



Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche

Daniel Champagne

Doctorant

Camille Carrier

Professeure titulaire

Université du Québec à Trois-Rivières

Résumé :

Le développement de comportements intrapreneuriaux, tant aux plans individuel que corporatif, est devenu important pour plusieurs entreprises qui veulent assurer leur position compétitive grâce à l'innovation. Plusieurs chercheurs se sont intéressés au phénomène de l'intrapreneuriat au cours des deux dernières décennies. La présente recherche montre l'ambiguïté qui persiste dans la définition du concept lui-même, dresse un bilan des objets d'intérêt des études réalisées depuis 1990 sur le sujet et dégage des pistes de recherche pour le futur.

Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche¹

Introduction

Depuis la publication de *Intrapreneuring* (Pinchot, 1985), l'intrapreneuriat est devenu un *buzzword*, autant chez les praticiens que chez les universitaires. Le développement de comportements intrapreneuriaux est devenu essentiel pour plusieurs entreprises qui veulent assurer leur position compétitive grâce à l'innovation (Russell, 1999). Conséquemment, elles sont de plus en plus nombreuses à vouloir instaurer des pratiques de gestion favorables à l'éclosion de l'esprit entrepreneurial chez leurs employés, de façon à se démarquer par une flexibilité et une adaptation constantes, désormais considérées comme des impératifs pour assurer cette innovation (Chittipeddi et Wallet, 1991; Shatzer et Schwartz, 1991). Filion (1999) présente même la quête de l'intrapreneuriat comme une condition incontournable de succès; selon lui, seules les organisations intrapreneuriales pourront survivre dans un univers concurrentiel de plus en plus féroce.

Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant que plusieurs chercheurs se soient intéressés au phénomène au cours des vingt dernières années. Toutefois, comme le soulignait Carrier (1993) dans une revue des écrits antérieurs à 1990 sur le sujet, le discours des chercheurs concernés était alors polyphonique, voire même fragmenté. Cependant, ce bilan des objets d'intérêt des chercheurs sur l'intrapreneuriat couvrirait une période relativement courte puisque le concept n'est apparu qu'au milieu des années 1980. On peut à juste titre se demander comment les intérêts des chercheurs ont évolué depuis. Une recherche sur les différentes bases de données a permis de constater l'absence de travaux rigoureux et exhaustifs sur la littérature récente sur l'intrapreneuriat.

La présente recherche propose un bilan des objets des écrits sur le sujet depuis le début des années 1990 et dégage des pistes de recherches pour l'avenir. Une telle étude permet de faire le point sur les connaissances sur l'intrapreneuriat et est susceptible d'être utile à tout chercheur intéressé par la problématique.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons au concept lui-même, c'est-à-dire aux différentes définitions qui ont été suggérées dans la littérature. En deuxième lieu, nous examinerons les recherches menées sur le sujet de 1990 à 2003 et dresserons une typologie des objets d'intérêt des chercheurs ainsi que des connaissances auxquelles ces études ont conduit. Enfin, nous discuterons de l'état des connaissances sur le phénomène et dégagerons des voies de recherche qui nous semblent pertinentes pour les années à venir.

1. Qu'est-ce que l'intrapreneuriat?

De quoi parle-t-on exactement lorsqu'on utilise le terme d'intrapreneuriat et à quels concepts organisationnels l'associe-t-on? Le concept est utilisé de différentes façons selon les auteurs et « bon nombre en traitent sans avoir préalablement jugé nécessaire de le définir de façon précise » (Carrier, 1997, p.64). Examinons les définitions explicites qui en ont été données jusqu'à maintenant.

¹ La responsable du comité scientifique, Madame Sylvie Sammut, nous a recommandé d'inclure cette note de bas de page expliquant le dépassement du nombre de pages maximum requis aux évaluateurs concernés. Il s'agit en effet d'un examen de la littérature sur une période de 14 années, ce qui entraîne inévitablement une bibliographie imposante.

Malgré l'absence de consensus sur sa définition, l'intrapreneuriat est généralement considéré fondamentalement comme de l'entrepreneuriat dans le contexte d'une organisation déjà établie (Antoncic et Hisrich., 2000, 2001; Zahra, 1991). Ainsi, par exemple, déjà en 1985, Nielsen *et al.* considéraient que le concept d'intrapreneuriat référerait à des activités entrepreneuriales prenant forme à l'intérieur de l'organisation. Plus précisément, ils le définissaient comme « le développement de marchés internes à l'intérieur d'une grande entreprise, résultant principalement de l'action de petites unités relativement petites et indépendantes qui créent et développent de nouveaux produits, services, technologies ou méthodes à l'intérieur même de l'organisation »² (p.261). Comme on peut le constater, cette définition excluait les petites et moyennes entreprises.

Cependant, une définition récente d'Antoncic et Hisrich (2001), tout en allant dans le même sens, élargit son exercice aux plus petites organisations. Selon eux, l'intrapreneuriat est « un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, telles que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives » (p.498).

Dans une perspective de stratégie de gestion des ressources humaines, Gosselin (1988, p.41) définit l'intrapreneuriat comme « la recherche et le développement de nouvelles opportunités à l'intérieur de secteurs déjà existants ou à venir, et ce, à partir des capacités créatrices des individus en place dans l'entreprise ». Dans le cadre de la validation de leur instrument de mesure de l'intrapreneuriat (*Intrapreneurship Assessment Instrument*), Kuratko *et al.* (1990) ont défini l'intrapreneuriat comme une initiative de la base par laquelle un employé entreprend quelque chose d'innovateur. De façon encore plus générale, Kolchin et Hyclack (1987) considèrent l'intrapreneuriat comme étant le résultat de toute innovation par une personne qui le fait à l'intérieur d'une entreprise existante.

Une distinction entre l'intrapreneuriat interne et externe est apportée par Nielsen (2000). L'intrapreneuriat externe renverrait à la création de nouvelles unités d'affaires tournées vers les marchés externes à l'organisation et dans un but de profitabilité, alors que l'intrapreneuriat interne correspondrait au développement de marchés à l'intérieur de l'organisation, grâce à de petites unités indépendantes qui créent ou améliorent des processus ou technologies utiles au fonctionnement de l'entreprise.

De son côté, Carrier (1991) présente l'intrapreneuriat autant à partir de son processus (la mise en œuvre d'une innovation) que de son résultat (l'innovation). Pour elle, l'intrapreneuriat désigne « la mise en œuvre d'une innovation par un employé ou tout individu oeuvrant sous le contrôle de l'entreprise, l'innovation étant ici définie comme l'adoption d'un changement par une organisation, lequel changement est envisagé dans le but d'augmenter la productivité globale, de répondre à de nouvelles exigences du marché ou de s'attaquer à de nouvelles activités ou de nouveaux marchés » (p.21) .

Le concept d'intrapreneuriat est toutefois fréquemment traité de façon ambiguë ou indirecte par plusieurs auteurs qui préfèrent utiliser des concepts plus larges. Par exemple, certains travaux, tels ceux de Covin et Slevin (1991) et Zahra (1993), inclurent l'intrapreneuriat dans le concept de *firm-level entrepreneurship* dans le but d'étudier la posture et les comportements entrepreneuriaux d'une firme et des membres qui la composent. Le concept est aussi très proche d'autres notions, tel l'entrepreneuriat corporatif (*corporate entrepreneurship*).

² Traduction libre. Il en sera de même pour les définitions qui suivent.

