

Gilles Teneau, Docteur en Sciences de Gestion, Chercheur Associé au LEMNA (Université de Nantes), gilles_teneau@yahoo.fr

148 bd Macdonald, 75019 Paris

Nicolas Dufour, Professeur affilié ESG Management School, nicolas.dufour92@gmail.com

25 rue de l'Eglise, 92160 Antony

Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services.

The recruitment of intrapreneurs, a strategic stake allowing the creation of new products and services.

Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services.

Résumé

L'objet de cet article est d'appréhender comment les pratiques de GRH, plus spécifiquement du recrutement, peuvent permettre de contribuer à la création de nouveaux produits et services. Cette étude se centre sur le cas du recrutement d'intrapreneurs dans le secteur des services informatiques. Les résultats de la recherche-action ainsi développée montrent que la réussite d'un recrutement d'intrapreneur comme soutien de l'offre d'une ESN passe par une démarche spécifique de recrutement de ces acteurs envisagés comme des ressources rares (au sens de Barney) et non par les systèmes d'embauche conventionnels.

Mots clés : intrapreneur, recrutement, processus, recherche-action

Abstract

The aim of this paper is to study how the practices of human resources management, more specifically the recruitment. This study is focused on intrapreneurs' hiring in computing services. The action-research shows that the success of this hiring process as a rare resources support (according to Barney) of the software engineering company passes by a specific approach and not by the conventional systems of hiring.

Keywords: intrapreneurship, recruitment, process, action-research

Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services.

Si la thématique de l'intraprenariat n'est pas un sujet récent, s'inscrivant dans ce que Duncan et al. qualifiaient de « *réinvention de l'entreprise* », elle trouve un intérêt particulier quant à la manière pour une entreprise de recruter un intrapreneur. Les intrapreneurs sont des ressources rares, difficiles à identifier sur le marché du travail (Duncan et al., 1988, p.18).

Cette thématique du recrutement d'intrapreneurs s'inscrit dans l'un des paradoxes de notre époque marquée par la segmentation du marché du travail : si le contexte actuel rend les besoins plus que jamais importants pour des profils spécifiques, ceux-ci n'ont jamais été aussi complexes à définir et à identifier par les recruteurs. Se pose encore la question d'un recrutement adapté. Pour des sociétés dites mécaniques, accès sur la rentabilité et la recherche d'opportunités, le temps et la place accordés à l'innovation est moindre et les mécanismes conventionnels de recrutement des managers apparaissent comme limités en ce qui concerne les intrapreneurs. Il est essentiel de savoir recruter des collaborateurs qui présentent une composante intrapreneuriale en accord avec la tâche à accomplir.

Notre étude se centre sur les processus de recrutement d'intrapreneurs, envisagés selon la théorie des ressources rares (Barney, 1991). Plus spécifiquement, notre étude vise à comprendre l'importance accordée aux critères intrapreneuriaux lors de l'embauche dans les grandes entreprises françaises, en particulier pour ce qui est du personnel de direction.

Notre **question de recherche** est la suivante : quel-est le processus de recrutement le plus adapté en ce qui concerne les profils de type intrapreneurs ?

Pour répondre à cette question de recherche, nous avons mené une étude empirique sur une longue période (de 2007 à 2009) en recherche-action au sein d'une société de service spécialisée en service informatique et internet dans laquelle le recrutement d'intrapreneurs pour le lancement de nouveaux projets était un objectif stratégique.

1. Entrepreneur et intrapreneur, nécessité ou utopie ?

Parmi les nombreuses définitions de l'entrepreneur nous retenons celle de Kao (1995), « une personne qui entreprend un processus de création de richesse et de valeur ajoutée, par l'incubation d'idées, l'assemblage de ressources et le passage à l'action ». Toujours pour cet auteur l'intrapreneur est défini comme « *le processus d'accomplir quelque chose de nouveau (création) et de différent (innovation) dans le but de créer de la richesse pour la personne et une valeur ajoutée pour la société* ». Le terme d'intrapreneur a été utilisé pour la première fois par Giffard Pinchot (1985). L'intrapreneur, par son rôle entrepreneurial dans les organisations, est considéré comme la voie permettant aux entreprises de renouer avec la performance et de retrouver cette « magie » qu'elles ont perdu du fait de la bureaucratisation et de la complexification des structures et des pratiques (Thornberry, 2001).

L'intraprenariat est adapté dans des situations organisationnelles et environnementales spécifiques. Covin et Slevin (1989, 1990) ont démontré que le comportement entrepreneurial n'est pas toujours corrélé à la performance, il dépend de l'environnement hostile ou instable ainsi que d'une structure organisationnelle organiste et de l'aptitude des employés intrapreneurs. En revanche, en présence d'une structure mécaniste, – qui tend à être « *beaucoup plus traditionnelle, plus fermement contrôlée et plus hiérarchique dans son approche* » (Slevin, Covin, 1990, p.44) - un comportement intrapreneurial n'est pas toujours adapté.

1.1. L'intrapreneur, entre capital humain et capital social

L'intrapreneur peut être considéré comme un stratège ordinaire (Besson, Mahieu, 2008), à savoir un manager intermédiaire au cœur de la dynamique de l'entreprise. L'intrapreneuriat en tant que culture est une variable clé source de performance et de différenciation dans le marché concurrentiel des systèmes d'informations (Benitez-Amado et al., 2010). Cette culture est essentielle pour les managers en charge du développement commercial des services des ESN. Pour Hatchuel et al., (2009) l'intrapreneuriat ne repose pas uniquement sur les compétences techniques mais suppose une aptitude à s'intégrer dans l'organisation et à adhérer aux principes du management de cette dernière. Une dimension relationnelle prime dans cette approche d'intrapreneur. Parker (2011) démontre à ce titre que là où l'entrepreneur valorise un réseau d'affaires (capital humain et social) de manière organisée dans une logique de multiplicité des contacts avec le client, l'intrapreneur valorise également ce capital social mais de manière souvent désorganisée afin de permettre la réalisation d'opportunité commerciale.

