

VALÉRIE BLANCHOT-COURTOIS*Human Ventures; Ceram Business School***MICHEL FERRARY***Ceram*

Valoriser la R&D par des communautés de pratique d'intrapreneurs

L'introduction d'un dispositif intrapreneurial au sein d'une organisation peut être freinée par la faible diffusion des pratiques parmi les salariés et par une résistance culturelle. La constitution d'une communauté de pratique permet de répondre à ces deux enjeux. La création de liens sociaux entre les intrapreneurs favorise le partage des connaissances entre les salariés et contribue à la création d'une culture propre à la communauté d'intrapreneurs suffisamment robuste pour résister au processus d'homogénéisation exercé par la culture dominante. L'existence d'une telle communauté est particulièrement importante pour coordonner les chercheurs d'un département de R&D dont l'objectif est de générer des innovations par la création de combinaisons nouvelles de connaissances.

L'innovation constitue un enjeu stratégique pour améliorer l'avantage concurrentiel des entreprises et leur permettre de trouver des relais de croissance (Burgelman *et al.*, 1996). À cet égard, la valorisation des investissements en R&D est un enjeu stratégique. L'objectif est de convertir des investissements en recherche en innovations de produits ou de services qui correspondent à une demande solvable sur le marché.

Le cycle de vie de l'innovation s'initie dans des activités d'« exploration » et se finalise dans des activités d'« exploitation » (March, 1991). Le succès d'une innovation dépend de la continuité de ce cycle (Ferrary, 2008). Le management de l'innovation vise à préserver une continuité organisationnelle de ce cycle de vie entre des unités de compétences spécialisées (recherche, développement, marketing, production, commercialisation, etc.) qui prennent en charge de manière plus ou moins séquentielle et plus ou moins simultanément les étapes de l'innovation. Dans ce cas, le management de l'innovation, en se focalisant sur la continuité organisationnelle, permet une discontinuité humaine de l'innovation : l'individu ou le groupe d'individus à l'origine d'une idée n'est pas ou ne sont pas celui ou ceux qui seront en charge de sa mise en production et de sa commercialisation.

L'intrapreneuriat constitue une alternative en matière de management de l'innovation. Il vise à introduire un comportement entrepreneurial dans les organisations afin de favoriser l'innovation (Basso, 2006, p. 225). L'intrapreneuriat met l'accent sur la continuité humaine de l'innovation plus que sur

une continuité organisationnelle car c'est le même individu ou groupe d'individus qui est en charge de l'ensemble du cycle de vie de l'innovation de l'idée au marché¹. La mise en place d'un dispositif intrapreneurial consiste à développer des pratiques et une culture entrepreneuriale au sein de l'organisation. L'intrapreneur est « un être hybride » entre la figure du manager et celle de l'entrepreneur (Basso, 2004, p. 27) dont les savoir-faire sont souvent tacites et qui reste marginalisé au sein des grandes entreprises. L'intrapreneur est un innovateur qui explore de nouvelles opportunités qui sortent de l'activité dominante de l'organisation. Il est un « déviant positif » (Alter, 2000). À ce titre, il peut être soumis à deux phénomènes, celui du rejet par la communauté de travail que constitue l'entreprise ou, plus généralement, comme le note March (1991) il peut se normaliser en adoptant la culture dominante de l'entreprise.

La mise en place d'un dispositif intrapreneurial soulève différentes questions : comment introduire la pratique de l'intrapreneuriat dans les organisations ? Quel est le rôle d'une identité d'intrapreneur ? Comment créer une culture d'innovation sous-tendue par une communauté de pratique d'intrapreneurs ? Quelles sont les conditions de succès de la création d'une culture intrapreneuriale ? Quels sont les enjeux et les tensions auxquels fait face le responsable de la mise en œuvre d'une communauté d'intrapreneurs ?

L'intrapreneuriat vise à favoriser la créativité organisationnelle porteuse d'innovation (Woodman *et al.*, 1993). Il a pour objectif de développer de nouvelles activi-

1. En référence à l'ouvrage de Bloch A. et Manceau D. (2000).

tés, de favoriser la mise en œuvre de comportements innovants et de revitaliser une entreprise déjà existante (Sharma et Chrisman, 1999). La présence d'individus impliqués dans une démarche intrapreneuriale au sein de l'entreprise peut stimuler les autres salariés et favoriser un changement de la culture organisationnelle. La pratique intrapreneuriale s'ancre dans des savoirs à la fois explicites et tacites. La diffusion de ces derniers suppose la socialisation des individus (Nonaka, 1994) car les réseaux sociaux (Granovetter, 1973) sont des vecteurs de diffusion de la connaissance tacite. Au-delà de l'introduction de pratiques nouvelles, l'intrapreneuriat constitue un changement culturel dans l'organisation. Pour être effective, la gestion du changement doit porter simultanément sur les deux niveaux. À savoir celui des pratiques individuelles et de la culture organisationnelle. La création d'une communauté de pratique (Brown et Duguid, 1991; Wenger, 1998) d'intrapreneurs est importante à double titre. D'une part, parce que la socialisation permet le partage de savoirs tacites propres à l'intrapreneuriat. D'autre part, parce que l'intrapreneur est par nature un déviant dans l'organisation et la constitution d'une communauté favorise une culture robuste de la déviance à laquelle s'identifieront les individus et légitimera leurs actions. L'enjeu managérial est de préserver la nécessaire déviance des intrapreneurs. La création d'une communauté d'intrapreneurs porteuse d'une culture d'innovation peut contribuer à la robustesse de la nécessaire déviance intrapreneuriale au sein de l'organisation. Deux logiques de socialisation sont examinées. L'une relève de l'intérêt économique des acteurs à obtenir des informations utiles à leur performance profes-

sionnelle à court et à moyen terme (Wenger, 2002). L'autre correspond aux intérêts sociologiques des acteurs qui ont des besoins identitaires d'appartenance à un groupe et de reconnaissance par leurs pairs (Sainsaulieu, 1977). Constituer les intrapreneurs en groupe social permet de créer un processus d'identification et de reconnaissance qui favorise le partage de connaissance et l'émergence de projets d'innovation. La densification des liens sociaux modifie les logiques d'acteurs (Granovetter, 1985; Ferrary et Pesqueux, 2006) et la convergence des intérêts économiques et sociologiques démultiplie le processus de partage des connaissances.