Une recherche dans les deux principales revues d'entrepreneurship (selon Romano et Ratnatunga, 1996), soit *Entrepreneurship Theory and Practice* et *Journal of Business Venturing*, nous permet de relever que seul 5 articles ont inclus le mot intrapreneurship ou intrapreneur dans leur titre ou leur résumé depuis 15 ans! Nous avons toutefois pu relever que d'autres termes sont plus à la mode et souvent utilisés plus ou moins comme synonymes à intrapreneurship. Les termes *corporate venture* ou *corporate venturing* sont associés à 34 articles et ceux de *corporate entrepreneurship* à 39 articles sur une période de quinze ans dans ces mêmes revues. Ces concepts sont quelquefois présentés comme des synonymes ou utilisés comme termes interchangeables par certains auteurs (Allali, 2003), tels Zahra (1991), Russell (1999) Hornsby *et al.* (1993), Wortman (1987) Kuratko *et al.* (1990). D'autres fois ces termes veulent exprimer des concepts différents.

Une définition de l'entrepreneuriat corporatif proposée par Hornsby *et al.* (2002) est assez proche de celle de Carrier dans la mesure où elle est centrée sur l'idée innovatrice au sens large : « l'entrepreneuriat corporatif... réfère au développement et à l'implantation de nouvelles idées dans l'organisation » (p.253). Dans la même veine, la définition que Russell (1999) donne de l'entrepreneuriat corporatif s'en rapproche aussi beaucoup. Selon lui, il peut être défini comme: « l'amélioration des compétences d'une entreprise et l'extension de son champ d'opportunités grâce à l'innovation générée à l'interne. L'innovation générée à l'interne requiert l'action d'individus ou de groupes motivés et est influencée par des facteurs environnementaux et organisationnels » (p.68).

Par ailleurs, pour plusieurs, les définitions sont différentes de ce que la plupart des auteurs entendent par intrapreneuriat. Ainsi, par exemple, pour Sharma et Chrisman (1999), la définition qui semble la plus acceptée de l'entrepreneuriat corporatif est celle proposée par Guth et Ginsberg (1990). Pour eux, ce dernier terme englobe la naissance de nouvelles entreprises à l'intérieur d'entreprises existantes ainsi que la transformation (ou la renaissance) d'une organisation au travers le renouvellement des idées clés qui y circulent. Dans la même veine, l'entrepreneuriat corporatif est défini par Zahra (1991) comme « le processus de création de nouvelles affaires à l'intérieur d'entreprises établies afin d'en améliorer la rentabilité et la position compétitive » (p.260).

Comme on le remarque, ce type de définition pourrait inclure les entreprises ou filiales que le dirigeant (et pas seulement ses employés) aura décidé de créer (comme entrepreneur, diraient certains). Ce qui nous éloigne de l'axe d'innovation ainsi que de l'importance donnée aux employés (par opposition à la direction) pour l'émergence de projets. Le concept d'intrapreneuriat renvoie étymologiquement à l'intrapreneur. Par contre, celui d'entrepreneuriat corporatif ne renvoie à priori qu'à la personne morale de l'entreprise; c'est un concept impersonnel. Il peut avoir été initié ou décidé par le conseil d'administration ou le PDG; ce dernier pourrait ensuite désigner un gestionnaire de projet (*venture manager*) pour s'en occuper. La plupart des auteurs considèrent que « le concept d'intrapreneuriat est presque toujours synonyme d'innovation initiée et implantée par des employés » (Carrier, 1996, p.6). L'intrapreneuriat est initié par des employés et non le dirigeant; l'acteur à la source de la nouvelle idée est une des différences clés entre ces concepts.

Le concept de « nouvelle affaire » peut, quant à lui, être associé à la personne du gestionnaire de projet (David, 1994). Ce dernier peut avoir été à l'origine de l'idée innovatrice (il est alors aussi intrapreneur) ou avoir été nommé par la direction pour gérer la nouvelle opportunité, cette dernière pouvant alors avoir été conçue ou identifiée par d'autres.

Trois modes de *internal corporate venture*³ ont été identifiés par David (1994) en fonction de l'origine du nouveau concept, soit : 1-la recherche et développement traditionnelle, 2-l'intrapreneur devenant aussi le gestionnaire du projet et 3-l'intrapreneur (en tant que concepteur de l'idée) qui ne devient pas celui qui va en gérer le développement. Le terme *internal corporate venture* est défini par David (1994) comme : 1-des groupes semi-autonomes de R&D à l'intérieur de l'entreprise; 2-qui ont été créés pour exploiter des concepts de produits qui devraient permettre à l'entreprise de développer de nouvelles affaires; 3-sont sous la responsabilité principale de gestionnaires de projets; et 4-utilisent des ressources qui sont sous le contrôle entier de l'entreprise (i.e. excluant les *joint-ventures*, les activités de capital de risque et d'acquisitions)» (p.38). On constate encore ici que le terme entrepreneuriat corporatif se différencie de l'intrapreneuriat.

Comme on peut le constater, encore trop peu de chercheurs prennent la précaution de bien préciser leur propre définition du concept et nous sommes loin du véritable consensus sur une définition de l'intrapreneuriat. Une telle situation n'étonne pas compte tenu des mêmes difficultés que les chercheurs semblent rencontrer avec la définition du concept d'entrepreneuriat (Wortman, 1987)⁴. Dans un article sur le champ de l'entrepreneuriat, Low et Macmillan (1988) indiquaient que « le problème avec toutes ces définitions était que chacune ne couvre qu'un aspect de l'entrepreneuriat et qu'aucune ne parvient à tous les inclure ... » (p.141), un constat repris avec encore plus d'acuité récemment par Gartner (2001). Des définitions plus claires et partagées permettraient aux chercheurs d'utiliser plus aisément les travaux de chacun. De plus, les praticiens pourraient ainsi mieux évaluer l'intérêt et l'applicabilité des résultats de recherche (Sharma et Chrisman, 1999). Cependant, il relève du vœu pieux que de penser que les chercheurs feront bientôt consensus sur le sujet. D'ailleurs, certains auteurs se demandent si on ne consacre pas un temps disproportionné aux débats de définitions de l'entrepreneuriat (Low, 2001) (et implicitement aux définitions de l'intrapreneuriat). Steyaert et Hjorth (2003) vont plus loin encore, affirmant : « *entrepreneurship is not, will not and should not be a unified field; rather we try to live with the consequences of the idea that there is not one entrepreneurship but that there are many entrepreneurships* » (p. 4).

Il y a d'ores et déjà une certaine forme d'accord sur le fait que l'intrapreneuriat réfère à la mise en œuvre d'innovations par des employés d'une entreprise, bien que cela semble pouvoir prendre différentes formes. Cependant, il apparaît qu'une des grandes zones d'ambiguïté qu'il importerait de clarifier parmi les définitions proposées de l'intrapreneuriat fait également partie des principales divergences d'opinions au sujet de ce qui doit être inclus ou non dans le concept d'entrepreneuriat relevées par Davidsson *et al.* (2001)⁵ en l'occurrence le niveau d'innovation requis pour qu'une nouvelle activité soit qualifiée d'intrapreneuriale.

³ Nous avons conservé ce concept en anglais car nous n'avons pas été en mesure d'identifier une traduction acceptable en français.

⁴ À cet égard, consulter le numéro spécial de *Entrepreneurship Theory and Practice* (2001), vol. 25 (4), faisant le bilan de la recherche sur l'entrepreneuriat; voir aussi l'ouvrage de Verstraete (2000).

⁵ Ces zones de divergence sont: l'inclusion ou non d'activités sans but lucratif; l'association à de nouvelles entreprises indépendantes seulement ou aussi à l'intérieur d'entreprises établies; si l'essence de l'entrepreneurship est au niveau des dispositions, de comportements ou des résultats; au niveau d'innovation requis pour qu'une activité soit qualifiée d'entrepreneuriale; l'importance que l'activité soit un succès et à quel degré.

