

**SÉBASTIEN RONTEAU**

ESSCA; Credo

**THOMAS DURAND**

École centrale Paris



# Comment certaines organisations innovent dans la durée

*Cet article vise à mieux comprendre comment certaines organisations parviennent à innover de façon répétée dans la longue durée. Les auteurs se sont intéressés à de grandes entreprises sur plusieurs décennies et cherchent à identifier les dynamiques stratégiques et organisationnelles qui rendent possible cette capacité à innover encore et encore. À partir de la littérature sur l'innovation et l'entrepreneuriat, et de quatre études de cas longitudinales, ils développent un modèle théorique fondé sur le concept d'institutionnalisation des processus qui amènent l'organisation à apprendre à innover dans la durée. Ils en présentent une version simplifiée qui souligne le rôle clé joué par les dirigeants pour ancrer l'innovation dans les pratiques et la culture de l'organisation.*

L'innovation est au cœur des préoccupations stratégiques des entreprises car une offre innovante, un nouveau processus interne plus performant ou un nouveau modèle d'affaires (*business model*) peuvent aider l'organisation à faire face à sa concurrence ou à s'en démarquer pour extraire de la rente sur les marchés. En ce sens, l'innovation participe de ce qui est au cœur des activités de l'entrepreneur, que ce soit au moment de la création de la nouvelle entreprise ou aux différents stades de son développement ultérieur.

Nous allons ici nous intéresser à la capacité d'innovation au sein d'une entreprise existante. Il s'agit de tenter de comprendre les ressorts stratégiques, organisationnels et culturels qui permettent à l'entreprise existante, et singulièrement à la grande entreprise, d'innover encore et encore, dans la durée.

Il nous faut immédiatement clarifier les concepts et le vocabulaire. L'innovation relève du passage d'une idée à sa concrétisation. Le terme désigne tout à la fois le processus et son résultat. C'est donc le processus de changement mais aussi le changement réalisé. L'innovation peut porter sur l'offre (les produits et les services) de l'entreprise à ses clients, sur ses procédés et méthodes de travail (en interne ou en relation avec ses fournisseurs et ses clients), ou encore sur le modèle d'affaires, c'est-à-dire la façon de concevoir (et de remodeler) sa proposition de valeur à des clients actuels ou nouveaux. L'innovation peut être technologique, organisationnelle et/ou sociale ou sociétale. L'innovation n'a pas à être une première mondiale: le caractère novateur de l'innovation est relatif à l'organisation qui la met en œuvre pour la première fois. L'innovation peut être d'intensité variable,

le long d'un continuum allant de l'incrémental au radical. D'un point de vue stratégique, la métrique de cette intensité est à chercher dans le concept de « transilience » (les capacités de l'organisation qui vont être rendues obsolètes par le changement, et à l'inverse celles qui vont rester utiles malgré le changement) et donc dans les portefeuilles de compétences des organisations concernées (Abernathy et Clark, 1985; Durand, 1992).

La capacité à innover nécessite une volonté stratégique, des savoir-faire organisationnels, une culture interne favorisant (ou au moins tolérant) les comportements atypiques qui alimentent et rendent possible la génération et l'exploration d'idées nouvelles ainsi que la mise en œuvre des meilleures d'entre elles.

Notre définition de l'innovation permet de considérer qu'un entrepreneur individuel qui crée une entreprise fait acte d'innovateur. De même, avec cette définition, en procédant à une acquisition, l'entreprise existante elle aussi innove. Dans le premier cas, la création de l'entité nouvelle participe de l'innovation; dans le second cas, l'ajout d'une activité supplémentaire à l'entreprise constitue une innovation pour cette entreprise (quand bien même il n'y a pas création d'activité économique nouvelle). Ceci suggère qu'innovation et entrepreneuriat se recouvrent pour une bonne part: l'une comme l'autre supposent que l'organisation sorte des routines du fonctionnement pour introduire de la nouveauté, du changement mis en œuvre, de nouvelles activités ou des activités conduites différemment. Plus précisément, nous considérons ici que la capacité d'innovation d'une entreprise fait appel aux mêmes ressorts que la capacité entrepreneuriale. Dit autre-

ment, et pour reprendre le concept dominant dans la littérature, nous considérons que le comportement favorable à l'innovation est assimilable à ce que la littérature décrit sous le terme d'orientation entrepreneuriale. Ceci revient à dire que notre quête pour mieux comprendre comment certaines entreprises parviennent à innover dans la durée, encore et encore, revient à chercher à comprendre comment ces entreprises parviennent à alimenter durablement en leur sein une orientation entrepreneuriale.

La question des définitions des concepts d'entrepreneuriat et d'orientation entrepreneuriale est discutée en détail dans un autre texte de ce dossier (« L'orientation entrepreneuriale : histoire de la formation d'un concept »). Nous en retenons que le concept de Miller (1983) a été quelque peu malmené par la réinterprétation de Lumpkin et Dess (1996) qui ne se sont pas contentés d'ajouter deux caractéristiques (agressivité concurrentielle et autonomie) aux trois traits comportementaux de Miller (proactivité, prise de risque et propension à innover) car ils en ont profondément modifié la nature. Nous en retenons aussi que la distinction entre orientation entrepreneuriale et entrepreneuriat est essentiellement liée à la différence entre la capacité et le processus (ce qui rend possible), et le résultat (à savoir ce qui résulte des comportements constatés). Il nous faut cependant ajouter une autre distinction, celle entre entrepreneuriat individuel et entrepreneuriat organisationnel (entrepreneuriat au sein d'une organisation existante).

Pour nous, l'entrepreneuriat individuel (Ei) correspond au « processus par lequel un individu ou un groupe d'individus créent une organisation nouvelle sans dépendre d'entreprises existantes ». En contraste,

nous définissons l'entrepreneuriat organisationnel (EO) comme « le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus, au sein d'une entreprise existante ou en association avec elle, créent une nouvelle activité ou innovent pour renouveler tout ou partie d'une activité existante » (adapté de Sharma et Chrisman, 1999, p. 17-20).

Nous parlerons donc d'EO pour les cas d'entreprises établies qui se régénèrent par des comportements d'entrepreneuriat en leur sein. Si selon certains auteurs, les entreprises matures sont à la recherche des vertus associées à l'Ei, l'EO renvoie néanmoins à des réalités diverses et complexes pour chaque organisation et chaque auteur a tendance à se focaliser sur une dimension observée au détriment des autres (Biggadike, 1979; Burgelman, 1983b; Pinchot, 1985; Sharma et Chrisman, 1999). À l'instar de l'Ei, l'EO naît d'une prise d'initiative (Brazeal et Herbert, 1999). La parenté se retrouve en fait dans la prise en compte des trois dimensions: la prise de risque, l'innovativité et le caractère proactif de l'initiative (Miller et Barbosa, 1983; Covin et Slevin, 1991). Ce sont en effet là des traits caractéristiques du phénomène entrepreneurial repérable dans le cas de l'entreprise en création et qui sont transposables au contexte de l'organisation existante. La singularité du phénomène de l'EO doit être cherchée dans ses dynamiques comportementales et managériales (Stevenson et Jarillo, 1990). La firme dotée d'une capacité entrepreneuriale est celle qui s'engage dans des projets risqués, nés d'une volonté stratégique innovante pour prendre de vitesse les concurrents (Miller et Barbosa, 1983; Covin et Slevin, 1991; Lumpkin et Dess, 1996). De telles firmes se forgent une orientation entrepreneuriale

reposant sur une approche spécifique de la fabrication de la stratégie (sortir des routines, en quête de sources nouvelles de rentes) et sur le soutien à la prise d'initiative et à la prise de risque au sein de l'organisation (Lumpkin et Dess, 1996, p. 139).

Plus précisément, nous souhaitons mettre en évidence non seulement les traits symboliques du phénomène d'EO mais aussi les dynamiques d'émergence et de maintien des comportements caractéristiques de l'organisation qui innove et entreprend. Ces traits symboliques façonnent un contexte qui légitime les pratiques innovantes présentes et futures, lesquelles sont elles-mêmes à leur tour progressivement légitimées par les succès obtenus par l'entreprise en matière d'innovation. Ces dynamiques, que nous cherchons à identifier et à décrire, façonnent l'EO comme un réseau de significations qui « inspire » et « rend possible » les pratiques innovantes au sein de l'entreprise (Chung et Gibbons, 1997).

