

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Le rôle de la coopération en intrapreneuriat comme stimulateur d'innovation ?

Laurice Alexandre, Paris Descartes, Cedag (France)

Renaud Redien-Collot, Institut Friedland (France)

Doria Barchiche, Paris Descartes, Cedag (France)

1. Résumé

Cette recherche propose de modéliser les antécédents de la coopération en intrapreneuriat et ses résultats. La collaboration inter-entreprises est un accord qui permet la réalisation d'un projet commun dans une perspective d'innovation, et où chaque partenaire y retire un bénéfice. L'intrapreneuriat est un phénomène qui s'opère au sein des organisations, leur apportant un angle d'innovation supplémentaire et une agilité nécessaire pour développer rapidement des produits innovants. La littérature a abordé de nombreux modèles sur les antécédents de l'intrapreneuriat, en tant que facteurs stimulant l'innovation en interne ; ou sur la capacité organisationnelle comme levier de créativité. En revanche, il existe peu de recherches abordant la collaboration inter-entreprises en tant qu'accélérateur de comportements intrapreneuriaux. Notre approche questionne la capacité des grandes organisations à collaborer avec des plus petites entreprises lorsqu'elles ont l'habitude de l'intrapreneuriat. Nous tenterons de définir un modèle conceptuel intégrant les différents formats d'intrapreneuriat et les typologies de coopération que chacun peut favoriser.

2. Introduction

L'intrapreneuriat est un phénomène croissant au sein des entreprises qui permet d'accélérer la croissance, et renouveler le modèle organisationnel, (Zahra, 1991). Il existe plusieurs définitions de l'intrapreneuriat (Colvin et Miles, 1999), qui mettent toutes en commun le processus d'innovation.

L'intrapreneuriat débute en 1976 aux Etats-Unis, concept inventé par Pinchot (1985) puis Koenig (1990). L'intrapreneuriat se définit comme « 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, tels que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives » (Antonicic et Hisrich, 2001). Selon Teglborg, et al. (2010), l'innovation par la participation du personnel peut apporter des avantages concurrentiels à la firme.

Il existe de multiples définitions de l'intrapreneuriat mais il n'existe pas de consensus sur l'une d'entre elles. Selon Carrier (1996), les termes *intrapreneuriat* et *Corporate Entrepreneurship* décrivent une situation d'entrepreneuriat au sein d'une très grande entreprise.

D'autres termes sont utilisés tels que *corporate entrepreneurship* (Burgelman, 1983 ; Zahra, 1993), le *Corporate Venturing* (Biggadike, 1979), ou encore l'*Intrapreneuring* (Pinchot, 1985), l'*internal corporate entrepreneurship* (Jones et Butler, 1992).

La diversité de définitions induit une multitude de situations et de contextes d'intrapreneuriat au sein des entreprises et permet d'en établir des points communs. On en retient le processus de création d'activités, de produits et/ou services, ainsi que l'acquisition de ressources et l'apprentissage du fait de l'émergence de situations et de nouvelles pratiques (Thornberry, 2001). Néanmoins, certains chercheurs ont privilégié des définitions plus restreintes en écartant les entreprises de petite taille, pour se focaliser sur les très grandes entreprises (Antonicic et Hisrich, 2001). Dans le cadre de notre article, nous privilégions la définition de l'intrapreneuriat, ou *corporate entrepreneurship*, qui inclut toutes les tailles d'entreprises (petites, moyennes et grandes).

Selon la définition de Sharma et Chrisman (1999), l'entrepreneuriat au sein des entreprises existantes comporte trois ontologies : « Le *corporate entrepreneurship* est le processus par

lequel un individu ou un groupe de personnes, en association avec une entreprise existante, crée une nouvelle entreprise (*Corporate Venturing*) ou provoque le renouvellement ou l'innovation dans l'organisation ». L'intrapreneuriat comporte donc les trois dimensions suivantes : l'innovation, le renouveau stratégique et le *corporate venture*.

L'innovation d'un produit ou service réside en la création d'un produit ou d'un service en interne ou acquis par l'organisation (Dunk, 2011).

Le *renouveau stratégique* implique des changements stratégiques et organisationnels et induit une nouvelle modélisation des activités de l'entreprise et donc de sa compétitivité. Cette dimension conduit également à la réorganisation interne et l'adoption de comportements favorisant l'innovation (Antoncic et Hisrich, 2001).

Le *corporate venture* provoque des efforts entrepreneuriaux qui correspondent à la création de nouvelles activités au sein de l'entreprise, en intégrant de nouveaux produits et services dans l'entreprise, et/ou en intégrant de nouveaux marchés. Au sein des très grandes entreprises, le *corporate venture* peut également prendre la forme d'une création de business unit ou de nouvelles entreprises plus ou moins autonomes (*new ventures*), selon les travaux de Ramachandran et Devarajan (2003).

Ces trois formes de l'intrapreneuriat ont été présentées dans différentes recherches : **le *corporate venture***, qui est la mise en place d'une nouvelle activité (Block et MacMillan, 1993 ; Garel et Jumel, 2005) ; **le *renouveau stratégique*** qui renvoie à l'accès à de nouveaux marchés et/ou à nouveaux produits et enfin **l'*innovation*** qui désignent le développement et la mise en œuvre de concepts novateurs dans les produits ou dans l'organisation (Van de Ven *et al.*, 1989). C'est donc l'innovation qui est le catalyseur au sein d'une entité (phénomène qui se produit à l'intérieur de celle-ci), et qui conduit à la création de nouvelles activités ou produits. L'intrapreneuriat revêt des dimensions au sein même de la firme, à trois niveaux : individuel, groupal et organisationnel. Les intrapreneurs, acteurs de l'innovation et de la génération d'idées nouvelles, sont parfois amenés à coopérer avec des plus petites structures, afin d'accélérer leur processus d'innovation. Cependant, la littérature précise l'existence de laboratoires d'innovation ouverte, mais sans mettre en avant leur capacité à générer de la coopération avec des plus petites entreprises innovantes, selon la forme d'intrapreneuriat adoptée par l'organisation.

