



CAHIER DE RECHERCHE n°2010-09 E4

**MANAGEMENT ENTREPRENEURIAL ET ORIENTATION
ENTREPRENEURIALE : DEUX CONCEPTS SI DIFFERENTS ?**

KATHLEEN RANDERSON

ALAIN FAYOLLE



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2

150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9

Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Management Entrepreneurial et Orientation Entrepreneuriale : Deux concepts si différents ?

Kathleen Randerson¹, Université de Grenoble

Alain Fayolle, EM Lyon Business School, Solvay Brussels School of Economics and Management, Université Libre de Bruxelles

Résumé

Le management entrepreneurial (Stevenson, 1983) peut-il être assimilé à l'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983) concept développé et largement utilisé pour mesurer l'intensité entrepreneuriale d'une organisation ? Nous montrons que ces deux concepts sont distincts bien que conduisant tous deux vers l'entrepreneuriat organisationnel (Brown *et al.*, 2001). Ensuite, nous conduisons une étude comparative des modèles d'entrepreneuriat organisationnel qui sont basés sur, ou intègrent, l'orientation entrepreneuriale (OE), afin d'identifier si les dimensions du management entrepreneurial peuvent être considérées comme des facteurs organisationnels affectant l'OE. Nous soulignons que le caractère dynamique de ce type d'entrepreneuriat appelle à des recherches qualitatives supplémentaires afin de donner un contenu au concept. Ceci permettrait, notamment, aux praticiens d'identifier les mécanismes et processus qui maintiennent l'intensité entrepreneuriale à un bon niveau et d'agir sur ces derniers quand cette intensité fait défaut. Ce contenu donnerait au monde académique un matériau pour réexaminer l'opérationnalisation de l'orientation entrepreneuriale, nécessité soulignée par Basso *et al.*, (2009), et confirmée par Lumpkin *et al.*, (2009).

Mots clés

Management Entrepreneurial, Orientation Entrepreneuriale, entrepreneuriat organisationnel, mode de management favorisant l'entrepreneuriat organisationnel

¹ kathleenranderson@yahoo.fr

Le mode de management conceptualisé par H. Stevenson (Stevenson, 1983), travaillant avec Gumpert (1985) puis Jarillo (1986, 1990), repose sur une définition de l'entrepreneuriat compris comme le processus de poursuite d'opportunités d'affaires nonobstant les ressources détenues. Nous notons ici, tout d'abord, que c'est la poursuite des opportunités qui est le facteur déclenchant, reliant, d'une certaine manière, les travaux de Stevenson à ceux de l'école autrichienne (Schumpeter, 1934 ; Kirzner, 1973). Pour Stevenson, l'opportunité entrepreneuriale représente un état futur jugé désirable, et que l'individu estime possible d'atteindre. Gérer la tension qui existe entre la propension individuelle vers la poursuite d'opportunités (individuelles) et l'intérêt de l'organisation (ce que peut représenter une opportunité pour celle-ci) est l'essence même du management entrepreneurial (ME). Si, en effet « une organisation entrepreneuriale est celle qui poursuit une opportunité, nonobstant les ressources détenues », il souligne que la poursuite d'opportunité ne saurait être le fruit d'une pression de la direction par le biais de mécanismes managériaux classiques, entre autres de planification et de contrôle (Stevenson, Jarillo, 1990:23).

Cette façon de concevoir l'entrepreneuriat peut dénoter avec le courant anglophone dominant en entrepreneuriat organisationnel, qui prend pour élément déterminant le résultat (la nouvelle entrée) - un nouveau produit, un nouveau marché (Lumpkin, Dess, 1996). Mais, en remplaçant cette obligation de résultat (produit/marché) par une obligation de moyens (poursuite d'une opportunité), nous élargissons de fait notre champ de vision afin de déceler les mécanismes et processus qui pourraient permettre à l'organisation de rester ou de devenir entrepreneuriale. Une meilleure connaissance de ces mécanismes et processus est d'autant plus intéressante que la crise actuelle nous confirme qu'il n'y a plus d'environnement véritablement stable, comme le constatent Kuratko et Audresch (2009:1) « Le climat économique du vingt et unième siècle peut se caractériser par un paysage concurrentiel nouveau qui comprend plus de risque, une possibilité de planification moindre, des frontières organisationnelles et sectorielles fluides, de nouvelles formes organisationnelles, et un état d'esprit innovateur [...] Aucune organisation n'est immune aux pressions immenses de ces forces. »

Une deuxième ligne de séparation tient au modèle lui-même ; tandis que le courant dominant préconise un modèle où les types s'opposent, Stevenson met sur un même continuum l'organisation 'entrepreneuriale' et l'organisation 'bureaucratique'. Poser un continuum nous permet d'avoir un regard plus nuancé, plus qualitatif. Sachant que la perfection n'est pas de ce monde - l'organisation totalement entrepreneuriale ou totalement bureaucratique n'existe pas - nous pouvons donc faire appel au modèle d'une manière relative et partielle, à savoir, mobiliser les mécanismes ou processus identifiés comme pertinents pour améliorer l'intensité entrepreneuriale des firmes.

Enfin, le courant dominant cherchait un mode, une typologie, qui puisse indiquer un chemin unique vers la performance, en ajustant la forme organisationnelle à l'environnement de celle-ci. Le concept d'orientation entrepreneuriale (OE) trouve son origine dans un article de D. Miller (1983) intitulé « *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms* », où cet auteur établit que dans l'organisation simple (selon la typologie de Mintzberg (1973) c'est la personnalité et le leadership du dirigeant qui importent ; dans l'organisation planificatrice, c'est la planification qui conduit à la performance alors que dans l'organisation organique il faut veiller à l'ajustement de la structure à l'environnement. Pour mesurer l'intensité

entrepreneuriale, D. Miller a conçu une échelle incluant l'innovation, la pro-activité, et la propension à prendre des risques.

Le concept d'orientation entrepreneuriale (OE) ainsi que les dimensions qui le caractérisent ont été utilisés et développés, notamment par Covin et Slevin (1988, 1989, 1991), Lumpkin et Dess (1996), Zahra (1993), Zahra et Covin (1995). Ce construit a également été intégré dans de multiples tentatives de modéliser l'entrepreneuriat organisationnel (Covin, Slevin, 1991; Zahra, 1993; Lumpkin, Dess, 1996; Ireland *et al.*, 2009). Si le concept et l'échelle font référence encore aujourd'hui (par exemple : Stam, Elfring, 2008), Basso, Fayolle, et Bouchard (Basso *et al.*, 2009:190) soulignent que le concept et les dimensions ont subi des altérations « qu'au cours de l'histoire de ses emplois en entrepreneuriat organisationnel, le construit « EO » a subi plusieurs altérations, notamment lors de la tentative de « clarification » de Lumpkin et Dess (1996) qui inaugure une véritable réinterprétation du concept en voulant notamment l'utiliser comme concept unificateur d'un champ marqué par une pluralité d'approches. » Ils recommandent de revenir à l'échelle développée par Miller/Covin et Slevin, notamment mobilisé par Brown et al (2001). Les résultats récents de Lumpkin *et al.* (2009) indiquent une faille dans le construit d'EO, un décalage entre le construit et les outils élaborés pour le mesurer, ou les deux.

Dans la recherche francophone, le 'management entrepreneurial' a pris un autre sens. Par exemple, Hebbbar (2005) pose comme fondements du management entrepreneurial des ressources humaines : les objectifs stratégiques (les objectifs fixés sont en rapport avec les compétences détenues et convergent vers les objectifs stratégiques communs), les interactions (visent à rassembler les expertises et compétences quant à la division du travail afin qu'un sentiment d'appartenance conduise à la cohésion des salariés), et les engagements (traduits par l'implication de tous les salariés dans l'activité, cette activité trouvant son siège dans l'environnement socio-économique, si l'équité des procédures de management et l'éthique organisationnelle sont maintenues). Le cadre est ici restrictif car il cible des structures émergentes technologiques, et reflète le paradigme selon lequel seules les organisations nouvelles ont besoin d'une forte intensité entrepreneuriale. Le rôle du dirigeant est prépondérant. Chacune des trois dimensions est étudiée à travers une double perspective, celle des compétences des salariés et celle de la cohésion entre les salariés. Messeghem (2003:36) montre qu'une organisation qui déploie une 'logique managériale', « caractérisée par une plus grande standardisation, formalisation, et spécialisation », peut également mobiliser une forte intensité entrepreneuriale. Il considère que les logiques entrepreneuriale et managériale ne sont pas incompatibles en PME. Ainsi, pourra être considérée comme entrepreneuriale une organisation qui a dépassé le stade d'organisation simple au sens de Mintzberg (1980).