Il nous faut donc reconnaître que ce que nous recherchons sous le terme d'EO relève en fait au moins autant de l'orientation entrepreneuriale dans l'organisation existante que de l'entrepreneuriat organisationnel (au sens du résultat). Ce sont là les deux faces d'une même pièce. Mais nous nous intéressons surtout à ce qui permet à cette capacité d'émerger, de se développer, de se maintenir, de survivre aux aléas de la vie de l'organisation dans la durée longue. Et, en ce que l'orientation entrepreneuriale nourrit la capacité à innover, c'est vers l'étude de ces dynamiques que nous nous tournons. (Dans la suite de ce texte et pour simplifier, nous retenons la notation EO, que nous accordons au masculin, pour désigner tout à la fois les deux faces de la pièce de l'entrepreneuriat organisationnel. Soulignons tou-

tefois que c'est plutôt l'une des faces, l'orientation entrepreneuriale, qui constitue l'objet de notre analyse).

Au total, cet article vise à mieux comprendre les phénomènes organisationnels qui vont permettre à certaines entreprises de construire et de maintenir l'EO pour innover durablement, c'est-à-dire pour innover encore et encore, au fil des années. Nous allons proposer une grille de compréhension de la capacité de certaines organisations à innover ainsi dans la durée. En même temps que l'entreprise délivre des innovations, l'EO émerge, se renforce, apprend, évolue. Il s'institutionnalise en produisant des innovations réussies. La première partie de l'article présente un premier cadre théorique de l'EO envisagé comme un contexte institutionnel permettant à l'action innovante de s'exprimer et d'être légitimée. La deuxième partie s'appuie sur des études de cas pour montrer de quelle manière les acteurs de l'entreprise, et parmi eux les dirigeants, œuvrent à l'élaboration d'un tel contexte susceptible de pérenniser les comportements d'innovation et d'entrepreneuriat au sein de l'entreprise. La troisième partie propose une modélisation théorique du phénomène d'EO, une version simplifiée mobilisable par les praticiens ainsi qu'une discussion, avant une conclusion et une liste de références bibliographiques.

## **I – L'EO COMME UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL D'EXPRESSION ET DE LÉGITIMATION DES PRATIQUES INNOVANTES : UNE GRILLE DE LECTURE THÉORIQUE**

Le courant de l'EO a permis de renouveler les problématiques du management straté-

gique de l'innovation. La question du management de l'innovation dépasse désormais les seules perspectives organisationnelles (structure et processus) pour englober des considérations stratégiques, comportementales et managériales (Stevenson et Jarillo, 1990). La littérature suggère que la capacité des entreprises à innover dans la durée repose non seulement sur leur capacité à développer des qualités entrepreneuriales en leur sein, mais aussi à les faire vivre en ligne avec les enjeux stratégiques de l'entreprise, à travers un processus de construction de sens et de légitimation.

Des auteurs comme Karen Anne Zien et Sheldon Buckler se sont efforcés de retranscrire des contextes d'organisations qui parviennent à maintenir en vie un « esprit entrepreneurial innovant » (Buckler et Zien, 1996 ; 1997). Selon eux, toute organisation connaît dans son parcours des crises face aux questions relatives à l'innovation. Leurs travaux montrent que le maintien d'activités innovantes – et par là même une capacité à innover dans la durée – repose sur la capacité des organisations à « maintenir une flamme entrepreneuriale innovante » (Buckler et Zien, 1996). De leurs études de cas, les auteurs tirent des enseignements qui permettent pour eux de façonner une « culture pour l'innovation » (Zien et Buckler, 1997, p. 278). Mais, ce faisant, ces auteurs tombent à notre sens dans un piège normatif, sans véritablement décrire les dynamiques de coévolution de l'EO d'une part, et d'une culture pour l'innovation d'autre part.

D'autres auteurs préfèrent retenir une acception plus anthropologique de la culture (Smircich, 1983 ; Schein, 1985 ; Hatch, 1993 ; Thévenet, 2003). La culture est alors vue comme une métaphore qui articulerait

d'un côté l'action et de l'autre la structure des rôles, les processus et les valeurs (Schein, 1985). La culture joue le rôle d'un contexte symbolique, à l'intérieur duquel se forment les perceptions et les interprétations de l'identité organisationnelle (Hatch et Schultz, 1997).

L'EO peut ainsi être analysé en adoptant une telle perspective culturelle. Cette logique théorique permet d'offrir un cadre au développement et à la stabilité de l'EO dans l'entreprise. Ce substrat culturel de l'EO prend alors la forme d'un réseau de significations, un contexte définissant le champ des possibles.

Nous commençons par resituer la question de l'entrepreneuriat dans sa dimension organisationnelle puis nous revenons sur cet aspect essentiel du « bain culturel » favorable à l'innovation et de la construction de sens autour des initiatives prises pour innover.

### **1. L'EO encadré dans un contexte organisationnel**

La littérature qui relève du champ de l'EO met plus en évidence les caractéristiques associées aux actions entrepreneuriales relevant du champ de l'organisationnel et moins celles relevant des acteurs eux-mêmes. Ainsi, pour cette littérature, le maintien d'activités innovantes dans la durée résulterait de tensions entre les structures, les processus stratégiques et l'ensemble des actions qui déstabilisent l'organisation, à savoir celles qui résultent des démarches d'innovations et qui viennent questionner ces mêmes structures et ces mêmes processus.

Les auteurs retiennent trois ou cinq caractéristiques de l'EO des firmes : la proactivité, l'innovativité et la prise de risque (Miller,

1983), auxquelles sont ajoutées l'autonomie et l'agressivité concurrentielle (Lumpkin et Dess, 1996; Dess *et al.*, 1999). Notons que, lorsque nous avons identifié plus haut les liens de parenté entre Ei et EO, nous n'avons pas cité l'autonomie en ce sens que l'entrepreneur individuel est en général indépendant et n'a pas à revendiquer d'autonomie face à une organisation existante qui l'engloberait et qui, par là, pourrait étouffer sa prise d'initiative innovante.

### **La proactivité**

Pour Penrose (1959), les « managers entrepreneurs » sont importants pour la croissance de la firme, dans la mesure où ils apportent à l'organisation la vision et l'imagination nécessaires pour s'engager dans des voies nouvelles et saisir des opportunités. Et ces innovations se construisent de façon délibérée et donc proactive, au moins autant que les idées initiales (celles qui sont à l'origine de ces innovations) émergent de façon spontanée au sein de l'organisation ou dans son environnement. Si pendant longtemps la proactivité a pu être réduite à la question de l'avantage à l'attaquant (« first in, take the rent »), elle apparaît aujourd'hui comme une caractéristique centrale de l'orientation entrepreneuriale. En effet, la proactivité fonde la capacité de l'entreprise à se « projeter » et à mettre en œuvre les conditions de nouvelles règles du jeu stratégique que l'entreprise cherche à façonner. La proactivité fait référence à la capacité d'une firme à rechercher, imaginer, rendre possible et provoquer le changement – « stretch and leverage » au sens de Hamel et Prahalad (1993). La proactivité peut être associée à la notion d'« agressivité concurrentielle » (Covin et Slevin, 1991) sur laquelle nous reviendrons.

### **L'innovativité (*innovativeness*)**

Joseph Schumpeter (1934; 1942) fut un des premiers auteurs à relier le phénomène entrepreneurial à la question de la capacité des organisations à générer des idées d'innovations et à les mener à bien. L'innovativité reflète la capacité d'une firme à faire émerger et à soutenir des idées nouvelles : dans le contexte d'une organisation inévitablement tournée en priorité vers l'exploitation et les opérations, il s'agit de faire une place à la nouveauté, à l'expérimentation et à la remise en cause. Cette notion est évidemment très liée au degré de radicalité des innovations ainsi générées. L'innovativité représente la capacité à initier et à mener à leur terme des projets innovants, pour l'entreprise ou pour ses marchés. Cette capacité peut s'exprimer autour du service au client, de la technologie et/ou de l'organisationnel.