Ainsi, nous sommes amenés à nous demander comment les grandes organisations qui ont l'habitude de l'intrapreneuriat, coopèrent avec des plus petites entreprises. Est-ce qu'une forme d'intrapreneuriat est plus conductrice de coopération que les autres et pourquoi ?

Les trois formes d'intrapreneuriat énoncées nous intéressent dans leur degré à stimuler la collaboration avec des structures plus petites et la mise en place de cette coopération.

Dans un premier temps nous présenterons les modèles d'intrapreneuriat et de collaboration existants, plus particulièrement celui de Chang (2000), en mettant en avant le gap concernant la coopération comme antécédent ou résultat selon l'une des trois formes d'intrapreneuriat. Ensuite à partir du modèle de Viala (2011), qui reprend un découpage en trois niveaux de l'intrapreneuriat (créativité organisationnelle multi-niveaux), nous proposerons de compléter les modèles et d'apporter un cadre de réflexion sur les bénéfices de la coopération en tant que résultat à l'intrapreneuriat, selon les trois niveaux qu'il peut avoir.

Selon les trois formes d'intrapreneuriat étudiés, nous essaierons de proposer un nouveau modèle conceptuel qui permet de comprendre le lien entre coopération et intrapreneuriat et si l'une des formes d'intrapreneuriat est plus contributrice de coopération qu'une autre et pourquoi.

3. Relation entre intrapreneuriat et collaboration

L'innovation pousse les entreprises à accélérer leurs partenariats. En ce sens, nous nous demandons, si au sein des structures développant des formes d'intrapreneuriat, il existe des liens de coopération avec d'autres entreprises et comment l'intrapreneuriat favorise ou stimule les relations de collaboration.

Le dilemme entre développement de l'innovation en interne ou en externe est de choisir la bonne équipe pour réaliser un projet d'innovation, c'est-à-dire construire des capacités internes ou collaborer avec un partenaire. Cela implique de choisir entre l'investissement en interne, l'outsourcing de solution ou la recherche d'un partenaire. Les recherches ont démontré que les très grandes entreprises ont contourné ce dilemme en mettant en place des ressources externes et en construisant des alliances stratégiques qui sont les meilleurs performeurs intrapreneuriaux (Chesbroug, 2003 ; Doz 1996 ; Leifer et al. 2001).

Le terme *d'exopreneuriat (exopreneurship)* a été introduit par Chang (2000), et se définit comme la création d'innovation en dehors de la firme en utilisant des ressources externes (les exopreneurs). Le processus d'exopreneuriat peut être initié par une franchise, une relation de sous-traitance ou une alliance stratégique (Siti Maimon et Chang, 1995). Les travaux de Chang ont mis en avant un modèle qui détermine les conditions qui déclenchent le processus d'intrapreneuriat et d'exopreneuriat et des prépositions qui identifient les différences entre les deux processus.

Byron (1994) a démontré que l'innovation produit dépend du type d'entreprise interne. Selon ses travaux, les idées innovantes provenant des départements de R&D sont les moins performantes, bien qu'elles présentent un niveau élevé de diversification technique. Les travaux de Byron ont permis de déduire que ces sources d'idées créatrices d'innovation influaient sur le succès des nouvelles entreprises. De plus, les travaux de Farrell et Doutriaux (1994) ont démontré que la croissance des entreprises ne devait pas dépendre du développement interne. Cependant, une stratégie externe telle que la stratégie de collaboration basée sur la franchise, la sous-traitance, ou l'alliance stratégique permet de renforcer l'innovation produit. Leurs conclusions ont révélé qu'un accord externe avait un impact positif sur les ventes et la compétence technologique.

Comparativement à l'intrapreneuriat, l'exopreneuriat crée de la diversité dans les grandes entreprises dans une voie plus rapide vers l'entrepreneuriat des entreprises. Ainsi l'exopreneuriat permet d'accélérer le processus de création et de commercialisation de nouveaux produits ou services. Schumann et al. (1994) ont suggéré une certaine forme d'exopreneuriat, comme le recours à la recherche et au développement en sous-traitance; universités ; consultants ou centres soutenus par le gouvernement. Le centre de risque externe est axé sur les produits ou les activités, notamment l'acquisition et la création d'une coentreprise. Ils ont défini les licences comme une forme de sous-traitance, car elles réduisent les délais de mise sur le marché et maintiennent le dynamisme technique d'un secteur. Gee (1994) a conceptualisé les activités d'intrapreneuriat qui proviennent à la fois de sources internes et externes, sous forme de renouvellement d'entreprise comprenant une alliance stratégique. Toutefois, Siti Maimon et Chang (1995) ont proposé la création d'une nouvelle entreprise dans les grandes organisations par le biais d'une franchise, d'une relation de sous-traitance, ou d'une alliance stratégique.

Le modèle de Chang (2000) décrit le phénomène d'intrapreneuriat comme résultat à l'exopreneuriat, l'intrapreneuriat ou aux deux phénomènes à la fois. Ce modèle permet de lister les différents antécédents à l'exopreneuriat et à l'intrapreneuriat (d'un point de vue organisationnel). Différents modèles ont exposé les antécédents, les types de création d'entreprise et la performance qui en résulte. Le modèle de Chang reprend celui de Covin et Slevin (1991).

Dans le modèle de Chang (figure 1), l'entrepreneuriat est basé sur le comportement de l'entreprise selon sa capacité à innover en interne (par le biais de l'intrapreneuriat) ou en externe (par l'exopreneuriat). Ce modèle définit les antécédents de l'intrapreneuriat et ses conséquences, ainsi que les antécédents de l'exopreneuriat et les résultantes exopreneuriales. Il en ressort trois variables majeures qui sont des variables externes, des variables stratégiques et des variables internes, avec des interrelations entre ces variables.