Nous allons, dans un premier temps, étudier les différences et similitudes entre les concepts de management entrepreneurial et d'orientation entrepreneuriale. Nous rapprocherons ensuite le management entrepreneurial et ses dimensions des caractéristiques organisationnelles qui peuvent influencer sur l'orientation entrepreneuriale.

1. Management Entrepreneurial et orientation entrepreneuriale : Parle-t-on de la même chose ?

Lumpkin et Dess (1996) ont assimilé le management entrepreneurial à l'orientation entrepreneuriale « L'étude de l'orientation entrepreneuriale d'une firme est analogue au Management Entrepreneurial de Stevenson et Jarillo (1990) car elle reflète les processus, méthodes, et styles organisationnels que les firmes utilisent pour agir de façon

entreprenante. » Mais cette assimilation est-elle opportune ? Ces concepts sont-ils commensurables ?

1.1 Le Management Entrepreneurial

Stevenson et Jarillo (1986, 1990) ont explicitement qualifié le concept de 'mode de management' le caractérisant à travers six dimensions : l'orientation stratégique, la poursuite d'opportunité, l'allocation des ressources, le contrôle des ressources, la structure, et la politique de rémunération. Ces dernières peuvent être perçues comme des outils offerts au management afin d'encourager l'identification et la poursuite d'opportunités, gages de l'activité et de l'intensité entrepreneuriale, de l'organisation. Nous rappelons que, dans l'article fondateur, Stevenson et Gumpert (1985) posent sur un continuum l'organisation entrepreneuriale ou 'promoteur' et l'organisation bureaucratique ou 'administrateur' où le management est axé sur l'utilisation efficace des ressources détenues par l'organisation, pour laquelle l'imprévu et l'imprédictible constituent des menaces. Nous sommes sur un registre d'attitudes et d'actions individuelles et collectives: l'identification de l'opportunité, sa poursuite, l'obtention des ressources nécessaires, l'adaptation de la structure. Mais, nous pouvons également, à un autre niveau, considérer que le management peut encourager ces attitudes et actions.

'L'orientation stratégique' reflète la création de la stratégie : "une organisation entrepreneuriale est celle qui poursuit les opportunités, nonobstant les ressources qu'elle contrôle." (Stevenson, Jarillo, 1990: 23). L'organisation de type 'administrateur' cherchera à utiliser de façon efficiente les ressources de l'organisation ; ici seules les opportunités en rapport avec ces ressources méritent attention. L'organisation de type 'promoteur' cherchera des opportunités, de nouvelles combinaisons de ressources, afin de créer de la valeur. Ces opportunités, par définition au delà des activités actuelles, sont poursuivies par des individus qui composent l'organisation, indépendamment des ressources détenues. Maximiser la création de valeur en minimisant les ressources nécessaires est gage de management entrepreneurial ; l'allocation de ressources est faite par étape : l'allocation de courte durée est pourvue largement afin d'encourager et de faciliter la poursuite d'idées, tandis que des investissements plus importants subissent un contrôle plus rigoureux, telle est la dimension 'd'allocation des ressources'. C'est ici une première différence entre ME et OE : ce dernier concept prône une attitude ou une action de prise de risque (Miller, 1983; Covin, Slevin 1991; Zahra, 1993) dans la perspective de gains importants (« Ainsi, les organisations avec une forte orientation entrepreneuriale sont souvent caractérisées par un comportement de prise de risque, par exemple en s'endettant de façon importante ou d'allocation d'importantes ressources dans l'objectif d'un retour important en exploitant des opportunités du marché. » Lumpkin, Dess, 1996 :144), alors que le ME, de par l'engagement et l'allocation de ressources progressives incite à la poursuite d'opportunités en grand nombre sans risque important. C'est dès lors que la rentabilité de l'idée a été démontrée qu'un investissement plus important est accordé.

L'organisation 'promoteur', selon Stevenson, utilise le capital financier et humain, savoirs et compétences là où ils se trouvent ; l'organisation 'administrateur' vise à être propriétaire des ressources afin d'en avoir le contrôle. Cette dimension, 'contrôle des ressources', indique que l'organisation 'promoteur' met généralement plus d'importance dans l'utilisation/exploitation des ressources afin de créer de la valeur que d'en être le propriétaire. Dans le système de management qui en découle, le partage des ressources est la norme, afin d'empêcher notamment la création de fiefs. Dans la littérature sur l'OE, la dimension innovation propose

une mesure quantitative des nouveaux produits et marchés, sans chercher une distinction relative aux ressources mobilisées, par exemple. Or, comme le démontre Burgelman, (1983:1358), l'institutionnalisation de l'innovation, tel l'apprentissage organisationnel, « réfère à un ensemble de systèmes administratifs et à un processus de codification à travers lesquels les découvertes peuvent devenir accessibles à d'autres participants que les inventeurs, des solutions nouvelles peuvent s'appliquer à des situations nouvelles, et des systèmes nouveaux peuvent être adoptés par des personnes qui n'étaient pas impliquées dans leur développement d'origine". Ces systèmes administratifs sont le fruit d'apprentissages passés; ils conduisent à une articulation plus ou moins explicite du paradigme qui fait référence pour les membres de l'organisation. Mais ces systèmes conduisent également à la réduction de la diversité: " Ils facilitent l'apprentissage incrémental dans des voies connues, mais par là même ils empêchent l'apprentissage dans des voies nouvelles" (Burgelman, 1983:1359). Enfin, il souligne que l'entrepreneuriat organisationnel implique la combinaison nouvelle de ressources qui reste imbriquée parmi les combinaisons de ressources de l'organisation, et qui d'une façon ou d'une autre est dépendante d'elle ; sans ce lien de dépendance, la nouvelle combinaison de ressources devrait faire l'objet d'une nouvelle entité.

L'action, l'engagement et la réversibilité des engagements désignent et qualifient la notion de 'poursuite d'opportunité'. L'organisation 'bureaucratique' s'engagera après une longue et minutieuse analyse, impliquant plusieurs étapes et stratégies de négociation ; tandis que le 'promoteur' agira, s'engagera plus rapidement, quitte à faire demi-tour après. Ayant recours à des ressources dont elle n'est pas propriétaire, la structure organisationnelle la plus adaptée serait de type organique ; une structure plate permet la coordination de ces ressources, la flexibilité et un environnement qui permet aux individus de rechercher et de poursuivre des opportunités. Le système de management qui en découle valorise l'indépendance et la responsabilité, et une politique de rémunération basée sur la valeur ajoutée et non pas l'ancienneté ou l'utilisation efficiente des ressources dont ils ont déjà le contrôle. Burgelman (1983, 1353) est en accord avec Stevenson quand il précise que « L'organisation constitue une structure d'opportunité pour les participants opérationnels enclins à la stratégie. [...] Ceci conduit à une pulsion interne vers la croissance, différente des opportunités issues des changements dans l'environnement externe.

1.2. L'Orientation Entrepreneuriale

L'OE est, au contraire du ME, une mesure instantanée de l'intensité entrepreneuriale d'une organisation, comprenant initialement deux, puis trois, puis cinq dimensions. En effet, quand D. Miller s'est posé la question : « qu'est-ce qui caractérise une organisation entrepreneuriale ? », il a trouvé comme premier élément de réponse (Miller, 1983:771): "celle qui s'engage dans l'innovation produit/marché, entreprend des activités risquées, et est la première à proposer des innovations proactives, et devance la compétition dans l'action. Miller et Friesen (1982:5) avaient d'abord déployé les dimensions d'innovation et de prise de risque (comme dépendant des buts et des personnalités de la direction) afin de distinguer les managers entreprenants de ceux qui sont plus conservateurs. Les premiers valorisent l'innovation *per se*, tandis que les seconds voient dans l'innovation un coût et une interruption dans l'efficacité de la production. Ainsi, les organisations entreprenantes sont celles qui "innovent régulièrement, d'une façon téméraire, en prenant des risques considérables dans leur stratégie produit-marché."