### **La prise de risque**

L'entrepreneur indépendant assume personnellement des risques. L'entrepreneur organisationnel, celui qui agit au sein d'une organisation, assume lui aussi des risques, même si ce qui est en jeu diffère sensiblement. La notion de « risques » varie selon le contexte dans lequel elle est employée. Lumpkin et Dess (1996, p. 144) identifient trois types de risques stratégiques différents : s'engager dans des projets incertains ; engager un grand nombre de ressources ou d'actifs ; ou encore, s'endetter de manière importante. La prise de risques est inhérente au phénomène entrepreneurial, les innovations engendrées par les actions des entrepreneurs ayant vocation à générer des retours suffisamment importants pour justifier ces risques. La science économique, lorsqu'elle s'est intéressée à l'innovation, a eu tendance à accorder l'es-

sentiel de son attention à la question du calcul économique de l'innovateur face aux risques qu'il porte. Pour les sciences de gestion, cette question est certes importante mais ne saurait être la seule.

### ***L'autonomie***

Pour des individus ou des groupes d'individus, l'autonomie concerne leur capacité à s'approprier la poursuite d'une opportunité. Dans un contexte organisationnel, l'autonomie englobe l'ensemble des actions autorisées ou acceptables pour s'extraire de contraintes organisationnelles étouffantes (Dess *et al.*, 1999).

L'autonomie, octroyée et/ou conquise, va varier selon la nature et le degré de formalisation de l'autorisation d'entreprendre (Zahra, 1993). Celle-ci peut être formelle et induite par le sommet stratégique qui délivre un mandat stratégique à des unités opérationnelles, des individus ou des groupes, pour œuvrer de manière autonome dans l'organisation (Burgelman, 1983b; 1983a; 1991). Ou à l'inverse, elle peut être informelle et conquise dès lors qu'elle relève d'activités non prescrites, non attendues et non autorisées, dans lesquelles s'engagent des individus qui se fraient un chemin à eux, dans un contexte pesant, parfois complice et souvent hostile, parce qu'ils croient à une opportunité et veulent avancer. Cette seconde approche a été popularisée par les travaux de Gifford Pinchot sous la terminologie d'*intrapreneuriat* (Pinchot, 1985). Dans sa version la plus informelle, l'action entrepreneuriale se déroule en l'absence de toutes contraintes de type planification, contrôle financier ou même revue de produits – ce qui est communément appelé « développement en perruque ». Cette question de la formalisation de l'autorisation

d'entreprendre fait référence à la nature du soutien par le sommet stratégique.

L'autonomie peut également résulter du design organisationnel. Comme le rappelle Olivier Basso qui reprend des travaux de Burgelman (1984), le locus de l'action entrepreneuriale découle de la conjonction de deux dimensions que sont l'importance stratégique associée à la nouvelle activité et la nature du lien opérationnel qui la relie à l'entreprise mère. Du croisement de ces deux dimensions découlent neuf options organisationnelles pour abriter l'EO (Basso, 2004, p. 44-47). Le degré d'autonomie de l'action entrepreneuriale, et donc la nature de l'encastrement des actions entrepreneuriales dans des structures préexistantes, dépendent à la fois de la nécessité d'un suivi, du degré d'apprentissage nécessaire, de l'allocation spécifique de ressources et du traitement des antagonismes entre départements et/ou groupes d'individus (Stephen, 2000).

### ***L'agressivité concurrentielle***

L'intention stratégique est au cœur de la logique de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Il s'agit d'introduire un changement désiré pour en tirer profit. Il s'agit aussi de faire mal à ses concurrents, au moins de les prendre de vitesse, en prenant l'initiative pour déplacer la bagarre concurrentielle à son profit. En cela, cette dimension recoupe largement la question de la proactivité.

L'innovation ou l'acte d'entreprendre conduisent l'entreprise existante à sortir de ses routines de fonctionnement pour aller chercher du nouveau. L'idée même de proactivité suppose de dépasser la seule logique de réaction face à ses concurrents. On peut donc se demander si cette cinquième dimension est vraiment indispen-

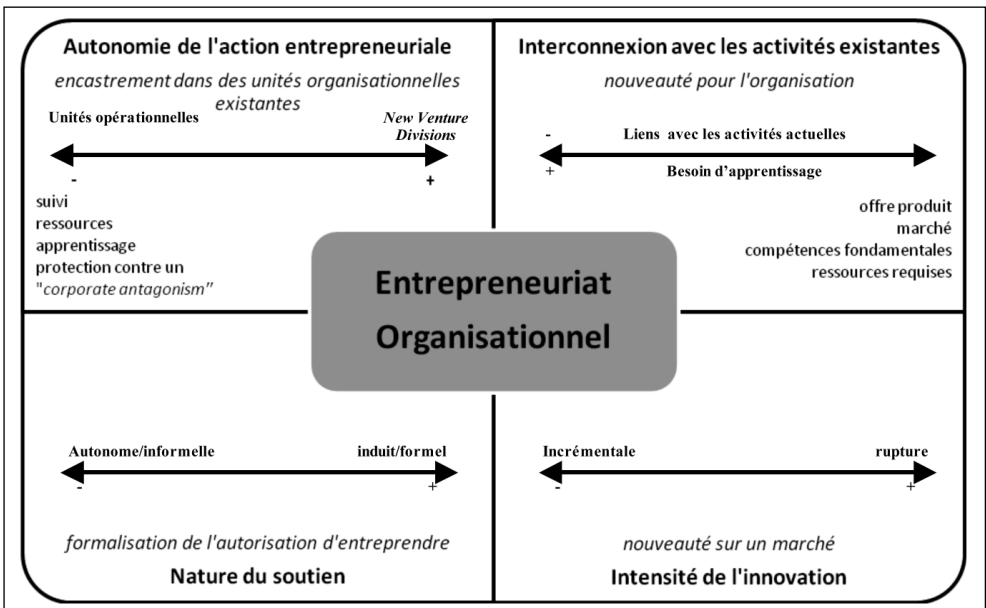
sable. Nous en ferons l'économie dans la suite et ne retiendrons donc que quatre dimensions pour caractériser l'EO.

Au total, cette discussion suggère que « innovativité, proactivité, prise de risque et autonomie » constituent quatre ressorts de la capacité d'une organisation à faire que des idées d'innovations émergent en son sein et y soient menées à bien.

Sous l'effet combiné de ces quatre ressorts, dans le contexte d'une entreprise donnée, l'EO va prendre des formes variées. La figure 1 illustre les éléments caractéristiques des configurations qui peuvent émerger. La nature du soutien accordé par la direction générale du groupe aux entrepreneurs internes (quadrant sud ouest) permettra aux acteurs d'inscrire leurs actions innovantes dans un contexte favorable où ils se sentiront responsables de leurs initiatives et

autorisés à en prendre, ou bien ils devront forcer le passage, distordre certaines règles internes et prendre le risque d'affronter les contrôleurs et leurs mandants. L'autonomie laissée aux acteurs (quadrant nord ouest) rendra possible l'émergence et la conduite de projets innovants au sein même des unités opérationnelles (les BU) ou nécessitera de protéger ces projets au sein de pépinières (*New Venture Division*, à la Burgelman). La nature des idées d'innovation et plus précisément leur proximité ou leur distance avec les activités existantes de l'entreprise (quadrant nord est) conditionnera fortement la capacité de l'organisation à s'accommoder des projets d'innovation portés par les entrepreneurs internes et les besoins de désapprentissage et de réapprentissage afférents (Durand, 2000). Il en ira de même pour l'intensité de l'innovation qui, selon

Figure 1 – Encastrement de l'entrepreneuriat dans un contexte organisationnel





qu'elle sera incrémentale ou radicale, sera plus susceptible ou non d'être portée par l'organisation.

## 2. L'EO comme un bain culturel de légitimation

Pour les organisations « l'innovation est une aventure, un voyage, une course-relais ponctuée de succès et d'échecs et dont le sens ne peut être totalement maîtrisé et approprié dès le début. L'enjeu de l'innovation pour les entreprises se situe au niveau du rythme. En effet, les organisations doivent chercher leur rythme, le souffle de fond, à travers des percées et des dépassements, des pauses ou des découragements, des retards ou des blocages » (Tabatoni, 2005, p. 9). Notre approche de l'EO ne saurait être statique. L'EO évolue de manière conjointe aux succès et aux échecs rencontrés au fil des dynamiques socio-historiques et psychosociales qui contribuent à façonner une culture organisationnelle. Et c'est dans ce bain culturel que de nouvelles innovations seront ou non susceptibles d'être portées par des entrepreneurs internes.