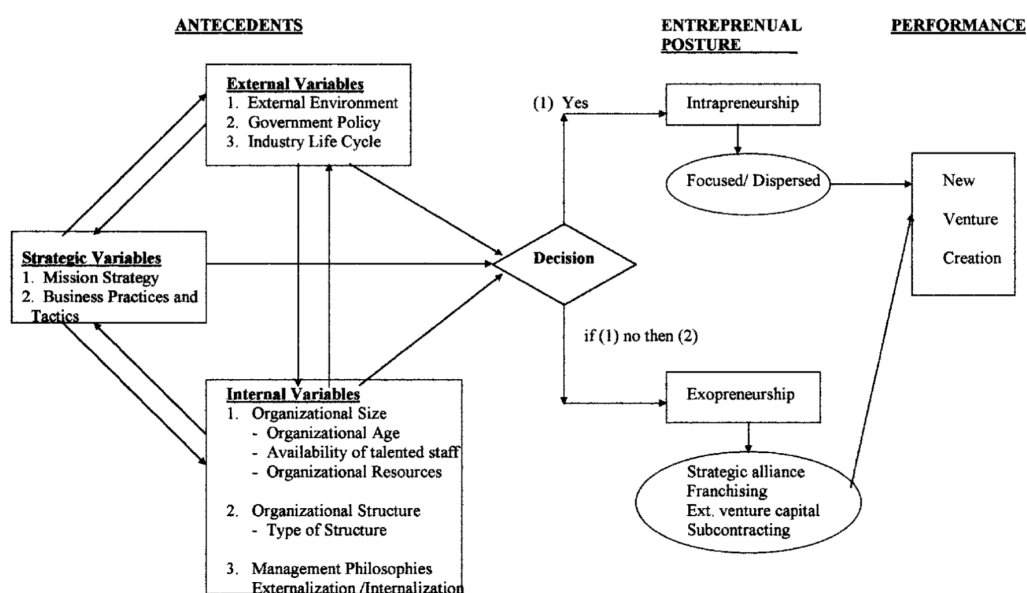


Figure 1. Intrapreneurship and exopreneurship. Model by Jane Chang

Figure 1 : Intrapreneuriat et exopreneuriat (Chang, 2010)

Dans le modèle proposé par Covin-Slevin (1991), il existe une position risquée, novatrice en matière de produits et proactive. L'innovation implique la recherche de solutions innovantes (créativité) répondant à des problèmes ou des besoins. Cela comprend : l'innovation produit, le développement de nouveaux marchés, et de nouvelles activités. La prise de risque renvoie à la

volonté de la direction de l'organisation d'employer des ressources pour le développement de ces opportunités malgré un degré fort d'incertitude. La proactivité quant à elle est la capacité d'une organisation à déterminer les opportunités sur lesquelles se positionnent ses concurrents. Les entrepreneurs sont en permanence à la recherche d'opportunités et renouvellent leurs activités en permanence (Churchill et Muzyka ;1994). La recherche d'opportunités encourage donc l'entreprise à prendre des risques, innover et être proactive. L'opportunisme au sein d'une entreprise (à caractère entrepreneuriale), est un élément de proactivité, et l'encourage à tirer profit dans un environnement compétitif (Yeoh et Jeong ; 1995). L'approche opportuniste des entreprises stimule sa volonté à innover et à rechercher l'innovation en dehors de l'entreprise. Il résulte donc deux formes de comportements entrepreneuriaux au sein d'une organisation : intrapreneurial ou exopreneurial. Chang (2010) fait la proposition suivante que l'intrapreneuriat se développe dans un environnement peu agressif, alors que l'exopreneuriat se manifeste dans un environnement plus compétitif.

Le modèle de Chang (2000) discute des différences entre les antécédents à l'intrapreneuriat et l'exopreneuriat. Plusieurs recherches ont évalué les antécédents à l'intrapreneuriat sans différencier les conditions qui favorisent l'intrapreneuriat et l'exopreneuriat. Le modèle de Chang repose sur trois variables : externes, stratégiques et internes.

Le recours à l'exopreneuriat peut prendre la forme de sous-traitance, qui est une stratégie favorable dans un environnement compétitif, permettant d'améliorer et d'accélérer l'efficacité du produit. L'alliance stratégique permet également d'accélérer le degré d'innovation de produit et service grâce à la capacité de mise en œuvre technologique des partenaires. Ainsi l'exopreneuriat permet aux entreprises de garder un niveau de compétitivité élevé et une rapidité de développement de nouveaux produits ou services à adresser au nouveau marché visé.

Selon le modèle de Chang (2000), l'intrapreneuriat prévaut dans les industries matures et exerçant une stratégie de diversification, alors que l'exopreneuriat prévaut au démarrage d'une nouvelle industrie, ayant une stratégie d'intégration et de compétitivité.

Ses travaux démontrent également que le recours à l'exopreneuriat permet de réduire les risques par transfert de risques aux partenaires et augmente la capacité de commercialisation de l'entreprise. Il ressort également plusieurs prépositions distinguant les conditions qui favorisent l'un des phénomènes. Ainsi, l'exopreneuriat est plus adopté dans des entreprises plus jeunes et plus petites et ayant de plus faibles ressources humaines et financières. L'intrapreneuriat

prédomine les grandes entreprises – matures – ayant des capacités et ressources humaines ou financières importantes. L'exopreneuriat est un phénomène plus répandu dans les entreprises dont la structure est centralisée, alors que l'intrapreneuriat se développe davantage dans les organisations décentralisées et à structure complexe. Les entreprises qui ont recours à l'intrapreneuriat ont un niveau d'organisation plus élevé. L'exopreneuriat est corrélé à la capacité d'externalisation de la direction de l'organisation, et lui apporte ainsi un avantage concurrentiel. L'intrapreneuriat repose quant à lui sur des capacités et une volonté d'internalisation de l'organisation.

Le modèle de Chang (1998), bien qu'il mette en avant les antécédents et les conditions qui favorisent l'intrapreneuriat ou l'exopreneuriat, ne donne pas d'éléments sur la relation entre coopération et intrapreneuriat, et selon le type d'intrapreneuriat adopté par l'organisation.