Une communauté de pratiques peut s'auto-organiser mais elle peut également résulter d'une décision managériale et être suscitée par la direction de l'entreprise (Wenger *et al.*, 2002; Probst et Borzillo, 2007). Dans ce cas, la communauté de pratique est organisée par la direction de l'entreprise et son objectif est aligné avec la stratégie.

Le propos de cet article est d'analyser le processus d'introduction d'un dispositif intrapreneurial au sein d'une organisation et la constitution d'une communauté d'intrapreneurs qui influence la diffusion des connaissances et l'identification des acteurs. Pour cela, nous avons étudié un programme de développement de l'intrapreneuriat lancé en 2001 au sein du centre de recherche de Gaz de France (GDF Suez depuis juillet 2008) pour explorer les conditions de succès mais également les freins à cet apprentissage organisationnel porteur de changement culturel.

Dans une première partie, nous exposons un cadre théorique relatif aux enjeux de la mise en place d'un dispositif intrapreneurial à partir d'actions de formation et de la

création d'une communauté de pratique. Dans une deuxième partie, nous analysons le dispositif expérimental d'intrapreneuriat mis en œuvre au sein du centre de recherche de GDF Suez. En conclusion, nous exposons les implications pratiques et théoriques de cette étude de cas.

I – L'INTRAPRENEURIAT : DE L'INTRAPRENEUR À LA CULTURE INTRAPRENEURIALE

1. L'introduction du « déviant positif » dans l'organisation

La figure de l'intrapreneur

Un intrapreneur est un être hybride qui se caractérise par des connaissances, des compétences, des pratiques et des savoir-être spécifiques qui se situent entre la figure de l'entrepreneur et celle du manager (Basso,

2004). Pour leur part, Bouchard et Bos (2006, p. 97) définissent trois composantes nécessaires à la créativité intrapreneuriale 1) les compétences liées au domaine concerné, 2) les compétences liées à la créativité et 3) la motivation intrinsèque de l'individu. L'enjeu pour l'entreprise est d'introduire et de diffuser au sein de son organisation ce type de compétences pour développer les comportements intrapreneuriaux.

La figure de l'intrapreneur s'ancre dans celle de l'entrepreneur, de ses pratiques et de ses attitudes. Schumpeter (1935) a promu une représentation de l'entrepreneur comme étant celle d'un individu « rebelle isolé et créatif ». Depuis, les travaux sur l'entrepreneuriat (Bygrave, 1989; Marchesnay, 1997; Hernandez, 2001) ont montré que la figure de l'entrepreneur est plus complexe. Elle se caractérise par une attitude face au risque, des compétences spéci-

MÉTHODOLOGIE

La recherche s'appuie sur une étude de cas (Eisenhardt, 1989). La collecte des données s'est faite de deux manières :

1) Dans le cadre d'une observation participante au sens où l'un des coauteurs est issu de l'entreprise étudiée et est à l'origine de l'implantation du dispositif intrapreneurial. Entre mars 2002 et janvier 2008, il a organisé les vingt séminaires de formation « Coup de pouce » qui ont eu lieu. 232 collaborateurs ont été formés. 75 % appartenaient au centre de recherche et 25 % aux autres directions de l'entreprise. 70 % des formés sont des chefs de projets ou des chargés d'activité, 21 % des managers, 7 % des fonctions d'appui et 2 % d'agents de maîtrise.

2) Un questionnaire a été envoyé à tous participants avec deux interrogations : 1) Avez-vous, depuis la fin du stage, réalisé des actions de nature intrapreneuriale (projet/mode de management) et/ou utilisant les outils issus du stage ou vos acquis (*business plan, pitch...*). Si oui, merci de décrire succinctement l'action ; 2) Avez-vous poursuivi le projet que vous avez traité pendant la semaine de séminaire ? si oui, quel est son stade d'avancement ?

109 réponses ont été obtenues.

riques, des facteurs particuliers de motivation et une orientation vers la réussite économique des projets. Les formations à l'entrepreneuriat révèlent les compétences, les savoir-faire et les attitudes nécessaires à l'entrepreneur. Certaines pratiques s'imposent à tout entrepreneur, notamment en phase de création d'entreprise (Papin, 2001). Il s'agit notamment de la rédaction du *business plan* qui est un outil et une démarche qui doit permettre de vérifier la faisabilité du modèle économique du projet d'entreprise. Une autre pratique, importée des États-Unis, est celle de l'« Elevator pitch » qui correspond à la capacité d'un entrepreneur à défendre de manière convaincante son projet en quelques minutes afin de convaincre des investisseurs, des partenaires ou des recrues potentiels de s'associer à son projet.

Cependant, l'intrapreneur se démarque de la figure de l'entrepreneur de par le fait que son environnement institutionnel est différent. L'intrapreneur est un acteur dans une organisation qui a des règles, des ressources, des objectifs et une culture propres dont il doit tenir compte. En ce sens, il doit également combiner des traits du manager (Basso, 2004, p. 23) et être un acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) pour arriver à inscrire ses objectifs dans ceux de son entreprise et utiliser les règles du système pour faire réussir un projet. C'est en ce sens qu'il est un « déviant » au sein de l'organisation car il doit être capable d'infléchir les règles de gestion et mobiliser des ressources hors des procédures budgétaires pour faire aboutir des projets souvent non programmés tout en s'inscrivant dans les objectifs stratégiques de l'organisation (Basso, 2004).

Le recrutement et la formation sont des modalités qui permettent à l'entreprise de se doter de compétences intrapreneuriales. Ensuite, la motivation des individus à mobiliser leurs compétences dépend du contrat incitatif proposé par l'organisation (Ferrary, 2008) et des valeurs de leur communauté de travail (Thévenet, 1993). Favoriser l'innovation en introduisant des intrapreneurs dans l'organisation suppose de prendre en compte ces deux dimensions, à savoir s'interroger sur les compétences intrapreneuriales des salariés et les facteurs de motivation extrinsèque mis en place par le management.

