

Les apports de l'intrapreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle

Jean-Yves BARBIER,
Professeur ESSCA Ecole de management, PRES UNAM,
Chercheur associé, CRG - Ecole polytechnique

Céline VIALA,
Enseignant-chercheur, ESCE, CEPN - Sorbonne Paris Cité,

Résumé La créativité constitue le précurseur de l'innovation, pierre angulaire des stratégies visant à s'assurer un avantage compétitif dans un contexte de mondialisation. Cette créativité se manifeste à différents niveaux : celui de l'individu et du groupe mais aussi celui de l'organisation. Plusieurs modèles de créativité organisationnelle multi-niveaux tentent de rendre compte des dynamiques créatives. Nous en faisons dans un premier temps une mise en perspective. Notre approche nous conduit à identifier des manques pour caractériser la singularité des situations créatives. Cela nous amène à expliciter l'apport d'une grille de lecture plus intégrative qui s'appuie sur la littérature intrapreneuriale.

Mots clés : Créativité organisationnelle – intrapreneuriat – modélisation de la créativité

Abstract: Creativity is the forerunner of innovation, cornerstone of strategies targeting a competitive advantage in the globalization. Creativity is a three level matter : individual, groupal but also organizational. Many models of multi-level organizational creativity try to capture its dynamics. We propose first a review of them. Then, stressing the gaps between theory and observed practices in creative situations, we use the intrapreneurial framework to refine organizational creativity models.

Keyword(s) organizational creativity – intrapreneurship – creativity models

HUMANISME & ENTREPRISE - <http://humanisme-et-entreprise.asso-web.com/>

N° 313 - Mai/Juin 2013 - Auteurs : Jean-Yves BARBIER jean-yves.barbier@essca.fr - Céline VIALA celine.viala@esce.fr

Toute reproduction et diffusion des articles et conférences publiés dans "Humanisme et Entreprise" -quels qu'en soient les supports- sont interdites sans la double autorisation des auteurs et éditeur.

I. Introduction :

La créativité organisationnelle se définit selon Amabile (1988), comme la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble. Ces idées, qui relèvent de l'invention, peuvent concerner des produits, services, procédures ou processus (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). L'innovation se traduit quant à elle par la mise en œuvre de ces idées et l'accueil favorable par un marché qui adopte et valide socialement et/ou économiquement l'invention.

Face à un contexte fortement concurrentiel, les entreprises ont intérêt à mobiliser l'ensemble de leurs ressources humaines, afin de créer une organisation plus mobile et réactive, à l'affût des opportunités (Basso et Legrain, 2004). Dans cette optique, certains systèmes, tels les dispositifs intrapreneuriaux, permettent de catalyser la créativité organisationnelle en encourageant l'ensemble des employés à poursuivre des initiatives originales (Bouchard et Bos, 2006).

La littérature relative à l'intrapreneuriat, qui s'intéresse à cet effet de mobilisation des ressources entrepreneuriales internes, peut apporter un éclairage complémentaire au concept de créativité organisationnelle et fournir ainsi un point d'appui à une modélisation plus intégrative. En effet, le modèle multi-niveaux de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) repose sur l'idée que la créativité résulte de l'interaction entre différents domaines sociaux. Ce modèle multi-niveaux apparaît comme le plus complet en matière de créativité organisationnelle. Il reprend le modèle d'Amabile avec les composantes individuelles et organisationnelles, mais y ajoute la composante groupale qui facilite ou inhibe les actes créatifs. Pour autant, le modèle nous semble comporter des manques relatifs à des dimensions conditionnant la dynamique de créativité organisationnelle : le niveau environnemental est absent ; le niveau organisationnel est incomplet ; les niveaux groupaux et individuels peuvent être amendés. Il mérite donc d'être conforté grâce au spectre couvert par la littérature sur l'intrapreneuriat.

Ainsi, dans l'optique de pouvoir utiliser une modélisation comme outil d'analyse opérationnel de ce que nous appelons une *situation créative*, par analogie à la notion de *situation de gestion* de Girin (1990)², nous nous interrogeons sur la capacité du modèle à appréhender, avec une finalité d'explication *mais aussi de réplication*, l'interaction des composantes hétérogènes à la source de la dynamique créative. Comme le remarque Girin (1990), « il est impossible de dire à l'avance quels éléments ou catégories d'éléments d'une situation de gestion vont jouer, en fin de compte, le rôle

² Pour une présentation et une discussion exhaustive du concept de situation de gestion, on peut se référer à Journé et Raulet (2008). Schématiquement, une situation de gestion se définit par trois éléments : la présence de participants engagés dans une action collective ; une extension spatiale (lieux et objets physiques) ; une extension temporelle (déroulement d'un processus) soumis à un jugement externe de performance.

le plus important ». Cela nous conduit à proposer une modélisation qui va « encercler » la créativité organisationnelle en articulant les dimensions observées à différents niveaux d'échelle. La littérature sur l'intrapreneuriat nous apporte un point d'appui pour organiser cette démarche.

Dans un premier temps, nous présentons donc les modèles multi-niveaux et plus particulièrement celui de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) en explicitant les insuffisances de ce modèle. Ensuite, à partir de la littérature sur l'intrapreneuriat, nous proposerons de compléter le modèle Woodman, Sawyer et Griffin (1993) par une palette d'éléments qui composent le *spectre créatif*. Nous terminerons enfin en présentant et en discutant un modèle de créativité organisationnelle multi-niveaux qui offre un cadre plus intégrateur pour l'analyse d'une situation créative et par là même, autorise une appréhension des dimensions créatives et de leurs interactions plus opératoire.

PARTIE 1 : une revue de la littérature sur les modèles de créativité organisationnelle

Avant de montrer en quoi les modèles multi-niveaux et plus particulièrement celui de Woodman, Sawyer, et Griffin (1993) semblent incomplets, nous précisons la notion de créativité organisationnelle.