Luchsinger et Bagby mettent quant à eux en avant le fait que l'intrapreneur, cet « innovateur en entreprise » (2001, p.12), doit pour réussir se faire accepter au sein de l'organisation car ce dernier doit rendre des comptes même si son entreprise assume la prise de risque. Il doit faire face à la critique et à la résistance dans l'organisation et ne peut seul imposer sa vision. Pour faire en sorte de convaincre et d'emporter la prise de risque de son organisation, l'intrapreneur doit être connu et reconnu rapidement. Il doit alors se baser sur un certain charisme, une compétence et une aptitude relationnelle (Antoncic, 2003). Outre le fait de savoir développer une vision et d'avoir une capacité d'innovation, un intrapreneur doit avoir l'aptitude à travailler en équipe, soit à fédérer différentes parties prenantes autour du projet qu'il porte. Ainsi, l'intrapreneur doit avoir la faculté de développer des canaux de communication dans l'organisation et d'obtenir le soutien des équipes dirigeantes et de la gouvernance de l'entreprise. La question de la légitimité est donc également une composante importante. Celle-ci s'acquiert par le relationnel et la capacité à créer un environnement propre à l'innovation en se situant au centre d'un réseau d'interactions (Carland, Carland, 2007).

1.2. L'approche par la théorie des ressources, une herméneutique

Un courant théorique à part entière se structure autour de la notion de ressources. Son objectif est d'une part de définir avec précision la notion de ressource et d'autre part de comprendre le lien entre ressources et avantage concurrentiel.

A l'origine de la théorie des ressources Wernerfelt (1984) puis Barney (1991), cette théorie a été particulièrement développée dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). Selon cette approche, une entreprise base son développement sur des ressources stratégiques qui sont difficilement imitables, substituables et échangeables (Arregle, 1996). Ces ressources concernent le capital social (Coleman, 1988), il est « *la somme des ressources effectives et potentielles intégrées dans, disponibles à travers ou découlant du réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale* » (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Selon Wernerfelt « *par ressource, nous entendons tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant T peuvent être définies comme les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi permanente à la firme.* » (Wernerfelt, 1984, p.132).

En 1995, Barney propose une amélioration de son modèle de 1991, un ensemble de critères pouvant permettre de transformer une ressource d'entreprise en une ressource de type « rare » porteuse d'avantage concurrentiel. Il définit quatre critères, dénommé le modèle VRIO (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Organisation).

La ressource est « *créatrice de valeur* », en cela elle améliore la qualité de l'entreprise, elle aide à supporter les opportunités, elle est apte à neutraliser les menaces.

La ressource est « *rare* », il est difficile de se procurer une telle ressource. Selon Barney, plus une ressource sera rare, plus sa valeur sera stratégique.

La ressource est « *difficilement imitable* », elle est unique, les concurrents souhaiteraient posséder une ressource identique. Certaines entreprises prennent contacts avec de telles ressources pour les démarcher. Une interrogation se pose : ceux qui ne possèdent pas cette ressource sont-ils désavantagés ?

La ressource est « *utile à l'organisation* », l'entreprise doit être organisée pour accueillir ce type de ressource.

1.3. La pénurie d'intrapreneur, ressource rare ?

Pour Barney (2001) la notion de ressource serait un élément central dans les processus de benchmarking. Dans le cas du recrutement d'intrapreneur, les processus de recrutement se trouvent complexifiés car il est également difficile de savoir d'où provient exactement dans l'organisation l'intrapreneur de demain. En cause la rareté de la ressource humaine à vocation intrapreneuriale. Si pour Martiarena (2013), l'intrapreneur ressemble davantage à un employé qu'à un entrepreneur, l'allocation de ressources tournées vers le projet d'entreprise en tant qu'acteur de son changement stratégique est l'un des objectifs de l'intrapreneuriat (Dunkelberg et al., 2013). Les études récentes montrent que le recrutement permettant de soutenir la croissance se heurte à la difficulté de trouver et d'intégrer ces ressources difficilement identifiable et évaluable *ex ante* (Brueckner, 2012).

Certaines recherches récentes montrent clairement que les pratiques d'entreprise quotidienne, tout comme des démarches ponctuelles, liées à la stratégie, peuvent permettre de favoriser le développement d'un esprit d'intrapreneuriat dans l'organisation (Bouchard, Fayolle, 2011 ; Carrier, Gélinas, 2011). Toutefois, un tel enjeu ne fait encore à ce jour l'objet que de peu d'études plus spécifiquement concernant le recrutement des intrapreneurs. Notre étude vise donc à compléter ce champ de recherche encore émergent en étudiant les différentes voies possibles pour déterminer la plus adaptée.

2. Etude de cas-Le recrutement d'intrapreneurs : étude comparative des modes de recrutement des intrapreneurs

« *Je ne veux plus embaucher des experts, je veux embaucher des célébrités* ». C'est ainsi que résumait un dirigeant d'ESN la démarche de recrutement d'intrapreneur. Pour ce dernier, recruter un expert au fait des sujets techniques n'est en soi pas suffisant, ce dernier « *doit être reconnu sur la place* ».

2.1. Le contexte de l'étude

En 2007, l'entreprise de services informatiques étudiée a souhaité mettre en place un service dédié aux offres innovantes du marché. Pour cela elle a sélectionné les offres les plus percutantes (Gestion des services, Cloud, Virtualisation, Postes de travail, Data center, Centre de services, Sécurité, Open source). Afin de mettre en place ces offres, elle s'est donné 1 an

pour y arriver. Pour s'en donner les moyens, cette société a recruté les profils correspondant le mieux à ces offres, soit 8 recrutements.

Notre étude a été menée en recherche-action au sein d'une société de service informatique et internet de dimension internationale (ESN) comptant plus de 5000 collaborateurs en France. Pour mettre en œuvre ce projet, il fallait trouver les ressources rares, deux méthodes ont été utilisées. La première méthode, par le recrutement (voie normale) sur CV et par cooptation. Notons que les cooptations devaient correspondre en tout point à la responsabilité attendus, non seulement les cooptés devaient être compétents dans leur domaine, des experts mais de plus réellement unique, des célébrités pour reprendre le patron de l'entreprise. La seconde méthode a consisté à prendre quelques collaborateurs, souhaitant faire « autre chose » déjà en poste dans l'entreprise.

Cette étude nous a permis d'appréhender comment, en mettant en place le recrutement pour les porteurs d'offres (de projets), l'entité développait progressivement une approche mobilisant un mode de recrutement spécifique à l'intrapreneuriat. Cette étude s'est faite en 3 étapes (tableau 1).

