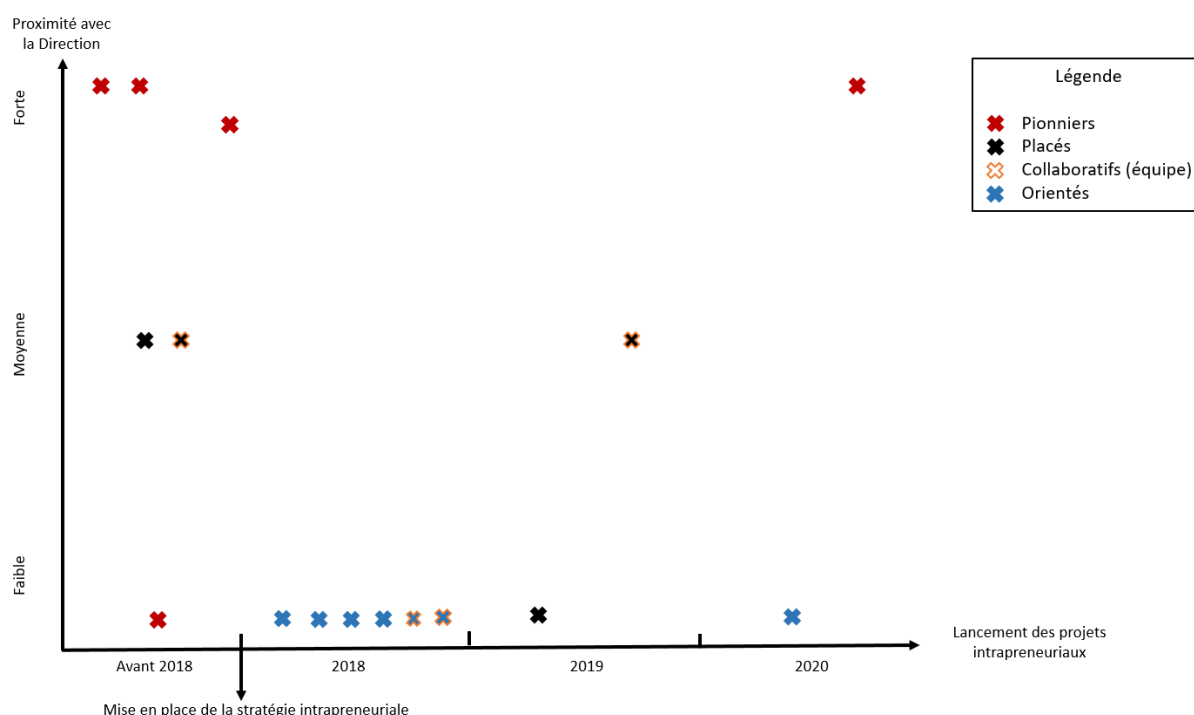
Nos analyses présentent un dialogue entre les niveaux organisationnels et individuels dans la création des conditions organisationnelles permettant la mise en œuvre d'actions individuelles (c.-à-d. intraprendre). Une première partie présente une typologie des intrapreneurs au sein de l'entreprise Actio. Le rôle de ces intrapreneurs dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale fait l'objet d'une deuxième section.

3.1 TYPOLOGIE DES INTRAPRENEURS CHEZ ACTIO

Cette section nous permet de présenter quatre types d'intrapreneurs au sein de l'entreprise Actio. Nous mettons également en avant le degré de proximité que ces types d'intrapreneurs entretiennent avec l'équipe dirigeante au sein de la figure 1.

³ Project Management Officer (poste créer par l'entreprise dans le cadre de la stratégie intrapreneuriale)

Figure 1: Chronologie et typologie des intrapreneurs en fonction de la proximité hiérarchique



Le choix de présenter les intrapreneurs avant la mise en place de la stratégie intrapreneuriale résulte d'un fait chronologique : la présence des intrapreneurs est antérieure à la conception de la stratégie intrapreneuriale. La figure 1 suivante illustre les différents types d'intrapreneurs et les places de façon chronologique (date de lancement du projet intrapreneurial), relativement à la proximité avec l'équipe dirigeante.

3.1.1 Les intrapreneurs pionniers

Le groupe des intrapreneurs pionniers se caractérise par des projets initiés avant la mise en place de la stratégie intrapreneuriale et officiellement menée en solitaire. L'intrapreneur pionnier chronologiquement inscrit en 2020 sur la figure 1 concerne le lancement d'un nouveau projet. Cependant, cet intrapreneur avait déjà mené à termes deux projets intrapreneuriaux en 2014 et 2017.