Le modèle incitatif de l'intrapreneur

L'intrapreneur se caractérise par des facteurs de motivation particuliers. À l'instar de l'entrepreneur, des facteurs de motivation intrinsèque liés à l'autonomie d'action, la recherche de responsabilité et la volonté de faire aboutir un projet (Hernandez, 2001) et de motivation extrinsèque liés à la reconnaissance sociale voire à la possibilité d'enrichissement peuvent constituer des facteurs de motivation pour l'intrapreneur (Hornsby *et al.*, 1994). Cependant, ces éléments ne peuvent être satisfaits que dans le cadre des possibilités offertes par l'organisation. Les règles organisationnelles réduisent nécessairement l'autonomie et les systèmes de rémunération en place limitent les possibilités d'enrichissement des intrapreneurs. Si l'organisation ne définit pas un système incitatif adéquat qui récompense ce type de comportement, le risque induit par la mise en place d'un dispositif intrapreneurial est d'entraîner le départ de certains salariés en suscitant des vocations entrepreneuriales qui iront se réaliser en dehors de l'organisation. Les dispositifs qui favorisent la

démarche intrapreneuriale doivent donc définir un système de récompense spécifique (Sathe, 1988).

Les dispositifs intrapreneuriaux reprennent les deux sources de motivation et les combinent dans diverses proportions: certains dispositifs misent exclusivement sur les facteurs intrinsèques tandis que d'autres promettent des récompenses financières très significatives ou encore des marques officielles de reconnaissance aux entrepreneurs couronnés de succès (Bouchard et Bos, 2006, p. 102).

Si un dispositif intrapreneurial présente le risque d'inciter des innovateurs à quitter l'entreprise, il offre également des opportunités par rapport à un management classique des chercheurs. La discontinuité humaine du cycle de vie de l'innovation dilue les responsabilités et la reconnaissance sociale des contributeurs au succès ou à l'échec d'une innovation. Elle est de ce fait désincitative pour les individus (Ferrary, 2005). En revanche, l'intrapreneuriat, en organisant la continuité humaine de l'innovation, favorise la responsabilisation et la reconnaissance des intrapreneurs qui portent l'innovation. La problématique managériale de l'intrapreneuriat est de mettre en œuvre un système de rétribution incitatif tant sur le plan financier que sur le plan symbolique pour inciter les chercheurs à optimiser l'intérêt de la firme en tenant compte des spécificités des ressources humaines scientifiques (Shaw *et al.*, 2001). Une possibilité est de donner l'opportunité aux chercheurs à l'origine d'une innovation de suivre leur projet en leur offrant un poste de marketing stratégique voire un poste technico-commercial. L'essaimage stratégique est une autre voie qui permet de

mettre en œuvre ces deux formes de rétribution des chercheurs-entrepreneurs. L'essaimage stratégique reste marginal car il nécessite la réunion simultanée de trois conditions: que la nature du projet innovant s'y prête, que l'intrapreneur ait envie de créer sa propre activité et que l'entreprise voit son intérêt dans l'accompagnement du projet en dehors de son périmètre de contrôle. L'essaimage stratégique constitue d'une part, un contrat financièrement incitatif en situation d'asymétrie d'information dans la mesure où il organise un partage de la valeur créée par la valorisation économique de la recherche qui est plus favorable au chercheur. En étant actionnaire de l'entreprise essaimée, le chercheur-entrepreneur peut espérer un enrichissement personnel par le biais des dividendes versés et/ou des plus-values en capital en cas d'introduction en Bourse ou de cession à une grande entreprise (Ferrary, 2005). D'autre part, l'essaimage constitue également un contrat symboliquement et psychologiquement incitatif car il permet au chercheur de s'identifier à son projet et d'être identifié à ce projet par son milieu social et professionnel. Comme le note Descamps (2000, p. 16) en se référant à la théorie des besoins de Maslow, cette double identification permet de satisfaire un besoin de reconnaissance sociale et à un besoin de réalisation personnelle.

Au-delà des compétences de l'intrapreneur et du contrat incitatif que lui propose son employeur, l'environnement social de travail influence également la mise en place d'un dispositif intrapreneurial. Il convient d'identifier en quoi l'encastrement social de l'intrapreneur influence son accession aux connaissances nécessaires à son projet et sa motivation.

2. La création d'une communauté de pratique intrapreneuriale : de l'intérêt à l'identité

Le management de la connaissance a mis en avant le rôle des communautés de pratique dans la diffusion des savoirs (Brown et Duguid, 1991). L'intérêt des acteurs à partager est souvent mis en avant comme facteur fédérateur de ces communautés (Wenger, 1998). Cependant, si l'intérêt est une condition nécessaire, il n'en est pas moins insuffisant. Un détour par l'origine anthropologique (Thévenet, 1993) et sociologique (Sainsaulieu, 1977) de la notion de communauté met en évidence que des mécanismes identitaires liés à l'existence d'une culture sont également nécessaires à la constitution d'une communauté de partage des connaissances (Moingeon et Soenen, 2002).

Le partage des pratiques et des connaissances intrapreneuriales

Une communauté de pratique est un groupe d'individus qui partagent leurs intérêts et leurs problèmes sur un thème en particulier, et qui approfondissent leur degré de savoir et d'expertise sur ledit thème en interagissant sur une base régulière (Wenger *et al.*, 2002). La communauté d'intérêt et de pratique permet de fonder les bases de la réciprocité car tôt ou tard, de manière asynchrone, les acteurs sont confrontés à des problèmes similaires qu'un membre de la communauté a probablement préalablement résolus. L'asynchronie fonde la complémentarité entre les membres d'une communauté. Cette dernière se forme parce que la complémentarité des expertises devient visible pour les individus et qu'ils acceptent de ce fait de multiplier les interactions entre eux pour partager leurs connaissances. La participation est alors dépendante des

enjeux perçus par les individus ; elle est générée par une stratégie de gains de pouvoir comme moyen pour accéder à certaines ressources détenues par d'autres acteurs (Dameron et Josserand, 2007, p. 145).

Les communautés de pratique sont des espaces d'apprentissage qui s'articulent entre des outils de réification des connaissances (recueil de *best practices*, bases de données, manuel d'information, outils, articles de recherches, etc.) et des interactions informelles de construction et de partage des connaissances (Ferrary et Pesqueux, 2006).