1) Pour les huit offres qui correspondait à 8 créations de postes (intrapreneur), 70 entretiens exploratoires ont été réalisés, les méthodes utilisées étaient conventionnelles (salon, CV, cooptations classiques, etc.). Nous avons assisté à ces entretiens de recrutement en tant qu'observateur extérieur dans le cadre d'une recherche en partenariat avec l'entreprise concernée par notre étude. Nous étions positionnés en tant qu'acteur observateur lors de ces entretiens. Nous n'avons pas participé directement au recrutement des candidats. Notre rôle consistait à une observation du recrutement. Nous étions commandités par le service de la communication de l'entreprise, qui souhaitait avoir un retour concernant ce projet. Notre rôle consistait à déterminer si le mode de recrutement conventionnel était pertinent pour repérer de futurs intrapreneurs. Notre posture dans ces entretiens nous permettait de traiter notre question de recherche par le recours à des questions récurrentes et approfondies.

L'entreprise a reçue de nombreux CV, plus d'une centaine. Le service du recrutement devait faire un premier tri parmi tous les candidats potentiel. La majorité des candidats retenus en entretiens concernait des CV envoyés suite à annonce. Un tiers des candidats était présent par cooptation. Sur les 70 entretiens menés, 43 venaient par des candidatures classiques (sur la base de CV et lettres de motivation) et 7 par cooptation, 20 entretiens correspondaient aux collaborateurs choisis sur le terrain.

Les causes de rejet des candidatures sont dues à une non-convergence au poste attendu, soit en termes de niveau de salaire, d'âge (manque de maturité ou de recul sur le caractère stratégique du poste à occuper), d'éloignement géographique, d'une non maîtrise de la langue anglaise (nécessaire à ce niveau de poste), d'une trop faible expérience voire une absence d'expérience, d'un niveau de compétences peu élevé, d'un niveau d'étude inférieur à la licence (alors que très souvent le niveau bac +5 est demandé par les clients). De nombreux CV envoyés étaient en totale inadéquation avec le poste souhaité. Plusieurs candidats sélectionnés par cooptation étaient largement au-dessus de la proposition financière de l'entreprise (certains candidats cooptés demandaient plus de 100KE, ils connaissaient bien leur valeur pour l'entreprise et vendaient ainsi leur expertise). Pour d'autres ils étaient hors-sujet, leur champs de compétences ne correspondait pas avec les projets attendus. 2) L'étude a ensuite fait l'objet d'une seconde phase de 18 entretiens confirmatoires permettant de sélectionner les 8 porteurs d'offres. 5 candidats postulant suite à envoi de CV ont franchis cette étape, 38 postulants n'ont pas passé l'étape. 10 collaborateurs internes ont été retenus ainsi que 3 candidats cooptés. Plusieurs candidats n'ont pas franchi cette étape révélant une

inadéquation entre le CV ayant fait l'objet d'une étude approfondie, un rapide entretien téléphonique et un entretien en face à face. Il s'est avéré que plusieurs profils avaient été exagérés. Pour quelques candidats, il a été nécessaire de faire plusieurs entretiens, le but était de garder un nombre assez peu élevé de candidats. Pour quelques-uns ils ont déclinés l'offre pour des raisons personnelles.

3) Une dernière étape d'entretien plus élaborée avec la direction de projet et avec la direction du conseil a permis de sélectionner 2 des candidats sur CV, les 3 cooptations déjà sélectionnés en première phase et 3 collaborateurs internes. A ce niveau d'entretien, la direction s'est surtout attachée à valider le potentiel « célébrité » du candidat. Une personne avait été chargée de sortir des dossiers complets sur chaque candidat. Qu'on-t-il fait ? Qui connait-il ? On-t-il publié ? Sont-ils reconnus dans leur domaine de prédilection ?

| | Etape 1 (phase préliminaire d'étude des candidatures) | Etape 2 (première sélection) | Etape 3 (sélection finale) | Après 1 an (retour d'expérience) |
|---------------------|---|------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Recrutement sur CV | 43 retenus sur une centaine de CV reçus | 5 sur 43 | 2 sur 5 | x |
| Cooptation | 7 | 3 sur 7 | 3 sur 3 | 3 |
| Recrutement interne | 20 | 10 | 3 | x |
| Total | 70 | 18 | 8 | 3 |

Tableau 1. Détail des candidatures par mode de recrutement

2.2. Approche méthodologique

Notre positionnement méthodologique s'apparente à de la recherche-action de type « *first person action-research* » au sens de Kemmis et McTaggart (2005, p.559 et s.) alliant recherche-action participative et observation. Notre positionnement en recherche-action a consisté à accompagner ce processus de recrutement et a permis des observations à la fois participantes et non participantes sur une période allant de début 2007 à fin 2009. Nous assistions aux entretiens de recrutement en tant qu'observateur et faisons part de nos analyses et recommandations aux membres du comité de direction de l'entreprise d'accueil en vue d'une adaptation par celle-ci de son processus de recrutement. Notre approche s'inscrit dans le prolongement de l'approche de Schön notamment dans la phase de distanciation entre l'analyse et le traitement des données et le moment antérieure de la collecte de ces dernières (Schön, 1983). Le recours à la méthodologie de type recherche-action nous semblait approprié car fournissant un terrain d'observation de longue durée pour lequel les données terrains sont difficilement accessibles et nécessitent une présence de longue durée en entreprise afin d'approfondir les constats réalisés sur ce sujet. Une présence de longue durée permet encore d'extraire les facteurs de contingence de l'étude et de dresser des constats à vocation générale, dans une posture de recherche de type contingence générique (Cappelletti, Baker, 2010). Le recours à une méthodologie de recherche qualitative alliant pratique et observations semblait également adapté au regard de l'étude d'un phénomène organisationnel correspondant à notre objet de recherche (Van Maanen, 1979).

Sur les 8 spécialistes recrutés, seulement 3 ont réussi à développer leur offre et 5 ont abandonné. Les 5 ayant échoués ont intégré l'entreprise selon les méthodes traditionnelles de

recrutement des managers (salon, annonce) et de recrutement interne, tandis que les 3 qui ont réussi dans la mise en place de leur offre ont été recrutés différemment (cooptation via les réseaux des collaborateurs de l'entreprise). Ce qui a été mis en avant était leur notoriété, leur caractère de « célébrité » dans leur domaine d'expertise ainsi que leur capacité d'innovation. Nous avons souhaité savoir si un lien était à établir entre les modes de recrutement et les profils des intrapreneurs recrutés. Avec ces 3 candidats nous étions face à des ressources avec une haute Valeur, Rares, Inimitable, qui pouvait « nager comme un poisson dans l'eau » pour reprendre l'expression de l'un des RRH ayant participé au recrutement. L'organisation devait s'être préparée afin de recevoir les intrapreneurs.