« Je ne dirais pas que mon manager m'a autorisé, mais il m'a laissé faire ». IN13 (entretien)

« J'avais l'impression d'avoir fait le tour et j'aime bien les nouveaux défis. Donc je suis allé voir le président et je lui ai dit que j'avais fait le tour et que j'avais besoin d'autre chose. Je lui ai parlé de mon projet de régionalisation et je l'ai rassuré en lui disant que j'avais déjà des contacts sur place et des informations sur le marché local et la concurrence ». IN 7 (entretien)

Ces intrapreneurs pionniers sont les premiers à avoir porté des projets intrapreneuriaux chez Actio, certains projets avec l'aval de l'équipe dirigeante et certains sans. L'autorisation est liée à la nature du projet, ceux relatifs à la création de nouveaux produits et services et ceux relatifs à l'amélioration de processus pouvaient se passer d'autorisation grâce à un climat de confiance et un degré élevé de proximité avec l'équipe dirigeante.

3.1.2 Les intrapreneurs placés

Au sein d'Actio il existe trois contextes différents concernant les intrapreneurs placés. Certains projets intrapreneuriaux ont subi le départ de l'intrapreneur à l'origine du projet. Actio a donc désigné ou proposé à des employés volontaires et motivés ou déjà impliqués sur le projet de s'approprier le sujet en cours et de devenir intrapreneur.

« Tu me dis que je suis porteuse de projet, mais je ne le suis que dans la tête des gens. On ne m'a jamais rien dit de très clair sur ce que l'on attendait de moi, quel champ on me laissait pour bosser sur le sujet. Là je ne me sens pas du tout porteuse de projet, sauf que j'ai le fondateur qui vient me taper l'épaule en me disant : « bon bah maintenant on compte sur toi », le président qui communique : « c'est IN16 sur le projet » et le directeur commercial qui me présente en tant que responsable du projet auprès de tous ses clients. Alors qu'il n'y a rien de clairement défini ». IN16 (entretien)

La situation vécue par cet intrapreneur est antérieure à la mise en place officielle de la stratégie intrapreneuriale (2018). La particularité de cet intrapreneur placé est sa désignation arbitraire

par l'équipe dirigeante pour poursuivre un projet dont l'intrapreneur à l'origine du projet a quitté les effectifs. Ce témoignage représentatif du malaise vécu par les personnes désignées a participé au remaniement de la stratégie à mettre en place en cas de départ des intrapreneurs.

Lors de la redéfinition des axes stratégiques en 2019, l'objectif poursuivi et assumé par Actio est de « *fidéliser les clients, préserver et enrichir nos talents* » (extrait de stratégie de l'axe 3).

Un intrapreneur placé raconte lors du storytelling vidéo : « *J'étais là depuis longtemps, mais j'avais envie de voir autre chose. Me positionner sur ce projet, ça m'a permis de monter en compétences sur d'autres sujets et de rester dans l'entreprise* ». IN11 (vidéo)

Dans le discours de cet intrapreneur, nous décelons une composante de la stratégie intrapreneuriale liée à la gestion des ressources humaines, qui n'apparaissait pas au premier plan des objectifs de la stratégie intrapreneuriale initiale. Elle provient d'une solution pour lutter contre le turn-over dans l'entreprise.

Ces intrapreneurs placés sont souvent connus de l'équipe dirigeante soit par leur réputation liée à la qualité de leur travail, soit par recommandation de leur supérieur hiérarchique pour les compétences requises. Cette proximité peut également être géographique et ces protagonistes sont amenés à se croiser régulièrement.

Enfin, un des intrapreneurs placés a fait l'objet d'un recrutement externe concernant les compétences nécessaires au développement d'un projet intrapreneurial pour lequel le créateur n'avait pas le temps de travailler et de se former. Cet intrapreneur n'avait aucune proximité avec l'équipe dirigeante.

« *Je travaille dans la R&D depuis longtemps et j'avais de l'expérience dans la création de services autour de ce thème, donc quand on m'a proposé ce poste avec une offre à construire, je l'ai pris* ». IN4 (vidéo)

3.1.3 Les intrapreneurs orientés

Cette catégorie d'intrapreneurs représente tous ceux dont le projet a été présenté dans le cadre de l'appel à projets lancé lors de la mise en place de la stratégie intrapreneuriale. Ces intrapreneurs portent donc des projets alignés à la stratégie globale de l'entreprise, qui a avait été préalablement explicitée à l'ensemble des employés. La majorité de ces intrapreneurs ont suivi un processus de soumission d'idée, de sélection de projets, de cadrage pour coller au mieux à la stratégie et de suivi régulier assuré par le PMO.