"La croissance et la complexification des organisations rendent nécessaires le renouveau organisationnel, l'innovation, et la prise de risque constructive, ainsi que la conceptualisation

et la poursuite d'opportunités nouvelles" (Miller, 1983: 770). Selon le contexte organisationnel, l'effort entrepreneurial peut être concentré dans les mains de l'entrepreneur, ou bien être effectué par la fonction 'planification' ou même à des niveaux plus bas de l'organisation (R&D, recherche appliquée, marketing, production). Il importe moins de savoir qui le fait que de connaître plus précisément le processus et les facteurs organisationnels qui l'inhibent ou le valorisent ; le focus est bien le processus au niveau organisationnel, indépendamment de l'initiateur et indépendamment du lieu. La troisième variable – la pro-activité- est intégrée. L'entrepreneuriat organisationnel est ici un concept multidimensionnel qui cible les actions de l'organisation relatives aux innovations produit/marché et technologiques, à la prise de risque et à la pro-activité, où la moyenne arithmétique constitue une variable agrégée de l'entrepreneuriat.

Basso *et al.*, (2009) soulignent que depuis l'origine le concept d'OE a muté, et ce à plusieurs égards. Initialement qualifié de « posture entrepreneuriale » (Covin, Slevin, 1989), l'OE désignerait les processus, les pratiques, et activités liées à la prise de décision qui conduiraient à l'entrepreneuriat organisationnel. La prise de risque par la direction, l'innovation de produit, le leadership technologique, et la propension de l'organisation à être proactive sont repris par Covin et Slevin (1991) et Zahra et Covin (1995). Deux dimensions supplémentaires sont ajoutées par Lumpkin et Dess (1996). L'autonomie: "... l'action indépendante d'un individu ou d'une équipe pour faire connaître une idée ou une vision et la conduire à terme." (Lumpkin, Dess, 1996: 140), est ici une caractéristique d'un individu ou d'une équipe, la propension à agir. Ainsi, des facteurs tels que l'abondance des ressources, les acteurs de la compétition, ou des facteurs internes à l'organisation ne suffiraient pas à empêcher cette autonomie. De même, des modifications organisationnelles (réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, recours à la délégation), ne suffiraient pas à l'encourager. La distinction proposée par Burgelman (1983) où « le comportement stratégique autonome [...] se situe au delà de la stratégie actuelle de l'organisation. Par ce comportement stratégique, des segments nouveaux de l'environnement sont identifiés et la stratégie redéfinie.» tandis que " le comportement stratégique induit s'insère parmi les catégories actuelles utilisées dans la planification stratégique de l'organisation, et s'opère en rapport à son environnement externe familier." est ici intéressante. Burgelman montre l'importance du « contexte stratégique [qui] se réfère aux mécanismes politiques par lesquelles les managers interrogent le concept de stratégie actuelle et offrent aux dirigeants l'opportunité de rationaliser, de façon rétrospective, un comportement stratégique autonome réussi.". Nous notons ici une nouvelle distinction entre ME et OE ; l'OE se contente de mesurer l'autonomie, tandis que le ME vise à éclairer ce que peut être le contexte stratégique.

La cinquième dimension, l'agressivité envers la compétition, se réfère à: "... la propension d'une firme à « challenger » de façon directe et intense la compétition aux fins de nouvelle entrée ou pour améliorer sa position, c'est à dire d'avoir une meilleure performance que ses rivaux sur le marché. (Lumpkin, Dess, 1996: 148). Prendre l'initiative, être, réactif, avoir la volonté de sortir des sentiers battus pour dépasser la compétition sont des indices d'agressivité. Ces deux dernières dimensions sont-elles pertinentes pour l'analyse de l'intensité entrepreneuriale ? De même que Basso et al. (2009), nous pensons que la dimension d'agressivité envers la compétition ne se distingue pas de la dimension de pro-activité et que l'autonomie figure dans la dimension de prise de risque.

Outre la pertinence de ces dimensions supplémentaires, le concept d'EO et son opérationnalisation essuient des critiques (Basso et al, 2009). Les dimensions se chevauchent, l'opérationnalisation inclue des questions sur les intentions mais également sur les processus

et leurs résultats. Dans leur article de 1996, Lumpkin et Dess opèrent un virement radical (Basso et al, 2009). D'abord ils remplacent l'approche binaire (l'orientation d'une organisation peut être entrepreneuriale ou conservatrice) par le continuum (entrepreneurial-conservateur). Ensuite, ils réduisent l'OE à une « nouvelle entrée », dans l'optique restrictive traditionnelle de l'entrepreneuriat individuel. Troisièmement, ils élargissent le champ d'acteurs susceptible d'intervenir: "cela [EO] implique des intentions et actions des acteurs clés qui travaillent dans un processus créateur dynamique visant la création de nouvelles activités. 1996: 136)". Ces intentions et actions ne sont plus la chasse gardée de la direction, mais nous n'avons pas d'indications précises sur *qui* ces acteurs peuvent être. Enfin, ils proposent une rupture quant à la co-variance des dimensions: "... nous suggérons qu'autonomie, innovation, prise de risque, pro-activité, et agressivité envers la compétition peuvent varier indépendamment, en fonction de l'environnement et le contexte organisationnel." (1996:137)

Comme Burgelman (1983), nous pensons que l'intérêt doit être porté avant tout sur les processus dynamiques engendrant de 'nouvelles entrées' mais aussi de nouvelles combinaisons produit/marché, de nouveaux processus, qui soutiennent l'identification et la poursuite des opportunités. Si le comportement stratégique autonome ne peut pas être planifié, son développement ne doit pas être inhibé. Il préconise «Des liens administratifs (liens hiérarchiques, planification et contrôle financier) ainsi que des liens opérationnels (latéral, lié à la tâche, et professionnel) doivent être dessinés afin d'optimiser le processus de développement et/ou maximiser la quantité d'apprentissage organisationnel » (Burgelman, 1983:1362).

1.3. EM et EO : deux concepts distincts

Brown et al (2001) ont cherché à opérationnaliser le management entrepreneurial. Pour ce faire, ils ont combiné dans leur étude les dimensions du ME et de l'OE. Pour le premier construit, ils ont développé les questions à partir des travaux de Stevenson, extrêmement détaillés. Pour le second, ils ont pris l'échelle développée par Miller/Covin et Slevin (1989). L'étude a révélé d'une part une corrélation positive entre les deux indices – les fondements d'EM sont suffisamment proches de ceux d'OE pour être considérés comme une mesure valable de l'entrepreneuriat organisationnel. L'étude montre également que ces concepts se chevauchent seulement partiellement: ces concepts sont distincts, aucun d'eux n'est suffisant pour déterminer l'entrepreneuriat organisationnel. Enfin, les neuf facteurs n'étaient pas corrélés individuellement ; Brown et al (2001) ont établi une corrélation avec neuf indices (somme) correspondant aux dimensions des concepts. Ils n'ont pas cherché d'autres relations entre les dimensions de l'OE et du ME.

Dans ce même travail, Brown et al (2001) ont proposé deux dimensions supplémentaires au management entrepreneurial : une stratégie de croissance, car les promoteurs recherchent la croissance et le ME y tend. Nous pensons que cette lecture de Stevenson est erronée : si l'état futur désiré est caractérisé par la croissance, Stevenson fait référence ici à la personne 'promoteur', et non pas à l'organisation car Stevenson nous met en garde contre la croissance organisationnelle, qui apporte à travers la hiérarchisation et la spécification, la perte de l'entrepreneuriat. "La croissance porte son lot de problèmes. La direction ressent la responsabilité écrasante de protéger les ressources réunies [...] contrôler que les commandes sont exécutées et que l'information parvient au management devient le but du système de contrôle de nombre d'entreprises initialement entrepreneurs " (Stevenson, Jarillo, 1986:17).

Brown et al (2001) décrivent la culture entrepreneuriale comme celle qui encourage la créativité en rapport avec l'opportunité. Ici, aussi, nous voyons une complexification inutile du concept (Stevenson, Jarillo 1990:25): "Le fait que [l'identification de l'opportunité, la volonté de la poursuivre, et la confiance dans le succès] ne sont pas indépendantes mais plutôt se renforcent (une personne qui a la volonté de poursuivre une opportunité en décèlera plus, une personne qui est confiante dans son succès sera plus encline à poursuivre une opportunité, etc...) nous montre le besoin d'une 'culture entrepreneuriale' dans l'organisation..." La culture entrepreneuriale ne serait rien de plus que la combinaison effective de la détection d'opportunités, la volonté de les poursuivre, et la confiance dans la réussite. Ces facteurs sont déjà compris dans d'autres dimensions du ME ; il ne nous semble pas pertinent d'ajouter une dimension nouvelle spécifique. La Table 1 présente une comparaison des concepts.