Dans le champ de la théorie des organisations, des auteurs comme Schein (1988) parlent de « culture pour l'innovation » pour rendre compte de la capacité de certaines firmes à s'adapter aux conditions de l'environnement en refaçonnant leurs offres et leurs processus internes par l'innovation. Pour Schein, tout le paradoxe de l'innovation, et donc d'une « culture pour l'innovation », réside dans le fait que les organisations sont, par essence et en général par conception, orientées pour favoriser la stabilité et la routinisation de leurs activités. De ce fait, elles développent des cultures, des structures et des processus qui permettent à des individus et à des groupes de

coordonner leurs actions productives, et cela le plus efficacement possible. Elles permettent aussi l'intégration de nouvelles générations d'individus en leur sein, sans que ceux-ci aient à réinventer l'organisation (Schein, 1985 ; 1988). En d'autres termes, le penchant naturel des organisations va à la culture de l'efficacité opérationnelle à travers des routines, moins à la culture de l'innovation. Car l'innovation perturbe, dérange, remet en cause, déstabilise, modifie. Si on admet qu'une culture constitue une forme de ciment organisationnel permettant de contribuer à garantir une pérennité à l'organisation, on voit bien le paradoxe et donc toute la difficulté qu'il peut y avoir pour une organisation à se façonner une culture « pour l'innovation », c'est-à-dire une culture favorable à la remise en cause plus qu'à la continuité pérenne.

Pourtant, certaines entreprises ont su dépasser cette tendance naturelle à la routinisation, en la doublant d'une capacité de remise en cause *via* des formes d'EO. C'est bien sûr de celles-ci dont nous traitons ici. Au fil de leur histoire innovante, ces entreprises ont dessiné une certaine permanence de l'EO, en vue – et c'est là un paradoxe – d'assurer la stabilité d'un ordre social où elles ont une place qu'elles souhaitent défendre... *via* le changement. Ce faisant, l'EO dessine en retour un contexte culturel de légitimation et d'expression: légitimation de l'innovation comme activité utile au devenir de l'organisation, et expression de valeurs favorables à l'innovation. Des attitudes favorables à l'innovation se manifestent ainsi. Nous parlerons « d'institution-innovation ». Et cette institution, cet institutionnalisé interne, est propre à chaque organisation. L'EO agence et façonne « des fragments de relations sociales éta-

blies sur un système de valeurs, de mythes et d'idéologies, et ordonnées selon des normes, des rôles, des manières d'être, dont la fonction est de permettre certains comportements des individus et le maintien d'un certain état des choses » (Fischer, 1996). Et, en retour, l'EO résulte de ce processus d'institutionnalisation.

Sur la base d'une revue de la littérature relative aux institutions intra-organisationnelles, Kimberly Elsbach (2002) en a proposé la définition suivante: « l'ensemble des croyances érigées en postulats qui émergent au sein des groupes organisationnels et entre eux, et qui délimitent ce qu'est le comportement prescrit et acceptable pour les membres de ces mêmes groupes » (Elsbach, 2002, p. 37). Cette définition, qui recoupe évidemment celle de culture, porte autant sur les relations établies au sein des groupes que sur celles régissant les interactions entre les groupes au sein d'une entité organisationnelle – départements, équipes, divisions, établissement. Ce qui est ainsi institutionnalisé au sein de l'organisation conditionne les formes d'actions entrepreneuriales susceptibles d'être conduites dans un contexte donné.

Appréhendé comme institution intra-organisationnelle, l'EO s'apparente à une cognition partagée entre les membres du groupe organisationnel, et se manifeste dans « le comportement organisationnel ». Ainsi, ces cognitions sont repérables dans les procédures, les routines, les structures et les valeurs érigées en standards (Elsbach, 2002).

Et, pour nous, c'est dans ces dynamiques propres à cette institutionnalisation intra-organisationnelle qu'il convient de tenter d'observer l'émergence, la construction et

l'évolution de l'EO. Dans la diversité des situations d'entreprise, ces dynamiques forment les spécificités du contexte de légitimation des pratiques entrepreneuriales présentes et futures.

Au total, pour étudier la capacité de certaines entreprises à innover dans la durée, et donc le phénomène d'EO pérenne, nous faisons le choix d'adopter un cadre de référence théorique construit autour de cette idée d'institutionnalisation intra-organisationnelle. Le travail d'institutionnalisation contribue à l'élaboration de la vraisemblance et de l'acceptabilité sociales de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

Ce faisant, nous choisissons de nous démarquer d'une approche structurationniste à la Giddens. Celle-ci reviendrait à transposer la pensée de Giddens, élaborée pour les macrostructures sociales, et à l'appliquer à ces organisations spécifiques que sont les entreprises. Cette voie aurait le mérite de focaliser l'attention sur plusieurs dimensions particulièrement intéressantes du structurel que sont la signification, la domination et la légitimation (Giddens, 1987). Bien que cette piste ait déjà été explorée (Basso, 2004), la déclinaison de la pensée de Giddens aux contextes organisationnels n'est pas exempte de risques (Rojot, 1998; 2000). Nous avons choisi d'écarter cette voie.

Nous avons par contre emprunté à Weick l'idée de *sense-giving* et de *sense-making*, sans toutefois en adopter totalement la perspective. Cette approche, ancrée dans le microsociale, s'intéresserait ici aux dynamiques de sens associées à l'EO dans le flot des actions innovantes « en train de se faire » (*innovating* par analogie avec le concept d'*organizing* au sens de Weick,

*et al.*, 2005). Cette approche centrerait l'analyse sur les dynamiques d'émergence du sens (*sense-making*) et de sa diffusion dans l'action (*sense-giving*). Cependant, trop focalisée sur l'action et le sens au niveau microsocial, cette approche ne permettrait pas de mettre en évidence les dynamiques propres de construction et d'évolution de cette « culture pour l'innovation », de ce phénomène d'EO pérennisé tel que nous tentons de le débusquer au sein de ces organisations capables d'innover dans la durée.

En nous focalisant sur les fragments de relations sociales s'établissant à l'échelle de l'organisation (Elsbach, 2002), nous mettons l'accent sur les dynamiques du travail d'institutionnalisation à l'œuvre au sein des organisations. Nous nous positionnons à un niveau méso-social, en quelque sorte entre le macrosocial d'un Giddens et le microsocial d'un Weick. Pour enrichir cette piste de l'institutionnalisation intra-organisationnelle, nous empruntons d'ailleurs plutôt au second qu'au premier (Weick *et al.*, 2005, p. 417). Car c'est en liant les niveaux « méso » et « micro » que nous cherchons à appréhender les dynamiques d'élaboration et de maintien du sens, celles-là mêmes qui participent du phénomène d'institutionnalisation dans les organisations.

C'est avec cette entrée théorique que nous allons chercher à appréhender cette idée d'EO et donc cette capacité de certaines entreprises à innover dans la durée. Au bout du chemin, nous entendons concrétiser et enrichir cette grille de lecture théorique à travers une modélisation que nous nous efforcerons ensuite de rendre intelligible sous la forme d'une version plus opérationnelle à l'attention des praticiens.

## II – SPÉCIFICITÉS D'UN CONTEXTE D'INNOVATION DANS LA DURÉE : APPROCHE EMPIRIQUE

Les travaux empiriques relatifs au maintien d'activités innovantes dans les organisations se sont le plus souvent inscrits dans une perspective centrée sur les capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000) ou au niveau des projets innovants (Dougherty et Hardy, 1996) ou encore dans une perspective de design organisationnel (Tushman et O'Reilly, 1996). Notre approche est différente. En nous concentrant sur la compréhension des dynamiques d'émergence, de construction et d'évolution du phénomène d'EO et en adoptant une perspective psychosociologique, notre objectif est de proposer un modèle de compréhension de la capacité des organisations à innover dans la durée.