« Le PMO, ça nous a permis de structurer comme un vrai projet et donc, de l'intégrer dans la stratégie d'Actio, notamment dans le volet technologique. Ça nous a donné de la visibilité auprès du président et du directeur général, via tout le processus de CODEC⁴. » IN9 (entretien)

La figure 1 met en évidence que les intrapreneurs orientés sont la catégorie qui présente le moins de proximité avec l'équipe dirigeante. En effet, la mise en place de processus concernant la soumission d'idée de projets intrapreneuriaux lors de la création de la stratégie intrapreneuriale n'implique pas de lien direct avec l'équipe dirigeante pour devenir intrapreneur.

3.1.4 Les intrapreneurs collaboratifs

Cette catégorie regroupe plusieurs types d'intrapreneurs. Elle concerne notamment les intrapreneurs placés et orientés. Elle permet de mettre évidence deux types de projets : les projets collaboratifs qui ont une origine collective (plusieurs personnes ensemble à l'origine du projet) et les projets proposés par un intrapreneur, mais dont le développement nécessite la constitution d'une équipe d'intrapreneurs (compétences, temps, envergure).

⁴ Comité Décisionnel : comité de sélection des projets intrapreneuriaux composé du PMO, d'un membre de la Direction sponsor du projet et de deux membres volontaires de l'organisation.

« Nous avons identifié un réel désir de la part des collaborateurs de s'impliquer davantage notamment sur des questions environnementales. Suite à cela, nous nous sommes organisés en collectif, afin de recueillir les idées des collaborateurs liés à l'environnement et de devenir des interlocuteurs privilégiés auprès de la direction sur les projets RSE de l'entreprise. » IN8 (vidéo)

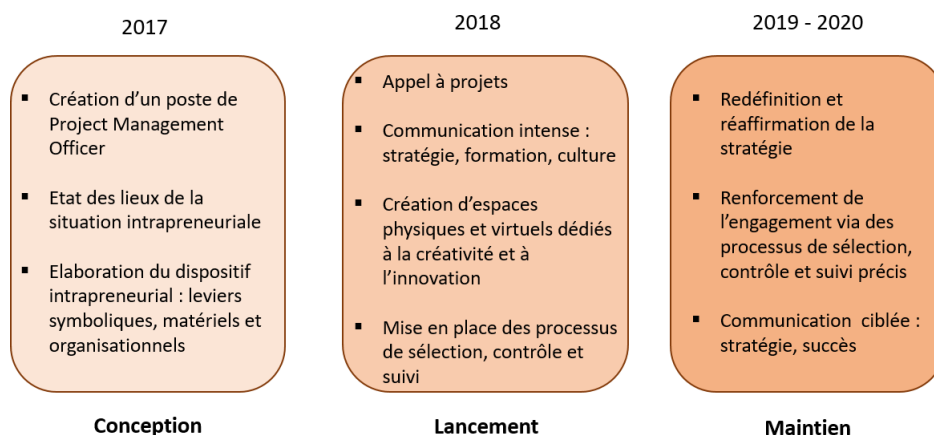
Nous remarquons que cette catégorie exclut les intrapreneurs pionniers, qui semblent mener des projets de façon solitaire. Cette section nous a permis de classer les intrapreneurs et de souligner le lien avec la proximité hiérarchique au sein d'Actio. Dans la section suivante, nous exposons plus en détail l'implication des intrapreneurs dans la création et la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale.

3.2 RÔLE DES MICRO-FONDTIONS DINS LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE INTRAPRENEURIALE : APPROCHE PAR LE DISCOURS

3.2.1 Mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale

La mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale s'est effectuée par étapes au sein d'Actio. La figure 2 illustre ces étapes de façon chronologique, afin d'apporter des précisions sur les actions organisationnelles nécessaires à la conception et réalisation de ce projet de transformation.

Figure 2 : Étapes de la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale d'Actio



La mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale est le résultat d'un projet de transformation en trois étapes, se déroulant sur trois années. Chacune de ces étapes comporte des éléments de communication plus ou moins significatifs provenant à la fois de l'organisation et des intrapreneurs. Ces interactions sont détaillées dans les sections suivantes.

3.2.2 Rôle des micro-fondations lors de la conception de la stratégie intrapreneuriale

L'étape de la conception est celle dont la communication entre les niveaux individuels et organisationnels est la plus informelle. En filigrane, l'étape de la conception commence lorsque l'équipe dirigeante prend conscience qu'elle n'a que très peu de visibilité sur ses activités intrapreneuriales vers la fin de l'année 2016. Une réflexion s'initie alors tout au long de l'année 2017, notamment en lien avec la recherche de leviers de croissance de l'entreprise.