Table 1 Comparaison ME / OE

| | Orientation Entrepreneuriale | Management Entrepreneurial² |
|-------------------|---|---|
| Essence | Mesure quantitative d'intensité entrepreneuriale | Mode de management |
| Dimensions | Innovation Pro-activité Prise de risque Agressivité envers la compétition Autonomie | Orientation stratégique Allocation des ressources Structure de management Système de rétribution Contrôle des ressources Poursuite d'opportunité Stratégie de croissance Culture entrepreneurial |
| But | Nouvelle Entrée | Identification et poursuite d'opportunités (nouvelles combinaisons de ressources) |
| Cadre | Dimensions caractérisant, ensemble ou individuellement, l'OE | Continuum qui relie l'entreprise bureaucratique à l'organisation entreprenante |
| Registre | Obligation de résultat | Obligation de moyens |

Dans la prochaine section nous mettrons en parallèle les dimensions du ME et les facteurs organisationnels figurant dans les différentes modélisations de l'entrepreneuriat organisationnel. En effet, l'OE a été mobilisée par plusieurs chercheurs dans leurs efforts de modéliser l'entrepreneuriat organisationnel, parmi lesquels nous retrouvons le modèle de Lumpkin et Dess (1996).

2. Quel lien entre l'EO et l'EM ?

² Les dimensions orientation stratégique, allocation des ressources, structure de management, système de rétribution, contrôle des ressources, et poursuite d'opportunité sont les dimensions d'origine, Brown et al (2001) ont ajouté stratégie de croissance et culture entrepreneurial

De multiples modélisations de l'entrepreneuriat organisationnel sont basées sur, ou ont intégré, les dimensions de l'OE. Nous allons, dans un premier temps, les présenter. Ensuite nous discuterons les variables de ces modèles avec les dimensions stratégiques du ME, puis avec les dimensions qui supportent cette stratégie entrepreneuriale.

2.1. Les modélisations de l'entrepreneuriat organisationnel

Les travaux initiaux sur l'orientation entrepreneuriale avaient pour but de mettre à jour la voie vers l'innovation. Miller et Friesen (1982) opposent le modèle entrepreneurial (où l'innovation est l'état naturel des activités) au modèle conservateur (où l'innovation est la réponse à un danger). Miller (1983) établit une typologie où il cherche des corrélations entre l'entrepreneuriat et le type d'organisation dans l'organisation simple, l'organisation planificatrice, et l'organisation organique. Dans le premier type, l'entrepreneuriat est corrélé avec le dirigeant (son locus of control, son pouvoir, et ses capacités techniques et technologiques). Dans le deuxième, c'est la planification stratégique et la personnalité du dirigeant qui font la différence. Enfin, dans l'organisation organique l'entrepreneuriat est lié à l'adaptation de la structure de l'organisation à son environnement. Il est à souligner que Miller, dans son travail de 1983, avait conçu ce qui est devenu par la suite l'OE, comme une moyenne arithmétique, une variable dépendante agrégée : « En général, le monde académique ne qualifierait pas une firme d'entrepreneuriale si celle-ci faisait évoluer sa technologie ou ligne de produits (« innovait », selon notre terminologie) seulement en imitant la compétition sans prendre de risque quelconque. Un peu de pro-activité est également nécessaire. Dans la même veine, les organisations qui prennent des risques mais qui sont financièrement bien pourvues ne sont pas vues comme entrepreneuriales. Elles doivent aussi s'engager dans l'innovation, technologique ou produit-marché. Ainsi, notre choix de cette dimension composite peut être considéré comme raisonnable » (Miller, 1983:780).

Le construit d'OE a été intégré dans de multiples tentatives de modéliser l'entrepreneuriat organisationnel (Covin, Slevin, 1991; Zahra, 1993; Lumpkin, Dess, 1996; Ireland *et al.*, 2009).

Le modèle de Covin et Slevin (1991) intègre l'EO sous le terme de 'posture entrepreneuriale', qui influencerait directement et fortement sur la performance de l'organisation. Cette posture serait influencée par des variables externes, stratégiques, et internes. Nous notons que le lien de causalité est incertain, car les variables internes (valeurs et philosophie de la direction générale, ressources et compétences organisationnelles, culture, et structure) impactent et sont impactées par la posture entrepreneuriale (OE); ces variables auraient également un effet modérateur direct sur le lien entre posture entrepreneuriale et performance. Nous retrouvons ici l'idée selon laquelle les comportements stratégiques autonomes influent sur le paradigme organisationnel, qui à son tour engendre un changement dans le comportement stratégique induit (Burgelman, 1983).

Zahra (1993) a proposé une critique et une extension du modèle proposé par Covin et Slevin (1991). Parmi d'autres suggestions, il critique la pertinence de la posture entrepreneuriale, puis complète les variables (externes, stratégiques, et internes) qui influeraient sur l'entrepreneuriat organisationnel. Zahra (1993:6) s'interroge ensuite sur la pertinence de l'utilisation de l'OE, car il se demande si Covin et Slevin réfèrent à 1) l'intensité de ce comportement, 2) la nature des activités qu'une organisation entreprend pour se renouveler et

ainsi définir sa stratégie, ou 3) la durée de ces efforts. Cet auteur ajoute aux variables internes initiales, le background (formation et expérience) des dirigeants et les processus.

Lumpkin et Dess (1996) ont élaboré un modèle conceptuel de l'orientation entrepreneuriale, qui place comme variables de contingence des facteurs environnementaux (dynamisme, munificence, complexité, et spécificités de l'industrie) et des facteurs organisationnels (taille, structure, stratégie, le processus d'élaboration de la stratégie, les ressources organisationnelles ; la culture, et les caractéristiques de la direction générale) entre l'orientation entrepreneuriale d'une organisation et sa performance. Ils soutiennent que les dimensions de l'OE peuvent varier indépendamment, ce qui dénature complètement le construit.

Le modèle de 'corporate entrepreneurship strategy' (CES) , conceptualisé par Ireland *et al.* (2009:24), intègre à part entière l'OE « le modèle proposé n'indique nullement quels sont les comportements et dimensions de l'OE, mais comment l'état organisationnel ou de qualité qu'est l'OE se manifeste à travers l'organisation par l'implémentation d'une stratégie particulière. » Le dit modèle se divise en antécédents, éléments, et conséquences d'une CES, et ce à des niveaux différents (individuel, cadres dirigeants, et organisationnel). Les éléments du CES sont une vision stratégique entrepreneuriale, des processus et comportements entrepreneuriaux, et une architecture organisationnelle propice à l'entrepreneuriat. Il est à noter que les individus qui composent l'organisation (notamment leurs croyances, attitudes, et valeurs en relation avec l'entrepreneuriat) figurent expressément dans le modèle. L'on rejoint ici la question du 'locus' de l'entrepreneuriat. Pour Stevenson et Jarillo (1990:24), la réponse est claire : « l'opportunité pour la firme doit être poursuivie par les individus qui la composent, lesquels peuvent avoir des perceptions d'opportunité plus ou moins en décalage avec celles détectées par la firme. »

Nous allons effectuer une étude comparative des dimensions du ME avec les différents modèles d'entrepreneuriat organisationnel basés sur, ou comprenant, l'EO (Table 2). Nous avons exclu de cette étude l'outil élaboré par Hornsby et ses collègues (Hornsby *et al.*, 2002; Hornsby *et al.*, 2009), car cet outil sert à mesurer la perception qu'ont les managers de proximité de l'environnement organisationnel favorisant l'entrepreneuriat. Ils précisent même que « Il n'y a pas de consensus quant aux facteurs organisationnels clés qui favoriseraient l'entrepreneuriat organisationnel, la recherche converge quant au rôle joué par le manager de proximité pour créer un environnement favorisant l'innovation et l'entrepreneuriat » (Hornsby *et al.*, 2002:255).