Pour reprendre la typologie de Nonaka (1994), une partie de ces éléments nouveaux sont des connaissances formalisables et enseignables. Une autre partie, se crée dans l'action. Les intrapreneurs créent dans l'action intrapreneuriale de nouvelles pratiques, de nouvelles connaissances et de nouvelles attitudes. Le partage entre les entrepreneurs de ces nouvelles connaissances souvent tacites est une condition du succès du dispositif intrapreneurial. La socialisation des intrapreneurs au sein d'une communauté de pratiques permet d'assurer une diffusion de ces connaissances. Créer et manager un groupe d'intrapreneurs nécessitent de favoriser les interactions sociales entre eux pour permettre la diffusion de la connaissance. La socialisation est une condition nécessaire à la circulation de la connaissance tacite (Nonaka, 1994). La prédominance de la dimension tacite du savoir intrapreneurial fait de l'encastrement social des intrapreneurs un facteur important de l'apprentissage organisationnel.

Plus que partager de l'expertise et améliorer de manière incrémentale le capital de connaissances de l'organisation, l'intrapre-

neuriat consiste à créer et à introduire de nouvelles règles et pratiques de fonctionnement dans l'organisation. L'intérêt pour la firme de favoriser le partage d'information est d'accroître le niveau collectif de savoirs. Pour le salarié, l'intérêt de partager son savoir au sein d'une communauté est de s'inscrire dans un cercle vertueux dans lequel sa contribution lui permet d'accéder aux connaissances apportées par les autres membres de la communauté. La densité des réseaux sociaux que constitue la communauté permet le développement d'une logique d'échange de l'information fondée sur le don réciproque (Ferrary, 2001). Il est nécessaire que la personne coordinatrice de la communauté de pratique et celles qui y contribuent soient convaincues que leur participation en tant que demandeur et/ou contributeur constitue un facteur d'amélioration de leur performance individuelle à court terme et de promotion professionnelle à moyen terme.

L'existence de communautés de pratique passe par la concomitance d'échanges physiques et d'échanges virtuels. Les premiers permettent la construction du lien social de confiance et l'échange de connaissances tacites mais induit des coûts importants dans une organisation éclatée (regroupement des individus à travers des formations et des séminaires résidentiels). Les seconds permettent à moindres coûts l'échange de connaissances formelles et d'entretenir le lien social entre les experts qui pourrait se distendre du fait de l'éloignement physique lié à l'affectation dans des projets différents. Enfin, les échanges électroniques dans le cadre de forums virtuels contribuent à l'existence des communautés de pratiques

en permettant le partage des connaissances, une circulation de l'information favorisant la reconnaissance sociale des experts et l'émergence d'un système de valeurs communes aux membres de la communauté.

Dans l'interaction sociale, il faut considérer le lien électronique comme un lien de « communalisation » (Weber, 1971)². Le lien électronique constitue le nécessaire lien faible du processus d'apprentissage social qui permet la construction et la pérennisation de liens sociaux forts dans la réalité virtuelle et/ou la réalité physique et favorise l'existence de la communauté.

La création d'une communauté porteuse d'une culture intrapreneuriale robuste

Au-delà de l'intérêt économique à participer à une communauté pour partager des pratiques, l'intérêt sociologique doit aussi être pris en compte. Les individus participent d'autant plus aisément à une communauté qu'ils éprouvent du plaisir à y retrouver les autres membres, qu'ils auront un sentiment de fierté à appartenir à cette communauté et que cette dernière sera porteuse d'une culture forte qui favorise l'identification de ses membres. Le sentiment d'appartenance motive à partager les connaissances avec les autres membres de la communauté.

La reconnaissance du comportement intrapreneurial dépend des valeurs portées par la communauté de travail dans laquelle est socialisé l'intrapreneur. La reconnaissance sociale sera faible si l'intrapreneur est dans une organisation bureaucratique dont la culture valorise le respect des procédures et condamne les comportements innovants perçus comme « déviants ». Ce type de culture inhibe les

2. Weber M. (1971).

comportements intrapreneuriaux. Aussi, un des enjeux dans la mise en œuvre de pratiques intrapreneuriales est la création d'une communauté constituée par un sous-groupe au sein de l'organisation pour valoriser le comportement intrapreneurial et lui assurer une reconnaissance sociale. Le changement culturel suppose la constitution d'un groupe de taille critique. Un nombre trop réduit d'intrapreneurs, qui plus est dispersés dans l'organisation, condamne à terme l'instauration de pratiques intrapreneuriales. La robustesse de la culture intrapreneuriale d'un groupe détermine sa capacité de résistance au processus d'homogénéisation par la culture dominante.

La création d'une communauté de pratique d'intrapreneurs au sein d'une organisation a pour objectif de permettre le partage entre les participants de connaissances et de savoir-faire relatifs à l'élaboration et à l'accompagnement de projets. Elle vise également à construire une communauté intra-organisationnelle favorisant la création d'identité et contribuant à la valorisation sociale des individus pour leur comportement intrapreneurial (Sainsaulieu, 1977).

Comme on l'a exposé précédemment, par nature, l'intrapreneur est déviant par rapport à une culture organisationnelle dominante. Cette déviance peut conduire à son rejet par le collectif de travail et conduire l'intrapreneur à quitter l'organisation. L'autre processus consiste en une normalisation identitaire du déviant. Ce dernier, tend progressivement à se conformer aux normes et aux valeurs de la culture organisationnelle dominante et perdre ainsi sa nature d'intrapreneur. Ce processus d'homogénéisation a une probabilité d'autant plus grande de se produire que le déviant est isolé dans une unité de travail et n'est entouré que d'acteurs porteurs de la culture

dominante. March (1991) a identifié ce risque qui à terme peut annihiler les efforts de l'entreprise en faveur de l'innovation par l'intégration de profils atypiques.

Bouchard et Bos (2006, p. 105) montrent que les dispositifs intrapreneuriaux sont des « formes organisationnelles instables » qui se traduisent par une atomisation des acteurs concernés, *a priori* peu enclins à s'organiser pour valoriser leurs réalisations et leurs compétences et ainsi assurer la pérennité du dispositif intrapreneurial. Le développement d'une démarche intrapreneuriale au sein de l'organisation passe par la création d'une communauté, au sens anthropologique du terme, porteuse d'une culture intrapreneuriale robuste. Il s'agit de créer une contre-culture entrepreneuriale face à une culture bureaucratique.