« S'il n'y a pas de coordinateur de projets, aujourd'hui c'est un problème. Quand on arrivera à piloter tous les projets, on pourra faire naître les projets et faire vivre les projets individuellement. Aujourd'hui les projets individuels, il y en a qui reste dans les cartons ou alors qui ont avancé et qui s'arrêtent, parce qu'on manque d'organisation. C'est un sujet que l'on va régler. » Directeur Général (entretien exploratoire)

Au niveau organisationnel la conception de la stratégie intrapreneuriale est officieuse. Elle s'établit au sein de réunions à huis clos et en comité restreint, qui consistent à définir les objectifs de cette stratégie, les résultats attendus, les moyens à mobiliser, les personnes clés impliquées dans sa conception et sa mise en œuvre. L'organisation tente de réduire au maximum la fuite d'information, qui pourrait nuire au lancement de la stratégie. Au niveau individuel, les intrapreneurs pionniers sont des interlocuteurs privilégiés. Un dialogue informel émerge alors sur des retours d'expérience à même d'affiner le contenu du dispositif intrapreneurial, initialement construit sur des aspects théoriques (bonnes pratiques de l'intrapreneuriat, vision du chercheur, culture et expérience de l'équipe dirigeante). À ce moment-là, des projets intrapreneuriaux sont déjà en cours, notamment du côté des intrapreneurs placés. Ici se joue une tout autre histoire, car les discours informels de ces intrapreneurs sont des clés de compréhension sur d'éventuelles difficultés ou possibles améliorations dans la conduite de projets intrapreneuriaux, mais également un moyen pour eux de créer officieusement leurs futures conditions de travail. En tant qu'intrapreneurs en charge du projet de transformation, nous avons pu saisir toute la dimension informelle de cette étape.

« Gros coup de chance, en arrivant au bureau mardi matin je tombe sur IN3, qui a des responsabilités dans l'équipe d'un autre intrapreneur. Je le connais bien, on partageait le même plateau dans les anciens locaux. C'est un mec très sympa et respecté de son équipe. Un autre intrapreneur m'a parlé de lui lors de notre entretien, car ils ont eu une idée conjointe. Dans l'ascenseur, je lui dis que ce serait bien qu'on discute lors d'un entretien, il me confirme que d'autres intrapreneurs lui ont parlé de moi et qu'il est intéressé. Il m'explique que l'intrapreneur X avait déjà créé une entreprise avant de travailler chez Actio. Ce qui m'apporte des précisions importantes sur l'esprit très proactif de cet intrapreneur. Nous avons aussi vaguement abordé le sujet de la vision de la conduite des projets, mais je ne voulais pas trop

pousser la conversation, car nous étions ensuite dans la cafétéria et j'avais peur qu'il oublie de me parler de certains aspects que je n'aurais pas retenus lors de cette conversation. »

Extrait du journal de bord.

3.2.3 Rôle des micro-fondations dans le lancement de la stratégie intrapreneuriale

L'étape du lancement s'est accompagnée d'un effet d'annonce important sous la forme d'une campagne de communication. Ce lancement pose les bases des conditions dans lesquelles les projets intrapreneuriaux vont s'effectuer. Au niveau organisationnel, la communication formelle physique et virtuelle est intense. Elle commence par une tournée de l'équipe dirigeante dans toutes les équipes et tous les bureaux (siège, régions) afin de présenter la stratégie globale de l'année et comment la stratégie intrapreneuriale va s'insérer et participer au succès de l'entreprise. Ensuite, elle s'accompagne de publications sur l'Intranet et de temps d'échanges réguliers afin d'informer et de former sur le sujet de l'intrapreneuriat. Par exemple, nous avons créé un communiqué qui présente le concept d'intrapreneuriat et présenté l'espace dédié à la créativité et les thèmes des ateliers proposés. Le PMO prend ses fonctions et communique de façon physique (réunions de présentations) et matérielle (brochures explicatives sur le processus de sélection et évaluation des projets intrapreneuriaux). Le but poursuivi par l'organisation est de susciter l'engouement et d'apporter le plus de transparence possible sur les étapes à suivre pour devenir intrapreneur. Par exemple, les employés étaient invités à participer au comité de sélection des projets (CODEC) sur l'étape de la présentation de l'idée.

Au niveau individuel, bien qu'officiellement toutes les idées soient accueillies positivement, les employés ont bien compris que seuls les projets pouvant s'intégrer pleinement dans la stratégie de l'organisation seront retenus. C'est par conséquent à cette étape que naissent les intrapreneurs orientés. Parmi eux, certains ont le comportement d'intrapreneurs pionniers et

tendent de court-circuiter les processus en ayant des chances de succès élevées, puisque leur projet est en accord avec la stratégie de l'organisation.