2. Les recherches sur l'intrapreneuriat

Le présent bilan des recherches sur l'intrapreneuriat porte sur les années 1990 à 2003. Suite à une recherche documentaire effectuée dans les revues académiques sur les bases de données ABI/Inform et Emerald, les articles sur le sujet ont tous été consultés. La classification des objets de ces recherches a été amorcée à partir d'une typologie des objets de recherches sur l'intrapreneuriat élaborée par Carrier (1993). Selon cette typologie, un premier grand courant de publications met l'accent sur l'intrapreneur lui-même alors que le second insiste sur l'intrapreneuriat comme processus. Ce cadre théorique a été conservé, bien que de nouvelles catégories aient été ajoutées. Le tableau 1 présente une vue d'ensemble des recherches répertoriées dans chacun des deux grands courants et dans chacune de leurs catégories⁶. Nous nous intéresserons d'abord aux chercheurs qui ont centré leur intérêt sur l'intrapreneur.

2.1 Premier courant : recherches s'intéressant à l'intrapreneur

2.1.1 Perspective des caractéristiques psychologiques

Un important courant de recherche tente d'identifier les caractéristiques personnelles associées aux entrepreneurs et aux intrapreneurs (Matthews *et al.* 2001). Les premières études dans le champ de l'entrepreneuriat ont d'ailleurs mis l'accent sur l'individu (Low et Macmillan, 1988).

La comparaison des caractéristiques personnelles des entrepreneurs et des intrapreneurs naissants (*nascent*) a fait l'objet d'une étude de Matthews *et al.* (2001). Malgré plusieurs caractéristiques similaires, ils ont constaté que les intrapreneurs naissants perçoivent moins d'incertitudes, ont davantage de propension au risque, développent davantage de plans d'affaires formels et ont des attentes de croissance plus modérées que les entrepreneurs naissants. Carrier (1997) a elle aussi comparé les entrepreneurs et les intrapreneurs en faisant ressortir que leurs contextes d'action différents exigent des aptitudes différentes. Ainsi, par exemple, à cause d'une certaine dépendance et d'une autonomie moindre, l'intrapreneur doit démontrer des habiletés politiques (ex : convaincre) plus importantes que l'entrepreneur.

Brazeal et Waever (1990) de même que Winslow (1990) se sont, pour leur part, penchés sur les facteurs de motivation des intrapreneurs. Selon eux, un climat de spontanéité et d'expérimentation, généré par un leadership confiant dans les possibilités et les compétences de tous les employés, constitue une clé essentielle pour motiver les comportements intrapreneuriaux. Brazeal et Waever (1990) ont aussi établi que des structures organisationnelles souples et des récompenses financières adaptées sont des facteurs particulièrement importants pour motiver les intrapreneurs.

De leur côté, Gartner *et al.* (1992), ont étudié l'entrepreneuriat, mais en y incluant l'intrapreneuriat, du point de vue du comportement organisationnel. Nous aurions pu associer ces auteurs autant dans la perspective des caractéristiques psychologiques que dans celle des fonctions et rôles. Ces auteurs considèrent qu'en mettant l'accent sur l'émergence organisationnelle, les théories de la motivation et du comportement organisationnel pourraient être utilisées de façon fructueuse tant en entrepreneuriat qu'en intrapreneuriat.

Enfin, Hornsby *et al.* (2002) ont étudié le comportement des cadres intermédiaires en fonction de leur perception de facteurs de l'environnement interne favorables à l'entrepreneuriat corporatif. Les principaux facteurs organisationnels qui influenceront cette perception sont : 1-support de la direction, 2-liberté dans le travail, 3-récompenses et renforcements, 4-temps

⁶ Il aurait certes été intéressant d'incorporer dans ce tableau tous les auteurs de la période antérieure à 1990, répertoriés dans la typologie de Carrier (1993). L'espace alloué ne permet pas de le faire ici.

disponible, 5-limites organisationnelles. Ces facteurs peuvent être utilisés par l'entreprise afin de favoriser le développement de l'entrepreneuriat corporatif.

2.1.2 Perspective des fonctions et rôles de l'intrapreneur

Cette perspective met l'accent sur ce que *fait* l'intrapreneur. Fillion (1999) propose un modèle dans lequel l'intrapreneur est vu comme un visionneur qui fait émerger une vision complémentaire à celle de la vision principale établie par le dirigeant de l'entreprise, l'entrepreneur. Cox et Jennings (1995) ont établi une typologie de quatre styles d'entrepreneurs ou d'intrapreneurs : le baron d'entreprise, le traditionaliste, le visionnaire et le coach d'équipe. Ces derniers auteurs considèrent toutefois que les dirigeants non-fondateurs d'entreprises doivent être appelés des intrapreneurs (par opposition aux dirigeants fondateurs qui sont, eux, des entrepreneurs); une terminologie qui prête à confusion et qui ne correspond pas à ce que prescrit la majorité des auteurs en intrapreneuriat.

Pour Fiol (1995), il existe quatre types de mondes mentaux auxquels appartiennent les membres d'une organisation: les briseurs de règles, les concepteurs de stratégies, les protecteurs des stratégies et les protecteurs de règles. Les membres de chacun de ces mondes ont des fonctions importantes pour assurer le succès d'une innovation. L'initiateur d'une innovation est un briseur de règles. Les champions de l'innovation (ou intrapreneurs) devront réussir à associer au projet d'innovation tous les autres mondes mentaux de l'organisation pour en permettre la concrétisation. La confrontation et la conciliation entre les individus appartenant à ces mondes mentaux permettront la réussite du projet d'innovation. Le rôle de champion corporatif qui peut souvent être associé à des intrapreneurs a été étudié par Greene *et al.* (1999). Ils ont pu identifier les différences principales entre les entrepreneurs indépendants et les champions corporatifs en termes d'accès à des ressources importantes à leur succès; soit des ressources de capital: humain, social, organisationnel, physique et financier.

Un nombre de plus en plus important de travaux porte sur la reconnaissance d'opportunités (*opportunity recognition*). Les difficultés qu'ont connues les premières recherches sur les caractéristiques des créateurs ont créé un certain vide dans le domaine des travaux sur la personne de l'entrepreneur ou de l'intrapreneur (Mitchell *et al.*, 2002) que combleront en partie ceux s'intéressant à la reconnaissance d'opportunités. Ces auteurs mettent l'accent sur le point de départ du projet intrapreneurial : une opportunité qui doit être reconnue par un individu. Plusieurs de ces auteurs n'utilisent pas la notion de projet intrapreneurial mais des notions plus larges, telles que celle de projet d'innovation (Krueger, 2001; Coralelli O'Connor et Rice, 2001), celle d'opportunité entrepreneuriale (Mitchell *et al.*, 2002), celle de *business opportunity* (Hills et Lumpkin, 1997) ou celle de «nouvelle affaire» (Hills et Shraders, 1998).

La reconnaissance d'opportunités est un acte créatif individuel et non un processus organisationnel; pour reprendre les termes de Krueger (2000), « les organisations n'innovent pas, ce sont les individus dans ces organisations qui innovent » (p.5). Dans la même veine et dans cette perspective d'innovation interne, un modèle de reconnaissance et de développement de projets innovateurs a été conçu par Coralelli, O'Connor et Rice (2001). Enfin, parmi les rares auteurs à avoir développé un modèle de processus de reconnaissance d'opportunités spécifiquement intrapreneurial, on retrouve Hostager *et al.*, (1998). Leur modèle présente un processus où la reconnaissance d'opportunités est affectée par un ensemble de facteurs au niveau de l'individu, de l'organisation et de l'environnement.