La déviance qui fonde le risque de rejet constitue une opportunité de construction identitaire. La constitution d'une communauté d'intrapreneurs est facilitée par le fait que la différence fonde la construction identitaire des individus. La valorisation du statut d'intrapreneurs au sein d'un groupe d'individus appartenant à une organisation bureaucratique favorise la création d'une sous-culture. Comme le note Dameron et Josserand (2007, p. 144), le groupe auquel l'individu s'identifie s'appelle « l'ingroup » ou groupe d'appartenance, tandis que les groupes dans lesquels il ne s'intègre pas constituent « l'outgroup ». Le mécanisme de comparaison sociale et celui par lequel l'individu cherche à maximiser la distinction entre l'*ingroup* et l'*outgroup* dans un sens favorable à son groupe d'appartenance. Il y a un équilibre à trouver entre la construction identitaire par la distinction au sein d'un sous-groupe de l'organisation et le sentiment d'appartenance à l'organisa-

tion pour favoriser la diffusion d'une culture intrapreneuriale. Pour reprendre le modèle de Basso (2006, p. 233), il s'agit d'articuler la création d'une entité dédiée qui a pour vocation d'initier, de porter ou d'appuyer des initiatives entrepreneuriales de nature différente au sein d'un groupe (modèle de l'enclave) et une culture entrepreneuriale diffuse et non formalisée qui irradie dans toute l'organisation (modèle de l'imprégnation).

La création d'une communauté permet d'actionner d'autres leviers de motivation. L'existence d'une communauté définit une culture qui détermine les facteurs de reconnaissance de ses membres. Un intrapreneur isolé dans une communauté de travail qui dévalorise la créativité, l'exploration de nouvelles activités et la prise de risque n'a pas de reconnaissance sociale et sera d'autant plus enclin à ne pas prendre d'initiative. En revanche, un intrapreneur qui appartient à une communauté de pairs avec lesquels il interagit fréquemment sera incité à prendre des initiatives car il sait que ses actions seront socialement valorisées et qu'il acquerra un haut statut social si son initiative est couronnée de succès. Les compensations financières (salaires, bonus, actionnariat, etc.) semblent être un moindre facteur de motivation que l'ensemble des signes symboliques reconnaissant la valeur des contributions intrapreneuriales : promotion, extension des responsabilités, autonomie renforcée, reconnaissance publique, ressources accordées pour des recherches (Morris et Kuratko, 2002). C'est en ce sens, qu'au-delà de l'acquisition de compétences intrapreneuriales par ses salariés, l'entreprise doit également s'interroger sur la création d'une communauté de pratique

d'intrapreneurs pour sous-tendre son dispositif intrapreneurial.

Tout comme l'apprentissage collectif, la construction d'une identité s'appuie sur un équilibre entre participation et réification. La participation consiste en des interactions qui favorisent la création du lien social, l'émergence d'un lien de confiance et la création d'un affect. Les formes de réification qui constituent des supports d'identification correspondent à des artefacts symboliques classiques de type logo, langage, concept, dessin, outils ou symboles.

II – ÉTUDE DE CAS DE LA CRÉATION D'UNE COMMUNAUTÉ D'INTRAPRENEURS

À l'origine, l'évolution historique de l'environnement concurrentiel de Gaz de France est une dimension importante pour la compréhension de la mise en œuvre d'un dispositif intrapreneurial au sein de son centre de recherche. L'entreprise est née en 1946 de la nationalisation par l'État français des entreprises d'électricité et de gaz. Depuis cette date et jusqu'en 2002, Gaz de France constitue un quasi-monopole public sur les activités de production, de transport et de distribution de gaz combustible. Sa recherche représentait de l'ordre de 0,3 % du chiffre d'affaires.

Progressivement le marché français a été ouvert et l'entreprise a dû faire face à une augmentation de la concurrence et à de nouveaux enjeux stratégiques. Ainsi, en 2004, une loi a transformé l'établissement public industriel et commercial (EPIC) en société anonyme (SA) et en 2005 l'entreprise Gaz de France fut cotée à la Bourse de Paris. Cette privatisation et cette introduction en

Bourse ont amené l'entreprise à évoluer. Parallèlement, l'ouverture du marché européen de l'énergie a amené des concurrents sur le marché du gaz tels que EDF, Total, Poweo, Altagaz... En 2008, l'entreprise a fusionné avec Suez pour donner naissance à GDF Suez. Comme toutes les entreprises d'énergie, il a fallu faire face à des défis aussi bien sur l'offre énergétique la plus adaptée que sur des questions environnementales liées aux émissions de gaz à effet de serre. Ces enjeux offrent des opportunités de développement de sources d'énergie alternative et de technologies de réduction des émissions des gaz à effets de serre. La privatisation, l'ouverture des marchés et l'apparition de facteurs environnementaux exogènes ont donc modifié la situation concurrentielle de l'entreprise. Sa stratégie vise à s'adapter à ce nouveau contexte notamment en cherchant de nouveaux relais de croissance. Dans cette perspective, la recherche et l'innovation sont identifiées comme des sources potentielles de contribution à la croissance de l'entreprise.³ Cette réorientation stratégique suppose l'introduction de nouvelles compétences et un changement culturel important parmi la population de chercheurs de l'entreprise. L'idée fut de développer leurs capacités entrepreneuriales et de renforcer leur sens des affaires et leur capacité à prendre des risques pour favoriser l'innovation. C'est dans ce contexte qu'il faut replacer l'objectif stratégique que constitue la mise en place en 2001 du dispositif intrapreneurial

« Coup de pouce » au sein du centre de recherche de GDF Suez.

1. Le stage de formation

« coup de pouce » : le développement de compétences intrapreneuriales

L'acquisition des compétences

En 2001, le centre de recherche de Gaz de France a décidé dans le cadre de son programme stratégique *Expl'aura* de reconnaître l'esprit d'entreprendre comme l'une de ses cinq valeurs clés⁴ en vue d'accélérer la mise sur le marché, qu'il soit interne ou externe, de ses inventions. La R&D se manage désormais sous forme de projets. L'objectif est d'amener les chefs de projets à se comporter comme des intrapreneurs, c'est-à-dire des entrepreneurs de leur projet. La formation des personnels du centre de recherche est particulièrement importante pour initier un processus de changement culturel car le centre de recherche est un vivier de hauts potentiels par lequel transitent les diplômés de l'enseignement supérieur qui vont ensuite prendre des responsabilités dans les autres directions (distribution, production, négoce, etc.). Les mécanismes de mobilités internes des chercheurs peuvent ainsi favoriser la diffusion de pratiques et d'une culture intrapreneuriales.