« J'ai parlé de mon idée de projet à mon manager et le lendemain on a appelé le fondateur. Il nous a dit : si t'es capable de montrer qu'il y a du potentiel, c'est parti. Ça m'a permis de débloquer du temps tout de suite sur mes heures pour commencer à avancer sur le projet. »

IN6 (entretien)

La première année suivant le lancement est alors très riche d'enseignement, car nous pouvons constater les écarts entre les discours formels et leur application, évaluer les premiers résultats et saisir les coulisses de ces processus et les différentes perceptions au sein des discours informels. C'est également l'occasion pour l'organisation d'identifier des éventuels dysfonctionnements et axes d'amélioration afin d'entretenir le dispositif. Nous remarquons alors que les retours d'expérience des premiers intrapreneurs orientés permettent de redéfinir la stratégie intrapreneuriale ou la façon et la façon dont elle s'inscrit dans la stratégie globale.

« Les enjeux du projet, en tout cas leurs priorités ont changé. Tu aimes ou tu n'aimes pas la façon dont ça évolue, mais ce qui est intéressant sur mon projet d'intrapreneuriat c'est que c'est un peu comme si tu montais une entreprise, mais t'es toujours salarié de la boîte. On a complètement revu les enjeux du projet, toute la partie sur l'axe stratégique X a disparu. Maintenant il faut que le projet soit un tremplin pour les autres offres » IN3 (entretien).

3.2.4 Rôle des micro-fondations dans le maintien de la stratégie intrapreneuriale

Nous avons participé lors de cette étape à la création et la diffusion d'une action de communication significative portant sur la stratégie intrapreneuriale au sein de la stratégie globale d'Actio. Notre participation active nous a permis d'étudier plus finement les écarts entre discours formels et informels à propos des projets et de souligner l'implication active des

intrapreneurs dans la formulation du discours stratégique formel véhiculé au sein de l'organisation.

Tous les types d'intrapreneurs sont présents à cette étape. Cependant, chaque type d'intrapreneur entretient un rôle particulier dans le sens du discours qu'il délivre. *« Pour nous, l'axe X c'est faire perdurer l'esprit intrapreneurial qui nous est cher, par la mise en place d'actions et de processus qui auront un impact majeur sur le business. Cela se décline en deux axes : renforcer la relation client et proposer une organisation innovante avec une prise d'initiative et une organisation plus efficiente. À savoir, mettre les collaborateurs dans des conditions idéales pour leur travail. »* IN1

Les intrapreneurs pionniers délivrent d'abord les messages organisationnels sur la définition de la stratégie via un discours formel normé et contrôlé par l'organisation. Puis, ils prennent la parole sur l'affinité qu'ils ont avec cette stratégie à travers un travail réflexif sur leur accomplissement.

« C'est moi qui présente cet axe stratégique, car à titre personnel, j'ai été force de proposition pour la création du bureau en région. Ce qui nous a permis de renforcer la relation client. J'ai également été force de proposition sur des innovations organisationnelles et sur l'accompagnement des initiatives de nos collaborateurs. » IN1 (vidéo)

Ce travail réflexif de formalisation des actions intrapreneuriales par les pionniers permet de masquer leur sélection en dehors des processus de la stratégie intrapreneuriale et de légitimer a posteriori leur comportement. Les intrapreneurs orientés et placés ont pour rôle de valider la stratégie intrapreneuriale. En effet, ils sont la preuve que le dispositif d'intrapreneuriat (leviers symboliques, matériels et organisationnels) est attractif (nouveaux projets), que le processus de sélection est respecté et efficace (transparence). De plus, ils confortent que le dispositif offre la

possibilité de mener des projets collectifs et représente une possible évolution de carrière, à travers un discours formel normé, contrôlé par l'organisation.

« Intrapreneur : Là je confonds stratégie et genèse du projet non ?

Chercheur : Oui un peu, là tu nous expliques comment est né le produit, mais là sur cette question je veux juste savoir comment le produit s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise. On sent qu'au moment où tu parles de diversifier l'offre t'es pas hyper à l'aise avec la construction de la phrase.

Intrapreneur : Donc je parle des clients qui nous font confiance sur notre produit principal, mais aujourd'hui on n'a pas envie que ça s'arrête là, donc on a créé l'offre complémentaire, ce qui nous permet de créer un cercle vertueux entre Actio et nos clients.