Concrètement, nous avons repéré des entreprises ayant démontré qu'elles avaient innové avec succès dans la durée, et nous avons cherché à y observer les traces d'un travail d'institutionnalisation de l'innovation. Nous n'avons pas tenté d'observer ce travail d'institutionnalisation en train de se faire au sein de ces entreprises, c'est-à-dire tel qu'il s'opère au quotidien dans le flot des initiatives prises et des actions conduites par différents acteurs déterminés à innover. Cette approche aurait nécessité des études longitudinales longues et très difficiles à mettre en œuvre. Nous n'avons pas non plus limité notre investigation au repérage de l'empreinte de ce travail d'institutionnalisation de l'EO au travers des procédures, des routines, des structures et des valeurs érigées comme standards. Nous nous sommes en quelque sorte situés dans l'entre-deux en reprenant les quatre

processus d'institutionnalisation identifiés par Elsbach à partir de la littérature psychosociologique et de travaux de Zucker (1977): la « symbolique du management par les leaders organisationnels », les « négociations et interactions répétées », la « vraisemblance sociale et l'élaboration de preuves sociales », les « processus de catégorisation ». Et nous nous sommes efforcés de chercher l'empreinte de ces quatre processus dans les organisations étudiées.

Nous avons retenu quatre entreprises largement reconnues pour leur capacité à innover. Chacune d'elle a en effet été capable d'animer voire de renouveler son secteur par des séries successives d'innovation sur plusieurs décennies.

Ces quatre entreprises appartiennent à des secteurs différents. Néanmoins, pour chacune, l'innovation a été au cœur de sa stratégie et a fortement marqué l'industrie dans laquelle elle opère. Pour chacune d'elles, nous avons principalement collecté des données secondaires que nous avons ensuite complétées par des entretiens individuels semi-directifs.

Avant d'entrer dans le détail de l'analyse, il peut être utile de donner une première vision globale et synthétique des résultats obtenus. Nos analyses de ces quatre cas d'entreprises ayant su innover dans la durée

suggèrent que le travail d'institutionnalisation de l'EO opère en parallèle sur deux niveaux, d'une part l'histoire entrepreneuriale qui se fait et qui se raconte, d'autre part ce qui est retenu de cette histoire entrepreneuriale. Chaque niveau mobilise deux des quatre processus génériques proposés par Elsbach. D'une part, les « actions symboliques menées par les leaders organisationnels » viennent façonner une légitimité des pratiques innovantes. D'autre part, les « négociations et interactions répétées » que nouent les acteurs dans le quotidien de l'innovation diffusent ces pratiques et ancrent les perceptions des acteurs. Ces deux processus opèrent en parallèle au premier niveau: c'est l'histoire entrepreneuriale telle qu'elle se fait et se raconte. Ces deux premiers processus alimentent le second niveau: ce qui est retenu de l'histoire entrepreneuriale. Le travail d'institutionnalisation opéré par le « management des actions symboliques » et les « interactions répétées » contribue d'une part, à l'élaboration d'une « vraisemblance sociale » (et donc à l'acceptabilité de l'EO au sein de l'entreprise à travers « l'élaboration de preuves » résultant des innovations réussies) et d'autre part, à l'émergence de formes de « catégorisation des perceptions et des expériences » qui constituent une

**Tableau 1** – Présentation des quatre entreprises étudiées

Nom	Période analysée	Activité
Dassault Systèmes	1977-2006	Solutions logicielles exploitant le langage de la 3D
L'Oréal	1907-2008	Cosmétique
Salomon	1947-2001	Fabricant d'articles de sports de loisirs de plein air
Groupe Seb	1950-2006	Petit équipement domestique

sorte d'organisation cognitive des leçons apprises de l'expérience entrepreneuriale interne. Ce sont ces quatre processus à la fois imbriqués et superposés qui génèrent les éléments résultant ou « institués » de l'EO : la structure des rôles et des pouvoirs, les processus et protocoles organisationnels, les valeurs culturelles.

Nous détaillons ces points ci-après, avant d'en proposer une modélisation synthétique.

### **1. Actions symboliques par les leaders organisationnels**

#### *Les legs : mythes fondateurs/ mythes autour du fondateur/ faits d'armes des dirigeants*

À travers nos quatre cas, nous avons pu mesurer combien la plupart des acteurs, parties prenantes de l'innovation dans leur entreprise, nourrissent un attachement pour leurs anciens dirigeants. Et on sent bien tout ce que les leaders actuels font pour cultiver l'image des fondateurs et des dirigeants emblématiques passés, en les parant de toutes les vertus requises. Cet attachement est ainsi renforcé par les histoires que l'entreprise cultive sur ses anciens dirigeants – et singulièrement sur les fondateurs. Ces histoires alimentent des mythes, y compris sur l'attitude des fondateurs face à l'innovation, et constituent ainsi des jalons qui signent « l'institutionnalisation de l'innovation » et le rôle symbolique attribué aux dirigeants pour ce qui concerne l'innovation dans l'entreprise.

Chez Salomon, Georges Salomon apparaît comme un exemple particulièrement parlant de la manière dont le charisme du dirigeant fondateur a marqué de son empreinte la pratique de l'innovation. Le contexte de la création de l'entreprise Salomon fait par-

tie du mythe de l'aventure innovante de cette entreprise. Le rôle de Georges Salomon y est sacralisé pour sa capacité à avoir transformé le petit atelier familial de 1947 en une entreprise leader de l'industrie des sports de loisirs de plein air dans les années 1990. La mémoire collective associe un certain nombre de vertus au personnage, en particulier en matière d'innovation et de comportement entrepreneurial. S'il a tenu une part active dans la gestion de l'entreprise pendant près de 40 ans, il est surtout décrit comme un homme exigeant, passionné par les produits et la nouveauté. On rapporte encore aujourd'hui à son sujet des histoires très éclairantes sur les valeurs centrales qu'il a, dit-on, directement insufflées à l'entreprise. Georges Salomon était un autodidacte qui a anticipé, dès les années 1950, l'essor de l'industrie des sports d'hiver. Visionnaire, il a osé entreprendre dans un secteur qui n'existait pas en développant des fixations et en s'associant à de grands noms du ski de l'époque. Plus tard, le ski Salomon aurait germé dans l'esprit de Georges Salomon, et on rapporte qu'un matin de février 1984, il serait entré dans le bureau de Roger Pascal (responsable du département fixations, ingénieur en génie mécanique de l'Insa Lyon et moniteur de ski) en lui disant : « Pascal, tu dois me faire un ski ! » (Desbordes, 1998, p. 18). La mémoire collective rapporte aussi que c'est sous son impulsion directe que s'est ensuite réalisée la diversification concentrique de l'entreprise autour de produits qui ont bouleversé l'industrie par leur caractère innovant (Puthod et Thévenard, 1997 ; Desbordes, 1998). Ces traits de comportement ont bien sûr marqué les dirigeants qui lui ont succédé. Après Michel Barthod dont on peut considérer qu'il était en quelque

sorte en copilote avec Georges Salomon, le premier successeur véritable, Jean-François Gautier, a apporté à Salomon une rigueur budgétaire rodée chez Thomson. Il nous a confié que c'est au contact de Georges Salomon qu'il a appris la passion d'innover. Le second, Jean-Luc Diard, pur produit de l'école Salomon, a associé son nom au « projet ski » qui marqua une étape importante dans le développement de l'entreprise. Et tout se passe comme s'il avait lui aussi reçu en héritage de Georges Salomon la passion des produits, de l'innovation et, si besoin était, de la montagne. De manière similaire, Dassault Systèmes cultive, au travers de « mythes fondateurs »,

un attachement particulier aux dirigeants qui se sont illustrés dans l'entreprise. Il y eut tout d'abord Francis Bernard, le premier directeur général de l'entreprise. C'est sous son impulsion et celle de Charles Edelstenne que l'entreprise s'émancipera de Dassault Aviation. Bernard Charlès, ensuite, assoira son leadership à travers l'épisode Boeing (la conquête d'un grand compte, et quel grand compte!) – voir encadré – qui marquera un virage important dans la croissance de l'entreprise. C'est aussi lui qui créera la direction de la stratégie et de la recherche en 1986. Dans l'histoire du groupe telle qu'elle est racontée, Francis Bernard et Bernard Charlès ont

———— FAIT D'ARMES : MYTHOLOGIE AUTOUR DE L'ÉPISODE BOEING ————  
CHEZ DASSAULT SYSTÈMES (DS)

**Comment est raconté l'épisode Boeing en interne chez Dassault Systèmes ?**

« L'entreprise DS était sur le point de mourir. Bernard Charlès, qui n'était pas encore PDG mais jeune ingénieur, a expliqué au Board de Boeing qu'il avait un rêve : mettre complètement l'avion digitalement dans la machine ».