En septembre 2001, un manager du centre de recherche a mis en place, avec l'appui de la chaire « Entrepreneuriat high tech » du Ceram Business School, une formation à l'intrapreneuriat appelée « Coup de

3. Le Document de référence 2007 de Gaz de France stipule que « La Recherche et Développement de Gaz de France a pour vocation de fournir au Groupe des avantages compétitifs créateurs de valeur et d'éclairer sa stratégie face aux enjeux énergétiques et aux choix technologiques d'aujourd'hui et de demain ».

4. Les autres valeurs étant la créativité, l'initiative, l'expertise et le rayonnement.

pousse » dont l'objectif est « de développer dans la durée les capacités d'innovation d'une organisation en misant sur l'esprit d'entreprendre des collaborateurs ». Deux objectifs furent visés. L'un consistait à accélérer l'innovation en faisant émerger des *pré-business plans* pouvant donner lieu au lancement de nouvelles activités. La formation cherchant à amener les chefs de projet à concevoir leur recherche dans une logique entrepreneuriale, à la fois en définissant une finalité économique à leur projet et en apprenant à promouvoir leur projet. Le second objectif visait à contribuer au changement culturel de l'entreprise en promouvant les pratiques d'entrepreneuriat auprès des chefs de projet et en diffusant l'esprit d'entreprendre *via* des réseaux socioprofessionnels d'intrapreneurs.

Le dispositif pédagogique consiste à faire « jouer » pendant cinq jours à des collaborateurs de l'entreprise le rôle de créateur d'entreprise innovante afin de leur faire appréhender les pratiques de management de l'innovation et de la gestion des risques liés à l'entrepreneuriat. Les participants, par groupe de douze, sont présélectionnés par leur hiérarchie de proximité sur la base de leur savoir-être et/ou de leurs idées de création d'activité innovante. Une réunion de lancement a lieu quinze jours avant le stage dans les locaux du centre de recherche. Chaque participant a dix minutes pour présenter son idée de création d'activité innovante afin de convaincre les autres stagiaires de participer au développement de son projet. Chaque idée présentée est notée par tous les stagiaires (sauf le porteur de projet) sur la base de quatre critères : intérêt stratégique pour l'entreprise, potentiel de croissance, maîtrise du sujet par le porteur et intérêt du notateur pour l'idée

proposée. Ce processus garantit un alignement stratégique entre les projets issus du dispositif intrapreneurial et les objectifs de l'entreprise. Les équipes sont constituées autour des quatre porteurs des idées les mieux notées, sur la base de l'auto-désignation et de la négociation au niveau du groupe. La direction peut également décider d'envoyer à ces séminaires « Coup de pousse » des équipes projets pré-existantes avec comme objectif d'accélérer le lancement ou le développement d'un projet.

En six ans, 193 idées d'activités nouvelles innovantes ont été proposées. 88 d'entre elles ont donné lieu à la réalisation d'un *business plans via* le programme de formation « Coup de pousse ». Les sujets traités sont variés et reflètent les préoccupations de l'entreprise en matière énergétique : nouvelles technologies de l'énergie, séquestration du CO₂, production d'électricité verte, services aux gestionnaires de bâtiment, services aux énergéticiens, etc.

Le stage est composé d'une alternance entre les apports théoriques, du travail en équipe, seule ou avec un coach, et de rencontres d'entrepreneurs. Le dernier jour les équipes présentent leur *business plan* devant un jury. Présidé par le directeur du centre de recherche, le jury est composé pour moitié de cadres dirigeants de l'entreprise et pour moitié de personnalités externes impliquées dans la création, l'accompagnement et/ou le financement de jeunes entreprises innovantes (capital-risqueurs, entrepreneurs, directeurs d'incubateur, etc.). Toute la pédagogie est axée autour de l'élaboration d'un *business plan* complet en recourant au modèle type de *business plan* généralement utilisé par les créateurs de start-up high-tech pour lever des fonds auprès d'investisseurs en capital.

L'apprentissage de deux outils propres à l'entrepreneuriat est au cœur de la formation : le « business plan » comme outil de montage et de pilotage de projets d'innovation et l'« elevator pitch » comme outil pour convaincre ses interlocuteurs.

Au-delà des outils et de leur mise en pratique, ce stage constitue une véritable acculturation à l'entrepreneuriat, le concept étant de plonger les participants dans le système territorial d'innovation de Sophia Antipolis en les confrontant à des dirigeants de start-up locales et en les mettant en situation de créer leur propre activité. Intégrer la logique entrepreneuriale constitue une véritable rupture pour les chercheurs. Pour ces derniers, réfléchir, avant même d'avoir finalisé leurs travaux, à quel produit/service leurs recherches peuvent conduire, pour quel marché, en réponse à quelles attentes clients et avec quel mode de commercialisation est en soi une évolution culturelle importante.

L'émergence de comportements intrapreneuriaux

L'évaluation faite en 2008 de l'action de formation a permis d'identifier dans quelle mesure les apprenants ont intégré des pratiques et des attitudes intrapreneuriales dans leurs comportements professionnels. Le développement d'une culture intrapreneuriale passe par l'appropriation de la sémantique et des pratiques associées. À cet égard, l'utilisation du « pitch » et du « business plan » correspond à des changements de comportements. L'utilisation du « pitch » comme concept et comme pratique a été souvent évoqué par les participants. Ainsi,

l'un d'entre eux explique que « pour éviter de faire perdre son temps à tout le monde en réunion de projet, je demandais à chacun lors du tour de table des actions de présenter cela sous forme de "pitch" utile aux autres. Pour rendre cela ludique, j'apportais même mon chronomètre ! Les membres du projet, un peu sceptiques au début, m'ont fait part de leur satisfaction après un an de pratique ». Un autre d'exposer que « J'ai utilisé les acquis du stage "Coup de pouce" dans le cadre de la gestion de mon projet que j'ai géré dans la mesure du possible comme une start-up. J'ai essayé de vendre le plus possible de prestation interne au Groupe pour ne pas vivre que du budget propre. Cela m'a permis de mesurer l'intérêt réel de mes clients vis-à-vis des actions menées sur mon projet. Les outils de conviction comme le pitch m'ont été utiles à plusieurs reprises notamment vis-à-vis de mes clients. »