3.1 Analyse du rôle de la collaboration comme antécédent de l'intrapreneuriat

Les projets d'intrapreneuriat peuvent être initiés en interne ou en externe (Ireland et al, 2006). En règle générale, l'organisation détecte une opportunité de marché et va tenter d'obtenir les ressources nécessaires pour la développer. Les organisations qui ont une orientation entrepreneuriale pourront bénéficier d'un esprit créatif et développer de nouvelles opportunités d'innovation plus simplement, selon Dees et Lumpkin (2005).

Les recherches effectuées par Sharma et Chrisman (1999) puis par Basso (2004), ont permis d'identifier l'intrapreneuriat en trois niveaux. La mise en place de partenariat en amont de l'intrapreneuriat fait émerger de nouveaux projets dans un environnement concurrentiel. Ces coopérations selon un contexte donné vont entraîner des modifications au sein des structures et donner forme à trois typologies d'intrapreneuriat.

Nous distinguons trois types de coopération comme antécédent de l'intrapreneuriat, et les avons classés selon trois niveaux de contribution : les partenariats entre petites et grandes entreprises, les coopérations horizontales (ou alliances stratégiques avec un coopétiteur), et la recherche puis l'internalisation des compétences externes.

Contribution des partenariats à l'intrapreneuriat sous forme de Corporate Venture : c'est un processus de création d'une nouvelle activité. Elle peut découler de la création et lancement de nouveaux produits ou services (Roberts et Berry, 1985) mais également de l'identification d'une nouvelle opportunité de marché pour l'entreprise (Brown, Davidsson et Wiklund, 2001).

Le Corporate Venture peut aboutir à la création de nouvelles structures en externe par le biais de spin offs d'entreprises, joint-venture, startups, capital venture. Ou en interne, en ouvrant de nouveaux business unit, des filiales, ou startups internes (excubation), selon Burgelman (1983). Les organisations faisant appel à une stratégie d'intégration verticale cherchent à bénéficier de compétences nouvelles et accélérer leur degré d'innovation et de commercialisation. Ici il s'agit pour l'organisation d'explorer de nouveaux marchés, d'être plus agile.

Contribution de la coopération horizontale à l'intrapreneuriat sous forme d'Innovation :

qui est représenté par le développement de nouveaux produits, services, processus ou organisations. Selon Basso (2004), l'innovation est un point de convergence entre le Corporate Venture et le renouveau stratégique dans la mise en œuvre de biais comportementaux innovants. Les organisations identifient des produits ou des processus leur permettant d'activer un nouveau marché. Ici, le contexte de compétitivité, la diversification produit sont stimulés par la coopération horizontale (en accélérant le développement d'un produit et sa commercialisation, en maintenant niveau élevé de compétitivité). Ce type de coopération enclenche en interne une comportement proactif et créatif de l'organisation et des employés.

Contribution de l'internalisation des compétences externes à l'intrapreneuriat sous forme de renouveau stratégique : il s'agit de la refonte des comportements organisationnels ou stratégiques existants de l'organisation (Guth et Ginsberg, 1990 ; Stopford et Baden-Fuller, 1994). L'équipe est orientée à regarder en dehors de l'organisation et à créer des relations avec de nouvelles parties prenantes. L'organisation internalise des compétences clés qu'elle n'a pas afin d'explorer de maintenir son niveau de compétitivité, et stimuler également au niveau organisationnel.

3.2 Analyse du rôle de la collaboration comme résultat de l'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat au sein des organisation peut favoriser des liens de coopération dans un objectif établi selon la forme d'intrapreneuriat. Le contexte de chaque forme d'intrapreneuriat peut enclencher des coopérations dont les niveaux de contribution (degré de collaboration) vont aboutir à des résultats différents.

La coopération comme résultat de l'intrapreneuriat sous forme de Corporate Venture

L'accélération de la commercialisation, la diversification de l'offre au sein de l'organisation, vont favoriser des comportements de coopération de type verticale (en sous-traitance par exemple, avec de plus petites structures expertes, en exopreneuriat (variables externes à l'entreprise, Chang (2001)).

La coopération comme résultat de l'intrapreneuriat sous forme d'Innovation

L'intrapreneuriat sous forme d'Innovation intervient dans un contexte de compétitivité, et la volonté d'activer de nouveaux marchés. L'organisation est dans une démarche de créativité (stimulation interne à différents niveaux organisationnels). Les entreprises vont chercher à externaliser une partie de leur développement (en sous-traitance) et être amenées à collaborer avec un coopérateur, ce qui est susceptible de stimuler davantage l'esprit créatif et d'innovation au sein de l'organisation au niveau groupal et/ou individuel (Viala, 2013).

La coopération comme résultat de l'intrapreneuriat sous forme de Renouveau Stratégique

La stimulation de la créativité aux niveaux individuel, groupal et organisationnel va générer la recherche de nouvelles parties prenantes pour créer de nouveaux produits ou services. Selon Chang (2001), ce type d'intrapreneuriat a lieu dans un environnement peu compétitif. Ici, l'organisation est dans une démarche de recherche et de proactivité. Les employés nouent des relations sous forme d'Open Innovation (Chesbrough, 2003). Les Labs créés au sein des grandes entreprises vont attirer vers elles de plus petites structures spécialisées, identifier des opportunités de marché et contracter des partenariats pour la mise en place d'un projet commun. L'esprit intrapreneurial est d'autant plus stimulé (Miller et Friesen (1984)).