1.1. Éléments de définition

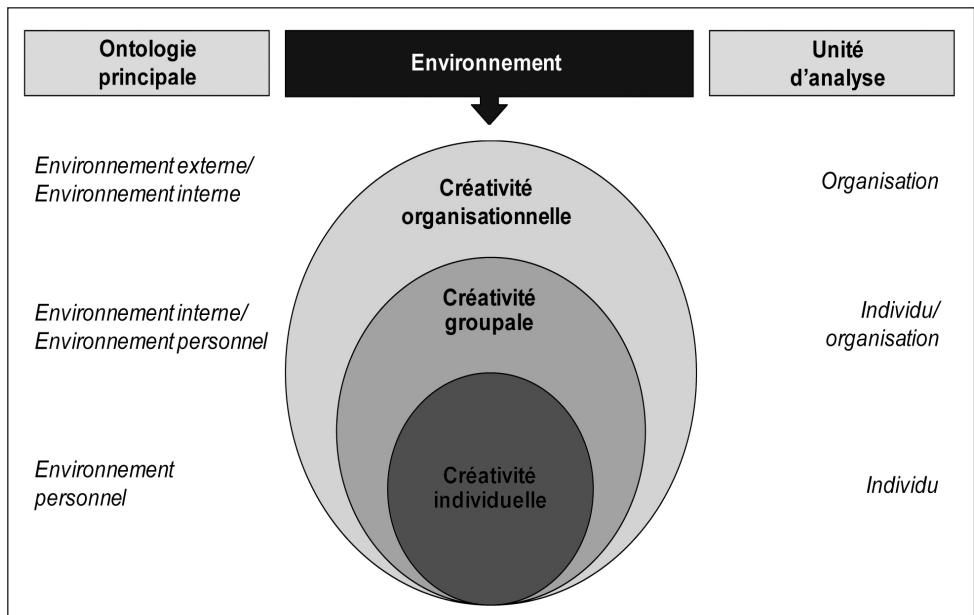
« La créativité est n'importe quel acte, idée ou produit qui change un domaine existant ou qui transforme un domaine existant dans un nouveau domaine » (Csikszentmihalyi, 1996). La créativité réside dans la capacité à associer des éléments pour former de nouvelles combinaisons qui ont une valeur scientifique, esthétique, sociale et technique (Mednick, 1962). Elle résulte de l'interaction de la connaissance, de l'intelligence, de l'expérience, de l'intérêt et de l'enthousiasme (Walters, 1965). De façon consensuelle, nous pouvons définir la créativité comme la capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste (Amabile, 1996 ; Barron, 1988 ; Lubart, 1994 ; Mac Kinnon, 1962 ; Ochse, 1990 ; Sternberg & Lubart, 1995 ; Bonnardel, 2002).

Lorsque l'on s'intéresse à la gestion d'entreprise, c'est la créativité organisationnelle qui est en jeu. « La créativité réside du côté de la capacité de l'organisation à toujours se renouveler elle-même [...] la créativité organisationnelle transforme l'organisation pour accueillir et accepter la nouveauté » (Durand, 2004). Elle permet de générer des idées nouvelles, originales et utiles pour s'adapter à une réalité dans l'entreprise (Amabile, 1983). Elle représente la « capacité à mobiliser et combiner efficacement au sein d'un groupe, le potentiel créatif d'un individu dans un univers caractérisé par des contraintes pour créer des produits, services ou procédés nouveaux, utiles et créateurs de valeur pour l'entreprise » (Mnisri, 2007). Elle est perçue comme un précurseur de l'innovation (Styhre et Sundgren, 2005).

« L'innovation est l'introduction et l'application intentionnelle dans un rôle, un groupe ou une organisation, d'idées, de processus de production ou de procédures nouvelles pour l'unité appropriée, conçus pour que l'individu, le groupe, l'organisation, ou la société en bénéficient » (West et Farr, 1990). Dans ce cadre, la créativité organisationnelle permet la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble, susceptibles de générer une innovation (Amabile, 1988).

La créativité individuelle réside, quant à elle, dans la capacité que possède une personne à *associer* des éléments pour former de nouvelles combinaisons qui ont une valeur scientifique, esthétique, sociale et technique (Mednick, 1962). La créativité de groupe est une fonction de la créativité des individus qui le composent mais dépend aussi de facteurs spécifiques à ce niveau comme les normes du groupe, sa cohésion, sa taille, son hétérogénéité et son mode de fonctionnement (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). La créativité organisationnelle est liée à la créativité individuelle et groupale de façon interactionnelle dans le système complexe que représente l'entreprise. La créativité s'applique donc à l'individu et à l'organisation, en prenant en compte les interactions de l'individu avec son environnement (au sein de groupes d'individus, environnement interne de l'entreprise), ainsi que les interactions de l'organisation avec son environnement interne et externe [notamment au sein de son écosystème d'affaire (Moore, 1993, 1996 ; Iansiti et Levien, 2004 ; Guéguen et Torrès, 2004)].

Figure 1 : Les différents niveaux de la créativité



En définitive, la créativité organisationnelle est donc reliée à plusieurs niveaux de créativité qui interagissent entre eux. Des modèles multi-niveaux ont été développés pour rendre compte de ces différentes *granularités créatives*, en particulier Woodman et Schoenfeldt (1989, 1990).

1.2 Les modèles multi-niveaux, une perspective historique

Plusieurs modèles multi-niveaux ont été développés afin d'expliquer la créativité organisationnelle. Amabile (1988) est le précurseur des modèles de créativité organisationnelle. Son modèle expose les conditions favorables à cette dernière. Amabile distingue notamment trois caractéristiques individuelles qui sont la motivation intrinsèque pour la réalisation de la tâche, l'expertise du domaine et les compétences pour la créativité comme influençant la mise en œuvre de l'innovation au niveau organisationnel. Woodman et Schoenfeldt (1989) abordent également la créativité organisationnelle à partir de modèles multi-niveaux mais ils se basent sur une approche interactionniste de la créativité organisationnelle.

La motivation intrinsèque de la personne est primordiale. Le moteur principal consiste à aimer son travail, à y trouver un intérêt et à s'enthousiasmer pour la satisfaction personnelle qu'il apporte. Prolongeant par la suite ses travaux (Amabile, 1997), elle focalise son attention sur l'apprentissage et la pratique de techniques visant à accroître l'habileté cognitive et l'indépendance intellectuelle qui favorisent ainsi la créativité individuelle. L'individu doit posséder une volonté permanente de renouveler ses acquis, de développer ses connaissances en matière d'innovation, donc de se former sur les nouveautés dans son domaine. Il doit se comporter d'une manière proactive, c'est-à-dire en possédant un certain niveau de confiance en soi et dans ses capacités, en maîtrisant sa spécialité et en s'appuyant sur ses expériences réussies. Une remise en question de l'existant et une sensibilité à ce qui l'entoure est nécessaire. Elle précise enfin (Amabile, 2002) que l'environnement de travail doit permettre de conserver cette motivation et la développer vers des objectifs nouveaux. L'encouragement organisationnel réside dans une culture de l'entreprise favorable à la créativité, un jugement juste et constructif des idées, un système de récompenses et de reconnaissance, un processus de développement et de collecte des idées, ainsi que dans la vision partagée des objectifs de l'organisation. Il s'avère essentiel que les supérieurs encouragent les salariés : ils fixent des objectifs, soutiennent le travail de groupe, valorisent les contributions individuelles et font confiance.