– Première partie du mythe : « Je sais convaincre des grands clients sur ma vision et non pas sur ce que j'ai »

– Deuxième partie du mythe : « ...à un moment donné, Bernard Charlès est allé chez Boeing et leur a expliqué que si on continuait à travailler comme cela, ils allaient nous « tuer ». Ils avaient chez Boeing plus de personnes qui spécifiaient que nous n'avions de personnes qui codaient ici : « Vous imaginez : DS, à l'époque avec 250 personnes, société française, explique au plus grand avionneur du monde que ce n'est pas comme ça que ça va se passer, parce que, dans ce cas, DS jette l'éponge... ». Deuxième fait d'armes : « Quand on a des convictions, on les tient ».

« Voilà... ce ne sont que quelques éléments, mais c'est retenu comme ça. L'effort ne fait pas partie du mythe. Il est valorisé, mais ne fait pas partie du mythe. C'est davantage le fait qu'on sorte toujours par le haut qui est mis en avant. Vous pouvez être au fond du trou, il y a toujours une façon de sortir la tête haute et en conformité avec ce qu'on s'est dit. C'est vraiment comme ça que c'est utilisé ».

Source : Propos recueillis chez DS et compte rendu d'entretien avec B. Charles (2004).

porté et incarné l'innovation, chacun à leur manière, au travers des épisodes auxquels ils ont participé et qui sont aujourd'hui racontés comme des faits d'armes.

Au sein du Groupe SEB, chaque marque s'est construite sur ses marchés respectifs par la reconnaissance de produits innovants : la cocotte-minute chez SEB, le revêtement téflon chez Tefal, l'aspiration chez Rowenta... Chacune de ces innovations est associée à un dirigeant charismatique qui a ainsi consolidé la marque correspondante, notamment Rivier chez Tefal et Lescure chez SEB. Ce sont là encore des faits d'armes. Au-delà, le mythe fondateur du Groupe SEB est associé à la « famille Lescure » qui a initié le regroupement d'entités différentes pour construire le groupe multimarque indépendant que l'on connaît aujourd'hui. De là découle une farouche volonté interne de pérenniser la culture d'un groupe indépendant, fondée sur l'innovation, et de protéger cette culture en choisissant des dirigeants partageant les valeurs de la grande famille SEB.

Chez L'Oréal, l'image d'Eugène Schueller fait évidemment partie du patrimoine de l'entreprise. À travers l'image héroïque de son fondateur, jeune chimiste de talent, innovateur et entrepreneur s'il en fut, le groupe véhicule certaines de ses valeurs clés. François Dalle, pourtant non scientifique, reprendra ensuite le flambeau avec la même ardeur. Dans son livre de mémoire sur ses années chez L'Oréal, il a des pages touchantes pour raconter, avec ses mots à lui, combien il a hérité du fondateur la conviction que des efforts de R&D couplés à une écoute permanente des besoins des clients peuvent permettre d'innover et de favoriser la croissance des affaires. À tel point que le groupe comptera un ancien

directeur R&D, Charles Zviak, parmi ses présidents, chose rare pour un grand groupe, avant l'avènement de Lindsay Owen-Jones puis de Jean-Paul Agon, l'actuel président.

Les mythes fondateurs, et parmi eux les histoires des fondateurs, participent de la mémoire collective de ces entreprises. Sans nécessairement être l'exact reflet de la réalité, ils contribuent à véhiculer une image idéalisée de l'innovation, une sorte d'idéal institutionnalisé, comme un legs que les dirigeants passés ont laissé en héritage et dont les dirigeants en place sont les « porteurs testamentaires ».

Et cet héritage est d'autant plus fort que la gouvernance est restée stable dans le temps.

### ***La stabilité de la gouvernance de l'entreprise***

Dans le cas de Dassault Systèmes, l'actionariat est réparti, depuis ses origines, pour plus de 51 % des droits de vote entre la famille Dassault et l'équipe de management de l'entreprise. Ni la famille Dassault ni même Charles Edelstenne n'interviennent plus aujourd'hui dans la gestion courante de l'entreprise où seulement trois dirigeants se sont succédé en 25 ans.

L'actionariat du Groupe SEB est réparti pour l'essentiel entre la famille Lescure et les salariés. L'entreprise est cotée en Bourse, mais garde la structure d'un groupe familial. De ce point de vue, la structure de l'actionariat permet de garantir de la stabilité et de la confiance dans le management et l'équipe dirigeante. Cette confiance traverse toute l'entreprise et est renforcée (vraisemblance sociale) par les performances du Groupe SEB au sein de son industrie.

Dans le cas de Salomon, si l'actionariat a été récemment plus chahuté après une

longue période de détention par la famille Salomon, il n'y a eu au cours de la période étudiée, depuis l'atelier initial de 1947, que trois dirigeants à la tête de l'entreprise (ou quatre, en comptant Michel Barthod). Cette continuité est toujours palpable dans l'organisation.

Chez L'Oréal, la famille Bettencourt et le groupe Nestlé assurent une continuité actionnariale forte. En outre, en plus d'un siècle depuis sa création en 1907, l'entreprise n'a eu que cinq présidents.

La stabilité de l'actionnariat et de l'équipe dirigeante construit la confiance que les acteurs ont dans le projet économique pour lequel ils sont mobilisés. Dans le cas des entreprises que nous avons analysées, l'innovation apparaît comme un choix stratégique capable de réconcilier l'horizon d'investissement des actionnaires et les priorités stratégiques portées par les dirigeants. Même si la stabilité de la gouvernance ne semble pas influencer directement sur les formes institutionnalisées autour de l'innovation, elle joue un rôle essentiel dans la construction de la vraisemblance sociale découlant de la cohérence dans la durée entre les discours tenus, les décisions prises par les dirigeants et le flot des expériences d'innovations vécues et constatées par chacun.

***Dirigeant visionnaire,  
mais aussi metteur en scène  
et animateur de structures et de processus***

L'analyse de nos cas nous a permis de constater l'importance de l'aptitude des dirigeants à porter et à transmettre une vision. Cette idée n'est pas nouvelle mais elle constitue un élément de base du legs que les dirigeants passés, et singulièrement les fondateurs, laissent à leurs successeurs et que ceux-ci projettent sur leurs équipes.

Une vision stratégique qui repose sur une forme de rêve, qui est excessive et déviante, met en tension l'organisation et crée un sentiment de frustration individuelle et collective. Cette frustration constitue une source potentielle de créativité et un moteur puissant susceptible de permettre l'acquisition et le déploiement de ressources en vue de soulager cette tension (Métais, 2000, p. 39; Calori, 2002).

Mais, au-delà du recours au symbolique des histoires et des mythes fondateurs, et au-delà de sa capacité à porter une vision, le dirigeant opère aussi dans le champ de l'organisation en jouant sur les structures et les processus. Par la mise en place d'un modèle managérial, l'équipe dirigeante façonne les structures, les protocoles et les routines de fonctionnement. Au travers de ses interventions dans le cycle de l'innovation, elle construit les normes de comportements légitimes et met en scène les missions qu'elle définit. Ainsi, de par sa place centrale dans le fonctionnement de l'organisation, la direction de l'entreprise est non seulement en mesure d'influencer, mais aussi de manipuler, les perceptions des acteurs pour ce qui relève de l'innovation dans l'entreprise. Ainsi, le dirigeant de l'entreprise et son équipe agissent comme des « metteurs en scènes ». Ils proposent la pièce et le « texte organisationnel » qui vont être joués; et ils orchestrent les scènes des acteurs. Ce faisant, le dirigeant et son équipe construisent et pérennisent l'institution-innovation pour qu'elle puisse ensuite, dans une certaine mesure, fonctionner par elle-même.