Table 2. Facteurs organisationnels de l'OE vs. Dimensions du ME

| Management entrepreneurial | Variables Stratégiques et Internes (Covin et Slevin 1991) | Variables Stratégiques et Internes (Zahra 1993) | Facteurs organisationnels (Lumkin et Dess, 1996) | Corporate entrepreneurship strategy (Ireland et al., 2009) |
|-----------------------------------|--|---|---|---|
| Stratégie de croissance | - Valeurs & philosophie des dirigeants | - Valeurs des dirigeants - Background des dirigeants | - Taille de l'organisation - Personnalité des dirigeants | |
| Orientation | - Stratégie, | - Mission | - Stratégie | - Vision |

| | | | | |
|----------------------------------|---|----------------------------|---|-------------------------------|
| Stratégique | mission | | | stratégique entrepreneuriale |
| Poursuite d'opportunité | - Ressources & compétences organisationnelles | - Processus | - Processus d'élaboration de la stratégie | -Reconnaissance d'opportunité |
| Allocation des ressources | - Tactiques de compétition & pratiques d'affaires | - Tactiques de compétition | | - Exploitation d'opportunité |
| Contrôle des Ressources | - Ressources & compétences organisationnelles | | - Ressources de l'organisation | - Ressources / compétences |
| Structure de management | - Structure | - Structure | - Structure | - Structure |
| Système de rétribution | - Tactiques de compétition & pratiques d'affaires | - Tactiques de compétition | | - Système de rétribution |
| Culture | - Culture | - Culture | - Culture | - Culture |

2.2. Etude comparative des dimensions stratégiques du ME et les variables des modèles existants

Brown et al (2001), ont ajouté aux dimensions initiales du ME, celle de **stratégie de croissance**, selon le concept initial, pour Stevenson, « small is beautiful ». La croissance interne d'une organisation apporte son lot de spécialisation, formalisation, et niveaux hiérarchiques, obstacles à l'entrepreneuriat. Du côté entrepreneurial, nous trouvons une organisation de petite taille mobilisant des ressources dont elle n'est pas propriétaire afin de poursuivre une opportunité. Selon Stevenson et ses collègues, la croissance est un mal nécessaire, car elle porte en elle les graines qui détruiront ce qui a justement fait le succès de l'organisation. Nous soulignons que la taille d'une organisation et son impact sur l'intensité entrepreneuriale de celle-ci figurent dans la littérature, par exemple Miller (1983), a établi une corrélation entre l'organisation 'simple' et l'intensité entrepreneuriale. Le modèle proposé par Lumpkin et Dess (1996) situe la taille de l'entreprise comme variable contingente, sans développer ce point. Une stratégie de croissance y figure également, Covin et Slevin (1991:13) font l'hypothèse que « la posture entrepreneuriale est plus forte dans les firmes ayant une stratégie de croissance, et que la posture entrepreneuriale est plus fortement corrélée à la performance dans les organisations avec une stratégie de croissance que dans celles qui ont des stratégies de croissance moins ambitieuses ou des stratégies de survie. » Ils lient cette volonté de croissance aux valeurs des dirigeants, car la posture entrepreneuriale dépendra de la façon dont ces derniers accordent une importance aux gains économiques, à la part du marché, à la diversification produit-marché, et à l'importance d'être le leader sur leur marché. Zahra (1993:12), est plus nuancé "Certaines des meilleures actions et innovations managériales n'ont pas pour conséquence une performance financière mesurable, mais elles définissent la firme et donnent un sens à ses différentes activités", mais il ne nous donne pas d'indications sur les conséquences non financières des activités entrepreneuriales. Lumpkin et Dess postulent que (1996 :158) les caractéristiques de l'équipe dirigeante, en particulier sa tolérance pour l'ambiguïté ou son besoin de reconnaissance (selon McClelland, 1961) vont influencer de façon positive sur la performance de la firme ; elles n'auraient pas de conséquence

sur l'OE directement. Enfin, le modèle de CES a pour objectif explicite la croissance et l'avantage concurrentiel (Ireland *et al.*, 2009:21). Messeghem (2003) souligne, d'une part, que la forme simple qui permet la création de la PME peut être compatible avec une stratégie de survie et non pas forcément ou uniquement de croissance. Il souligne également l'impact de la survenance d'un contexte dénaturant, à savoir la disparition de la spécificité de la PME quand elle ne croît pas, ce qui se traduit par une bureaucratie croissante et un système de planification et de contrôle de plus en plus complexe. Messeghem (2003) démontre empiriquement que l'intensité entrepreneuriale d'une organisation (ici mesurée avec l'outil de Miller/ Covin et Slevin), n'est pas liée à la taille de l'entreprise. Nous estimons que la dimension stratégie de croissance a été développée d'une façon qui dépasse l'intention initiale, et que, comme le démontre Steffens *et al.* (2009), il n'y a pas de lien systématique et infaillible entre croissance et performance. Les regards du chercheur et du praticien doivent être ici ajustés au contexte ; c'est précisément par le biais du ME que cette contextualisation peut s'effectuer.

L'intention stratégique du ME est traduite par la dimension **orientation stratégique** ; elle reflète la création de la stratégie : “une organisation entrepreneuriale est celle qui poursuit l'opportunité, nonobstant les ressources qu'elle contrôle.” (Stevenson, Jarillo, 1990: 23). Il est important de souligner ici que Stevenson et Jarillo (1990 :23) adoptent une définition de l'entrepreneuriat comme processus : « l'entrepreneuriat est un processus par lequel un individu – soit individuellement soit dans le cadre d'une organisation – poursuit une opportunité nonobstant les ressources contrôlés ». L'organisation bureaucratique élaborera sa stratégie à partir de la bonne utilisation des ressources dont elle est propriétaire ; seules les opportunités en relation avec ses ressources seront jugées pertinentes ; l'optique est celle d'optimisation des ressources. Dans l'organisation entrepreneuriale, les membres identifient des combinaisons nouvelles de ressources, même si l'organisation n'en est pas propriétaire. Stevenson préconise de structurer des emplois afin d'identifier des opportunités, par exemple proches du client ; il préconise également de confier des missions définies largement, de veiller à un équilibre entre les fonctions, et d'institutionnaliser le changement pour instiller le désir d'entreprendre. Une forte implication des membres de l'organisation dans le processus de planification (i.e. ‘deep locus of planning’, selon Barringer, Bluedorn, 1999), induit une forte intensité entrepreneuriale, car cela facilite l'identification de l'opportunité et diversifie les points de vue. Miller et Friesen (1982) ont intégré des variables de prise de décision; Miller (1983), les caractéristiques d'élaboration de la stratégie selon le type d'organisation ; et Covin et Slevin (1991 :12) ont intégré ‘mission strategy’, “la philosophie ou l'orientation générale de l'organisation quant aux arbitrages probables entre l'augmentation des parts de marché et des profits à court terme”. Messeghem (2003) a démontré le lien entre l'intensité entrepreneuriale et un système d'information extérieur complexe, caractérisé, par exemple, par le recours à des consultants extérieurs ou la réalisation d'études de marché. Si l'OE est dépourvue d'intention stratégique (Ireland *et al.*, 2009), cette intention est apportée par les différents modèles, à l'exception du CES qui, comme le ME comprend une vision stratégique entrepreneuriale.

Une distinction s'impose : si l'allocation des ressources est faite en étapes, ces ressources n'appartiennent pas forcément à l'organisation. La dimension **contrôle des ressources** du ME rappelle que l'opportunité est poursuivie nonobstant les ressources contrôlées. Un premier niveau d'analyse nous conduit à préciser que le contrôle des ressources est étranger à la stratégie de l'organisation entrepreneuriale. Celle-ci va utiliser le capital financier, humain, technique, qui appartient à d'autres, alors que l'organisation ‘bureaucratique’ va préférer en être le propriétaire. Un deuxième niveau d'analyse nous indique que, de façon opérationnelle,

le mode de management qui en découle va promouvoir l'utilisation ou l'exploitation de ressources afin de créer de la valeur. Miller et Friesen (1982) ont intégré la variable 'ressources disponibles' parmi les variables liées à la structure. Ils ont observé une corrélation négative entre l'innovation et la disponibilité des ressources dans les organisations entrepreneuriales ; ils ont attribué ce résultat à des dépenses importantes. D'autres relations devraient être étudiées. Le besoin et le besoin perçu (i.e. la rareté des ressources) sembleraient contribuer plus que la capacité ou l'opportunité à la croissance d'une organisation (Davidson, 1991). Cette dimension est absente des modèles étudiés, et constitue, selon nous, la spécificité du ME. Elle s'insère dans la définition de l'entrepreneuriat qu'adoptent Stevenson et Jarillo (1990 :23) «l'essence de l'entrepreneuriat est d'accepter et d'exploiter une opportunité sans égard des ressources contrôlées. L'entrepreneur, typiquement, 'trouve un moyen' ». C'est cette absence de ressource qui caractérise l'entrepreneuriat, dans le cadre individuel et organisationnel.