Chercheur : Oui, c'est pas mal »

Extrait d'une conversation lors d'une captation vidéo coupée au montage

Ce verbatim illustre comment l'intrapreneur et le chercheur coconstruisent un discours stratégique cohérent et normé sur la base d'un discours spontané.

En laissant la parole aux intrapreneurs, Actio intègre une dimension participative dans la construction et la mise en œuvre de sa stratégie intrapreneuriale. Cela n'exclut pas la présence de discours informel, notamment entre les intrapreneurs, lors d'échanges de bonnes pratiques, mais également entre les intrapreneurs et le reste de l'organisation. Néanmoins, le script filmé agit comme un engagement sur le discours officiel à tenir pour les intrapreneurs.

4 DISCUSSION

Nos résultats contribuent à enrichir la littérature sur l'intrapreneuriat à travers la compréhension des micro-fondations des capacités stratégiques intrapreneuriales.

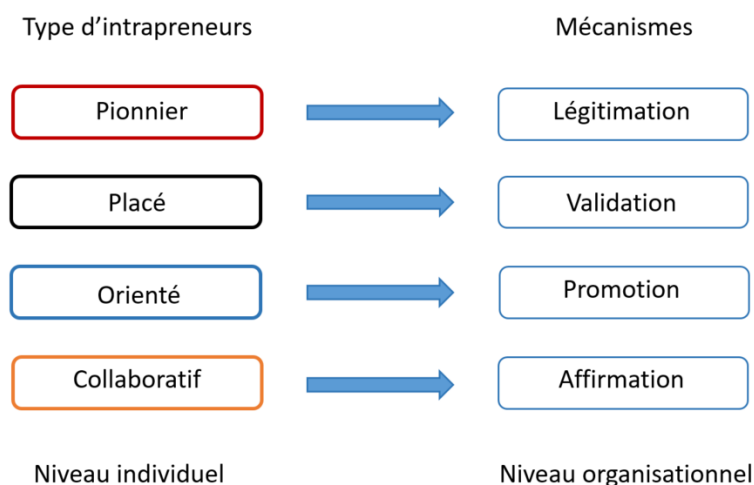
Dans la lignée de Salavto et al. (2009), notre étude explore une combinaison des rôles entrepreneuriaux au niveau individuel et des processus entrepreneuriaux au niveau de l'entreprise dans le développement des capacités stratégiques intrapreneuriales.

Tout comme Palmié *et al.* (2023), nous soulignons l'interdépendance entre les individus et les organisations. Notre approche discursive permet de mettre en avant la participation active des intrapreneurs à chaque étape de la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale, bien que le concept soit qualifié de processus top-down dans la littérature (Baruah et Ward, 2015; Kuratko et Morris, 2018).

Ainsi, le retour d'expérience des intrapreneurs permet d'abord une co-construction informelle de la stratégie intrapreneuriale. Il s'agit d'un mécanisme de rétroaction positive, qui contribue à l'élaboration d'une stratégie intrapreneuriale sur mesure. Les intrapreneurs bénéficient donc de leviers matériels, organisationnels et symboliques (dispositif intrapreneurial) adaptés à leurs besoins pour mener à terme leur projet. Puis, les intrapreneurs deviennent parties prenantes de la réussite de la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale *via* la collaboration active dans la construction du discours stratégique.

Notre apport principal se situe sur les mécanismes engendrés par les intrapreneurs au sein d'une approche discursive de la mise en place de la stratégie intrapreneuriale. Nous identifions quatre mécanismes propres à chaque type d'intrapreneurs, illustrés par la figure 3 :

Figure 3: Mécanismes de l'approche discursive par type d'intrapreneurs



Par conséquent, nos résultats mettent en avant l'utilisation du discours stratégique dans le but de produire un changement intentionnel (Varlet et Allard-Poesi, 2017) appuyé par la légitimité des locuteurs (intrapreneurs) qui participent à la mise en place de conditions organisationnelles qui favorisent l'action individuelle.