3.3 Proposition d'un modèle d'interrelation entre intrapreneuriat et coopération

L'esprit intrapreneurial au sein d'une très grande entreprise permet d'enclencher plus rapidement des réflexes de coopération avec des plus petites entreprises innovantes. Selon Le Masson et al. (2006), l'intrapreneuriat instaure de nouvelles formes organisationnelles, dont la mise en place d'une fonction « innovation » qui se distingue de la fonction traditionnelle de

recherche et développement, nommée modèle RID (recherche innovation développement). Cependant, la rigidité organisationnelle peut être un frein au processus d'innovation et ne permet pas à la firme d'être aussi agile (Hatchuel, Garel et al., 2009), elles font donc appel à de nouveaux types d'intrapreneurs ou à la création de spin-off plus souples. De même, nous pouvons nous questionner sur la faculté à collaborer avec des entreprises innovantes afin de bénéficier de compétences non présentes en interne.

L'intrapreneuriat est donc perçu comme un processus de stimulation d'idées et d'innovation, mettant en avant la création de richesse (Scott, Rosa et Klandt, 1998).

Nous proposons un modèle qui permet d'intégrer la notion de coopération comme antécédent ou résultat de l'intrapreneuriat, selon une distinction des trois formes d'intrapreneuriat (Thornberry, 2001). Nous nous questionnons également sur les bénéfices et le degré de contribution sur la coopération, pour chaque format d'intrapreneuriat : quel format d'intrapreneuriat est plus favorable à la création de nouvelles coopérations que les deux autres, et pourquoi. Nous proposons un schéma des antécédents de la collaboration et des résultats de la coopération.

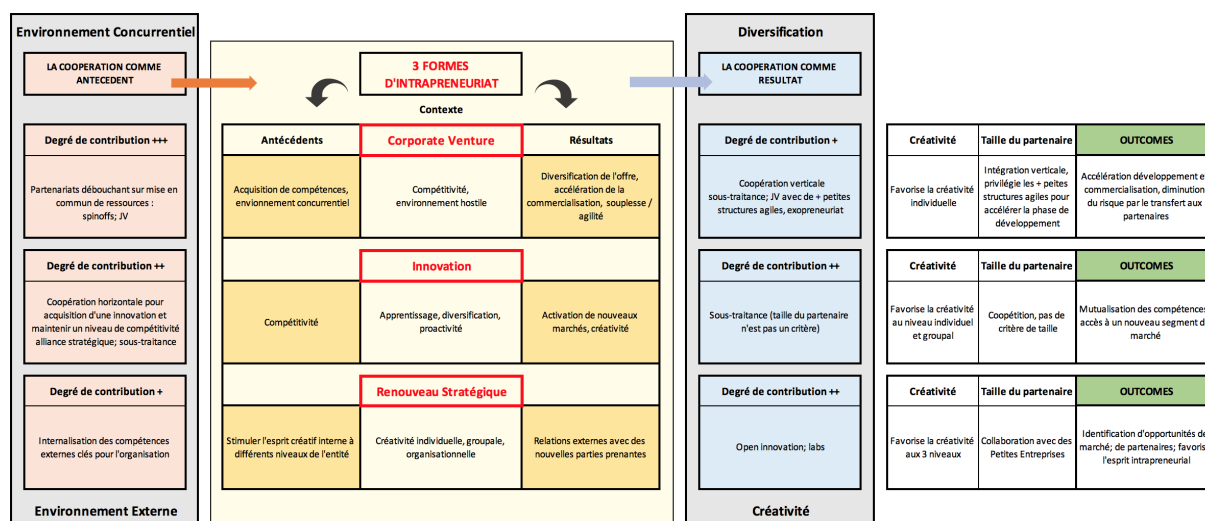


Figure 2 : Rôle de la coopération comme antécédents et résultats de l'intrapreneuriat

4. Discussions et propositions

4.1 L'innovation et la collaboration favorisent des comportements intrapreneuriaux au sein des entreprises

P1 : la coopération comme antécédent à l'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat se définit également comme un concept influant sur différents domaines (ressources humaines, stratégie, organisation...) et permet de faire le lien entre divers niveaux : individu, groupe, environnement et organisation. Le schéma ci-dessous, issu des travaux de Barbier et Viala (2013) scinde en trois les niveaux de créativité au sein de l'organisation. Trois ontologies permettent de borner :

L'environnement personnel, qui affecte directement l'individu et son niveau de créativité qu'il revêt.

L'environnement interne, à la frontière du personnel et de l'organisation. Ici la créativité est stimulée par l'ensemble du groupe.

L'environnement externe, qui concerne l'organisation au global, et où le niveau de créativité est régi par l'entreprise elle-même.

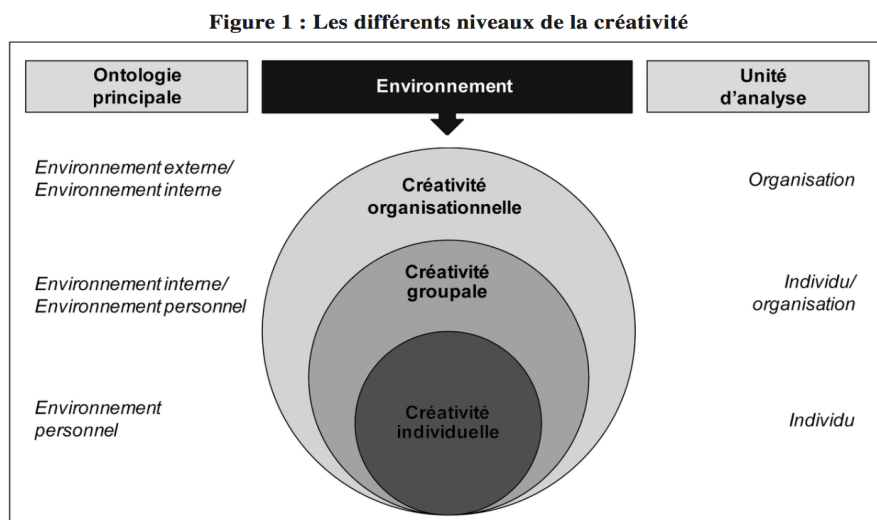


Figure 3 : Les apports de l'intrapreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle, (Viala, 2013)

Le découpage en trois segments (Viala, 2013) apporte une lecture supplémentaire sur l'apport de l'intrapreneuriat à la créativité organisationnelle dans son ensemble. Il démontre les limites du modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993), qui ne prend pas en compte la dimension environnementale puisque : « l'environnement est un élément indispensable à la réalisation du potentiel créatif d'un individu, d'une équipe, et plus largement d'une entreprise ».