Tableau 1 : Typologie des objets de recherche sur l'intrapreneuriat

Perspectives de recherche	Auteurs
Premier courant : recherches mettant l'accent sur l'intrapreneur	
Attributs et caractéristiques psychologiques de l'intrapreneur	Winslow (1990); Brazeal et Werver (1990) ; Gartner, Bird et Starr (1992); Carrier (1997); Matthews, Ford et Human (2001); Hornsby, Kuratko et Zahra (2002)
Fonctions et rôles de l'intrapreneur	Cox et Jennings (1995); Fiol (1995); Fillion (1999); Zahra, Nielsen et Bogner (1999); Hostager, Neil, Decker et Lorentz (1998); Krueger (2000); Greene, Brush et Hart (1999); Colarelli O'Connor et Rice (2001)
Deuxième courant : recherches mettant l'accent sur l'intrapreneuriat comme processus organisationnel	
Structures et pratiques organisationnelles	David (1994); Carrier (1994); Jelinek et Litterer (1995); Russell (1999); Beaucourt et Louart (2000); Schindehutte, Morris et Kuratko (2000); Zahra, Neuman et Huse (2000);
Culture organisationnelle	Kuratko, Montagno et Hornsby. (1990); Kuratko, Hornsby, Naffziger, Montagno (1993); Morris, Davis et Allen (1994); Jansen et van Wees (1994); Bechtold (1997); Abraham (1997); Echols et Neck (1998); Birkinshaw (2003)
Stratégie	Guth et Ginsberg (1990); Russell et Russell (1992); Covin et Slevin (1991); Zahra (1991); Lengnick-Hall (1992); Zahra et Pearce (1994); Zahra et Covin (1995); Barrett et Weinstein (1999); Antoncic et Hisrich (2000, 2001); Messeghem (2003)
Processus d'innovation	Fiol (1995); Ropo et Hunt (1995); Carrier (1997)
Changement organisationnel	Sundbo (1999); Wunderer (2001); Nielsen (2000)
Processus de création et de gestion de connaissances	Zahra, Nielsen et Bogner (1999); Floyd et Woolridge (1999); Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Jannet et Lane (2003); Kazanjian, R.K., Drazin, R., Glynn, M.A.(2002)
Processus interactif ou interactionniste	Carrier (1996); Hornsby, Naffziger, Kuratko et Montagno. (1993)

2.2 Deuxième courant : recherches portant sur le processus

Un plus grand nombre de chercheurs se sont intéressés au processus d'intrapreneuriat, à ses facteurs d'émergence et à ses conditions de réalisation. On peut dresser une typologie de leurs travaux, en se fondant sur le thème central développé par chacun pour expliquer l'émergence ou la concrétisation de l'intrapreneuriat. Examinons chacun des thèmes qui ont fait l'objet d'une catégorie dans ce courant.

2.2.1 Structures et pratiques organisationnelles

Russell (1999) présente un portrait global des structures et pratiques organisationnelles associées à l'intrapreneuriat. Il développe un modèle systémique de l'intrapreneuriat à l'aide de cartes cognitives et établit des relations de cause à effet entre les variables organisationnelles principales. Pour Beaucourt et Louart (2000), « une grande partie des aptitudes entrepreneuriales peut être exploitée pour répondre aux besoins des organisations modernes : par exemple la proactivité adaptative, le partage de complexité et l'autonomie d'action » (p.212). Ils se sont aussi intéressés à certains paradoxes pouvant émerger dans plusieurs organisations favorisant l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat; tels qu'une autonomie ambiguë, si soumise à des exigences de résultats précis ou dans un contexte où les normes et la standardisation s'accroissent. De même, une implication forte peut être attendue du salarié mais dans un cadre de précarité de poste ou d'emploi. De leur côté, Jelinek et Litterer (1995) ont étudiés les différences entre les paradigmes et pratiques de management de type traditionnel et de type entrepreneurial. Pour favoriser l'entrepreneuriat organisationnel, trois éléments ont été identifiés par ces auteurs : le partage des responsabilités managériales, l'attention aux anomalies et la capacité d'absorber l'ambiguïté.

Le lien entre l'entrepreneuriat corporatif et le marketing est examiné par Schindehutte *et al.* (2000). Les auteurs ont pu remarquer le rôle plutôt réactif ou adaptatif (par opposition à proactif) de la fonction marketing dans les entreprises étudiées. Des recommandations sont élaborées pour favoriser un rôle plus important du marketing au niveau des efforts entrepreneuriaux, en particulier pour la découverte d'opportunités. Pour leur part, Zahra *et al.* (2000) ont pu démontrer que l'entrepreneuriat corporatif est plus élevé lorsque : les cadres supérieurs possèdent des actions de leur entreprise, le président du conseil et le PDG sont des individus différents, le conseil d'administration est de taille moyenne et les administrateurs externes possèdent des actions de la compagnie.

Dans une étude comparative de l'intrapreneuriat dans les PME et les grandes entreprises, Carrier (1994) a démontré des différences en termes de contextes structurel et relationnel ainsi qu'en termes de récompenses offertes, de processus stratégiques impliqués et au plan des conséquences des insatisfactions des intrapreneurs. L'étude démontre que les modèles d'intrapreneuriat doivent être différents selon la taille, petite ou grande, des organisations.

2.2.2 Culture organisationnelle

Certains auteurs ont mis l'accent sur la culture organisationnelle et les modes managériaux favorisant l'intrapreneuriat. D'autres vont encore plus loin et, dans une perspective critique, se demandent si un changement de paradigme ou une révolution démocratique ne devient pas nécessaire pour assurer la dignité et la contribution adéquate des individus, ce que n'arriveraient pas à faire suffisamment les cultures participatives actuelles lorsque l'on veut cultiver l'intrapreneuriat (Bechtold, 1997). Pour Kuratko *et al.* (1993), la culture organisationnelle est un élément fondamental dans l'implantation d'une pensée entrepreneuriale. Une culture entrepreneuriale s'exprimera ensuite en des pratiques managériales qui pourront favoriser le développement de comportement intrapreneuriaux chez les employés.

Le cadre conceptuel du construit individualisme-collectivisme fut employé en intrapreneuriat par Morris *et al.* (1994) dans une étude visant à démontrer l'effet de la culture nationale et organisationnelle sur les comportements entrepreneuriaux dans les organisations dans le cadre d'une comparaison internationale. Il est apparu que le facteur individualisme-collectivisme est important pour bien comprendre le comportement entrepreneurial des firmes. Abraham (1997) a aussi utilisé ce construit pour étudier l'effet de variables associées à

la personnalité des individus et à la culture organisationnelle sur les variables d'intrapreneuriat et d'engagement organisationnel.

Birkinshaw (2003) propose un modèle d'entrepreneuriat interne dans lequel la culture organisationnelle et le style de gestion sont des éléments centraux. L'accent est mis sur l'équilibre à atteindre entre quatre éléments : entre trop peu de direction et trop peu de limites ainsi qu'entre trop d'espace et trop peu de soutien. Des instruments de mesure ont été construits pour évaluer la culture entrepreneuriale par Kuratko *et al.* (1990). Ces derniers ont développé un modèle où les caractéristiques individuelles et organisationnelles interagissent avec un événement catalyseur qui mène à la décision d'agir de façon intrapreneuriale. Cette décision mènera ensuite à l'implantation de l'idée en fonction de la disponibilité des ressources et des habilités à surmonter les obstacles.