Woodman, Sawyer, et Griffin (1993) proposent le modèle qui semble le plus complet. Ils créent en effet un modèle qui reprend celui d'Amabile avec les composantes individuelles et organisationnelles, mais y

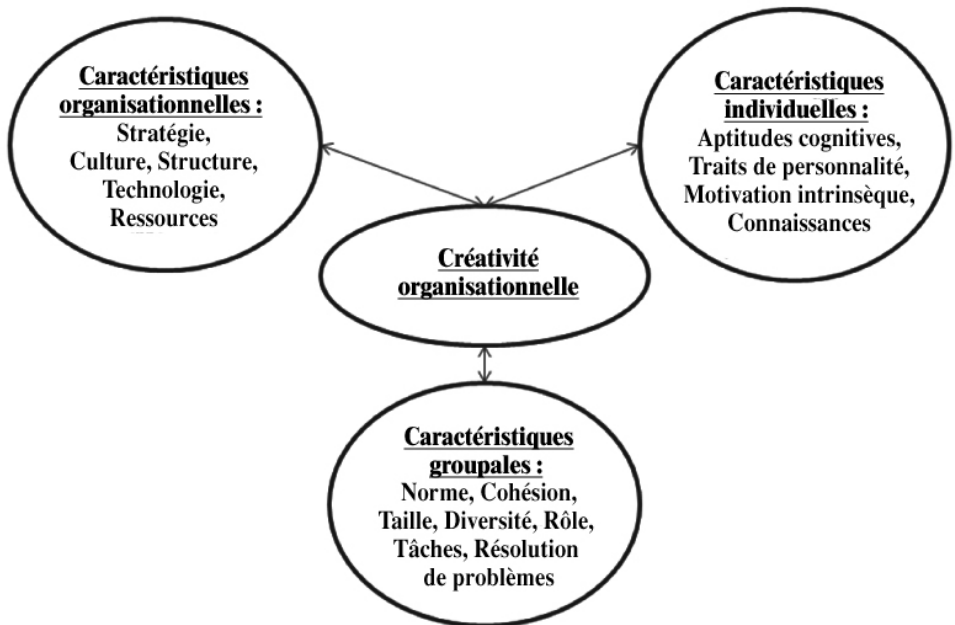
ajoutent la composante groupale. Dans ce modèle, les influences sociales et contextuelles facilitent ou inhibent les actes créatifs. Il s'agit d'un modèle intégratif qui combine des éléments importants de la personnalité, des traits cognitifs et de la psychologie sociale dans l'explication de la créativité. Le groupe de travail, disposant de compétences polyvalentes, d'une bonne communication, d'une ouverture aux idées nouvelles, d'une compétition positive, d'une confiance mutuelle, d'une entraide, d'une implication dans le travail, doit apporter un certain soutien aux membres de l'organisation. Celle-ci doit de son côté fournir les ressources financières et matérielles suffisantes et accessibles (équipement, installations, information...), ainsi que la présence d'experts dans les équipes, et la possibilité d'être formé.

Concernant la dernière composante de la créativité, qui se situe au niveau de la pensée créative et du style cognitif, il s'avère nécessaire de posséder une certaine ténacité pour aller au bout des projets et les voir aboutir. Celle-ci nécessite souvent un engagement de l'individu dans l'activité en dehors du cadre professionnel.

Le modèle d'Amabile (1998, 2002) n'apporte cependant la compréhension de la créativité que sur les deux niveaux d'analyse que sont l'individu et l'organisation. Le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) propose justement de compléter le modèle d'Amabile. Leur modèle repose sur l'idée que la créativité résulte de l'interaction entre différents domaines sociaux. Ils prennent des caractéristiques individuelles (aptitudes cognitives, personnalité, motivation intrinsèque, connaissances) qui interagissent avec des caractéristiques de groupe (normes, cohésion, taille, rôles, tâche, diversité, techniques de résolution de problèmes), qui elles-mêmes interagissent avec des caractéristiques organisationnelles (culture, ressources, récompenses, stratégie, structure, technologie).

Toutes ces composantes influent sur le processus de transformation créatif dans la situation créative, puis sur le produit créatif qui va permettre l'innovation. Cette mosaïque complexe de caractéristiques individuelles, groupales et organisationnelles crée le contexte (la situation créative) dans lequel jouent les comportements individuels et groupaux.

Figure 2 : Modèle de la créativité organisationnelle
A partir des travaux de Woodman, Sawyer et Griffin (1993)



En définitive, le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) en englobant les différents leviers de la créativité organisationnelle semble un des modèles les plus complets. Son apport heuristique est donc très intéressant. Cependant, le niveau environnemental en est absent et les niveaux organisationnel, groupal et individuel peuvent bénéficier selon nous de plusieurs apports dans leur caractérisation. Nous allons voir maintenant comment une perspective intégrant la grille de lecture de l'intrapreneuriat, prisme de la créativité entrepreneuriale au sein des organisations, permet de proposer un modèle plus complet de créativité organisationnelle, orienté vers une capacité de répliation contextualisée des bonnes pratiques observables dans les situations créatives.

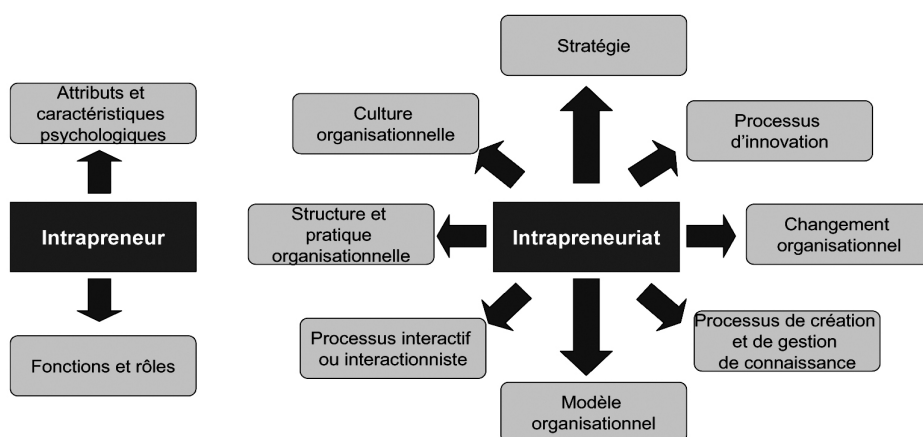
PARTIE 2 : L'apport de l'intrapreneuriat à une modélisation de la créativité organisationnelle

La littérature sur l'intrapreneuriat apporte des éléments de compléments par rapport au modèle multi-niveaux de Woodman, Sawyer et Griffin (1993), notamment sur le plan individuel, groupal, organisationnel et environnemental.

2.1 L'intrapreneuriat au confluent de plusieurs niveaux

L'intrapreneuriat se définit comme une nouvelle forme de gestion qui amène les employés d'une organisation à innover et à se comporter comme des entrepreneurs au service de celle-ci (Carrier, 1997). Il permet de rompre avec le quotidien pour poursuivre des opportunités et d'accélérer l'innovation (Vesper, 1990 ; Basso et Legrain, 2004). L'intrapreneuriat est un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, telles que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives (Antoncic et Hisrich, 2001). L'intrapreneuriat se veut un concept central, influant sur différents domaines (ressources humaines, stratégie, organisation,...) et permet de faire le lien entre divers niveaux : individu, groupe, environnement et organisation. En effet, l'intrapreneuriat s'intéresse à l'intrapreneur dans ses attributs et caractéristiques psychologiques (Pinchot, 1985 ; Gasse, 1989 ; Carrier, 1997 ; Hornsby, Kuratko et Zahra, 2002), mais aussi dans ses fonctions et rôles (Pinchot, 1985 ; Fillion, 1989, 1999 ; Zahra, Nielsen et Bogner, 1999).