De même, il faut tenir s'intéresser à l'environnement externe de l'entreprise puisqu'elle interagit avec d'autres acteurs organisationnels. Ces interactions constituent un axe concurrentiel, qui favorise l'innovation (Porter, 1980).

Le modèle proposé par Viala ne discute pas des effets de la collaboration en amont sur l'intrapreneuriat.

On peut émettre la préposition suivante : la collaboration comme un antécédent à l'intrapreneuriat.

D'autres modèles ont mis en avant l'environnement externe comme stimulus à l'intrapreneuriat. Le tableau ci-dessous centralise les antécédents à l'innovation et l'intrapreneuriat au sein des organisations. On cite l'environnement externe (pour maintenir un niveau de compétitivité, Russel (1999)), l'environnement concurrentiel (pour apporter une créativité groupale ou organisationnelle, Kuratko (1989), et représentant des leviers organisationnels).

| Résultats | Auteurs |
|--|--|
| L'environnement externe joue un rôle majeur sur le potentiel d'innovation au sein de l'entreprise. | Covin et Slevin (1991) et Russel (1999) |
| L'environnement concurrentiel est source d'innovation. | Huber (1998), Kuratko et Montagno (1989) |
| Les événements externes sont source d'opportunités d'affaire. | Miller et Friesen (1984) |
| Les changements des structures compétitives affectent l'intrapreneuriat. | Cooper (1979), Miller (1983) ; Guth et Ginsberg (1990), Covin et Slevin (1989), Ferreira (2001), Khandwalla (1987), Miller et Friesen (1984), Zahra (1991) |

Les modèles présentés ne définissent pas clairement la typologie d'intrapreneuriat que la collaboration génère. Dans notre schéma nous mettons en relief le degré de contribution de la coopération sur la forme d'intrapreneuriat qui se développe.

L'environnement concurrentiel stimule les entreprises à accélérer leur degré d'innovation, et à acquérir des compétences à l'extérieur, sous forme de partenariats avec des petites entreprises plus agiles. Le degré de contribution de ce type de collaboration est un facteur stimulant au sein de l'entité pour favoriser en interne des comportements intrapreneuriaux.

On note que la mise en place de partenariats dans un objectif de projet d'innovation commun favorise la mise en place de spin-offs (stimulation interne des collaborateurs au niveau individuel et groupal) afin de porter un projet entrepreneurial.

La coopération avec un coopétiteur permet d'accélérer la phase de développement et permet de maintenir un niveau de compétitivité élevé. Ce type de coopération conduit à une innovation produit ou service (avec interaction avec clients et fournisseurs).

Enfin, l'internalisation de compétences externes permet de stimuler l'esprit créatif au sein de l'ensemble de l'entité et contribue au renouveau stratégique de l'organisation. Ce type de coopération est favorisé dans un environnement moins compétitif que les deux contextes précédents. Selon Viala (2013), l'intrapreneuriat contribue à la performance interne et externe de l'organisation (amélioration des process, différenciation concurrentielle, efficience...).

D'un point de vue organisationnel, le niveau de compétitivité (variable externe, Russel (1999) et Chang (2001)) a un impact sur la mise en œuvre des comportements intrapreneuriaux (de type Corporate Venture, Innovation ou Renouveau Stratégique).

Plus le niveau de compétitivité est élevé, plus les coopérations vont déclencher des formes d'intrapreneuriat de type Corporate Venture. On stimule au niveau individuel de l'organisation la créativité et les comportements proactifs pour maintenir un niveau de compétitivité. L'organisation va encourager la création de spin-offs et l'esprit entrepreneurial de ses employés.

4.2 L'intrapreneuriat stimule la collaboration avec des plus petites entreprises

P2 : la coopération comme résultat de l'intrapreneuriat et ses bienfaits

L'intrapreneuriat revêt trois dimensions : au niveau de l'individu, au niveau du groupe et au niveau de l'organisation.

Une dimension organisationnelle

Dans le Modèle Woodman, les aspects RH, communication et contrôle n'existent pas.

Le recrutement s'effectue particulièrement auprès d'individus prêts à prendre des risques, et engagés dans la recherche de l'innovation, (Ireland, Kuratko et Morris (2006). La communication est nécessaire pour promouvoir la dynamique d'innovation intrapreneuriale dans une organisation (Mohanty, 2006 ; Sundgren et al, 2005).

Une dimension groupale

Il existe une diversité au sein du groupe, ce qui augmente l'esprit créatif et l'émanation d'idées innovantes. Cela a pour effet d'augmenter la cohésion entre les membres du groupe. L'entraînement individuel puis collectif incite ainsi aux techniques de créativité.

Selon Amabile (1996) et Singh (2006) : « la diversité est bénéfique à la créativité par l'hétérogénéité des perspectives qu'elle permet ».

Divers conseils ont été mis en place pour développer la créativité groupale : « augmenter la diversité par la variété des personnes, favoriser la collaboration dans un climat de respect et de confiance, incrémenter sur les idées des autres, développer un large réseau, autoriser la prise de risque et l'échec qui peut en découler, accepter que la créativité ne soit pas productive », selon Sawyer (2006).

D'autres modèles d'intrapreneuriat reposent sur des facteurs organisationnels. Selon Antoncic et Hisrich (2001) l'environnement et l'organisation sont deux éléments liés à l'intrapreneuriat. L'environnement externe a un effet sur l'innovation, puisqu'il permet de déboucher sur de nouvelles opportunités d'affaires et d'activer de nouveaux marchés (lancement de nouveaux produits et services par l'intensité compétitive). Au sein de l'organisation, il est nécessaire de renforcer la communication et inciter des comportements de veille concurrentielle, de mobilisation organisationnelle, et de favoriser une approche compétitive et une incitation au

niveau de l'individu. Ces éléments jouent un rôle bénéfique sur le comportement intrapreneurial d'une organisation et le caractère proactif de celle-ci, tant au niveau individuel, groupal qu'organisationnel.