Chez Salomon, les choix stratégiques sont négociés entre la direction de l'entreprise et les directeurs d'activité pour fixer les grandes lignes qui constitueront les champs



d'innovation à défricher dans les années à venir. Il incombe aux directeurs d'activités de construire les descriptions vivantes de ces projets pour leur entité. Jean-Luc Diard, par ses interventions dans le cycle de l'innovation, notamment en se déplaçant pour les tests produits, comme le faisaient avant lui Georges Salomon et Jean-François Gautier, met en scène le processus d'innovation et pratique une piqûre de rappel auprès des salariés pour rappeler l'importance accordée à l'innovation et renforcer le message porté par leur responsable d'activité. Le dirigeant se mue ainsi en animateur d'un groupe de PME internes innovantes. Par ailleurs, il porte lui-même les projets les plus radicaux et les projets de diversification, ceux pour lesquels il n'existe pas de direction d'activités.

Au sein du Groupe SEB, la promotion et la mise en scène de la vision relèvent des attributions des membres du comité exécutif. En promouvant la vision stratégique et en s'assurant de son déploiement, l'équipe dirigeante façonne les interactions, les protocoles et les routines, et oriente les valeurs centrales en fonction des priorités. Le président joue ainsi le rôle de « porte drapeau » de l'innovation dans l'entreprise.

Au sein de Dassault Systèmes, Bernard Charlès et Dominique Florack, qui sont d'abord perçus comme deux visionnaires, savent aussi réaliser avec leurs équipes des descriptions vivantes de leur vision et préfigurer leurs attentes à travers des images tangibles. Le rôle d'animation par la direction est particulièrement prégnant dès lors que l'organisation initie un virage ou une rupture. Bernard Charlès se meut alors en « chef d'orchestre ». Il joue un rôle de catalyseur et de promoteur dans les crises majeures qu'il orchestre pour réaliser la

transformation de l'entreprise et avancer sur le chemin de « La 3D pour tous ». Il met ainsi en scène la rupture entre les équipes internes et les clients pour imposer et négocier la marche en avant. Ensuite, d'autres acteurs prennent le relais pour agir à leur tour en chefs d'orchestre de la crise et pour déployer la démarche à leur niveau. Le rôle de Bernard Charlès est primordial aux moments charnières pour l'entreprise, en amont puis en aval.

En d'autres termes, le dirigeant de ces entreprises durablement innovantes n'est pas seulement visionnaire. Son implication opérationnelle façonne aussi les structures, les processus et *in fine* renforce les éléments culturels de l'institution-innovation. Cette implication s'inscrit dans un ensemble plus large d'interactions répétées et négociées.

## 2. Des interactions répétées et négociées

Les acteurs concernés par les efforts d'innovation forment un « corps social » dans l'entreprise. C'est par la répétition des activités quotidiennes et, à une échelle plus large, des projets d'innovation que se façonnent les routines au sein de l'organisation. Les rôles et attributions de chacun sont ainsi renégociés et refaçonnés au gré des succès obtenus mais aussi à partir des leçons tirées des échecs subis. Les succès rencontrés permettent aussi au passage de renforcer les croyances dans les vertus de l'EO et donc de conforter la vraisemblance sociale de l'institution-innovation qui se construit.

En innovant, chaque entreprise s'organise et met en scène ses processus autour des valeurs centrales qu'elle a héritées d'expériences antérieures. En conduisant à de nouveaux succès, ces processus valident ces valeurs et les renforcent, témoignant de leur

pertinence. Ceci construit progressivement une « signature » spécifique de l'entreprise dans ses pratiques de l'innovation et institutionnalise ces pratiques en son sein.

À chaque étape de sa diversification, Salomon a capitalisé sur les protocoles et routines qui avaient initié les premiers succès de l'entreprise. Salomon a ainsi veillé à cultiver les compétences techniques internes de ses ingénieurs et les a combinées à une forte sensibilité marché, en particulier en expérimentant en permanence au contact des pratiquants des sports concernés. (Salomon a toujours encouragé ses salariés à pratiquer les sports pour lesquels l'entreprise offrait des produits, au point d'en faire un critère de recrutement. Elle a aussi privilégié des relations avec les sportifs de haut-niveau pour s'imposer d'atteindre la meilleure performance pour ses produits). La diversification concentrique de l'entreprise a été fondée sur un effort continu d'innovation mobilisant en priorité les équipes internes (Puthod et Thévenard, 1997). L'organisation de l'entreprise Salomon s'apparente à un groupe de PME innovantes – chacune spécialisée sur un « territoire d'innovation » – au sein desquelles les projets d'innovations naissent d'une analyse systématique de la concurrence et de la volonté d'apporter aux pratiquants des offres nouvelles et plus performantes que les produits concurrents. Le faible *turnover* et la mobilité interne entre projets innovants constituent le substrat de ces interactions négociées et répétées.

L'exigence de rupture découlant de l'épisode Boeing a conduit les équipes de Dassault Systèmes à inscrire leur action dans l'idée de « créer le futur » au service des clients et de « rechercher la rupture vers l'excellence » (Charlès, 2004). Sur les bases

d'un « pari » technologique signé avec un client-partenaire, Dassault Systèmes a transformé les manières de faire de son client en lui faisant changer de perspective. Forte du succès qui en a résulté, Dassault Systèmes a conceptualisé et systématisé cette manière de faire pour chacun de ses projets, signant ainsi une façon d'innover.

Par ailleurs, l'équipe de direction et les collaborateurs (une population constituée à plus de 90 % d'ingénieurs) ont toujours éprouvé le besoin de formaliser un modèle de management et de collaboration adapté à chacune des étapes du développement de l'entreprise. Là encore, le *turnover* est très faible (moins de 6 % au niveau mondial, ce qui est remarquable pour une entreprise *high-tech*) favorisant ainsi la construction et la permanence de pratiques et de perceptions communes.

Il existe au sein du Groupe SEB un ensemble de pratiques relatives à l'innovation, toutes tendues vers une recherche collective de création de richesses (Chapel, 1998). « Les idées sont quasiment toutes générées en interne au sein du Groupe SEB, elles peuvent être émises par n'importe quel acteur de l'entreprise [...] » (Chapel, 1998, p. 3). Les employés sont des hommes et des femmes qui travaillent pour le Groupe SEB depuis longtemps et qui ont donc appris à innover ensemble dans la durée. Les acteurs impliqués dans l'innovation ont construit des processus de travail partagés qui s'inscrivent au cœur du projet social de SEB. L'innovation tient une place privilégiée dans le projet d'entreprise. Les marges que l'entreprise parvient à générer par un portefeuille produit innovant sont vues comme le moyen de maintenir des emplois sur les sites du groupe. Qui plus est, l'entreprise cultive cette volonté de pro-

poser à ses clients des produits ingénieux qui simplifient le quotidien (Métais, 2000). La légitimité de l'innovation transpire à travers les discours et l'attachement des équipes pour un savoir-faire tourné vers le développement et l'ingéniosité.

Le cas de l'Oréal est encore plus exemplaire. L'entreprise laisse penser qu'elle n'a pas formalisé de processus de travail au sein de son organisation. Tout se passe comme si une vision stratégique largement partagée, une structure organisationnelle et surtout une culture forte permettaient au groupe de faire l'économie de l'explicitation de ses processus organisationnels. La réalité du terrain est évidemment plus complexe. Il n'en demeure pas moins que L'Oréal est une extraordinaire machine à innover (principalement, il est vrai, sur des activités de rénovation et beaucoup moins fréquemment sur de l'innovation de rupture) sans pour autant que les processus correspondants soient explicités. Et cette capacité à innover résulte d'un apprentissage tacite porté par les acteurs et rendu possible par les interactions répétées que nécessitent les innovations sorties chaque année par les équipes.