Figure 3 : Deux unités d'analyse : l'intrapreneur et l'intrapreneuriat
A partir des travaux de Champagne et Carrier (2004)



L'intrapreneuriat s'intéresse également au groupe au travers des pratiques organisationnelles (Pinchot, 1985 ; Stevenson, 1988 ; Carrier, 1994 ; Zahra, Neubaum et Huse, 2000) du changement organisationnel (Sundbo, 1999 ; Wunderer, 2001 ;), ainsi que du processus de création et de gestion de connaissances (Dess, *et al.*, 2003 ; Kazanjian, Drazin, Glynn, 2002).

Les différentes composantes de l'intrapreneuriat effectuent ainsi le lien entre la créativité, l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement. Ceci justifie l'utilisation de la littérature sur l'intrapreneuriat afin de compléter les

modèles de créativité organisationnelle qui reposent sur une créativité collective, distribuée, impliquant des dynamiques de groupe encadrées par des routines organisationnelles et qui relève d'une approche contingente de l'environnement externe.

2.2. L'apport de l'intrapreneuriat : incorporer explicitement la dimension environnementale

Un des manques du modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) est qu'il ne prend pas en compte la dimension environnementale. La littérature sur l'intrapreneuriat apporte des éléments de complément. En effet, l'environnement s'avère un élément indispensable à la réalisation du potentiel créatif d'un individu, d'une équipe, et plus largement d'une entreprise. Du point de vue de l'environnement extérieur, une entreprise fait partie d'un tissu économique et interagit avec d'autres acteurs organisationnels.

L'environnement concurrentiel favoriserait l'innovation en permettant aux firmes de briser la parité relative qui existe entre elles (Porter, 1980) et de prendre l'avantage en poursuivant un modèle d'innovation technologique, de produit, de stratégie, et de marché, correspondant notamment à l'intrapreneuriat. Dans ce cadre, les conditions environnementales peuvent précipiter le besoin d'une stratégie intrapreneuriale (Ireland, Covin et Kuratko, 2009).

Les *changements technologiques* influencent également l'intrapreneuriat (Guth et Ginsberg, 1990). En effet, le changement technologique crée une situation où l'avantage compétitif est limité dans le temps. C'est pourquoi, les entreprises dans cet environnement doivent innover constamment pour rester compétitives.

Un autre facteur environnemental significatif réside dans l'impact des changements majeurs de l'environnement, notamment au niveau *réglementaire et législatif*. Celui-ci crée de nouvelles opportunités, mais peut aussi menacer les entreprises (Ferreira, 2001).

L'environnement politique influe sur l'intrapreneuriat et la créativité individuelle. C'est ainsi que les coups d'Etat, les révolutions, les Etats qui ont gagné l'indépendance, ont entraîné des élans créatifs au sein des générations suivantes (Kroeber, 1944 ; Simonton, 1975, 1984). De plus, il est communément admis que les environnements démocratiques influencent favorablement la créativité, la proactivité et l'esprit d'entreprise (Martindale, 1990).

Les opportunités émergent également de l'hétérogénéité de l'environnement, où le *développement d'un marché* crée d'autres demandes pour des productions d'entreprises dans des sphères similaires. Selon Zahra (1993), les marchés en développement offrent des opportunités qui mènent à l'augmentation des activités intrapreneuriales. La demande de nouveaux produits présente ainsi une traction de la demande qui encourage l'intrapreneuriat et donc la créativité.

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

Nous venons de voir que la dimension environnementale influe fortement sur l'organisation, et peut pousser celle-ci à adopter une démarche intrapreneuriale afin de favoriser la créativité organisationnelle dans l'optique de répondre aux besoins du marché.

La littérature sur l'intrapreneuriat apporte des éléments de compréhension concernant les caractéristiques environnementales (notamment l'intensité de la compétition, les changements technologiques, la fragmentation produit-marché, l'émergence produit-marché, les changements réglementaires et législatifs et l'environnement politique) qui sont indispensables à la compréhension de la créativité organisationnelle.

2.3. L'apport de l'intrapreneuriat par rapport à la dimension organisationnelle

Dans le modèle (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993), le management des ressources humaines, la communication et le contrôle sont absents. La littérature sur l'intrapreneuriat nous permet d'apporter des précisions sur ces dimensions.

Le management des ressources humaines conditionne la révélation de la créativité des membres de l'organisation selon les axes présentés dans le tableau suivant :

Résultats	Auteurs
Recrutement d'individus flexibles, prêts à prendre des risques, et fortement engagés dans la recherche de l'innovation	Ireland, Kuratko et Morris (2006)
Assignment à des missions spéciales et ouverture à d'autres disciplines	Eesley et Longnecker (2006)
Frontières professionnelles ouvertes, afin de favoriser la multiplication des échanges	Carrier (1997)

Résultats	Auteurs
Formations développant la tolérance aux risques et au changement comme une source de développement individuel et organisationnel	Eesley et Longnecker (2006)
Socialisation étendue du métier ; forte participation des collaborateurs dans leurs évaluations et inclusion de la capacité d'innovation et de prise de risque dans les critères d'évaluation et de reconnaissance	Ireland, Kuratko et Morris (2006)

La *communication* est un élément indispensable pour promouvoir la dynamique d'innovation intrapreneuriale dans une organisation (Mohanty, 2006 ; Cooper, 1988 ; Cumming, 1965, 1999 ; Dooley et Sullivan, 1999 ; Johnston et Kaplan, 1996 ; Paolillo et Brown, 1978 ; Sundgren et al, 2005). Son utilisation au service de la créativité se décline selon les principes ci-après.

Résultats	Auteurs
Planification claire, rétroactions, bonne communication entre le superviseur et le groupe et soutien enthousiaste	Amabile et Gryskiewicz (1989), Amabile (2002)
Messages clairs, communication fluide et ouverte à tous les niveaux	Kanter (1984), Pinchot (1985)
Mission de faire connaître le modèle du management contributif et son mode de fonctionnement	Huber (1998)
Stimulation de la circulation d'idées, recueil, traitement et feed-back de celles-ci	Jaoui (2003)
Contribution de la qualité et de la quantité de la communication au succès du processus intrapreneurial	Peters et Waterman (1982), Zahra (1991), Burgelman et Sayles (1986), Tushman et Nadler (1986), Kanter (1989), Russell (1999), Kelley et al. (2005)
Communication sur les décisions, les valeurs et la stratégie de l'entreprise afin d'obtenir l'implication de tous.	Jaoui (2003), McGinnis et Verney (1987)
Importance des réseaux sociaux et notamment des liens faibles (apparition d'interactions avec très peu de contacts entre individus) dans le développement de l'innovation. Pour pouvoir développer une idée innovante, les individus doivent pouvoir compter sur le soutien d'autres salariés et responsables, et faire le lien entre la stratégie et les ressources de l'entreprise.	Granovetter (1982)