2.3. Résultats : les spécificités du recrutement des intrapreneurs

Dans le cadre de cette étude, nous avons mené une analyse comparative des recrutements d'intrapreneurs (tableau 2). Nous analysons les échecs ainsi que la raison de la réussite de certaines offres.

| Porteur d'offre | âge | Responsabilité | Diplôme | Réseau et société | Salaire | Processus de recrutement | Offre |
|-----------------|-----|--|---|--|---------|--------------------------------|----------------------|
| Durand | 37 | Consultant sénior | Maîtrise informatique | aucun | 53 | Annonce (CV) | Poste de travail |
| Chaba | 38 | Responsable technique | Master informatique | aucun | 58 | Sur salon (CV) | Centre de services |
| Renan | 41 | Service Manager | Master informatique | aucun | 55 | En interne | Virtualisation |
| Regard | 38 | Chef de projet | Master informatique | aucun | 60 | En interne | Data center |
| Danguer | 43 | Consultant logiciel | Licence en informatique | A publié quelques articles et donner quelques conférences | 62 | En interne | Open source |
| Mervu | 47 | Spécialiste du cloud, haut manager, responsable du conseil | Double master informatique et gestion | Conférencier, nombreux articles | 73 | Cooptation Direction d'agence | Cloud |
| Mandon | 43 | Expert reconnu en gestion de la sécurité, 20 ans d'expérience, manager de services | Master en sécurité des systèmes d'information | Enseignant en école de commerce, auteur de nombreux articles | 70 | Cooptation Directeur technique | Sécurité |
| Perrot | 45 | Grand spécialiste en gestion des services, Manager dans diverses sociétés. Enseignant en école de commerce | Double master en organisation et en sciences de gestion | Membre de plusieurs associations professionnelles, auteur d'ouvrages et d'articles, colloques professionnelles | 68 | Cooptation Direction générale | Gestion des services |

Tableau 2. Détails des recrutements par processus

2.3.1. Les échecs

Mr Durand a été recruté pour développer l'offre « **poste de travail** », il a arrêté le développement de son offre après 1 an, puis a démissionné l'année suivante. L'isolement était la principale difficulté à surmonter. Verbatim : « *J'étais seul* ».

Mr Chaba a été recruté pour développer l'offre « **centre de services** », il a arrêté le développement de son offre après 1 an, puis a démissionné l'année suivante. Le manque d'expérience dans ce domaine fut la cause de l'échec de son projet. Verbatim : « *Je ne savais pas par où commencer* ».

Mr Renan collaborateur depuis 8 ans, service manager a été recruté pour développer l'offre « **virtualisation** », il a arrêté le développement de son offre après 1 an, a fait autre chose dans l'entreprise. Egalement confronté au manque d'expérience, il ne savait pas comment s'y prendre. Verbatim : « *Je ne comprends pas ce que l'on attend de moi, je n'ai pas assez d'aide extérieure* ».

Mr Regard, collaborateur depuis 5 ans, chef de projet, a été recruté pour développer l'offre « **data center** », il a arrêté le développement de son offre après 1 an. Ne trouvant pas les aides autour de lui, découragé, il a souhaité faire autre chose dans l'entreprise. Verbatim : « *Ce que l'on me demande de faire ne me motive pas* »

Mr Danguer, collaborateur depuis 6 ans, consultant logiciel a été recruté pour développer l'offre « **open source** », il a arrêté le développement de son offre après 2 ans, sans résultat il a démissionné l'année suivante, cette offre a été abandonnée. Il disposait de beaucoup de contacts à l'extérieur mais d'aucun appui à l'intérieur de l'entreprise. Son offre était peu rentable. Verbatim : « *Je ne comprends pas ce qui se passe, pourtant je connais tellement bien le sujet, mais j'ai l'impression que la société où je suis n'est pas vraiment intéressée par ce que je fais. Pourquoi m'ont-ils fait venir ? Cela ne rapporte pas assez d'argent pour eux* ». Nous étions face à une ressource rare et inimitable mais avec une faible valeur ajoutée pour l'organisation.

2.3.2. Les succès

Mr Mervu a été recruté pour développer l'offre « **cloud** », son offre a bien fonctionné, il est également intervenu sur l'offre « **data center** » par la suite. Mr Mervu disposait de nombreux contacts tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci. Son offre a été jugée comme bien construite et rentable financièrement. Verbatim : « *Je suis venu ici pour faire ce que je fais maintenant et ce que j'ai toujours fait, il n'y a aucune raison que cela ne marche pas, je suis bien ici* ».

Mr Mandon a été recruté pour développer l'offre « **Sécurité** », un véritable succès, l'offre est toujours d'actualité après 5 ans, mais il n'en est plus le responsable. Il a été nommé sur d'autres activités après 4 années en tant que responsable de cette offre. Mr Mandon a su s'entourer des meilleurs collaborateurs, tant en sécurité qu'en gestion des risques et en continuité d'activité. Il a développé un programme de recherche, il s'est associé avec les meilleures sociétés de sécurité. Cette offre est performante et rentable. Un service de plus de 100 personnes est en place après 5 ans d'activité. Verbatim : « *Ce qui est difficile ici, ce sont les inimitiés que je rencontre avec les autres services, je sens qu'il y a de la jalousie, il est vrai que ma position est confortable au regard de mes collègues. Je fais ce qui me plaît, mais je travaille tout le temps. Je commence mes journées à 8h00 et le soir à 20h00 je suis encore présent. Il m'est même arrivé de venir le week-end* ».