En effet, chaque discours formel d'intrapreneurs est associé à un mécanisme qui a pour objectif d'accompagner la mise en place de la stratégie intrapreneuriale. En rattachant leur initiative intrapreneuriale autonome à la stratégie en cours de l'organisation les intrapreneurs pionniers apportent de la légitimité à la stratégie poursuivie et donne un exemple à suivre. Les intrapreneurs placés sont les garants d'une vision organisationnelle de l'intrapreneuriat et participent à la validation de la stratégie qui peut s'opérer avec des intrapreneurs qui ne sont pas à l'origine du projet, mais détiennent les compétences ou l'expérience nécessaire. Les intrapreneurs orientés sont directement le fruit de la mise en place de la stratégie intrapreneuriale et du bon fonctionnement du dispositif associé. Ils sont l'exemple probant que l'intrapreneuriat concerne toute l'entreprise, sans distinction de niveau hiérarchique ou de positionnement géographique. L'histoire de la création de leur projet est une vitrine pour promouvoir l'intrapreneuriat induit. Enfin, les projets intrapreneuriaux collaboratifs affirment

que l'intrapreneuriat n'est pas une quête solitaire, mais bien collective au service de l'organisation et permet d'ouvrir la possibilité à des personnes qui ne souhaitent pas être mises en avant par le statut de porteur de projet de tout de même s'intégrer dans cette dynamique intrapreneuriale.

Ainsi, l'approche discursive permet de dépasser la linéarité que suppose la mise en place d'un processus top-down en dévoilant un processus itératif dans la construction, la mise œuvre et l'entretien de cette stratégie. Nos résultats soulignent que la stratégie intrapreneuriale émane d'un objectif organisationnel spécifique à atteindre *via* la définition d'objectifs collectifs. Ce processus est soutenu par une communication stratégique qui recentre l'individu en tant que pivot de cette stratégie.

De plus, nous contribuons à élargir l'étude des micro-fondations au-delà du rôle stratégique des cadres intermédiaires (Urbano et al., 2022; Wang et al., 2021) en proposant une analyse d'intrapreneurs positionnés sur l'ensemble de la chaîne hiérarchique.

5 CONCLUSION

Notre recherche-intervention participe à la compréhension des micro-fondations des capacités stratégiques intrapreneuriales, notamment au sein des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI). En nous appuyant sur une approche discursive, nous avons examiné le rôle des intrapreneurs à différentes étapes de la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale au sein de l'entreprise Actio. Nos résultats mettent en lumière quatre mécanismes distincts, propres à chaque type d'intrapreneurs, soulignant ainsi la diversité de leurs contributions à la construction et à la mise en œuvre de la stratégie intrapreneuriale.

La principale contribution de cette recherche réside dans la révélation d'un processus itératif de la stratégie intrapreneuriale, contournant la linéarité traditionnellement associée aux processus

top-down. L'approche discursive a permis de dévoiler comment les intrapreneurs, à travers leurs discours formels et informels, participent activement à la co-construction de la stratégie intrapreneuriale. Ces discours ne se limitent pas à des transmissions de messages, mais agissent comme des mécanismes facilitant la mise en place de conditions organisationnelles favorables à l'action individuelle.

En termes d'implications managériales, notre étude souligne l'importance de l'évaluation continue et de l'ajustement de la stratégie intrapreneuriale. La collaboration active avec les intrapreneurs à chaque étape du processus permet d'assurer l'alignement entre la stratégie globale de l'entreprise et les initiatives intrapreneuriales. Ainsi, tenir compte des mécanismes spécifiques à chaque type d'intrapreneur renforce l'efficacité du dispositif intrapreneurial.

Par ailleurs, la mise en œuvre de stratégies intrapreneuriales a principalement été étudiée dans les grands groupes (Ireland *et al.*, 2009) et les PME (Carrier et Gélinas, 2012), avec peu d'attention portée au cas des ETI. Notre étude permet d'enrichir la littérature sur les stratégies intrapreneuriales poursuivies par les ETI. Cependant, cette focalisation sur l'ETI représente également une limite de notre étude, puisque la stratégie intrapreneuriale peut différer en fonction de la taille et de l'âge de l'organisation (Castriotto *et al.*, 2021; Nason *et al.*, 2015). À partir de nos travaux, nous encourageons de futures recherches à l'exploration plus approfondie du rôle des micro-fondations dans la création ou l'entretien des capacités stratégiques intrapreneuriales, notamment en tenant compte des caractéristiques des projets intrapreneuriaux et leurs envergures dans différentes configurations organisationnelles (multinationales, PME) (Urbano *et al.*, 2022).

RÉFÉRENCES

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Albert, M.-N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Supplement*, 163-175.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In Giordano Y., *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (p. 245-290). EMS.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? *Le libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33-46.
- Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion*, 195(5), 175-192.
- Bau, F., & Wagner, K. (2015). Measuring corporate entrepreneurship culture. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2), 231-244.
- Bouchard, V. (2009). *Intrapreneuriat*. Dunod.
- Bouchard, V., & Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle. Une conception tronquée ? *Revue française de gestion*, 161(2), 95-109.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management : Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349-1364.
- Burgelman, R. A. (1984a). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California management review*, 26(3), 154-166.
- Carrier, C. (1991). Intrapreneurship et PME. *Revue internationale de Gestion*, 16(4), 20-27.
- Carrier, C. (1993). « La littérature sur l'intrapreneurship : Un discours polyphonique » : Communication présentée à l'ASAC, Lake Louise, Alberta, Juin.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21(1), 5-20.

- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C., & Gélinas, S. (2012). Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat? *Gestion*, 36(4), 22-33.
- Castriotta, M., Loi, M., Marku, E., & Moi, L. (2021). Disentangling the corporate entrepreneurship construct : Conceptualizing through co-words. *Scientometrics*, 126(4), 2821-2863.
- Coulibaly-Ballet, M., & Elidrissi, D. (2019). Innovation intrapreneuriale et RSE dans une ETI : une approche par la cognition entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 18(1), 141-169.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- David, A. (2000). *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion?* Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, France.
- Ferrary, M. (2013). Écosystème intrapreneurial et innovation. Le cas Google. *Revue française de gestion*, 233(4), 107-122.
- Forget, A. (2013). *La recherche intervention en milieu organisationnel* (1^{re} éd.). Les Presses de l'Université du Québec.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2016). Microfoundations in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37(13), E22-E34.
- Géméto, M., Chabaud, D., & Barth, I. (2020). Excuber pour innover : Une nouvelle voie pour les grandes entreprises ? *Entreprendre & Innover*, 46(3), 30-41.
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, 7(3), 59-75.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R. D., Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship : Innovation at all levels : Part I. *Journal of business strategy*, 27, 10-17.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W. (2005). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.

- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship : The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45(2), 245-253.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., & Montagno, R. V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1), 28-39.
- Kuratko, D. F., & Hoskinson, S. (2019). *The challenges of corporate entrepreneurship in the disruptive age* (Vol. 28). Emerald Group Publishing Limited.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship : A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 42-60.
- Laszczuk, A., & Garreau, L. (2018). Le journal de bord sibyllique. *Finance Contrôle Stratégie*, 21-3.
- Mahringer, C. A., & Renzl, B. (2018). Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(1), 61-79.
- Malherbe, M., & Loilier, T. (2019). Lien social et micro-fondations de la capacité dynamique d'expérimentation—Les enseignements d'une étude de cas. *Management international*, 23(4), 50-63.
- Mérindol, V., & Versailles, D. W. (2023). XI. Nicolai J. Foss. Renouveler l'étude du management de l'innovation grâce à une approche par les micro-fondations. In *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité: Vol. 2a ed.* (p. 209-226). EMS Editions;
- Messeghem, K. (2015). XXIII. Howard Stevenson – Du management entrepreneurial à l'éthique entrepreneuriale. In *Messeghem, K. & Torrès, O., Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME* (p. 441-462). EMS Editions.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship : Entrepreneurial development within organizations*. South-Western Pub.
- Nason, R. S., McKelvie, A., & Lumpkin, G. (2015). The role of organizational size in the heterogeneous nature of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(2), 279-304.

- Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee : Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 545-571.
- Palmié, M., Rüegger, S., & Parida, V. (2023). Microfoundations in the strategic management of technology and innovation : Definitions, systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 154, 113351.
- Rivière, A. (2006). Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : Monologue, polyphonie ou cacophonie ? *Entreprises et histoire*, 42(1), 29-45.
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Supplement*, 27-43.
- Russell, R. D. (1999). Developing a process model of intrapreneurial systems : A cognitive mapping approach. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 65-84.
- Siegel, D. (2019). Le Discours : De la méthode pour gérer le changement stratégique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 299-300(5-6), 55-62.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521-536.
- Tarba, S. Y., Jansen, J. J., Mom, T. J., Raisch, S., & Lawton, T. C. (2020). A microfoundational perspective of organizational ambidexterity : Critical review and research directions. *Long Range Planning*, 53(6), 102048.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship : A systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 1-25.
- Varlet, M., & Allard-Poesi, F. (2017). À quelles conditions un discours stratégique peut-il produire un changement ? Analyses et apports d'Austin, Searle, Butler et Callon. *Revue française de gestion*, 263(2), 71-96.
- Viala, C., & Léger-Jarniou, C. (2010). Leviers organisationnels de la dynamique d'innovation intrapreneuriale : Relecture théorique du modèle d'Ireland, Kuratko et Morris. *19^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Grenoble, France*.

- Wang, R., Gibbons, P., & Heavey, C. (2021). The Microfoundations of Strategic Entrepreneurship : A Middle Management Perspective. *Journal of Enterprising Culture*, 29(1), 1-20.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods* (3rd edition). Sage.