Corporate Venture : cette forme d'intrapreneuriat est favorisée dans un environnement hostile et concurrentiel et l'acquisition de ressources et compétences clés pour accélérer la commercialisation d'une nouvelle activité. Les salariés sont revalorisés à un niveau individuel (stimulation créative portée au niveau personnel). Cette approche permet de diversifier l'offre au sein de l'organisation, d'accélérer la commercialisation. Dans ce cas, l'organisation va solliciter d'autres partenaires par intégration verticale (sous-traitance, exopreneuriat) en diminuant ainsi le risque et le coût de production (co-existence simultanée d'intrapreneuriat et d'exopreneuriat pour s'approprier l'innovation en interne et en externe, Chang (2000)).

L'innovation : dans cette forme d'intrapreneuriat, la mise en place de nouveaux produits, et l'activation de nouveaux marchés incite des coopérations avec des partenaires qui vont permettre de sous-traiter une partie du développement ou de la commercialisation. L'environnement externe affecte et stimule les comportements de créativité au niveau individuel et groupal (Hisrich, 2001). Ici, on mutualise les ressources pour activer de nouveaux marchés.

Le Renouveau Stratégique : au niveau organisationnel, on va tenter de stimuler la créativité et faire participer l'ensemble des salariés à de nouveaux projets d'innovation ou d'opportunités d'affaires. Une dimension effective à l'intrapreneuriat (et à ses antécédents) met en avant les capacités et cognitions individuelles (Sarasvathy (2001), Viala (2010)), qui sont augmentées par l'environnement externe et encourage ainsi des activités entrepreneuriales. Ce contexte va générer des relations externes avec de nouvelles parties prenantes. L'open innovation va encourager la collaboration avec de plus petites entreprises et stimuler davantage l'esprit créatif au sein de l'organisation, développer de nouveaux projets par des relations d'alliances. En s'ouvrant sur leur écosystème, les organisations s'enrichissent des autres acteurs et accélèrent leur processus de création et d'innovation (Chesbrough, 2003). L'auteur le définit de la façon suivante : « *Open Innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively.* »

5. Conclusion

Le modèle proposé permettrait de justifier pour chaque forme d'intrapreneuriat, comment la coopération favorise l'innovation. Le modèle proposé doit être justifié par une comparaison de trois cas d'intrapreneuriat (selon les trois formes repérées, au sein d'organisations de tailles identiques) afin de déterminer la typologie et les modalités de la collaboration entre grandes entreprises et petites structures. Le terrain nous permettra de justifier pour chacune des propositions suivantes, comment l'intrapreneuriat stimule et engendre la coopération, et quelle forme d'intrapreneuriat génère des coopérations plus fortes.

Proposition 1 : la coopération comme antécédent à l'intrapreneuriat (de forme Corporate Venture ou Innovation).

Ici, l'environnement externe a un rôle favorable pour générer des collaborations entre grandes entreprises et plus petites structures. La compétitivité pousse davantage les organisations à innover, et de ce fait à acquérir en externe des compétences qu'elles ne détiennent pas, et ce dans un but d'accélérer leur capacité à développer de nouveaux produits ou services et à les commercialiser (Churchill et Muzyka ;1994). La coopération avec des entités externes (prestataires, fournisseurs dans le cadre de coopération verticale ; ou plus petites structures spécialisées qui peuvent être des concurrents), peut stimuler en interne la création de nouvelles opportunités d'affaires, (par création de spin-offs ou joint-venture, par exemple, selon Hatchuel, Garel et al., (2009). Dans ce cadre, le risque est diminué puis que compétence technologique/technique est transférée au partenaire.

Proposition 2 : la coopération comme résultat de l'intrapreneuriat et ses bienfaits (pour le Renouveau Stratégique)

L'innovation encourage les salariés à générer des idées novatrices à différents niveaux (individuel, groupal, organisationnel), selon Viala (2010). L'intrapreneuriat favorise l'esprit créatif au niveau individuel (implication des salariés, mise en place de gratifications).

La diversité (au niveau groupal) est bénéfique pour la génération d'idées novatrices (Amabile, 1996). D'un point de vue organisationnel, les entreprises mettent en place des laboratoires d'innovation (en innovation ouverte) qui favorisent les interactions avec d'autres structures. Ces interactions peuvent conduire à l'identification de nouvelles opportunités de marchés et la

qualification d'un ou plusieurs partenaire(s) spécialisé(s). Les bénéfices retirés sont l'augmentation de l'esprit créatif au sein de l'organisation, la découverte de nouveaux produits ou services et l'accélération des collaborations fructueuses.

BIBLIOGRAPHIE

Ahuja, G. (2000). « The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of inter-firm linkages », *Strategic Management Journal* 21(3): 317-343.

Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2001). « How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners », *The Academy of Management Executive* 15(1): 139-148.

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

Barbier J-Y., Viala C. (2013). « Les apports de l'intrapreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle », *Humanisme et Entreprise*, vol. 313, no. 3, pp. 65-86.

Basso O., Legrain T., (2004). « La Dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes », rapport d'étude, *Institut de l'entreprise*, www.institutdelentreprise.fr.

Brion, S., Garel, G. (2017). « Comment innover en combinant des forces opposées ? Le cas des start-up internes au sein d'un grand groupe industriel français », *Management international*, HEC Montréal, 22 (1), pp. 133-145

Béjean, M., Drai, L. (2017). « Innovation, collaboration et droit : L'internormativité dans les « labs » ». *Revue française de gestion*, 269(8), 183-198.

Biggadike, R. (1979). « The risky business of diversification ». *Harvard Business Review*, 57(3), 103–111.