Mr Perrot a été recruté pour développer l'offre « **gestion des services** ». A l'époque Mr Perrot avait trois choix de sociétés concurrentes. La première était intéressante mais pas assez mature sur le sujet, marquée par une forte résistance au changement. La seconde offrait une

rémunération attractive mais il était dangereux d'intégrer une société en difficultés financières. La troisième offrait une liberté d'action selon les objectifs de Mr Perrot. Pendant le premier trimestre, le business plan « Gestion des services » a été mis en place. Deux spécialistes sont parallèlement intervenus en tant que consultants indépendants. Trois mois après la validation du lancement de cette offre par la direction générale, Mr Perrot possédait une liberté d'action et disposait du budget nécessaire pour mener à bien ce projet. Une année a été nécessaire pour mettre en place cette offre. Une grande protection interne et une aide de la direction générale ont permis de mettre en place une offre lucrative qui a su réunir tous les spécialistes en gestion des services et en qualité au sein du même département (30 experts deux ans plus tard). Une offre de formation délivrée à l'ensemble des entreprises a parallèlement été mise en place. Verbatim : « *Je suis un innovateur, un entrepreneur, c'est ce que je sais faire, alors il n'y a pas de raison que cela ne fonctionne pas, mais je sais que ma responsabilité à ce poste ne sera pas éternelle. Lorsque tout sera mis en place, il sera temps pour moi de faire autre chose ici ou ailleurs* ».

2.3.3. Pourquoi les projets Gestion des services, Cloud et Sécurité ont fonctionné ?

Il existe plusieurs raisons expliquant la réussite de trois des démarches d'intrapreneuriat : les 3 porteurs d'offres dont les projets ont fonctionné avaient sympathisé et s'entraidaient. Ils étaient déjà connus avant de développer ces offres (articles, publications, séminaires, conférences, forum, colloques etc.) et possédaient tous un réseau important. Ils ont par ailleurs été embauchés pour réaliser ce qu'ils souhaitaient faire et connaissaient le mieux. Ils sont en outre arrivés au bon moment, lorsque ces offres étaient devenues indispensables sur le marché, quand de nombreux clients développaient des besoins. En complément, des offres de conseils et de formations ont été développées (ouvrant la voie à une double rentabilité pour l'entreprise). Ces intrapreneurs ont rapidement su être reconnus par la Direction Générale de l'entreprise en vue d'avoir son appui lors de leurs démarches (validation d'étapes clé, légitimité et crédibilité, octroi rapide des budgets etc.).

Ces trois intrapreneurs étaient enfin des innovateurs et possédaient une grande intuition et une réelle culture de gestion du risque. La réussite de ces offres a été l'occasion de développer de nombreux projets sous-jacents :

-Offre « **gestion des services** » : l'ESN étudiée a été la première société française à obtenir l'accréditation en France pour délivrer les formations en Gestion des services, en français avec passage de certifications. Une offre d'analyse de maturité des processus en gestion des services a été mise en place de manière complémentaire.

-Offre « **sécurité** » : Complémentaire aux offres de conseils, une offre d'audit de formation sécurité a été proposée ainsi qu'une offre d'analyse de maturité, une offre gestion et analyse des risques et une offre gestion de la continuité d'activité. Ces nombreuses offres témoignent d'un dynamisme et d'un caractère innovant ainsi que d'une aptitude à l'anticipation des besoins des clients de l'ESN.

-Offre « **Cloud** » : des alliances fortes ont été mises en place avec les principales sociétés de services et de conseils du marché.

Pour les 3 offres, la création de journaux, de périodiques, de lettre mensuelle a encore accompagné la démarche commerciale, à l'initiative des intrapreneurs.

-Une lettre mensuelle pour l'offre gestion des services.

-L'embauche du rédacteur en chef d'une revue réputée pour l'offre sécurité.

-Un partenariat avec le ministère de la Défense pour la rédaction d'articles.

3. Discussion : le recrutement et la sélection comme clés de voute de la réussite d'une démarche d'intrapreneuriat

Les pratiques de gestion présentées pour maintenir l'intrapreneuriat comprennent d'abord des **critères de sélection** intrapreneuriaux concernant le recrutement. S'il est complexe de définir des critères pertinents en matière de sélection des intrapreneurs, nous nous sommes inspirés dans le cadre de cette étude sur les différents travaux existants tant sur le plan académique que professionnel.

Nous avons développé les critères propres aux intrapreneurs en prenant en compte plusieurs études. Nous nous sommes intéressés à l'analyse classique par les traits de personnalité, approche qui tente un recensement (Geier, 1967), ainsi qu'à des travaux plus récents concernant les approches comportementales (Bolden, 2004) qui ajoutent à ces critères, des qualités de sociabilité et de motivation. Nos observations terrain nous ont toutefois amenées à nous orienter vers les théories récentes concernant le charisme en entreprise (Conger et Kanungo., 1988) ainsi que la théorie transformationnelle (Bass, 1985) qui développe la notion de vision, soit une nouvelle façon de voir l'entreprise, élément essentiel de transformation. Le rapprochement entre les modèles charismatique et transformationnel a été tenté par House et Podsakoff (1994), ils apportent un complément entre la gestion des risques et la capacité de vision future de l'entreprise, qui sont deux caractéristiques très fortes que nous avons retrouvées chez les intrapreneurs. Egalement, plus récemment, différentes entreprises ont mis en place des procédés pour faire émerger l'intrapreneuriat, à l'instar d'Alcatel-Lucent, 3M, Microsoft, Mondragon, Pernod Ricard avec une communauté d'innovation, d'Essylor via des concours internes¹.

Nous pouvons analyser ces résultats sous l'angle d'un « contrat psychologique » où des attentes de comportements intrapreneuriaux sont clairement exprimées envers les employés, nouveaux et anciens (Filion, 1999). Lors des recrutements de Mrs Perrot, Mervu et Mandon, un « contrat psychologique » a été élaboré entre les différentes parties. Ce contrat comportait les résultats et les bénéfices dans le cas d'un heureux dénouement quant à la mise en place de l'offre. La motivation des individus dépend du « contrat psychologique » proposé par l'organisation et des valeurs de leur communauté de travail (Thévenet, 1993). Rares sont les entreprises qui, comme Apple, centrent le **recrutement** sur ce type de profil. Voilà comment Apple les décrit : *“Here’s to the crazy ones. The misfits. The rebels. The troublemakers. The round pegs in the square holes. The ones who see things differently. They’re not fond of rules. And they have no respect for the status quo. You can quote them, disagree with them, glorify, or vilify them. About the only thing you can’t do is ignore them. Because they change things. They push the human race forward. And while some may see them as the crazy ones, we see genius. Because the people who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do. (Apple Inc.)”*

Une des caractéristiques de l'intrapreneur réside certainement dans sa capacité à se différencier. Ceux qui veulent **recruter** des intrapreneurs devraient être attentifs au fait que les intrapreneurs ont presque tous tenu à vivre un jour ou l'autre un ou des événements hors cadre. Mr Perrot attendait le moment où une entreprise lui ferait une offre pour mettre en place un institut de formation accrédité en gestion des services. Les préoccupations du