De même à l'issue du stage, l'outil *business plan* est intégré dans les pratiques professionnelles. Ainsi un chef de projet témoigne que pour le « Montage de la taskforce DELTA⁵, il a établi en un temps très court (2 mois) un état des lieux précis de la situation de la technologie en France et en Europe avec 3 personnes dédiées à plein temps en plateau projet. Ensuite il a monté un dossier complet qu'il a présenté à un comité exécutif. Pour cela il a rédigé une étude sur la rentabilité économique, les *business models* envisageables et le bilan environnemental pour une présentation aux différents directeurs de branche. »

Au-delà du langage et des pratiques, une compétence dont il convenait de doter les

5. Le nom a été volontairement changé.

intrapreneurs était la capacité à travailler en réseau pour mobiliser rapidement des ressources et des connaissances utiles pour leurs projets. Les retours à l'issue de la formation montrent la prise de conscience de cette dimension et du changement d'attitude. Différents participants ont témoigné que pour eux « Coup de pouce, c'est aussi le développement d'un réseau intra-entreprise », que « le stage m'a permis d'agrandir mon réseau au sein du centre de recherche », que « Coup de pouce m'a appris à cultiver mon réseau, à mieux formaliser mes idées pour les porter et les défendre, et m'a donné envie d'intraprendre à terme » où que « les acquis durant la formation coup de pouce m'aident énormément aujourd'hui. Je peux notamment citer l'importance des réseaux sociaux dans mon nouveau poste ».

2. Le réseau « Coup de pouce » : la création d'un réseau socioprofessionnel d'intrapreneurs pour sous-tendre une communauté

La diffusion des pratiques intrapreneuriales s'est heurtée au démarrage de l'initiative en 2002 à des freins internes car elle constituait une rupture par rapport aux pratiques établies et à la culture dominante. Des participants à la formation ont témoigné que « Le centre de recherche peine à s'approprier la démarche intrapreneuriale du fait d'une approche administrative excessivement lourde. Il me semble important d'indiquer que les réticences sur le management "intrapreneurial" des projets sont localisées quasi exclusivement au niveau de la hiérarchie intermédiaire » et que « l'hyper structuration de nos unités de travail où se cumu-

lent les contraintes soumises par les lignes hiérarchiques et les lignes projets/politique/QSE me semble une barrière à la diffusion de l'esprit entrepreneurial et peut même être souvent décourageant ».

Dans la mesure où l'intrapreneuriat constitue une pratique déviante qui suscite des résistances culturelles, le risque était que les intrapreneurs nouvellement formés vivent une forme de frustration du fait des réticences de leur hiérarchie à accepter ces nouvelles pratiques, ou, plus probablement, renoncent à changer leurs pratiques. Pour faire face à ces sources de résistance, il a été décidé dès le lancement de l'initiative de constituer une communauté d'intrapreneurs par la création d'un réseau « Coup de pouce ». Les objectifs étaient à la fois de prolonger les interactions sociales afin de favoriser le partage de bonnes pratiques intrapreneuriales et de réifier les meilleures d'entre elles. Les savoir-faire des chefs de projet « intrapreneurs » construits dans l'action sont tacites et nécessitent d'être socialisés pour être partagés. Les ex-stagiaires sont constitués en réseau (le réseau « Coup de pouce ») animé au démarrage⁶ par le responsable de l'implantation du dispositif intrapreneurial avec comme objectif de parachever leur transformation en intrapreneurs et de diffuser des bonnes pratiques intrapreneuriales au sein de centre de recherche et au-delà. Une fois le stage terminé, un travail post-stage de 4 mois de constitution du réseau « Coup de pouce » est réalisé sur la base de 3 réunions d'une demi-journée suivies d'un déjeuner une fois par mois sur 3 mois plus un déjeuner avec le président du jury de la promotion (le directeur ou son adjoint) 4 mois après le

6. Chaque réseau est ensuite auto-animé par un duo volontaire membre du réseau.

stage. L'objectif est de renforcer les liens sociaux qui ont commencé à se tisser lors du stage et d'amorcer des changements de comportement et de posture individuels et collectifs *via* des échanges d'idées et de pratiques dans le cadre de la continuation éventuelle des projets étudiés pendant le stage ou dans le cadre des activités quotidiennes des stagiaires. À l'issue de ce travail d'animation, l'essentiel des résultats obtenus est consigné dans un rapport de synthèse et présenté au directeur ou à son adjoint lors d'un déjeuner convivial au cours duquel la direction s'informe des résultats obtenus et réaffirme l'importance de la démarche et son souhait de voir diffuser la culture intrapreneuriale.

Le second objectif de la création de ce réseau était de renforcer les liens sociaux et l'identification des chercheurs afin de renforcer la culture intrapreneuriale. Au-delà de l'apprentissage de connaissances et de pratiques, le stage de formation « Coup de pousse » constitue un rite initiatique constitutif d'une identité commune. Dans la mesure où les participants sont sélectionnés par leur hiérarchie, qu'ils sont isolés pendant cinq jours loin de leur entreprise, qu'ils sont amenés à travailler intensément pour défendre un projet devant leur direction, le stage constitue un rite de passage qui fonde l'identité. Désormais, au sein du centre de recherche, le groupe des participants aux différents stages constitue un réseau informel d'entraide fondé sur une identité commune. Ce statut s'est renforcé dans la mesure où la formation a acquis un prestige certain et que cela devient un enjeu professionnel pour certains chercheurs de participer à ce programme.

Plusieurs dispositifs symboliques viennent renforcer la constitution d'une identité

commune. Ainsi, préalablement à la formation, les participants doivent proposer un parrain ou une marraine de promotion qui soit une personnalité hors du monde économique qui personnifie l'esprit d'entreprendre. Chaque stagiaire défend sa proposition *via* un *pitch*. Le groupe note à main levée pour les différentes propositions de parrain/marraine. Le parrain ou la marraine retenue est ensuite invité à déjeuner avec la promotion lors de l'une des réunions de montage du réseau « Coup de pousse ».

Enfin, des projets collectifs au réseau d'intrapreneurs permettent de renforcer la constitution de la communauté et de faire perdurer une dynamique entrepreneuriale. On peut citer à titre illustratif le lancement d'un projet visant à mettre à disposition des nouveaux entrants un site intranet inspiré de Wikipedia détaillant les procédures à connaître pour une intégration facilitée. On peut également mentionner la rédaction en commun d'une note sur l'amélioration de la capacité d'innovation du centre de recherche à l'attention des managers « 1^{re} ligne » et la présentation de cette note sous forme de *pitch* lors d'une réunion de ces mêmes managers. Ces initiatives sont autant de pratiques partagées de diffusion de la connaissance qui favorisent le processus d'identification et le renforcement de la culture intrapreneuriale au sein du groupe.