Cette stratégie ne peut rester à l'état d'intention, la **poursuite d'opportunité** relève de l'action, l'engagement et la réversibilité des engagements. L'organisation entrepreneuriale est encline à l'action, s'engage et se désengage rapidement. L'organisation administrative s'engage, au contraire, seulement après mûre réflexion et analyse, après consultation de plusieurs organes de prise de décision, et de stratégies de négociation. Il est possible d'instiller le désir de poursuivre une opportunité, par exemple en récompensant cette poursuite, en réduisant les risques liés à l'échec, et en rendant flexible l'exécution pour que le 'changement' ne soit pas synonyme 'd'échec'. Ce concept est déjà présent dans la littérature de management stratégique sous le nom de 'planning flexibility' ; les initiatives entrepreneuriales doivent, pour rester actuelles, s'insérer dans un processus de planification stratégique où le processus 'scan-formulate-implement-evaluate' est accéléré et flexible (Barringer, Bluedorn, 1999). Messegem (2003) a également conclu à une corrélation entre l'utilisation d'un système de planning et de contrôle, en particulier quant à la formation, la production, et à la certification qualité, et l'OE de l'entreprise. Miller (1983), par exemple, s'appuie sur les caractéristiques de l'organisation organique pour ce faire. La délégation d'autorité aux fins d'adaptation, l'innovation aux mains des technocrates, le scanning environnemental, une différenciation poussée afin de faire face aux contingences, ainsi qu'une communication ouverte et complète qui facilite une analyse opérée par des niveaux de managers divers seraient facilitateurs. Pour Stevenson, l'entrepreneuriat se définit comme processus. Dans les modèles d'entrepreneuriat organisationnel, les processus figurent en bonne place. Dans le modèle de Covin et Slevin (1991), ils figurent sous les termes de ressources et compétences organisationnelles, définies opérationnellement en incluant les ressources monétaires, les outils de production et les équipements, le personnel, les compétences fonctionnelles, et les systèmes d'organisation. Zahra (1993) incorpore le 'processus' parmi ses variables internes, et plus particulièrement dans l'élaboration et le développement de la nouvelle activité, et l'équité dans les critères utilisés par les cadres dirigeants lors de l'évaluation des nouvelles activités. Ireland *et al.* (2009:33), ont également fait figurer les « processus entrepreneuriaux » parmi les éléments constitutifs du CES, sans en proposer ni définition, ni exemple : « La vision stratégique entrepreneuriale est réalisée lorsque les processus entrepreneuriaux de reconnaissance et d'exploitation s'opèrent partout dans l'entreprise. Ces processus sont «mis en oeuvre» par les membres de l'organisation à travers le biais de multiples comportements entrepreneuriaux spécifiques. » Or, c'est précisément la question qui nous préoccupe actuellement.

2.3. Etude comparative des dimensions support d'EM et les variables des modèles existants

La demande d'équité de Zahra (1993) peut être satisfaite par la dimension **allocation des ressources** du ME. L'organisation entrepreneuriale cherche à maximiser la création de valeur en minimisant les ressources engagées. L'allocation des ressources est faite en étapes ; des ressources sont largement affectées à la poursuite d'opportunités tandis que l'affectation de plus amples ressources nécessite un examen plus attentif et rigoureux. Ici, c'est donc l'idée qui est testée, et non pas le porteur de l'idée. L'allocation progressive des ressources permet également l'apprentissage car apprendre de ses erreurs est souvent plus riche qu'apprendre de ses réussites. Le promoteur va donc préférer l'utilisation ou l'exploitation de ressources à la propriété de celles-ci. Il utilise les capitaux financier, intellectuel, et social ; tandis que l'administrateur va préférer en avoir la propriété ou le contrôle. La création de fiefs peut être évitée si les ressources sont partagées. De la même manière, Covin et Slevin (1991) font figurer, parmi les variables stratégiques, les tactiques de compétition et pratiques d'affaires, où l'on trouve les décisions relatives aux arbitrages financiers, le système de GRH, où à la stratégie de production ou d'opérations. Le modèle de CES distingue les ressources (ce qu'a l'organisation), des capacités (une combinaison de ressources permettant la réalisation d'une tâche) ; et donne une valeur particulière aux décisions et actions des cadres dirigeants qui reflètent leur vision stratégique.

Une organisation entrepreneuriale utilise des ressources dont elle n'est pas propriétaire ; ainsi, la **structure** la plus adaptée est plate et organique, qui permet la coordination de ces ressources, avec des outils tels que la décentralisation de la prise de décision, peu de formalisme, 'wide spans of control', un pouvoir basé sur l'expertise (vs basé sur le niveau hiérarchique), la flexibilité, une communication large et informelle, une large tolérance dans l'application des règles et procédures. De la flexibilité et un climat propice à l'identification et à la poursuite d'opportunités pourraient inciter à l'action et à la prise de responsabilité. Dans la littérature, cette dimension apparaît sous forme de 'variables structurelles' mobilisées par Miller et Friesen (1982), la typologie de Mintzberg mobilisée par Miller (1983), et la structure organisationnelle intégrée dans le modèle de Covin et Slevin (1991) et celui d'Ireland *et al.*, 2009. Ces auteurs plébiscitent la structure organique. Zahra (1993 :11) nous met en garde quant à la confusion possible entre le besoin de participation et l'organisation organique : « la participation dans l'évaluation d'une nouvelle proposition d'activité ne contribue pas à l'intensité entrepreneuriale à proprement parler, mais crée un contexte administratif dans lequel les individus peuvent avancer de nouvelles idées. Autrement dit, une structure organique *per se* ne garantit pas cette participation, pas plus qu'elle ne garantit l'équité dans l'évaluation de nouvelles activités. » Des variables liées à la structure telles que la standardisation des tâches et la formalisation ont été mobilisées par Messoghem (2003) qui a démontré que l'intensité entrepreneuriale n'était pas l'apanage de la structure simple, mais qu'une forte standardisation et une grande formalisation étaient corrélées à une forte intensité entrepreneuriale. La structure adhocratique, pourrait, elle aussi être un vecteur du ME, car l'on y trouve principalement des équipes pluridisciplinaires de spécialistes, coordination par ajustement mutuel, structure plutôt décentralisée, pas de formalisation, entreprise jeune, systèmes techniques sophistiqués, évoluant dans un environnement complexe et dynamique. Hernandez (2008) suggère de voir l'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle ; citant Livian (1995, 1998) l'organisation est ici définie selon quatre caractéristiques : la division des tâches, l'existence d'une hiérarchie, l'existence de règles officielles et de procédures, et, enfin, une certaine stabilité. Cette notion d'organisation peut être utilement mobilisée pour l'étude du ME.

Pichault et Nizet (2000) ont conceptualisé des systèmes de GRH associés aux formes organisationnelles de Mintzberg. Dans la PME, le modèle arbitraire comporte peu de planification des effectifs, une culture esprit maison, implique la formation sur le tas, l'évaluation et la promotion sur le mode intuitif, une communication centralisée et informelle, peu de dispositifs de participation, et enfin, des relations professionnelles inexistantes. L'adhocratie innovante déploierait le modèle individualisant, qui comprend une gestion prévisionnelle des compétences, une culture d'entreprise autour d'un projet commun, la formation très valorisée, l'évaluation sur bilan de compétences et DPO, la promotion au mérite, le salaire véritable déterminé a posteriori, une communication décentralisée, latérale, et informelle, et des dispositifs de codécision au niveau opérationnel. Pouvons-nous y voir le volet GRH du management entrepreneurial ? Pouvons-nous poser sur le côté administratif du curseur le modèle objectivant : planification quantitative des effectifs, formation centrée sur les savoirs et savoir faire, évaluation fondée sur la description de fonction, promotion à l'ancienneté ou au concours, communication centralisée et formelle ? Lequel, des modèles arbitraire ou individualisant, serait positionné sur le pôle entrepreneurial du continuum ?