¹ Eléments tirés de la conférence du 13 décembre 2012 sur l'intrapreneurship, (Novancia Business School Paris).

recrutement sont de connaître les motivations, les capacités, les caractéristiques de ces individus jouant un rôle important dans le succès ou l'échec de projets d'innovation. Une facette importante des trois intrapreneurs performants consistait en une attitude comportementale de bien être (personne relaxée, non stressée, sans angoisse et aucune crainte ni peur de perdre quoique ce soit ou que le projet n'aboutisse pas). A l'inverse, les cinq collaborateurs pour lesquels les projets ont échoué étaient stressés, angoissés et redoutaient l'échec. Dès lors l'attitude comportementale et psychologique d'un intrapreneur est essentielle pour la réussite de son projet. Beaucourt et Louart (2000) recommandent aux entreprises de revoir leurs dispositifs de **recrutement** en y intégrant des critères de sélection permettant de dénicher les personnes présentant des dispositions intrapreneuriales. Le **recrutement** et la **formation** sont des moyens qui aident l'entreprise à se doter de compétences intrapreneuriales.

3.1. Des critères de sélection à mettre en œuvre

Les résultats de notre étude nous amène à formuler des constats quant aux critères de sélection à mettre en œuvre dans la démarche de recrutement d'intrapreneurs.

-Des growth leaders : Les « growth leaders » (Liedtka, 2009), ces managers qui contribuent de façon hors norme à la croissance de leur entreprise. Les « growth leaders » sont, avant tout, des catalyseurs. L'auteur observe qu'ils possèdent le talent de lever les barrières qui isolent les différents composants du processus de création. Le recrutement de « célébrité », des hommes qui vont développer l'entreprise, lui donner des ailes. Verbatim de la direction : « *Il faut recruter des célébrités, des innovateurs, on ne sait pas comment, mais on sait qu'ils peuvent le faire, parce que ce sont des hommes de longue expérience, des spécialistes, des experts connus dans leur secteur* ».

-Une parfaite gestion du risque : La notion de prise de risque est centrale dans la définition faite de l'entrepreneurs et de la comparaison avec l'intrapreneurs (Hill, 1987). Les intrapreneurs apparaissent comme des collaborateurs sources de changements dans une organisation. Une des difficultés majeures que rencontrent la plupart des intrapreneurs que nous avons étudiés réside dans la gestion du risque: quand et où va-t-on introduire du changement et jusqu'à quel niveau l'organisation peut-elle l'absorber? Mrs Perrot, Mandon et Mervu n'ont pas hésité à prendre des risques de manière maîtrisée. Verbatim de la direction : « *Plus vous multipliez votre offre et plus vous aurez notre appui, mais ne vous ratez pas* ».

-Des cadors indépendants : Une des caractéristiques de l'intrapreneur semble résider dans le fait qu'il se perçoit d'abord comme « quelqu'un qui sert un client et non comme un rouage de l'organisation » (verbatim intrapreneur). Les sociétés cherchent des cadors, ils trouvent quelqu'un et le laisse agir, s'il ne remplit pas ses objectifs, la direction s'en sépare ou le transfère sur un autre projet. Mrs Mervu, Mandon et Perrot sont des collaborateurs expérimentés, ils ont tous les trois dépassé 40 ans. Ils sont diplômés. Ils ont des contacts avec des écoles et universités et sont dans l'innovation perpétuelle. Verbatim de Mrs Mervu, Mandon et Perrot : « *Nous avons recruté de grands spécialistes pour nous aider, ils ont rapidement été chassés par nos concurrents, nous-mêmes sommes régulièrement chassés* ». Ces intrapreneurs, au capital social et intellectuel spécifique difficilement substituable, peuvent être perçus comme ce que Barney qualifie de ressource rare (Barney, 1991).

-Des innovateurs sûrs d'eux : Les intrapreneurs doivent développer une certaine confiance en eux-mêmes et en leur capacité à mener à bien un projet. Cette confiance se caractérise par

« la conscience que des résultats imprévus peuvent résulter de nos propres activités ou décisions ». Elle implique la croyance en la fiabilité d'une personne et se traduit davantage par l'engagement que par une simple compréhension cognitive (Giddens, 1994, p.37).

Prasad (1993) rappelle que l'intrapreneur engage continuellement des luttes au sein de l'organisation pour l'autonomie, la sécurité et le prestige. Ces luttes se manifestent souvent sous forme de politiques organisationnelles mais aussi de conflits. L'intrapreneur doit s'attendre à des réticences, voire à des résistances pour faire valoir ses idées et a intérêt à s'informer sur les dynamiques sous-jacentes à ces luttes. Mrs Mervu, Mandon et Perrot savaient que leurs offres fonctionneraient. De même ils savaient que leurs postes ne seraient pas éternels. Leur grande expérience a permis de saisir rapidement les situations. Leurs actions étaient rapides, ils connaissaient ce qui était nécessaire pour le succès de leur offre. Verbatim de Mr Mandon « *J'aime toujours innover, chaque mois je dois trouver de nouvelles idées pour mon offre, c'est plus fort que moi* ».

-De grandes intuitions : L'étude des intrapreneurs nous a permis de voir que l'une des caractéristiques clé est le développement de fils conducteurs, de visions de ce que l'on souhaite réaliser. On peut identifier trois grandes catégories de visions: émergente, centrale et complémentaire (Filion, 1989). Une vision centrale se développera à partir de visions émergentes, alors que sa réalisation et son cheminement seront reliés à la mise en place de visions complémentaires. L'entrepreneur est présenté comme un visionnaire, comme une personne axée sur la réalisation d'une vision centrale, tandis que l'intrapreneur est présenté comme un "visionneur", c'est-à-dire une personne qui développe et réalise des visions émergentes ou complémentaires. A la différence de nombre de leurs collègues, Mrs Mervu, Mandon et Perrot fonctionnaient selon leurs intuitions. Neuf fois sur dix, leur intuition s'avérait être le bon choix. L'entrepreneur qui se base sur son intuition personnelle a une gestion des risques bien spécifique. Verbatim de Mr Perrot « *Je n'agis que par intuition, mon grand avantage, par rapport à mes collègues est que je n'ai pas de patron. Je suis libre d'agir en toute conscience, on me fait confiance, seul le résultat final sera jugé* ».