Plusieurs autres auteurs ont mis en valeur l'importance de la rencontre entre la personnalité particulière de l'intrapreneur et un mode de gestion et une culture favorables à l'intrapreneuriat (Jansen et van Wees, 1994; Echols et Neck, 1998). Si le mode de gestion et la culture organisationnelle associée sont défavorables, les individus fondamentalement intrapreneurs devraient tout de même probablement survivre (comme intrapreneurs) et au besoin aller vers d'autres entreprises plus favorables. Le principal impact négatif de modes de gestion et de cultures défavorables à l'intrapreneuriat serait de démotiver les intrapreneurs « marginaux » qui n'ont pas de propension au martyr et n'ayant qu'une tolérance modérée au risque (Chisholm, 1987).

2.2.3 Stratégie

Plusieurs auteurs ont adopté une perspective de l'intrapreneuriat associée à la stratégie de l'organisation. Ainsi, Messeghem (2003) a étudié l'entrepreneuriat comme stratégie d'entreprise pour les PME déjà établies. Il a analysé les liens entre l'orientation entrepreneuriale et leurs pratiques managériales du point de vue de leur design organisationnel. Ses résultats montrent que les PME très entrepreneuriales ont aussi, paradoxalement, des structures très bureaucratiques. La structure plus détaillée ou bureaucratique d'une PME, en permettant de mieux répondre aux besoins des consommateurs, pourrait même être un résultat de son orientation entrepreneuriale.

Barrett et Weinstein (1999) ont développé un modèle liant l'entrepreneuriat corporatif, l'orientation vers le marché et la flexibilité. L'effet de ces variables sur la performance de l'entreprise a été étudié et démontré statistiquement par les auteurs. L'effet de l'entrepreneuriat corporatif sur la performance de l'entreprise a aussi été étudié par Zahra et Covin (1995). Ils ont démontré un impact positif sur la performance financière des entreprises. L'effet est plutôt modeste les premières années mais plus important ensuite; particulièrement pour les entreprises opérant dans des environnements d'affaires considérés hostiles. L'entrepreneuriat corporatif peut donc aussi être vu comme une stratégie d'affaires à long terme qui permet d'obtenir des résultats financiers supérieurs.

Deux études de Antoncic et Hisrich (2000, 2001) ont permis une comparaison de l'intrapreneuriat dans des firmes en Slovénie avec celui existant dans des firmes aux États-Unis. Les auteurs ont considéré des facteurs de type environnemental et organisationnel, à l'exclusion de facteurs associés directement aux individus intrapreneurs. Pour leur part, Zahra et Pearce (1994) ont étudié l'intrapreneuriat en le considérant comme « une option stratégique permettant à l'organisation de raffiner son concept d'affaires afin de rencontrer les besoins changeants des consommateurs et d'améliorer sa position compétitive » (p.31). Les résultats de leur recherche ont permis de constater que l'intensité des activités intrapreneuriales d'une entreprise peut s'expliquer par plusieurs variables, particulièrement l'environnement de l'organisation, sa stratégie et sa structure.

De leur côté, Guth et Ginsberg (1990) ont étudié l'entrepreneuriat corporatif dans une perspective de management stratégique. Selon eux, il peut s'exprimer soit sous forme d'innovations et de nouvelles affaires dans l'organisation ou sous la forme d'un renouvellement stratégique de l'organisation. Ils considèrent le phénomène de l'entrepreneuriat corporatif comme influencé par l'environnement, les leaders stratégiques, le type de management et la performance organisationnelle (influence en double boucle car elle est elle-même influencée par celui-ci).

Russell et Russell (1992) ont examiné l'effet de l'environnement ainsi que des normes et des structures organisationnelles sur la stratégie entrepreneuriale. Leurs travaux ont permis de constater que le succès cette dernière était principalement influencée par les normes associées à l'innovation (reflétant les valeurs et les croyances organisationnelles à cet effet), le degré de décentralisation et le niveau d'incertitude dans l'environnement. Zahra (1991) a pour sa part développé un modèle où la performance de l'entreprise est influencée par l'entrepreneuriat corporatif qui est, à son tour, influencé par des facteurs environnementaux, stratégiques et organisationnels. Il a pu identifier une corrélation positive entre l'entrepreneuriat corporatif et la performance financière de l'entreprise.

De son côté, Lengnick-Hall (1992) a étudié le lien entre la cohésion stratégique et la performance des entreprises dans des contextes d'entrepreneuriat corporatif. Elle a pu relever l'importance d'une cohésion minimale dans tous les cas étudiés afin de favoriser la performance; toutefois une cohésion trop forte peut avoir des effets négatifs dans certaines situations. Ainsi, un jugement au cas par cas doit être exercé par les gestionnaires au-delà d'une cohésion minimale. Enfin, Covin et Slevin (1994) ont effectué une étude sur le lien entre le niveau technologique (bas ou élevé) et la stratégie de firmes adoptant une approche d'entrepreneuriat corporatif. Le niveau technologique a été identifié comme ayant un effet modérateur sur l'efficacité des stratégies de ces firmes.

Pour leur part, Covin et Slevin (1991) ont étudié l'effet de l'entrepreneuriat corporatif comme posture stratégique. Ils ont été en mesure de démontrer l'impact positif de cette stratégie sur la performance financière de grandes entreprises dans la plupart des contextes.

2.2.4 Processus d'innovation

Certains auteurs ont mis l'accent sur le processus d'innovation que représente l'intrapreneuriat. Carrier (1997) est allée encore plus loin en faisant ressortir les liens entre l'intrapreneuriat et la créativité. Fiol (1995) a développé un modèle d'innovation organisationnelle dans les grandes organisations qui met l'accent sur les connaissances contradictoires (des individus et groupes) et la façon dont ces dernières se combinent dans le temps lors du développement d'activités créatives. Certaines recommandations sont présentées pour les champions (en fait des intrapreneurs) de l'innovation.

De leur côté, Ropo et Hunt (1995) ont aussi approché l'intrapreneuriat comme étant un processus d'innovation mais dans une perspective qui intègre le paradoxe. Ils ont étudié des cercles vicieux et vertueux (favorisant ou non le succès du changement) présents dans les entreprises étudiées en termes d'interrelations entre les capacités individuelles et organisationnelles. Malgré la tendance du processus de type cercle vicieux à empêcher le succès du changement innovateur, l'intrapreneuriat a quand même pu s'y développer.

2.2.5 Changement organisationnel

Plusieurs auteurs considèrent que les organisations peuvent changer plus facilement grâce à l'intrapreneuriat. Nielsen (2000) considère ce dernier comme une stratégie de changement organisationnel permettant de rendre l'entreprise plus sensible au marché. Il considère cette stratégie particulièrement utile dans les entreprises des pays anciennement socialistes ou dans

toutes entreprises publiques voulant se rapprocher du marché. L'intrapreneuriat permettrait une transition plus éthique, efficace et harmonieuse.

Wunderer (2001) a développé un modèle global de transformation de l'organisation vers un idéal de co-intrapreneuriat associé à des valeurs de coopération et de solidarité. Il incorpore un grand nombre de variables de différents types; soit des variables associées aux buts, au contexte, au potentiel, aux coordinations et aux politiques organisationnelles. Il appuie cette différence de vision avec l'intrapreneuriat plus classique en considérant tous les employés comme de potentiels co-intrapreneurs (et non intrapreneurs). Selon lui, nous pouvons comprendre le développement co-intrapreneurial « comme un processus social qui supporte tous les membres de l'organisation dans leurs interactions coopérantes » (p.194). Il présente une vision de l'intrapreneuriat fortement axée sur des valeurs humanistes et démocratiques où les cadres en gestion des ressources humaines ont un rôle important à jouer afin de permettre son implantation.