CONCLUSION

1. La nécessaire justification du dispositif intrapreneurial

L'intrapreneuriat et la mise en place d'une communauté de pratique intrapreneuriale, comme tout projet de changement, déclenchent nécessairement des mécanismes de résistance dans les organisations. Ces

mécanismes sont exacerbés dans la mesure où la démarche vise à introduire une forme de déviance par rapport à des règles et des normes organisationnelles établies. Au-delà de la nécessaire implication de la direction de l'entreprise (*sponsorship*) que supposent toutes les actions de changement important, un travail de justification de la démarche est également nécessaire. L'implantation du dispositif intrapreneurial a bénéficié du soutien des directeurs successifs du centre de recherche. Cependant, la résistance au changement peut prendre des formes différentes selon les acteurs qui s'opposent au dispositif et implique des modalités différentes de justification.

Une partie de la direction et du management a pu interroger la pertinence stratégique de la démarche pour la remettre en cause (Bouchard et Bos, 2006, p. 105). Le travail de justification de l'alignement stratégique s'est efforcé de montrer que les 88 idées de création d'activité avaient été transformées en *business plans* pour un chiffre d'affaires potentiel cumulé à trois à cinq ans de plus d'un milliard d'euros. De plus il a été mis en évidence que la formation a été rentabilisée car un participant à la troisième session a, immédiatement suite à la formation, mis en œuvre son projet qui a généré une marge brute pour l'entreprise de l'ordre de dix millions d'euros dans l'année considérée.

Un autre argument qui est généralement opposé à l'intrapreneuriat est le fait qu'il peut favoriser le départ de l'entreprise de salariés désireux de créer une entreprise à l'issue de leur formation. Le bilan de la formation « coup de pouce » est que sur 232 participants, en février 2008, 32 personnes avaient quitté l'entreprise dont 5 ayant créé leur entreprise. La formation n'a pas

entraîné un accroissement particulier des démissions pour création d'entreprise

Du côté des chercheurs, l'objectif de la formation a parfois pu être mal interprété au démarrage de l'initiative par les stagiaires qui avaient tendance à penser, pour une partie d'entre eux, qu'elle avait pour but non avoué de les inciter à créer leur propre entreprise et donc à sortir du Groupe. La communication associée au dispositif a ainsi été adaptée afin de bien clarifier les objectifs de l'initiative (accélérer l'innovation par la croissance interne, faire évoluer la culture interne).

Ainsi, au-delà des conditions habituellement avancées pour développer des communautés de pratiques – *sponsorship*, *leadership*, routinisation, environnement de confiance, définition d'objectifs, et démonstration des résultats (Probst et Borzillo, 2007, p. 138) un travail complémentaire de justification auprès des acteurs est nécessaire pour légitimer la démarche. Le porteur du dispositif intrapreneurial doit en permanence justifier l'implantation de l'innovation managériale en démontrant l'alignement stratégique des projets, la rentabilité de la démarche et le peu de conséquences des éventuels effets négatifs induits.

2. La création d'une communauté pour soutenir le dispositif intrapreneurial

Les dispositifs intrapreneuriaux ont pour finalité d'encourager et d'aider les employés à poursuivre des initiatives originales au sein de l'organisation (Bouchard et Bos, 2006, p. 96). Cependant, les connaissances et les pratiques liées à l'intrapreneuriat sont en partie tacites et nécessitent des interactions sociales pour être partagées. La création d'une communauté de pratique est

d'autant plus nécessaire en matière d'intrapreneuriat qu'il s'agit d'abord de créer de nouvelles pratiques, de nouvelles connaissances et de promouvoir de nouvelles attitudes plutôt que de partager des expertises existantes.

Au niveau collectif, la création d'une communauté d'innovateurs partageant des pratiques, des normes et des valeurs communes permet de constituer un groupe porteur d'une sous-culture intrapreneuriale qui, dès lors qu'il atteint une taille

critique, s'auto-renforce et se diffuse au sein de l'organisation. La création d'une communauté suppose le développement de liens sociaux dans le cadre d'un réseau socioprofessionnel dans lequel se partagent connaissances et valeurs. Plus la nouvelle pratique est déviante des pratiques existantes et plus la dimension communautaire est importante pour faire émerger, réifier et diffuser les nouvelles connaissances et favoriser les processus d'identification des acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter N., *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000.
- Basso O., *L'intrapreneuriat*, Economica, 2004.
- Basso O., « Peut-on manager les intrapreneurs ? », *Revue française de gestion*, n° 168-169, 2006, p. 225-242.
- Bloch A. et Manceau D., *De l'idée au marché*, Vuibert, 2000.
- Bouchard V. et Bos C., « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle. Une conception tronquée ? », *Revue française de gestion*, n° 161, 2006, p. 95-109.
- Brown J.S. et Duguid P., "Organizational Learning and Communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 40-57.
- Burgelman R.A., Christensen C.M. et Wheelwright S., *Strategic Management of Technology and Innovation*, Mc Graw-Hill, 1996.
- Dameron S. et Josserand E., « Le développement d'une communauté de pratique. Une analyse relationnelle », *Revue française de gestion*, n° 174, 2006, p. 131-148.
- Ferrary M., « L'innovation radicale : entre cluster Ambidextre et organisations spécialisées », *Revue française de gestion*, 187, 2008, p. 109-125.
- March J., "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 71-87.
- Nonaka I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, 1994, p. 14-37.
- Probst G. et Borzillo S., « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue française de gestion*, n° 170, 2007, p. 135-153.
- Sathe V., "From Surface to Deep Entrepreneurship", *Human Resource Management*, vol. 27, n° 4, 1988, p. 607-629.

Sharma P. et Chrisman J., “Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 1999, p. 11-27.

Thévenet M., *La culture d'entreprise*, Que Sais-je?, n° 2756, PUF, 1993.

Weber M., *Économie et Société*, Plon, 1971.

Wenger E., *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, 1998.

Woodman R. W., Sawyer J.E. et Griffin R.W., “Toward a theory of organizational creativity?”, *Academy of Management Review*, vol. 18, 1993, p. 293-321.