-Des acteurs réseaux : Un intrapreneur a besoin pour s'exercer et se maintenir de créer une culture de visionnaire. Une des conditions pour cela réside dans la mise en place d'un système de relations (Filion, 1999, p.19). Comme le montre l'étude, ce type de recrutement passe par les connaissances, par le réseau, par les clubs, associations de spécialistes. Mrs Mervu, Mandon et Perrot ont sympathisé au regard des autres personnes, ils se sont aidés dans le développement de leurs offres respectives. Ils se sont associés et ont travaillé à une plus grande extension de leur offre. Verbatim de Mr Mervu « *Heureusement je suis bien entouré, j'ai de nombreux contacts extérieurs, c'est une vraie boussole pour agir, je fais comme du benchmark, grâce à mes appuis je sais parfaitement où je vais et ce qui réussira* ».

Ces apports théoriques étant formalisés, il importe d'établir les apports managériaux issus de l'étude.

3.2. Apports managériaux, des méthodes axées sur le relationnel et la communication

Après 5 années, l'ESN étudiée a compris qu'il fallait faire évoluer le recrutement, pour ce qui est des profils de type intrapreneurs, dans le sens d'un dispositif répondant à la création d'offres. L'équipe dirigeante de l'entreprise étudiée a ainsi compris que les processus classiques de recrutement de type candidature spontanée ou recrutement interne pouvaient davantage correspondre à des besoins pour des profils non intrapreneuriaux ou faisant l'objet

d'un manque sur un poste donné en interne. Ils ont toutefois pris conscience, à l'appui des remarques et conclusion des résultats d'étude issus de notre recherche-action, qu'il était essentiel de repenser le recrutement pour trouver des profils innovants.

A cet effet, et au regard des éléments développés ci-dessus, l'apport managérial de cette recherche est d'envisager la manière de transformer les critères de recrutement (voir le paragraphe précédent) en pratiques de sélection des intrapreneurs. Nos résultats ont mis en avant la prédominance du modèle de recrutement par cooptation en ce qui concerne l'intrapreneuriat. Pour que la cooptation fonctionne, dans le cas de l'intrapreneuriat, elle suppose des conditions de rigueur que l'on peut assimiler à des critères de sélection. Cette pratique de sélection s'avère privilégiée à la condition d'y appliquer les critères de sélection mentionnés (growth leader innovateur indépendant, culture de la gestion des risques, capacité d'intuition, acteur-réseau). De tels constats relatifs aux critères de sélection s'avère fondés dans notre étude et appelle des recherches futures en vue d'infirmier/confirmé nos apports, dans une logique de contingence générique (Savall, Zardet, 2004).

L'équipe dirigeante a ouvert un service spécial (conseil en stratégie) où de tels profils se retrouvent et font jouer leurs réseaux pour coopter des profils similaires et ayant le même degré d'intérêt pour des offres nouvelles et une appétence au risque similaire.

Toutefois la crise actuelle a fortement ralenti ce projet. Le responsable de l'offre **Cloud** est l'un des responsables de ce service de conseil en stratégie. Le responsable de l'offre **Sécurité** a délégué à quelqu'un d'autre son offre, il travaille aujourd'hui pour la stratégie de l'entreprise. Le responsable de l'offre **Gestion des services** a délégué ses pouvoirs à un autre collaborateur de l'entreprise qui devrait rejoindre la cellule spéciale (conseil en stratégie). Il travaille sur des sujets ayant trait à la gestion des risques et la continuité d'activité. Ces perspectives nous amènent à formuler un constat essentiel. Dans ce type de structure mécanique, sans appui de la direction un intrapreneur échouera. Les membres de la direction, lorsqu'ils identifient une rentabilité, se préoccupent directement d'aller chercher les intrapreneurs via leurs propres réseaux. L'entreprise doit préparer l'Organisation à recevoir les intrapreneurs, ces ressources Rares et Inimitables qui mettront à profits leur Valeur.

Notre étude nous amène également à considérer la pertinence de certaines méthodes permettant de soutenir les intrapreneurs dans leurs projets telle que la mise en place de clubs d'entrepreneurs (Filion, 1999). Mr Perrot, Mervu et Mandon faisaient partis de plusieurs clubs ayant trait à leur spécialité. Ces clubs ont pu être un soutien dans les trois offres développées, notamment dans les phases de construction et de valorisation desdites offres. Par l'entremise des intrapreneurs l'entreprise est devenue sponsor de plusieurs associations professionnelles.

La création d'une communauté de pratique (Brown, Duguid, 1991 ; Blanchot-Courtois, Ferrary, 2009, Poulingue, Germain, 2011) d'intrapreneurs est encore importante car les relations qui se créeront entre les acteurs de cette communauté aideront à faire émerger les caractéristiques de l'intrapreneuriat. Les communautés de pratique sont des espaces d'apprentissage qui s'articulent entre des outils de connaissances (recueil de best practices, bases de données, manuels d'information, outils, articles de recherches, etc.) et des interactions informelles de co-construction de savoir (Ferrary, Pesqueux, 2006). En 2010, Mr Perrot, Mandon et Mervu s'organisèrent dans le but de mettre en place une « *académie du conseil* », laquelle prendrait en compte leurs projets respectifs mais aussi, les toutes nouvelles propositions.

Conclusion

Dans une structure de type mécanique, il est préférable de recruter des intrapreneurs extérieurs à l'entreprise au lieu de recruter des managers pour en faire des intrapreneurs

(Basso, 2006). L'exemple de l'ESN étudiée illustre, les 3 collaborateurs qui ont réussi leurs projets ont été recrutés comme intrapreneurs. Ils avaient un business plan et une vision stratégique de leur projet. Si une entreprise n'est pas prête à l'intrapreneuriat, alors les personnes nommées pour cela échoueront. Notre étude de cas montre que les échecs des démarches d'intrapreneuriat sont principalement le fait d'un recrutement inadapté, traduisant un manque de préparation de l'entreprise sur ces projets. Dans le cas d'entreprises dites mécanique où la rentabilité est la priorité, l'appui de la direction est conséquent dès lors que les projets sont perçus comme rentables. Être connu et légitime est le meilleur moyen de prouver que le projet de l'intrapreneur est viable et rentable. L'intrapreneuriat dans ce type de structure passe donc par la valorisation d'un réseau au-delà des simples compétences techniques.