HUMANISME & ENTREPRISE - <http://humanisme-et-entreprise.asso-web.com/>

N° 313 - Mai/Juin 2013 - Auteurs : Jean-Yves BARBIER jean-yves.barbier@essca.fr - Céline VIALA celine.viala@esce.fr

Enfin, le contrepoint d'une plus grande liberté propice à la créativité consiste en un certain *contrôle*. Les contrôles organisationnels sont utiles quand ils fournissent simultanément la stabilité ainsi que la flexibilité pour que les employés puissent développer un comportement intrapreneurial dans le but de construire les avantages compétitifs dont l'organisation a besoin pour la réussite des innovations futures. Les contrôles positifs sont liés aux mesures de performance et sont focalisés sur la génération et le partage de connaissances, qui permettent aux employés et aux managers d'identifier les problèmes avant qu'ils ne surviennent. Ils se situent entre l'encouragement de l'action individuelle à travers des contrôles flexibles et la garantie d'une cohérence à travers un contrôle plus serré (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). L'important dans le contrôle consiste à inciter l'intrapreneur à développer ses idées créatives tout en contenant les risques encourus par l'entreprise à partir de règles de base non négociables dont voici les plus importantes, documentées dans la littérature.

Résultats	Auteurs
Contrôles stratégiques (objectifs) accentués par les contrôles financiers (moyens pour atteindre ces objectifs). Mettre l'accent sur le contrôle stratégique encourage les employés à accepter le risque associé au comportement intrapreneurial.	Ireland, Kuratko et Morris (2006)
Effet inhibiteur de l'utilisation excessive de contrôles formels	MacMillan et al (1986), Zahra (1991)
Instruments de contrôle adaptés, contrôle basé sur la non surprise, auto contrôle favorisé, partage de l'information	Ireland, Kuratko et Morris (2006)
Délégation du pouvoir vers les subsidiaires et détermination d'objectifs	Taylor (2001)
Contrôle constructif évitant les comportements irresponsables et contenant les risques liés à l'intrapreneuriat	Sathe (1988)

2.4. L'apport de l'intrapreneuriat par rapport à la dimension groupale

Les recherches sur l'intrapreneuriat ont mis en évidence que la créativité groupale réside essentiellement dans la diversité et la formation du groupe. Un groupe diversifié représente un terreau de potentialités créatives qui émergent avec l'aide d'un entraînement régulier aux techniques de résolutions de problèmes. Le groupe, dans ses composantes structurelles (taille, norme, diversité), ses spécificités individuelles (rôles et tâches de chacun) et interindividuelles (cohésion entre les membres) développe essentiellement sa capacité d'innovation par l'entraînement individuel et collectif aux techniques de créativité et de résolution de problèmes des membres qui le composent.

Résultats	Auteurs
Caractéristiques de diversification d'un groupe : la culture, la nationalité, le sexe, l'âge, la personnalité, les valeurs culturelles, le niveau socio-économique, le niveau scolaire, le contexte fonctionnel et organisationnel, la titularisation dans l'organisation et dans le groupe	Miliken et Martins (1996)
Diversité bénéfique à la créativité par l'hétérogénéité des perspectives qu'elle permet	Amabile (1996), Singh (2006)
Des équipes de professionnels hétérogènes peuvent établir des liens entre les différentes aires fonctionnelles de travail, au sein d'une organisation, mais aussi à l'extérieur de celle-ci.	McGinnis et Verney (1987)
La formation permet d'améliorer le rôle de contributeur du salarié.	Jaoui (2003)
L'entraînement de l'intrapreneur est indispensable.	Kuratko et Montagno (1989), Mohanty (2006), Cooper (1988), Cumming (1999), Dooley et Sullivan (1999), Johnston et Kaplan (1996), Tidd, Blessant et Pavitt (1997), Paolillo et Brown (1978), Madique et Hayes (1984) et Schuller (1986)
Les groupes interactifs composés de personnes ayant une habilité à résoudre des problèmes sont davantage à même d'identifier et de donner des réponses de qualité.	Yetton et Bottger (1983)
Le groupe doit être composé de personnes aux compétences variées, avec une motivation intrinsèque commune, une volonté de partager et de critiquer de manière constructive les idées. Leurs objectifs doivent être fixés clairement par le superviseur et les membres de l'équipe doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour réaliser ces objectifs.	Amabile (2002)
Facteurs de détermination de la créativité groupale : posséder une « plate-forme de compréhension », fixer clairement l'objectif de l'équipe, explorer et mettre en lien les connaissances et suppositions de chacun, développer une vision partagée, évoluer dans une atmosphère bienveillante, la favoriser, surmonter les échecs, être « propriétaires d'idées » (responsabiliser les acteurs de l'équipe), activer un réseau pour alimenter les connaissances et les idées, rester en contact avec ce qui se passe à l'extérieur, et apprendre par la pratique en ne restant pas dans la conceptualisation.	Rickard et Moger (2002)
Conseils pour développer la créativité groupale : augmenter la diversité par la variété des personnes, favoriser la collaboration dans un climat de respect et de confiance, incrémenter sur les idées des autres, développer un large réseau, autoriser la prise de risque et l'échec qui peut en découler, accepter que la créativité ne soit pas productive.	Sawyer (2006)

2.5. L'apport de l'intrapreneuriat par rapport à la dimension individuelle

Par rapport à la dimension individuelle de la créativité organisationnelle, la littérature sur l'intrapreneuriat apporte des éléments complémentaires au niveau des *habilités conatives*. Les traits essentiels des intrapreneurs se rapprochent des caractéristiques psychologiques suivantes: le besoin d'accomplissement et de réussite, la créativité et l'initiative, la prise de risque et l'identification d'objectifs, la confiance en soi, l'audace, le besoin d'indépendance et d'autonomie, la motivation et l'énergie (Gasse, 1989), ainsi que l'auto-apprentissage, le besoin d'action, le leadership et l'habileté politique, la pugnacité, et la capacité à reconnaître les opportunités (Carrier, 1997). La littérature sur l'intrapreneur permet de compléter les caractéristiques des salariés et des incidences de leur environnement professionnel sur leurs potentialités créatives, afin de mieux appréhender le ressort individuel de la créativité organisationnelle.