Basso (2006) identifie l'intrapreneur par ses comportements de recherche et d'indentification de nouvelles opportunités de développement, un fort engagement personnel, une alliance entre la vision et la volonté de faire avancer les choses. Ces intrapreneurs soit peuvent évoluer dans des enclaves (2006 :233), soit en fonction d'un projet, soit sous forme de division qui obéit à des modalités opérationnelles particulières. Ces enclaves sont régies avec des paramètres de gestion qui favorisent l'intrapreneuriat tels que système de récompense et renforcement spécifique, support managérial affiché, canaux de communication fluides, chaîne de délégation courte, procédures légères de *reporting*, mise à disposition de ressources, attitude favorable à la prise de risque, et une grande autonomie dans la définition des tâches. L'intrapreneur peut également évoluer dans n'importe quel partie de l'organisation (modèle d'imprégnation). Ici, le management de l'intrapreneur est laissé à l'appréciation de son manager immédiat : la relation interpersonnel intrapreneur / manager prend le pas sur les systèmes organisationnels qui ne reconnaissent pas la spécificité de ce type d'employé. Basso (2006 :238) conseille à ces derniers quatre principes d'action dans le management de ces profils. Il convient de, d'abord, veiller à reconnaître la valeur de l'action de l'intrapreneur anonyme, de contractualiser les objectifs et les modalités d'évaluation, de protéger son action déviante des tentatives de neutralisation, et enfin, de rappeler à l'intrapreneur les limites à son investissement dans l'entreprise, notamment le risque de *burn out*. Hatchuel *et al.*, (2009) se demandent, à cet égard, si l'intrapreneuriat est compétence, ou signe d'inadéquation des principes de management en vigueur dans l'entreprise. Bouchard (2009) offre d'abord un panorama des situations extraites de cas réels. Son étude, se consacrant à des différentes modalités d'intrapreneuriat en enclave, propose les clés à l'intrapreneuriat, des outils d'analyse du contexte destinés aussi bien à l'intrapreneur qu'au dirigeant d'entreprise souhaitant insuffler l'intrapreneuriat dans son organisation.

Bouchard (2009) et Basso (2006) restreignent leurs études aux grandes entreprises. Carrier, (1994; 1996) a effectué une étude comparative de l'intrapreneuriat en GE et en PME. Il en ressort des différences principales suivantes. D'abord, dans le contexte des PME, les intrapreneurs sont plus facilement détectés que dans les GE, et que le développement dépend plus de la convergence des idées entre l'intrapreneur et l'entrepreneur que des processus managériaux. Ensuite, dans le contexte des PME, les récompenses aux intrapreneurs sont plus

souvent individualisées, négociées, et relèvent plus de la reconnaissance symbolique et la liberté d'action et de la possibilité d'être considéré comme un acteur stratégique.

Que le top management admette que les idées viennent 'd'en bas' est une caractéristique du management entrepreneurial. L'opportunité étant par définition au-delà des activités actuelles de l'organisation, il est difficile de 'forcer' cette poursuite par le biais des mécanismes managériaux habituels. Le **système de rétribution** doit, d'une part, récompenser la valeur ajoutée à l'organisation et non pas le niveau hiérarchique ou les ressources déjà contrôlées. Ensuite, il est important de réduire les obstacles à l'entrepreneuriat, à savoir minimiser les conséquences d'un échec éventuel. Covin et Slevin (1991), puis Zahra (1993) ont inclus le système de GRH parmi les tactiques de compétition et pratiques d'affaires. Ireland et al. (2009) apportent un regard plus nuancé : c'est la vision des dirigeants qui conduit ces derniers à élaborer un système de rétribution qui encouragera des comportements entrepreneuriaux (à savoir qui encouragent la prise de risque et l'innovation). Les intrapreneurs sont identifiés rapidement, leur émergence dépend plus d'une convergence avec la direction que des barrières structurelles (Carrier, 1994). Pour Stevenson et ses collègues, la politique de rémunération devrait être fondée sur la création de valeur et non pas sur l'ancienneté ou sur les ressources déjà sous contrôle. Les récompenses peuvent être pécuniaires ou symboliques – en particulier donner aux intrapreneurs l'autonomie de mener d'autres projets.

Pour rappel, Brown et al (2001) ont décrit la **culture entrepreneuriale** comme celle qui encourage à avoir des idées, à expérimenter, et à être créatif en rapport avec l'opportunité. Nous maintenons qu'une culture entrepreneuriale se réduit à une synergie positive entre la détection d'idées, la volonté de les poursuivre, et la confiance dans le succès. Une dimension 'culture' apparaît dans la littérature en 1991 :16, dans le modèle de Covin et Slevin, définie comme « un ensemble de valeurs, croyances, et hypothèses partagées, transmis d'une génération d'employés à la suivante, qui détermine les normes de comportement admis dans l'organisation ». Une culture entrepreneuriale serait celle qui soutient la prise de risque, la recherche d'opportunités, et l'innovation ; l'OE est contingente de la culture organisationnelle. Cette relation est réciproque : une forte OE influencerait la culture organisationnelle. Nous constatons que cette idée se chevauche avec les croyances et valeurs de l'équipe de direction, car Covin et Slevin (1991 :17) indiquent que la culture « est le produit des niveaux les plus hauts de l'organisation, qui ont un impact bien connu sur la culture organisationnelle par leurs actes tangibles et symboliques [...] en encourageant l'innovation et la prise de risque, ces managers participent à la création d'une culture dont les normes, à leur tour, soutiennent une posture entrepreneuriale. » Zahra (1993 :10) offre un regard critique : « Par exemple, philosophie de management et culture ont été employés de façon interchangeable par certains chercheurs (Schein, 1985). Le lien étroit entre philosophie de management et structure organisationnelle a été reconnu dans la littérature. (Weick, 1987). Au-delà, l'association entre la culture et la structure a conduit à de nombreuses études empiriques. Evidemment, ces ambiguïtés conceptuelles ne sont pas le fait des Professeurs Covin et Slevin. La littérature est inconsistante et vague [...] ces ambiguïtés constituent une invitation faite aux chercheurs de considérer une classification différente, et peut être plus parcimonieuse, des variables internes qui peuvent affecter la posture entrepreneuriale ». Cerner la culture organisationnelle qui favorise l'entrepreneuriat et la manière de l'engendrer constitue un chantier de recherche important et d'actualité.

Nous suggérons, à l'issue de ces développements, que le management entrepreneurial pourrait être perçu comme se rapprochant des facteurs organisationnels qui affectent l'orientation entrepreneuriale. Néanmoins, nous ne pouvons pas le réduire à une typologie, ni à un système

de GRH. Développer une connaissance détaillée de ces facteurs et de leurs interrelations serait d'un grand intérêt. Une telle étude devrait englober aussi bien les dimensions du ME, celles de l'OE, et les différentes modélisations de la firme entrepreneuriale. Ainsi, nous pourrions éclaircir comment chacun de ces concepts et leurs dimensions respectives contribuent à l'activité et l'intensité entrepreneuriale d'une organisation.

3. Discussion et conclusion

Dans ce travail nous avons cherché à établir un lien entre les deux concepts-clés de l'entrepreneuriat organisationnel : l'orientation entrepreneuriale et le management entrepreneurial. Nous avons démontré que si ces deux construits conduisent à s'intéresser à l'intensité entrepreneuriale, le management entrepreneurial ne peut pas être assimilé à l'orientation entrepreneuriale. Le ME, inscrit dans une définition processuelle de l'entrepreneuriat, nous porte à étudier l'identification et la poursuite d'opportunités lorsque les ressources nécessaires ne sont pas (forcément) contrôlées par le sujet. Ce postulat a des conséquences stratégiques : l'entrepreneur individuel ou organisationnel ne se contente pas d'exploiter au maximum les ressources dont il dispose ; il a également des conséquences opérationnelles : l'entrepreneur devra mettre en marche un ensemble de processus afin de rassembler les ressources dont il a besoin. L'OE fait une distinction entre les processus et les conséquences (l'entrepreneuriat est défini par la nouvelle entrée). L'OE traduit des comportements de prise de risque, d'innovation, et de pro-activité, tandis que le ME traduit des comportements d'identification et de poursuite d'opportunités. Si, dans le construit d'OE le 'locus of entrepreneurship' n'est pas précisé, Stevenson et ses collègues font reposer l'initiative entrepreneuriale sur l'individu, que celui-ci entreprenne pour son compte ou pour celui de l'organisation à laquelle il appartient. De cette étude comparée, nous avons conclu que ces deux concepts sont bien distincts. Nous avons néanmoins remarqué des similitudes, notamment entre les dimensions du ME et les différents modèles d'entrepreneuriat organisationnel basés sur, ou intégrant l'OE.

Nous avons ensuite conduit une étude comparative détaillée de ces modèles. Nous avons souligné des similitudes et des relations, nous conduisant à suggérer que les dimensions du ME pourraient être considérées comme des facteurs organisationnels affectant l'OE d'une firme. Ces similitudes et relations justifient des recherches ultérieures qui pourraient permettre un approfondissement du construit de ME et d'étudier la possibilité de le relier empiriquement à l'OE, en particulier dans une hypothèse où certaines de ses dimensions agiraient comme des facteurs organisationnels susceptibles d'engendrer l'OE, dans des formes et des intensités variables. Si la présence de ces facteurs dans les modèles étudiés présente une grande stabilité, il est à préciser que leurs contenus varient. Il faut également souligner que ces modèles n'ont pas été empiriquement validés. D'autres travaux s'imposent : la comparaison critique de ces modèles dans leur volet stratégique, la validation empirique de l'existence et le contenu de ces dimensions, le sens du lien de causalité, le désenchevêtrement de certains liens, notamment l'impact de la personnalité des dirigeants sur la culture, la structure, et le système de rétribution. Dans ce domaine complexe et dynamique, où l'entrepreneuriat est défini comme un processus, il convient de privilégier des méthodes de recherche qualitatives.