Pour sa part, Sundbo (1999) a étudié l'entrepreneuriat corporatif en tant que processus permettant le développement de compétences (en particulier celles associées à l'innovation) chez les employés grâce à des projets en gestion de ressources humaines et en développement organisationnel. Il a conçu un modèle de développement de l'entrepreneuriat corporatif dans une optique d'engagement organisationnel des employés. Les trois niveaux du modèles sont 1-l'apprentissage en double boucle favorisant une ouverture à l'apprentissage et à l'innovation chez les employés, 2-l'apprentissage à simple boucle favorisant le développement d'habiletés entrepreneuriales, 3-l'apprentissage *deutero*, permettant l'institutionnalisation du système d'apprentissage et d'une culture favorisant l'apprentissage.

2.2.6 Processus de création et de gestion de connaissances

Dans une perspective de création de la connaissance, Zahra, *et al.* (1999) considèrent qu'une des fonctions de l'intrapreneur est de relier les différentes perspectives et compréhensions divergentes associées aux activités de l'entrepreneuriat corporatif. Pour ces auteurs, l'intrapreneur a d'abord pour fonction de reconnaître, de partager et d'articuler les connaissances et apprentissages permettant le développement de ce dernier. De plus, « un rôle clé de l'intrapreneur est d'établir un lien entre les activités d'entrepreneuriat corporatif et la culture de l'organisation ainsi que sa stratégie » (p.185). De leur côté, Dess *et al.* (2003) se sont intéressés particulièrement à la contribution des efforts entrepreneuriaux à l'interne dans le processus de création de connaissance et d'apprentissage organisationnel. Ils ont aussi mis l'accent sur l'importance de la gestion des connaissances afin de développer et conserver les compétences organisationnelles nécessaires à l'intrapreneuriat. Pour leur part, Floyd et Woolridge (1999) ont étudié le processus par lequel des connaissances associées à l'entrepreneuriat corporatif, créées individuellement, sont partagées socialement dans l'organisation. Ces nouvelles connaissances ayant pour effet de changer certaines croyances et d'augmenter les compétences organisationnelles ainsi que la capacité de renouvellement, malgré les forces d'inertie présentes dans l'entreprise.

2.2.7 L'intrapreneuriat vu comme un processus interactif ou interactionniste

Hornsby *et al.* (1993) ont développé un modèle explicatif du processus intrapreneurial dans lequel l'interactivité est importante. Leur modèle présente d'un côté les variables interagissant menant à la décision d'agir de façon intrapreneuriale, soit les caractéristiques organisationnelles et individuelles de même qu'un événement catalyseur. Ensuite, les variables de faisabilité d'affaires, de disponibilité de ressources et de capacité à surmonter les obstacles interagissent afin de permettre l'implantation de l'idée intrapreneuriale.

La nature dynamique des éléments du processus intrapreneurial a aussi été particulièrement soulignée par Carrier (1996). Son modèle d'intrapreneuriat dans les PME est d'ailleurs de type interactionniste car il souligne non seulement l'effet de facteurs associés à l'intrapreneur et à l'entreprise mais il incorpore également des facteurs relevant de l'interaction elle-même entre ces derniers. Woodman et Schoenfeldt (1990), décrivent la perspective interactionniste en indiquant que le comportement d'un organisme à n'importe quel point dans le temps résulte de l'interaction complexe entre la situation et la nature de l'organisme. La situation, l'organisme ainsi que l'interaction qui se développe doivent être expliqués pour vraiment comprendre l'organisme-dans-son-environnement.

3. Discussion et conclusion

Comme on peut le constater, la recherche sur l'intrapreneuriat se révèle à travers des perspectives variées et pluridisciplinaires. Cependant, le discours reste fragmenté, basé sur des conceptions très variées de l'intrapreneuriat, certains l'abordant uniquement à partir d'éléments particuliers (ex : la culture, la structure, etc.) alors que d'autres font intervenir plusieurs dimensions pour expliquer son émergence et/ou sa concrétisation. Carrier (1993) décrivait d'ailleurs ce discours comme polyphonique : il l'est toujours. On remarque également encore une grande prédominance d'articles à caractère normatif ou conceptuel, même si le nombre de recherches de type plus empirique a sensiblement augmenté au cours des dernières années. Quoi qu'il en soit, notre but en réalisant ce bilan des objets d'intérêts de recherche en était un non seulement d'analyse de la littérature actuelle mais aussi d'aboutir à quelques pistes de recherches intéressantes découlant de cette analyse. Effectivement, notre étude permet de constater que certaines voies de recherche ont fait l'objet de très peu de travaux jusqu'à maintenant et mériteraient une attention plus grande de la part des chercheurs.

Soulignons d'abord l'intérêt d'étudier l'intrapreneuriat dans des contextes encore trop peu explorés. Ainsi, rares sont les travaux ayant porté sur l'intrapreneuriat dans des organisations non commerciales (Allali, 2003), malgré l'importance que ces dernières ont dans l'économie et la société. Une des seules études portant sur l'intrapreneuriat et intégrant une OBNL (organisation sans but lucratif) et une organisation gouvernementale est celle de Nielsen *et al.* (1985). Ils ont étudié trois cas, représentant chacun un des trois principaux types d'organisation dans l'économie : commerciales, OBNL et gouvernementales. Ils ont pu souligner l'intérêt pour une OBNL d'avoir des activités intrapreneuriales commerciales sans renier sa mission. Une autre étude, effectuée par Cates (1987), a mis en lien l'intrapreneuriat dans les hôpitaux américains et les grandes entreprises. Selon l'auteur, les modèles d'intrapreneuriat peuvent être transposés des grandes entreprises, telles 3M ou Exxon, vers les hôpitaux. À l'inverse, il est loisible de croire que des recherches menées sur l'intrapreneuriat qui s'exerce dans de nombreuses organisations à but sans lucratif, fortement dépendantes des initiatives des membres qui les animent et les gèrent, pourraient elles aussi fournir des expériences transposables dans le contexte des organisations commerciales.

L'intrapreneuriat gagnerait également à être étudié dans les organisations gouvernementales, même si Boyett (1996) considère que les dirigeants du secteur public ayant des comportements entrepreneuriaux devraient être vus comme des entrepreneurs du secteur public. Récemment, Nielsen (2000) a exploré l'intérêt de l'intrapreneuriat comme stratégie pour faciliter la transition d'organisations publiques en entreprises commerciales, lors de processus de privatisation initiés par certains gouvernements. Selon lui, l'intrapreneuriat pourrait devenir une stratégie potentiellement efficace, éthique et plus douce de transformation des organisations publiques. Une autre étude, celle de Morris et Jones (1999) a aussi abordé l'intérêt des gestionnaires d'organisations publiques pour l'intrapreneuriat. Mais

beaucoup de travail reste à faire car on en est encore à de simples manifestations d'intérêt, encore trop timides à notre avis, alors que nos organisations gouvernementales ont plus que jamais besoin d'individus entreprenants et innovants, ne serait-ce que pour trouver des façons de faire plus et mieux dans un contexte de ressources rares.

Un nouvel intérêt semble également émerger depuis les deux dernières années⁷ : l'intrapreneuriat en contexte académique. Nos universités ont elles aussi grandement besoin d'intrapreneurs à plusieurs titres, que ce soit pour créer des instituts ou chaires de recherche, développer de nouveaux programmes et des approches pédagogiques innovatrices. Comment dépister ou encourager et supporter le travail de ces académopreneurs? Pourrait-on s'inspirer de certaines approches en entrepreneuriat corporatif pour parvenir à intégrer leur action dans une stratégie plus globale de nos institutions académiques? Encore là, tout reste à faire...