Block, Z., MacMillan, I. C. (1993). « Corporate venturing: Creating new businesses within the firm », *MA: Harvard Business School Press*, Boston,

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

Bouchard, V., Fayolle, A. (2011). « Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? », *Gestion*, vol. 36(4), 11-21.

Brown T-E., Davidsson P., Wiklund J. (2001). « An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior », *Strategic Management Journal*, 22(10), pp. 953-968.

Burgelman, R. A. (1983). « A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy », *Academy of Management Review*, 8, 32–47

Carrier, C., Gélinais, S. (2011). « Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ? », *Gestion*, vol. 36(4), 22-33.

Chang, J. (1999). « Model of Corporate Entrepreneurship: Intrapreneurship and Exopreneurship », *Academy of Entrepreneurship Journal*, Volume 5, Number 1, 1999.

Chang, J. (2000). « Model of corporate entrepreneurship: intrapreneurship and exopreneurship », *International Journal of Entrepreneurship*, Arden Vol. 4, (2000): 69-104.

Chang, J. (2011). « Intrapreneurship and exopreneurship in manufacturing firms: an empirical study of performance implications », *Journal of Enterprising Culture*, 09.10.1142

Cherif, F., Boudabbous, S. (2015). « L'influence de l'environnement organisationnel sur la relation entre l'intrapreneuriat et la performance des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion*, 271(1), 37-48.

Chesbrough, H. (2003). « Open Innovation : Resarching a new paradig », *Oxford University Press*.

Chesbrough, H. W., Teece, D. J. (1996). « When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovations », *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1 pp.6 5-71

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). « Defining the Family Business by Behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), pp. 19–39.

Churchill, N-C., Muzyka, D-F., (1994). « Defining and Conceptualizing Entrepreneurship: A Process Approach », *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*, G.E. Hills, ed, Quorum Books, Westport, CN.

Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship, Theory & Practice*. Vol. 16 No. 1 pp. 7-25.

Covin, J. G., Miles, M.P. (1999). « Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, pp. 47-63

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.

Dess G.G., Lumpkin G.T. (2005), « The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship », *Academy of Management Perspectives*, Vol. 19, No. 1

Doz Y-L., (1996). « The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Issue S1, pp. 55-83.

Dunk A-S. (2011). « Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms », *The British Accounting Review*, Vol. 43, Issue 2, pp. 102-111.

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

Duane R., Ireland, Kuratko F., Morris MH., (2006). « A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I », *Journal of Business Strategy*, Vol. 27 Issue: 1, pp.10-17.

Farrell C., Doutriaux J., (1996). « Collaborative Strategies or Internal Development: When are they Most Appropriate for Canadian Entrepreneurial High-Tech Firms and Why? », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 13, 1996 - Issue 1.

Guth W-D., Ginsberg A., (1990). « Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship (Summer, 1990), pp. 5-15.

Olivier, G., Carrier C., Bloch, A. (2011). « Intrapreneuriat et innovation. Introduction du dossier », *Gestion*, vol. 36, no. 4, pp. 4-4.

Hatchuel, Armand, et al. (2009). « L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme ? Vers de nouvelles organisations de l'innovation », *Revue française de gestion*, vol. 195, no. 5, pp. 159-174.

Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P. & Weil, B. (2009). « L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme : Vers de nouvelles organisations de l'innovation ». *Revue française de gestion*, 195(5), 159-174.

Jones G-R., Butler J-E., (1992). « Managing Internal Corporate Entrepreneurship : An Agency Theory Perspective », *Journal of Management*, 18(4), 733–749.

Kenney, M. and Mujtaba, B. G., (July 2007). « Understanding Corporate Entrepreneurship and Development: A Practitioner View of Organizational Intrapreneurship”. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Vol. 12, Num. 3; pages 73-88.

Miles, R.E., Miles, G., & Snow, C.C. (2005). « Collaborative Entrepreneurship: How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth », *Stanford University Press*, Stanford, California.

McFadzean, E., O’Laughlin, A., & Shaw, E. (2005). « Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link », *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 350-372.

Mohanty, R-P. (2006). « Intrapreneurial Levers in Cultivating Value-innovative Mental Space in Indian Corporations », *Vikalpa*, Vol 31, No 1.

Pinchot G., (1984). « Intrapreneurship: how to top corporate creative energies », *The Mainstream*, I, 2.

Porter, M.E., (1980). « Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors », *Free Press*, New York.

Roberts, E-B., Berry, C-A, (1984). « Enterring New Businesses : Selecting Strategies for Success », *MIT Sloan School of Management*, WP 1492-83.

Klandt, H., Rosa, P., 1951, Scott, M., (1998). « Educating entrepreneurs for wealth creation », Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference (4th : 1994 : University of Stirling).

Leifer R., Colarelli O'Connor G., Rice M., (2001). « Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs », *Academy of Management Perspectives*, Vol. 15, No. 3.

Stopford J-M., Baden-Fuller C-W-F., (1994). « Creating corporate entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Issue 7, pp. 521-536.

Sundgren, M., Dimenas, E., Gustafsson, J-E., Selart, M. (2005). « Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D », *R&D Management*, 35, 4, Pages 359 – 374.

Teglborg, A., Bonnafeuf-Boucher, M., Redien-Collot, R. & Viala, C. (2013). « L'innovation participative à orientation entrepreneuriale, un atout concurrentiel à cultiver », *Entreprendre & Innover*, 18(2), 23-30.

Thornberry, N. (2001). « Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? », *European Management Journal*, Volume 19, Issue 5, Pages 526-533.

Viala, C., Leger-Jarniou, C. (2010). « Mise en œuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale », *Communication présentée aux 3èmes Journées Georges Doriot « L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? »*, 4 et 5 Mars 2010.

Woodman, R., Sawyer, J., Griffin, R. (1993), « Toward a Theory of Organizational Creativity », *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2.

Yeoh, P-L., Jeong, I. (1995). « Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment: a proposed conceptual model of export performance », *European Journal of Marketing*, Vol. 29 Issue: 8, pp.95-115.

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, pp. 947-997.