Résultats	Auteurs
Adaptation, détermination et auto-apprentissage de l'intrapreneur	Bordeaux (1987)
Facteur favorable de l'état émotionnel positif à la créativité	Abele (1992), Kaufmann (2002), Martin, Ward, Achee et Wyer (1993)
Comportement hautement créatif, vision à très long terme, comportement indépendant et autonome, haut niveau de prise de risque, préoccupations sur les résultats, préférence pour assumer les responsabilités, flexibilité pour le changement, grande tolérance à l'ambiguïté et à l'imprévisible, orientation vers la tâche et focus sur l'efficacité	Brandt (1986), Kanter (1985), Drucker (1985), Pinchot (1984), Brockhaus (1980), Hornaday et Aboud (1971), Miller (1983), Burgelman (1983), Roberts (1980), Peterson (1981) et Maidique (1980)
Climat de spontanéité et d'expérimentation généré par un leadership confiant dans les possibilités et les compétences de tous les employés	Brazeal et Waever (1990) et Winslow (1990)
Structures organisationnelles souples et récompenses financières adaptées	Brazeal et Waever (1990)
Support de la direction, liberté dans le travail, récompenses et renforcements	Hornsby et al. (2002)

Partie 3 : apports et discussions

Au terme de notre démarche, nous obtenons un modèle constitué de quatre niveaux : le niveau individuel, le niveau groupal, celui organisationnel et enfin celui environnemental. Cette modélisation nous permet d'aborder le concept de créativité organisationnelle de façon plus complète et intégrative (Figure 4) en articulant des principes managériaux déjà bien documentés dans la littérature.

Ainsi, nous avons complété le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993), précédemment évoqué, en ajoutant à leur modèle :

1. Les caractéristiques environnementales avec l'intensité de la compétition, les changements technologiques, l'émergence produit-marché, les changements réglementaires et législatifs et l'environnement politique ;
2. Le management (avec l'orientation ressources humaines, la formation, les récompenses), la communication, le contrôle au niveau des caractéristiques organisationnelles ;
3. Nous ajoutons la formation car dans les approches de résolution de problème, l'amélioration de la performance par la pratique n'apparaît pas au niveau des caractéristiques groupales. La littérature sur l'intrapreneuriat a également permis d'étayer la notion de diversité dans le groupe ;
4. Les habilités conatives et les aspects environnementaux ont été détaillés au niveau des caractéristiques individuelles. Dans le modèle de Woodman et al. apparaissent uniquement : les habilités cognitives, le style, la personnalité, la motivation intrinsèque et la connaissance. Par ailleurs, nous pouvons regrouper logiquement ces différents éléments mentionnés en « habilités cognitives » et « habilités conatives ».

Figure 4 : Modèle multi-niveaux de la **créativité organisationnelle**



Nous avons donc montré dans ce texte que les modèles multi-niveaux, et notamment le plus abouti (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993), présentent un certain nombre de manques que l'on peut combler en raffinant l'articulation des différentes dimensions impliquées dans les situations créatives. Ceci vise à permettre de lever certaines difficultés d'exploitation des bonnes pratiques en matière de créativité. En effet, si on essaye d'utiliser des études de cas de situations créatives³ pour en mobiliser les dispositifs soutenant la créativité organisationnelle, nous constatons que l'on obtient de précieuses « astuces managériales », très opérationnelles mais dont la cohérence et la contextualisation contingente posent question et risquent de déboucher sur l'apprentissage superstitieux de Levitt et March (1988).

A l'inverse, la littérature sur l'intrapreneuriat permet d'apporter des éléments de complément robustes sur le rôle des caractéristiques environnementales dans les situations créatives, la place du management, notamment des ressources humaines, au niveau de l'organisation, la dynamique de performance au niveau du groupe, les habilités conatives développées au niveau de l'individu. Mais on observe alors une relativement faible finesse de recommandations managériales ou des implications qui restent au niveau des principes.

L'apport d'un modèle de créativité organisationnelle plus intégré est donc d'ordre heuristique : en proposant un nouveau modèle, nous visons à contribuer au design des recherches portant sur la créativité organisationnelle. Il apparaît utile de calibrer la grille de lecture de décryptage d'une situation créative en portant une attention particulière aux dimensions multi-niveaux dont nous avons rendu compte car sans prétendre épuiser la matière de la dynamique créative, nous soutenons que les dimensions minimales présentées constituent un prisme opératoire.

Si ce travail met en évidence les potentialités de l'intrapreneuriat pour la compréhension de la créativité organisationnelle, il en identifie aussi les limites.

Dans ce cadre, une piste de recherche ultérieure serait d'articuler un modèle cognitif raffiné des individus créatifs – en incluant les dimensions tacites de leurs savoirs et de leurs modes exploratoires ou le moment de « l'étincelle créative », comme le laisse espérer les derniers développements des neurosciences – avec une analyse en termes de dispositifs organisationnels qui réconcilierait robustesse et cohérence du cadre théorique et finesse de recommandation managériale. Cette piste nous paraît la plus prometteuse car ces deux démarches restent à notre connaissance disjointes. Les *coreteams* dans le secteur du jeu vidéo⁴ préfigurent aujourd'hui selon nous des modes

³ par exemple le corpus d'environ 80 cas recueillis depuis 8 ans dans le cadre du protocole du séminaire Création de l'Ecole de Paris du management auquel nous avons participé

⁴ Compte-rendu du séminaire Création de l'Ecole de Paris du management du 9 novembre 2010, *Ubisoft et orbi ...une organisation en réseau , créative et adaptative*.

d'organisation qui se généraliseront comme le management de projet, largement issus du secteur automobile en son temps. Elles nous sont apparues comme un cas emblématique particulièrement susceptible de nourrir notre démarche qui vise à explorer plus avant les ressorts subtils de la créativité au niveau individuel, placée dans le champ de force des dynamiques de groupe créatifs, entrant en résonance avec les dispositifs amplificateurs et de cadrage au niveau organisationnel et environnemental.

Références bibliographiques

- ABELE A., 1992, « Positive and negative mood influences on creativity: evidence for asymmetrical effects », *Polish Psychological Bulletin*, 23, 3, pp.203 – 21.
- AMABILE T.M., 1983, « *The social psychology of creativity* », Springer-Verlag New York Incorporated, New York.
- AMABILE T.M., 1988, « A model of creativity and innovation in organizations », *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167.
- AMABILE T.M., 1996, *Creativity in Context*, Westview, Boulder (CO).
- AMABILE T., 1997, « Motivating creativity in organization: on doing what you love and loving what you do » *California Management Review*, 40, 1, pp. 39-58.
- AMABILE T.M., GRYSKIEWICZ S.S., 1989, « The creative environment Scales. The Work Environment Inventory », *Creativity Research Journal*, 2, pp.231 – 254.
- ANTONCIC B., HISRICH R.D., 2001, « Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation », *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 495-527.
- BASSO O., LEGRAIN T., 2004, « *La dynamique entrepreneuriale* », Rapport de l'institut de l'entreprise.
- BARRON F., 1988, « Putting creativity to work » dans STERNBERG, R.J., *Nature of Creativity*, pp. 76 – 98, Cambridge University Press, Cambridge.
- BEER M., 1981, « Performance appraisal: dilemmas and possibilities », *Organizational Dynamics*, pp. 25 – 33.
- BONNARDEL N., 2002, « Entrée: Créativité » dans TIBERGHEN G., *Dictionnaire Des Sciences Cognitives*, pp.95 – 57, Armand Colin, Paris.
- BORDEAUX D.B., 1987, « Entrepreneurship », *Manage*, 39, 1, pp. 2-4, 1987.
- BOUCHARD V., BOS C., 2006, « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle: une conception tronquée? », *Revue Française de Gestion*, 161, pp. 95-105.
- BRANDT S.C., 1986, *Entrepreneurship in Established Companies Homewood*, IL Dow Jones Irwin.
- BRAZEAL D., WEAVER K., 1990, « Differential motivating factors among intrapreneurial and traditional managers? », *Journal of Creative Behavior*, 24, 4, pp. 263–274.
- BROCKHAUS R.H., 1980, « Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of Management*, pp. 509 – 520.
- BURGELMAN R., SAYRES L., 1986, *Inside Corporate Innovation*, Free Press, New York.
- CARRIER C., 1994, « Intrapreneurship in large firms and SME's : a comparative study ». *International Small Business Journal*, 12, 3, pp.53-61.