Un autre constat s'impose : encore trop peu de chercheurs s'intéressent à l'intrapreneuriat en contexte de PME. Les seules recherches sur l'intrapreneuriat menées en contexte de PME sont celles de Carrier (1996), Sundbo (1999), Zahra *et al.* (2000), Messeghem (2003) et de Zahra et Pearce (1994). Comme la revue de littérature permet de le constater, certains laissent penser que l'intrapreneuriat est l'apanage des grandes entreprises alors que Carrier (1991) a bien démontré que non seulement ce n'était pas le cas mais que ces plus petites entités avaient elles aussi grandement besoin d'intrapreneurs. Cet intérêt pour l'étude de l'intrapreneuriat en contexte de PME a par surcroît été souligné par Zahra *et al.* (2000) et Zahra et Pearce (1994).

Dans un autre ordre d'idées, les recherches auraient avantage à être davantage envisagées dans une perspective interactionniste. Comme on l'a vu, plusieurs chercheurs ne s'intéressent qu'à un ou quelques facteurs traités isolément. Mieux encore, il semblerait intéressant de faire plus appel, dans ces études, aux théories de la complexité. Comme le souligne Thiétart (2000), les théories de la complexité permettent particulièrement bien d'appréhender des systèmes complexes comme le sont les organisations et leur environnement. Ces théories offrent un regard nouveau sur les organisations et l'intrapreneuriat. La complexité de l'environnement (compliqué à appréhender, changements rapides et souvent imprévisibles, données contradictoires, etc.) est telle qu'il est difficile à une organisation de survivre et de se développer dans un mode de gestion de type *command and control* où toutes les initiatives et les innovations viennent d'en haut. Dans une perspective de systèmes complexes, l'intrapreneuriat peut être vu comme un mode d'auto-organisation qui permet au système de mieux s'adapter à la complexité de son environnement.

Enfin, il faut constater que les travaux en intrapreneuriat, bien qu'ils permettent de voir ses grands avantages dans une organisation, abordent peu la question de son implantation concrète (Morris et Trotter, 1990) et des éventuelles difficultés en découlant. Les travaux de recherche menés jusqu'à maintenant ont certes permis de connaître plusieurs effets de l'intrapreneuriat, les facteurs favorables et défavorables à sa présence de même que le lien entre les pratiques intrapreneuriales et plusieurs autres aspects du management, tels que la stratégie, la psychologie organisationnelle, la gestion des ressources humaines, le leadership ou la culture organisationnelle. Ces bases ne sont cependant pas suffisantes pour bien comprendre la question très pratique mais fort complexe de l'implantation de l'intrapreneuriat.

À cet égard, on ne peut que souhaiter que plus de recherches soient menées pour apprendre des expériences d'organisations ayant réussi à se transformer pour favoriser l'intrapreneuriat. La question de son implantation n'est pas simple. Cela suppose des changements importants

⁷ Nous avons retrouvé six articles sur l'entrepreneuriat académique en 2002 et 2003. L'espace alloué ne nous permettait pas ici d'en faire état plus longuement.

qui conduisent l'organisation à vivre une réelle transformation et un changement de paradigme. La littérature sur la transformation organisationnelle pourrait être utile aux auteurs qui s'intéressent à l'intrapreneuriat et à son implantation. Un apport provenant d'études sur des cas non réussis pourrait aussi permettre d'améliorer les connaissances scientifiques sur l'implantation de l'intrapreneuriat. Nous ne prôtons pas ici la nécessité de développer des recettes génériques, une approche d'ailleurs peu réaliste dans des contextes de transformation organisationnelle (Rondeau, 1999). Par contre, il serait souhaitable que des efforts de recherche soient entrepris dans le but de développer des propositions concrètes ou des guides d'action susceptibles d'aider les entreprises à se transformer pour devenir plus intrapreneuriales.

RÉFÉRENCES

- Abraham, R. (1997). «The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment ». *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), p.179.
- Allali, B. (2003). *Intrapreneuriat et organisation*. (Cahier de recherche no. 2003-10), Montréal, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montréal.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). «Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation». *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp.495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2000). «Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States». *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(1), pp.21-40.
- Barrett, H., & Weinstein, A. (1999). «The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), pp.57-70.
- Bechtold, B.L. (1997). «Toward a participative organizational culture: evolution or revolution?». *Empowerment in Organizations*, 5(1), p.4.
- Beaucourt, C., Louart, P. (2000). «Des entrepreneurs dans les franges du salariat ». In Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*. Caen : Éditions EMS, pp.211-228.
- Birkinshaw, J. (2003). «Le paradoxe de l'entrepreneuriat ». *L'Expansion Management Review*, (109), pp.19-29.
- Brazeal, D., Waever, K.M. (1990). «Differential motivating factors among intrapreneurial and traditional managers: A look at the influence of reward systems and structures on performance among intrapreneurial and traditional managers». *Journal of Creative Behavior*, 24 (4), pp.263-274.
- Boyett, I. (1996). «The public sector entrepreneur – a definition». *International Journal of Public Sector Management*, 9(2), pp.36-51.

- Carrier, C. (1991). «Intrapreneurship et PME ». *Gestion. Revue internationale de gestion*, 16(4), pp. 20-26.
- Carrier, C. (1993). «La littérature sur l'intrapreneurship: un discours polyphonique », *Actes de la conférence annuelle de l'Association Canadienne des sciences administratives (ASAC)*, Lake Louise, Alberta, juin.
- Carrier, C. (1994). «Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study». *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Carrier, C. (1996). «Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), pp.5-20.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Sainte Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Cates, N. (1987). «Intrapreneurial models and applications for hospitals and health-related organizations». *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3), pp.41-46.
- Chisholm, T.A. (1987). «Intrapreneurship and bureaucracy». *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3), pp.36-40.
- Chittipeddi, K., Wallet, T.A. (1991). «Entrepreneurship and competitive strategy for the 1990's». *Journal of Small Business Management*, 29(1), pp.94-98
- Colarelli O'Connor, G., Rice, M.P. (2001). «Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms». *California Management Review*, 43 (2), 95-116.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1991). «A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), pp.7-25.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1994). «Corporate Entrepreneurship in High and Low Technology Industries: A Comparison of Strategic Variables, Strategy Patterns and Patterns and Performance in Global Markets». *The Journal of Euromarketing*, 3 (3/4), pp.99-138.
- Cox, C., Jennings, R. (1995). «The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and intrapreneurs». *Leadership & Organization Development Journal*, 16(7), pp.4-9.
- David, B.L. (1994). «How internal Venture Group Innovate». *Research Technology Management*, 37(2), pp. 38-43.
- Davidsson, P., Low, M.B., Wright, M. (2001). «Editor's introduction: Low and MacMillan ten years on: achievements and future directions for entrepreneurship research». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp.5-15.
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Jannet J.J., Lane, P.J. (2003). «Emerging issues in corporate entrepreneurship». *Journal of Management*, 29(3), pp.351-378.
- Echols, A.E., Neck, C. (1998). «The impact of behaviors and structure on corporate