Bibliographie

- ANTONCIC B. (2003), Risk Taking in Intrapreneurship: translating the Individual Level Risk Aversion into the Organizational Risk Taking, *Journal of Enterprising Culture*, Vol.11, No1, p.1-23.
- ARREGLE J.L. (1996), Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques, *Revue française de gestion*, Vol.128, p. 25-36.
- BARNEY J.B. (1991), Firm resources on the sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17, p.99-120.
- BARNEY, J.B., (1995), Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, Vol.4, p.49-61
- BARNEY J. B. (2001), Is the Resource-Based 'View' a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, Vol.26, No1, p. 41-56.
- BASS B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- BASSO O. (2006), *Le Manager Entrepreneur : Entre discours et réalité, diriger en entrepreneur*. Village Mondial - Pearson
- BEAUCOURT C., LOUART P. (2000), Des entrepreneurs dans les franges du salariat, in Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions EMS, p. 211-228.
- BLANCHOT-COURTOIS V., FERRARY M. (2009), Valoriser la R&D par des communautés de pratique d'intrapreneurs. *Revue française de gestion*, Vol.195, p.93-110.
- BENITEZ-AMADO J., LLORENS-MONTES F.J., PEREZ-AROSTEGUI M.N. (2010), Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, Vol.110, No 4, p.550 – 566.
- BESSON P., MAHIEU C. (2008), Fabriquer des stratégies ordinaires : caractérisation d'une posture managériale émergente, *Management & Avenir*, Vol.16, No2, p. 66-85.
- BOUCHARD V., FAYOLLE A. (2011), Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? *Gestion*, Vol.36, No4, p. 11-21.
- BOLDEN R. (2004), *What is Leadership? Leadership South West Research Report*, Centre for Leadership Studies, July.
- BROWN J.S., DUGUID P. (1991), Organizational Learning and Communities-of-practice : toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, Vol.2, No 1, p. 40-57.
- BRUECKNER T. (2012) Hiring for excellence and growth. *Senior Market Advisor*, Vol.13, No 6.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. (1988), Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership*, (p. 78–97). San Francisco: Jossey Bass Inc.
- CAPPELLETTI L., BAKER R.-C. (2010), Measuring and Developing Human Capital Through a Pragmatic Action Research: a French Case Study, *Action Research*, Vol.8, No 2, p. 211-232.
- CARLAND J.C., CARLAND J.W. (2007), Intrapreneurship: a Requisite for Success, *The Entrepreneurial Executive*, Vol.12, p. 83-94.
- CARRIER C., GELINAS S. (2011), Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ? *Gestion*, Vol.4, No 36, p. 22-33.
- COLEMAN J.S. (1988), Social capital in the creation of human capital, *The American Journal of Sociology*, Vol.94, p.95-120.

- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1989), Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, Vol.10, No 1, p. 75-87.
- DUNCAN W.J., GINTER P.M., RUCKS A.C., JACOBS T.D. (1988), Intrapreneurship and the Reinvention of the Corporation, *Business Horizons*, May-June, p.16-21.
- FILION L.J. (1989), Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser. *Gestion*, Vol.14, No3, p.24-34.
- FILION L. J. (1999), *D'employés à intrapreneurs*, Cahier de recherche No° 3, HEC, Montréal.
- FERRARY M., PESQUEUX Y. (2006), *Management de la connaissance*, Economica.
- FOSS N.J., ISHIKAWAI. (2007), Towards a dynamic resource-based view. *Organization Studies*, Vol.28, No 5, p. 749-772.
- GEIER. J.G. (1967), A trait approach to the study of leadership in small groups, *Journal of Communication*, Vol.17, N°4,p.316-323.
- GIDDENS A. (1984), *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, PUF, Paris.
- HATCHUEL A., GAREL G., LE MASSON P., WEIL B. (2009) L'intraprenariat, compétence ou symptôme ?, Vers de nouvelles organisations de l'innovation. *Revue française de gestion*, Vol.195, p. p.159-174.
- HOUSE R.J., PODSAKOFF P.M. (1994), Leadership effectiveness : Past perspective and future direction for research. In J.Greenberg, (Ed.), *Organizational Behavior : The State of the Science*. Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum Associates. p. 45-82.
- HILL D. (1987), Intrapreneur-Turned-Entrepreneur, Compare Both Worlds. *Research Management*, Vol.30, p.33-37
- KAO R.W. (1995), *Entrepreneurship: A Wealth Creation And Value Adding Process*. Singapore: Prentice Hall.
- KEMMIS S., MCTAGGART R., (2005), Participatory Action Research, in Denzin, Lincoln, *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications
- LIEDTLKA J. (2009) *The catalyst: How you can become an extraordinary growth leader*, Crown Business Ed.
- LUCHSINGER V., BAGBY D.R. (2001) Entrepreneurship and Intrapreneurship, Behaviors, Comparisons and Contrasts. *Advanced management Journal*, p.10-13.
- METAIS E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique*, Economica, Paris, 2004.
- NAHAPIET J, GHOSHAL S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Manage Review*, Vol.23, p. 242-66.
- Parker S.C. (2011). Intrapreneurship or Entrepreneurship ? *Journal of Business Venturing*, Vol.26, p.19-34
- PINCHOT G. (1985), *Intrapreneuring : why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New-York: Harper&Row.
- PRASAD L. (1993), The etiology of organizational politics: Implications for the intrapreneur. *Advanced Management Journal*, Vol.58, No3, p. 35.
- POULINGUE G., GERMAIN, O. (2011), Joindre un réseau pour devenir un meilleur intrapreneur : les enseignements du Club de Montréal. *Gestion*, Vol.36, p. 61-68.
- SAVALL H., ZARDET V., (2004), *Recherche qualimétrique, approche qualimétrique : observer l'objet complexe*, Economica
- SHON D.A. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books Ed.
- SLEVIN D.P., COVIN J.G. (1990), Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure How to Get Your Act Together. *Sloan Management Review*, Vol. 31, No2, p. 43-53.
- THEVENET M. (1993), *La culture d'entreprise*, Que Sais-je ?, 2756, PUF.
- THORNBERRY N. (2001), Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*, Vol.19, No 5, p. 526-533.
- WERNERFELT B. (1984) A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No 2, p. 171-180.
- VAN MAANEN J., (1979), Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, p. 520-526.