- CARRIER C., 1997, « Comment stimuler l'intrapreneuriat dans la grande entreprise » dans CARRIER C., *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec.
- CHAMPAGNE D., CARRIER C., 2004, « Les études sur l'intrapreneuriat: objets d'intérêt et voies de recherche », *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*.
- COOPER, R.G., 1979, « The dimensions of industrial new product success and failure », *Journal of Marketing*, 43, pp. 93 – 103.
- COOPER B., 1988, *Winning at New Product*, Kogan Page, London.
- COVIN J., SLEVIN D., 1989, « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, 10, 1, pp. 75 – 87.
- COVIN J., SLEVIN D., 1991, « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16, 1.
- CSIKSZENTMIHALYI M., 1996, *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*, Harper Colins, New York.
- CUMMING B., 1999, « Understanding innovation from the cradle to the grave », dans ZAIRI M., *Best Practice: Process Innovation Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CUMMINGS L., 1965, « Organizational climates for creativity », *Academy of Management*, 8, 3, pp. 220 – 227.
- DESS G.G., IRELAND R.D., ZAHRA S.A., FLOYD S.W., JANNET J.J., LANE P.J., 2003, « Emerging issues in Corporate Entrepreneurship », *Journal of Management*, 29, 3, pp. 351-378.
- DRAZIN R., GLYNN M.A., KAZANJIAN R.K., 1999, « Multilevel theorizing about creativity in organizations : a sensemaking perspective », *Academy of Management Review*, 24, 2, pp.286-307.
- DRUCKER P.F., 1985, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York.
- DURAND R., 2006, « Créativité organisationnelle », *Revue française de gestion*, 161, pp. 91-94.
- FERREIRA J., 2001, « Corporate Entrepreneurship: a strategic and structural perspective », *New England Journal of Entrepreneurship*, 4, pp. 59 – 71.
- FILION L.J., 2001, « Typologie d'entrepreneurs : Est-ce vraiment utile ? » Dunod, Paris.
- FIOL C.M., 1995, « Thought worlds colliding : the rôle of contradiction in corporate innovation processes », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 19, 3, pp.71-90.
- FORD C.M., 1996, « A theory of individual creative actions in multiple social domains », *Academy of Management Review*, 21, 4, pp. 1112-1142.
- GASSE Y., 1989, « Utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans les PME », *Revue PMO*, 4, 1, pp. 3-11.
- GIRIN J., 1990, « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Epistémologies et Sciences de Gestion*, dir. A.-C. Martinet, Economica, p. 141-182.
- GRANOVETTER M.S., 1982, « The strenght of weak ties: a network theory revisited », dans MARSDEN P.V., LIN N., *Social Structure and Network Analysis*, pp. 105 - 30. Beverly Hills, CA.
- GUEGUEN G., TORRES O., 2004, « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires : Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, 30, 148, pp. 227-248.
- GUTH W.D., GRINSBERGA., 1990, « Guest editors' introduction: Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, 11, pp. 5 -15.

- HORNADAY J.A., ABOUD J., 1971, « Characteristics of Successful Entrepreneurs », *Personnel Psychology*, 141 – 53.
- HORNSBY J.S., KURATKO D.F., ZAHRA S.A., 2002, « Middle managers' perception of the internal environment for Corporate Entrepreneurship: assessing a measurement scale », *Journal of Business Venturing*, 17, 3, pp. 253 – 273.
- IANSITI M., LEVIEN R., 2004, « Strategy as ecology », *Harvard Business Review*, pp. 68-78.
- IRELAND R.D., KURATKO D.F., MORRIS M.H., 2006, « A health audit for Corporate Entrepreneurship: innovation at all levels: part I », *Journal of Business Strategy*, 27, 1, pp. 10 – 17.
- IRELAND, R.D., COVIN J.G., KURATKO D.F., 2009, « Conceptualizing Corporate Entrepreneurship strategy », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, pp. 19 – 46.
- JAOUI H., 2003, « L'innovation participative », dans JAOUI H., *Tous Innovateurs. La Dimension Humaine De L'innovation: Leviers Et Bonnes Pratiques*, pp. 151 – 61, Dunod, Paris.
- JOHNSON R.E., KAPLAN S., 1996, « Harnessing the power of strategic innovation », *Journal of Creativity and Innovation Management*, 5, June, pp. 137-149.
- JOURNE B., RAULET-CROSET N., 2008, «Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude», *M@n@gement*, Vol. 11, N° 1, pp. 27-55.
- KANTER R.M., 1984, *The Changemasters*, Simon & Schuster, New York.
- KANTER R.M., 1985, « Supporting innovation and venture development in established companies », *Journal of Business Venturing*, pp. 47 – 60.
- KANTER R.M., 1989, « Swimming in newstreams: mastering innovation dilemmas », *California Management Review*, 31, 4, pp. 45 – 69.
- KAZANJIAN R.K., DRAZIN R., GLYNN M.A., 2002, « Implementing strategies for Corporate Entrepreneurship : a knowledge based perspective » dans HITT M.A.,
- KELLEY D., NECK H.M., O'CONNOR G.C., PAULSON A., 2005, « Corporate entrepreneurship through radical innovation: key organization and initiative level mechanisms », *Corporate Entrepreneurship Venturing*, 10, pp.23 – 48.
- KROEBER A., 1944 « *Configurations of Culture Growth* », University of California Press, Berkeley.
- KURATKO D.F., MONTAGNO R.V., 1989, « The Intrapreneurial Spirit », *Training and Development Journal*, 43, 10, pp. 83 – 85.
- KHANDWALLA P., 1977, *The Design of Organizations* , Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- LEVITT B., MARCH J.G., 1998, « Organizational Learning», *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- LUBART T.I., 1994, « Creativity » dans STERNBERG, R.J., *Thinking and problem solving*, pp.289-332, Academic Press, New York.
- MAC KINNON D.W., 1962, « The nature and nurture of creative talents » *American Psychology*, 17, pp. 484-495.
- MACMILLAN I.C., 1986, « Progress in research on corporate venturing », dans SEXTON D.L., SMILOR R.W., *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.