- entrepreneurial success». *Journal of Managerial Psychology*, 13(1/2), p.38.
- Floyd, S. W., & Woolridge, B. (1999). «Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp.123-143.
- Filion, L.J. (1999). «D'employés à intrapreneurs». (cahier de recherche no 99-03). Montréal, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montréal.
- Fiol, C.M. (1995). «Thought worlds colliding: the role of contradiction in corporate innovation processes». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3), p.71-90.
- Gartner, W.B., Bird, B.J., Starr, J. (1992). «Acting as if: differentiating entrepreneurial from organizational behavior». *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16 (3), p.13-31.
- Gartner, W.B. (2001). « Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp.27-39.
- Gosselin, A. (1988). «La revitalisation et la transformation des organisations : un nouveau défi pour la GRH». *Revue Internationale de Gestion*. 36 (février), pp.36-43.
- Greene, P.G., Brush, C.G., Hart, M.M. (1999) *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23 (3), p. 103-122.
- Guth, W.D., Ginsberg, A. (1990). «Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship». *Strategic Management Journal*, 11(5), p.5-15.
- Haskins, G. et Williams, R. (1987). «Intrapreneurship in action», *The Economist Intelligence Unit (EIU)*, Special Report, no 1099, UK: The Economist Publications, avril.
- Hills, G.E., Lumpkin, L.T., Singh, R.P. (1997). «Opportunity recognition : perception and behaviors of entrepreneurs». *Proceedings of the 17th annual conference on entrepreneurship*. Wellesley, M.A. : Babson College.
- Hills, G.E., Shraders, R.C. (1998). « Successful Entrepreneurs' Insights into Opportunity Recognition ». *Proceedings of the 18th annual conference on entrepreneurship*. Wellesley, M.A. : Babson College.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., Zahra, S.A. (2002). « Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale». *Journal of Business Venturing*, 17(3), pp.253-273.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., Montagno, R.V. (1993). « An interactive model of the corporate entrepreneurship process». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), pp.29-37.
- Hostager, T.J., Neil T.C., Decker, R.L., Lorentz, R.D. (1998). « Seeing environmental opportunities: effect of intrapreneurial ability, efficacy, motivation and desirability». *Journal of Organizational Change Management*, 11 (1), pp.11-25.

- Jansen, P.G.W., van Wees, L.L.G.M. (1994). «Conditions for internal entrepreneurship». *Journal of Management Development*, 13 (9), pp.34-51.
- Jelinek, M., Litterer, J.A. (1995). «Toward entrepreneurial organizations: meeting ambiguity with engagement ». *Entrepreneurship Theory and Practice*. 19(2), pp.137-168
- Kazanjian, R.K., Drazin, R., Glynn, M.A. (2002). « Implementing strategies for corporate entrepreneurship : a knowledge-based perspective In Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (dir.), *Strategic entrepreneurship, creating a new mindset*.(p.173-199). Oxford : Blackwell Publishers.
- Kolchin, M.G., Hyclak, T.J. (1987). « The Case of the traditional intrapreneur». *S.A.M. Advanced Management Journal*. 52 (3), pp.14-18.
- Krueger, N.F. (2000). « The cognitive infrastructure of opportunity emergence». *Entrepreneurship Theory and Practice*. 24 (3), pp.5-23.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Montagno, R.V. (1993). «Implement entrepreneurial thinking in established organizations ». *S.A.M. Advanced Management Journal*. 58 (1), pp.28-39.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S. (1990). « Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment». *Strategic Management Journal*, 11 (Summer), pp.49-58.
- Lengnick-Hall, C.A. «Strategic configurations and designs for corporate entrepreneurship: exploring the relationship between cohesiveness and performance». *Journal of Engineering and Technology Management*, 9(2), pp.127-155.
- Low, M.B. (2001). « The Adolescence of entrepreneurship research: specification of purpose». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), pp.17-25.
- Low, M., Macmillan, I. (1988). « Entrepreneurship: past research and future challenges». *Journal of Management*, 14(2), pp.139-161.
- Luchsinger, V., & Bagby, D.R. (1987). « Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviors, comparisons, and contrasts». *S.A.M. Advanced Management Journal*, 52(3), pp.10-13.
- Matthews, C.H., Ford, M.W., Human, S.E. (2001). « The context of new venture initiation: comparing growth expectations of nascent entrepreneurs and intrapreneurs». *Proceedings of the 21st annual Entrepreneurship Research Conference*, Babson College, 2001, pp.42-52.
- Messeghem, K. (2003). « Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs». *International Small Business Journal*, 21(2), pp.197-212.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A., Smith, J.B. (2002). « Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (2), pp. 93-104.
- Morris, M., Davis, D., Allen., J. (1994). « Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural

- comparison of the importance of individualism versus collectivism». *Journal of International Business Studies*, 25 (1), pp.65-89.
- Morris, M.H., Jones, F.F. (1999). « Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (5), pp.71-91.
- Morris, M.H., & Trotter, J.D. (1990). « Institutionalizing entrepreneurship in a large company: a case study at AT&T». *Industrial Marketing Management*, 19(2), pp.131-139.
- Nielsen, R.P. (2000). "Intrapreneurship as a peaceful and ethical transition strategy toward privatization». *Journal of Business Ethics*, 25(2), pp.157-167.
- Nielsen, R.P., Peters, M.P., Hisrich, R.D. (1985). « Intrapreneurship strategy for internal markets- corporate, non-profit and government institution cases». *Strategic Management Journal*, 6(2), pp.181-189.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York : Harper and Row.
- Romano, C., Ratnatunga, J. (1996). « A citation analysis of the impact of journals on contemporary small enterprise research». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (3), pp.7-21.
- Rondeau, A., (1999). « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en oeuvre». *Gestion, revue internationale de gestion*, 24 (3), p.148.
- Ropo, A., Hunt, J. (1995). « Entrepreneurial processes as virtuous and vicious spirals in a changing opportunity structure: A paradoxical perspective». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3), pp.91-111.
- Russell, R.D. (1999). « Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp.65-84.
- Russell, R.D., Russell, C. (1992). « An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy». *Journal of Management*, 18 (4), p.639-656.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. (1999). « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2), pp.11-27.
- Shatzer, L., Schwartz, L. (1991). « Managing intrapreneurship». *Management Decision*, 29(8), pp.15-18.
- Schindehutte, M., Morris, M.H., Kuratko, D.F. (2000). « Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function». *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8 (2), pp.18-30.
- Steyaert, C., Hjorth, D. (2003). « New movements in entrepreneurship». Cheltenham, UK/Northampton, USA: Edward Elgar.

- Sundbo, J. (1999). « Empowerment of employees in small and medium-sized service firms». *Employee Relations*, 21 (2), p.105.
- Thiéart, R.A. (2000). *Management et complexité : Concept et théories*. Cahier de recherche no.282, DMSP, Université Paris IX Dauphine.
- Verstraete, T. (2000), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*. Caen : Éditions EMS.
- Winslow, E. (1990). « The issues of motivating entrepreneurial behavior». *Journal of Creative Behavior*, 24 (4), pp.256-262.
- Woodman, R.W., Schoenfeldt, R.W.(1990). « An interactionist model of creative behavior». *Journal of Creative Behavior*, 24 (4), pp.279-290.
- Wortman, M. (1987). « Entrepreneurship, an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field». *Journal of Management*, 12 (2), pp.259-279.
- Wunderer, R. (2001). « Employees as "co-intrapreneurs"- a transformation concept». *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5/6), pp.193-211.
- Zahra, S.A. Neubaum, D.O., Huse, M. (2000). «Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems». *Journal of Management*, 26 (5), pp. 947-976.
- Zahra, S.A. (1991). « Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship : an exploratory study». *Journal of Business Venturing*, 6 (4), p.259-286.
- Zahra, S.A. (1993). « [A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension](#)». *Entrepreneurship Theory and Practice*, (17) 4, pp.5-19.
- Zahra, S.A., Covin, J.G. (1995). « Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis». *Journal of Business Venturing*, 10 (1), pp.43-58.
- Zahra, S.A., Nielsen, A.P., Bogner, W.C. (1999). « Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), pp.169-189.
- Zahra, S.A, Pearce, J.A. (1994). « Corporate entrepreneurship in smaller firms : the role of environment, strategy, and organization». *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3 (1), pp.31-45.