L'étude comparative des concepts de EO et ME est d'actualité car la recherche récente de Lumpkin *et al.*, (2009), confirme ou une faille dans le construit d'OE, ou un décalage entre ce construit et les outils utilisés pour le mesurer, ou les deux. Les recherches qui seront entreprises pour élucider ces failles ou gaps pourront utilement inclure le ME dans le

périmètre étudié. La proximité conceptuelle de ces deux construits a été démontrée par Brown et al (2001). Le paradigme entrepreneurial de Stevenson et ses collègues est également digne d'intérêt par lui-même aujourd'hui : il n'y a nul besoin de détenir les ressources nécessaires pour poursuivre une opportunité, ce qui laisse la voie ouverte à l'entrepreneuriat même en temps de crise ou dans des environnements pauvres en ressources.

D'une certaine manière, ce travail rejoint d'autres études qui soulignent l'insuffisance de nos connaissances actuelles sur l'orientation entrepreneuriale. Les travaux de Messeghem (2003), par exemple, montrent que l'OE d'une entreprise n'est pas liée à sa structure ou à sa taille et qu'une entreprise peut avoir une intensité entrepreneuriale élevée tout en se dotant des attributs de la structure mécaniste. Ceux de Basso et al (2009) interrogent les fondements mêmes et le processus d'élaboration du construit. Ces quelques exemples nous indiquent qu'il y a encore beaucoup de points à explorer dans le domaine de l'entrepreneuriat organisationnel. Cela nous conduit à proposer quelques pistes de recherche de nature à clarifier les construits de ME et d'OE, tout en leur donnant un contenu qualitatif et en facilitant des travaux ultérieurs visant à revisiter leur opérationnalisation.

Nos suggestions de recherche portent en premier lieu sur une étude qualitative qui éclaircirait dans ses détails le management entrepreneurial et ses dimensions. Cette étude pourrait inclure des entretiens avec la direction générale d'entreprises rigoureusement sélectionnées, mais aussi avec d'autres acteurs clés, comme des responsables de R&D, de production ou de marchés. Il serait intéressant d'inclure le concept d'OE dans cette étude qualitative. Une fois ces construits et leurs dimensions établis empiriquement, une étude quantitative de plus grande échelle pourrait s'efforcer d'en établir la fiabilité et la validité. Une deuxième piste de recherche consisterait à concevoir un outil de mesure qui testerait la validité et la fiabilité de l'échelle opérationnalisée par Brown et al (2001) dans un autre (ou dans d'autres) contexte(s) culturel(s). Enfin, il serait intéressant, lors d'une réplique de l'étude réalisée par Brown et al (2001) d'établir une corrélation entre les réponses de la direction générale et celles des acteurs clés principaux, en particulier quant à la prévalence de l'organisation visant à recombinaison des ressources afin d'offrir de nouveaux produits ou à se positionner dans de nouveaux marchés. Ici, également, les dimensions du ME et de l'OE devraient être mobilisées, afin d'en étudier les possibles interactions.

Notre contribution à la recherche est multiple. A un moment où le construit EO est remis en cause, nous avons proposé une étude comparative de ce construit avec celui de ME, conceptuellement proche. Cette étude conclut que ces construits ne sont pas analogues, mais ils peuvent se compléter. Au travers cette étude, nous avons rendu accessible des connaissances jusqu'à lors fragmentées et en langue anglaise. Cette même démarche a été suivie lors de l'étude comparative des modélisations de l'entrepreneuriat organisationnel : nous suggérons que les différents modèles peuvent être réunis, permettant ainsi de capitaliser sur l'ensemble des recherches effectuées dans ces domaines distincts.

Ces nouvelles connaissances pourraient être utiles aux praticiens. Ces derniers auraient ainsi les moyens de mieux identifier les pratiques et les comportements qui encouragent l'activité entrepreneuriale, ainsi qu'un outil opérationnel pour mesurer l'intensité entrepreneuriale. Ils auraient, surtout, accès à des recommandations quand, dans leurs organisations, l'activité entrepreneuriale s'avérerait absente ou insuffisante.

References

- Barringer, B. R. & Bluedorn, A.C. (1999), "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, 20, p. 421.
- Basso, O. (2006), « Peut-on manager les intrapreneurs? » (French), *Revue Française de Gestion*, pp. 225-242.
- Basso, O., Fayolle, A. & Bouchard, V. (2009), « L'orientation entrepreneuriale: Histoire de la formation d'un concept », (French), *Revue Française de Gestion*, pp. 175-192.
- Basso, O., Fayolle, A. & Bouchard, V. (2009), "Entrepreneurial Orientation: the making of a concept", *Entrepreneurship and Innovation*, 10, pp. 313-321.
- Bouchard, V. (2009), *Intrapreneuriat innovation et croissance*, Paris, Dunod.
- Brown, T. E., Davidsson, P. & Wiklund, J. (2001), "An operationalization of Stevenson's conceptualization of Entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour", *Strategic Management Journal*, 22, p. 953.
- Burgelman, R. A. (1983), "Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study", *Management Science*, 29, pp. 1349-1364.
- Carrier, C. (1994), "Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study", *International Small Business Journal*, 12, pp. 54-61.
- Carrier, C. (1996), "Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21, pp. 5-20.
- Covin, J. G. & Slevin, D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.
- Covin, J. G. & Slevin, D.P. (1991), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16, pp. 7-25.
- Davidsson, P. (1991), "Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth", *Journal of Business Venturing*, 6, p. 405.
- Fayolle, A. & Pierre, J. (2010), « Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités: un nouveau cadre d'analyse », *Revue Française de Gestion*, à venir.
- Hatchuel, A., Garrel, G., Le Masson, P. & Weil, B. (2009), « L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme? Vers de nouvelles organisations de l'innovation », (French), *Revue Française de Gestion*, pp. 159-174.
- Hebbar, K. (2005), « Essai de conceptualisation du management entrepreneurial des ressources humaines dans les entreprises de technologie : Proposition et validation d'une grille de lecture par une démarche hypothético-inductive », (French), *Gestion 2000*, 22, pp. 45-67.
- Hernandez, É. (2008), « L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle », (French), *Revue Française de Gestion*, pp. 89-105.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S.A. (2002), "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, 17, p. 253.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A. & Bott, J.P. (2009), "Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position", *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 236-247.
- Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko, D.F. (2009), "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, pp. 19-46.
- Kirzner, I. (1973), *Competition and entrepreneurship*, University of Chicago, Chicago.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, 21, pp. 135-172.
- Lumpkin, G., Coglisier, C. C. & Schneider, D.R. (2009), "Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, pp. 47-69.
- McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, NJ: D. Van Nostrand

- Messeghem, K. (2003), "Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs", *International Small Business Journal*, 21, p. 197.
- Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29, pp. 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3, pp. 1-25.
- Mintzberg, H. (1973), "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review*, 16, pp. 44-53.
- Mintzberg, H. (1980), "Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design", *Management Science*, 26, pp. 322-341.
- Pichault et Nizet (2000), *Les Pratiques de Gestion des Ressources Humaines*, Seuil
- Polge, M. (2008), « Les stratégies entrepreneuriales de développement », (French), *Revue Française de Gestion*, pp. 125-140.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stam, W. & Elfring, T. (2008), "Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra- and extra-industry social capital", *Academy of Management Journal*, 51, pp. 97-111.
- Steffens, P., Davidsson, P. & Fitzsimmons, J. (2009), "Performance Configurations Over Time: Implications for Growth- and Profit-Oriented Strategies", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, pp. 125-148.
- Stevenson, H. (1983), "A Perspective on Entrepreneurship", *Harvard Business School Working Paper*.
- Stevenson, H. & Jarillo, J.C. (1986), "Preserving entrepreneurship as companies grow", *The Journal of Business Strategy*, pp. 10-24.
- Stevenson, H. H. & Gumpert, D.E. (1985), The heart of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, 63, pp. 85-94.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J.C. (1990), "A Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.
- Zahra, S. A. (1993), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17, pp. 5-21.
- Zahra, S. A. & Covin, J.G. (1995), "Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, 10, p. 43.