- MAIDIQUE M.A., 1980, « Entrepreneurs, champions and technological innovation », *Sloan Management Review*, pp. 559 – 76.
- MAIDIQUE M.A., HAYES R.H., 1981, « The art of high technology management », *Sloan Management Review*, pp. 17 – 31.
- MARTIN L.L., WARD D.W., ACHEE J.W., WYER R.S., 1993, « Mood as input: people have to interpret the motivational implications of their moods », *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 3, pp. 317 – 26.
- MARTINDALE C., 1990, *The Clockwork Muse: The Predictability of Artistic Styles*, Basic Books, New York.
- MCGINNIS M.A., VERNEY T.P., 1987, « Innovation management and intrapreneurship », *Advanced Management Journal*, 52, 3, pp. 19 – 23.
- MEDNICK S., 1962, « The associative bias of the creative process », *Psychological Review*, 69, pp. 220-232.
- MILLER D., 1983, « Entrepreneurship correlates 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.
- MILLIKEN J.F., MARTINS L.L., 1996, « Searching for common threads : understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *Academy of Management Review*, 21, pp. 402 – 33.
- MOORE J.F., 1996, *The death of competition: leadership & strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business, New York.
- MNISRI K., 2007, « La créativité appliquée à l'organisation: apports et limites. Proposition d'un cadre d'analyse » 5^{ème} congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat: Sherbrooke, Québec, Canada.
- OCHSE R., 1990, *Before the gates of excellence: the determinants of creative genius*, Cambridge University Press, New York.
- PAOLILLO J.G., BROWN W.B., 1978, « How Organizational Factors Affect R&D Innovation », *Research Management*, 21, pp. 12 – 15.
- PARIS T., 2007, « Organisation, processus et structures de la création », *Rapport Culture Prospective pour les ministères de la culture et de l'industrie*.
- PARIS T. 2010, *Manager la créativité. Innover en s'inspirant de Pixar*, Ducasse, les ateliers Jean Nouvel, Hermès..., Village Mondial, Paris.
- PETERS T.J., WATERMAN R.H., 1982, *In Search of Excellence*, NY Harper et Row, New York.
- PETERSON R.A., 1981, « Entrepreneurship and organization », dans NYSTROM P., STARBUCK W., *Handbook of Organizational Design*, pp. 65 – 83, Oxford University Press, New York.
- PINCHOT G., 1984, « Intrapreneurship: how to top corporate creative energies », *The Mainstream*, I, 2.
- PINCHOT G., 1985, *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York.
- PORTER M.E., 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- RICKARDS T., MOGER S., 2000, «Creative leadership processes in project team development: an alternative to Tuckman's stage model», *British Journal of management*, 11, 4, pp. 273.

- ROBERTS E.B., 1980, « New Ventures for Corporate Growth », *Harvard Business Review*, pp. 134 – 142.
- SAWYER R.K., 2006, « *Explain Creativity: The Science of Human Innovation* », Oxford University Press, New York.
- SIMONTON D.K., 1975, « Sociocultural context of individual creativity: A transhistorical timeseries analysis », *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, pp. 1119–1133, 1975.
- SIMONTON D.K., 1984, *Genius, Creativity and Leadership: Histriometric Inquiries*, Harvard University Press, Cambridge.
- SINGH J., 2006, « The rise and decline of organizations: can “Intrapreneurs” play a saviour’s role? », *The Journal for Decision Makers*, 31, 1, pp. 123 – 128.
- STERNBERG R. J., LUBART T. I., 1995, *Defying the crowd: cultivating creativity in a culture of conformity*, Free Press, New York.
- STEVENSON L.A., 1988, « The Entrepreneurship of Women », *IDBI – Reference Digest*, 4, 7, pp. 15-21.
- STOPFORD J., BADEN-FULLER C., 1994, « Creating Corporate Entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, 15, 7, pp. 521 – 536.
- STYHRE A., SUNDGREN M., 2005, *Managing creativity in organizations : critique and practices*, Palgrave MacMillan.
- SUNDBO J., 1999, « Empowerment of employees in small and medium-sized service firms », *Employee Relations*, 7, 1 et 2, pp. 105-127.
- SUNDGREN M., DIMENÄS M., GUSTAFSSON J.E., SELART M., 2005, « Divers of organizational creativity: A path model of creative climate in pharmaceutical R&D », *R&D Management*, 35, 4, pp.359 – 74.
- TAGGAR S., 2002, « Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model », *Academy of Management Journal*, 45, pp. 315 – 30.
- TAYLOR B., 2001, « From corporate governance to Corporate Entrepreneurship », *Journal of Change Management*, 2, 2, pp. 128 – 47.
- TIDD J., BLESSANT J., PAVITT K., 1997, *Managing Innovation : Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley and Sons, Chichester.
- TUSHMAN M.L., NADLER D., 1986, « Organizing for innovation », *California Management Review*, 28, 3, pp. 74 – 92.
- VESPER K.H., 1990, *New Venture Strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- WATSON W.E., KUMAR K., MICHAELSON L.K., 1993, « Cultural diversity’s impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups », *Academy of Management Journal*, 36, pp. 590 – 602.
- WEST M.A., FARR J.L., 1990, *Innovation and creativity at work : psychological and organizational strategies*, John Wiley & Sons Ltd.
- WOODMAN R.W., SAWYER J.E., GRIFFIN R.W., 1993, « Toward a Theory of Organizational Creativity » *Academy of Management Review*, 18, pp. 293 – 321.
- WOODMAN R.W., SCHOENFELDT L.F., 1989, « Individual differences in creativity. An interactionist perspective », dans GLOVER J.A., RONNING R.R., REYNOLDS C.R., *Handbook of Creativity*, pp. 77 – 92, Plenum Press, New York.

WOODMAN R. W., SCHOENFELDT L.F., 1990, « An interactionist model of creative behavior », *Journal of creative behavior*, 24, pp. 279 – 90.

WUNDERER R., 2001, « Employees as “Co-Intrapreneurs” - a transformation concept », *Leadership and organization Development Journal*, 22, 5, pp. 193 – 211.

YELTON P.W., BOTTGER P.C., 1983, « Individual versus group problem solving : An empirical test of a best member strategy », *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, pp. 307 – 21.

ZAHRA, S., 1991, « Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an explorative study », *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 259- 85.

ZAHRA S., 1993, « Environment, Corporate Entrepreneurship and financial performance. A taxonomic approach », *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 319 – 340.

ZAHRA S., COVIN J., 1995, « Contextual influences on the Corporate Entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis », *Journal of Business Venturing*, 10, pp. 43 – 58.

ZAHRA S.A., NEUBAUM D.O., HUSE M., 2000, « Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems », *Journal of Management*, 26, pp. 947-997.

ZAHRA S., NIELSEN A.P., BOGNER W.C., 1999, « Corporate Entrepreneurship, knowledge and competence development », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, 23, 3, pp. 169-189.

Copyright of Humanisme et Entreprise is the property of A.A.E.L.P. Humanisme et Entreprise and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.