### **3. Vraisemblance sociale et catégorisation des expériences et des perceptions**

Dans nos différents cas, les entretiens conduits ont montré combien les acteurs de l'entreprise impliqués dans l'innovation y croient. Et cette conviction, cette confiance dans l'innovation et dans la capacité de leur organisation et de leurs dirigeants à promouvoir l'innovation et l'EO résultent d'une construction permanente de sens. La vraisemblance sociale provient d'une part des actions symboliques du management

autour de l'histoire de l'innovation et des efforts que ce management consent pour structurer et mettre en scène l'EO, mais aussi des succès associés à l'efficacité des interactions répétées qui alimentent des innovations réussies. Les preuves accumulées viennent asseoir la crédibilité du dispositif d'EO et de la culture afférente. L'expérience acquise dans les succès passés (et dans les échecs aussi, s'ils ne sont pas trop nombreux) permet de mobiliser les acteurs pour construire les succès futurs dans un cercle vertueux. La confiance n'est pas acquise mais se renouvelle ainsi en continu. La quatrième dynamique générique proposée par Elsbach pour investiguer les processus d'institutionnalisation, à savoir les « processus de catégorisation des expériences et des perceptions » s'est révélée moins exploitable dans le travail empirique conduit sur nos cas. Dans les limites de la méthodologie que nous avons adoptée, cette dimension nous est apparue plus difficile à opérationnaliser que nous ne l'avions anticipé. Notons au passage qu'il est de toute façon d'autant plus délicat d'accéder empiriquement à des construits cognitifs de ce type que ceux-ci sont eux-mêmes conceptuellement délicats à manier. Toutefois nous pensons avoir identifié certains éléments relevant de cette dimension : ainsi la différence de traitement selon la nature des innovations est apparue par exemple chez L'Oréal (rénovation vs innovation de rupture à partir d'une nouvelle molécule ou d'un nouveau concept de principe actif) chez Salomon (les projets les plus radicaux et les projets de diversification portés par le dirigeant, ou les projets initiés en *top-down* face aux projets émergents en *bottom-up*) ou même chez Dassault Systèmes (le projet de renouvellement stratégique porté et mis

en scène par la direction générale est traité différemment de l'usine à logiciels – la *software factory* – qui est pilotée par les marques).

Au total, les manipulations symboliques par les leaders de l'organisation pour valoriser l'innovation et l'EO, et les interactions répétées entre les acteurs internes au travers des processus d'innovation (en innovant, « innovating ») contribuent à stabiliser des pratiques et à faire émerger une compréhension des expériences passées et de la perception qu'en ont les acteurs, sous la forme de catégories qui structurent les leçons tirées de l'expérience entrepreneuriale interne. Émerge ainsi une culture pour l'innovation au sein des entreprises que nous avons étudiées. Et ces pratiques et cette culture donnent des résultats tangibles (des innovations réussies) qui à leur tour alimentent la crédibilité de la stratégie d'innovation et en valident la vraisemblance sociale par des preuves visibles de tous. Il y a là une dynamique vertueuse par laquelle les succès engrangés vont structurer, préparer et alimenter les succès à venir.

Les actions symboliques des dirigeants et les interactions répétées en innovant (*innovating*) d'une part, et la formalisation (catégorisation) des leçons tirées de l'expérience et le cercle vertueux de la construction de vraisemblance sociale d'autre part, constituent pour nous les deux niveaux imbriqués et superposés où opère l'institutionnalisation de l'innovation: d'une part, l'histoire de l'EO qui se fait et qui se raconte, et, d'autre part, ce qui en est retenu par les acteurs pour la suite.

Nous allons maintenant intégrer ces résultats dans une proposition de modélisation de la capacité des entreprises à innover dans la durée.

### III – UNE MODÉLISATION DE LA CAPACITÉ À INNOVER DANS LA DURÉE

Nos analyses suggèrent un agencement des dynamiques qui sont à l'œuvre lorsqu'une organisation élabore, consolide et pérennise des pratiques et une culture internes d'EO. Cet agencement dessine un travail d'institutionnalisation situé dans le flot des actions innovantes (*innovating*). Dans le cadre spécifique de chaque organisation, ce travail d'institutionnalisation mobilise les expériences vécues et partagées pour légitimer la vraisemblance sociale du dispositif. Par là même, il renforce l'orientation entrepreneuriale de l'organisation.

Au cœur de ce travail d'institutionnalisation, les dirigeants jouent un rôle clé en opérant tant au niveau symbolique qu'en projetant une vision stratégique et en influençant la structure et les processus organisationnels relatifs à l'innovation. Leur capacité à mobiliser les mythes fondateurs et les « faits d'armes » passés, leur capacité à porter et à transmettre une vision stratégique nourrie de projets entrepreneuriaux, leur capacité à orchestrer et animer un corps social jouent ainsi un rôle prépondérant dans ce que nous avons appelé l'institutionnalisation de l'innovation, c'est-à-dire l'EO, et donc au fond, dans l'émergence d'une organisation et d'une culture pour l'innovation.

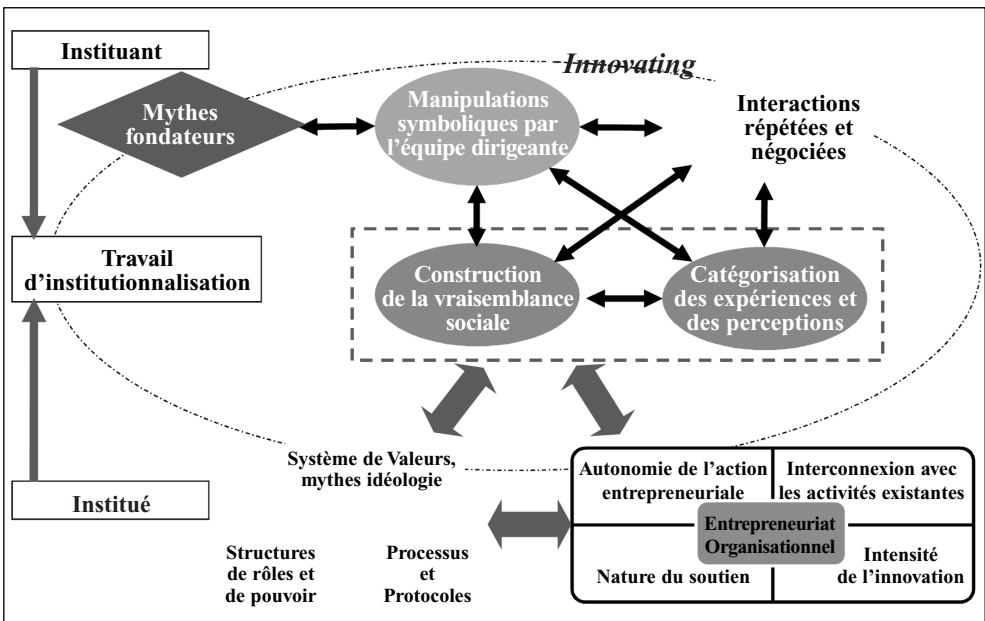
Nous allons proposer deux formes successives pour représenter le résultat de notre modélisation.

À un premier niveau, théorique, la figure 2 ci-après reprend le cœur de la figure 1 sur l'EO et intègre les autres éléments de notre analyse pour proposer une représentation synthétique de notre modélisation.

Cette représentation reprend les quatre processus d'institutionnalisation qui viennent d'être discutés à partir de nos cas (un premier niveau : manipulations symboliques par les dirigeants, interactions répétées, alimentant le second niveau : catégorisation des acquis de l'expérience et vraisemblance sociale) et les articule avec ce que l'on peut identifier comme l'institué, c'est-à-dire les productions de l'institutionnalisation (structures de rôles et de pouvoir, processus, système de valeurs) qui dessinent au final les traits de l'EO qui en résulte. Cette modélisation propose une hiérarchisation explicite et une articulation des quatre processus dynamiques d'institutionnalisation proposés par Elsbach (2002) alors que celle-ci présentait ses processus à plat, c'est-à-dire sans structure ni articulation.

Cette modélisation rend aussi compte d'une dualité essentielle pour décrire la capacité d'une organisation à innover dans la durée : la statique et la dynamique, le stock et le flux, l'acquis et l'acquisition, la capacité d'innovation existante et la capacité d'innovation qui se reconstruit en permanence. Comme la lumière est à la fois particule (le photon) et onde, l'EO est à la fois institué et institutionnalisation. C'est en ce sens que nous avons choisi de retenir un sigle unique pour désigner l'entrepreneuriat organisationnel et l'orientation entrepreneuriale. Nous avons successivement utilisé différentes formules et différents termes pour désigner notre objet d'analyse (la capacité des entreprises à innover dans la durée). Lorsque nous avons parlé d'entrepreneuriat organisationnel ou d'identité innovante,

Figure 2 – Représentation des processus d'émergence d'une culture pour l'innovation



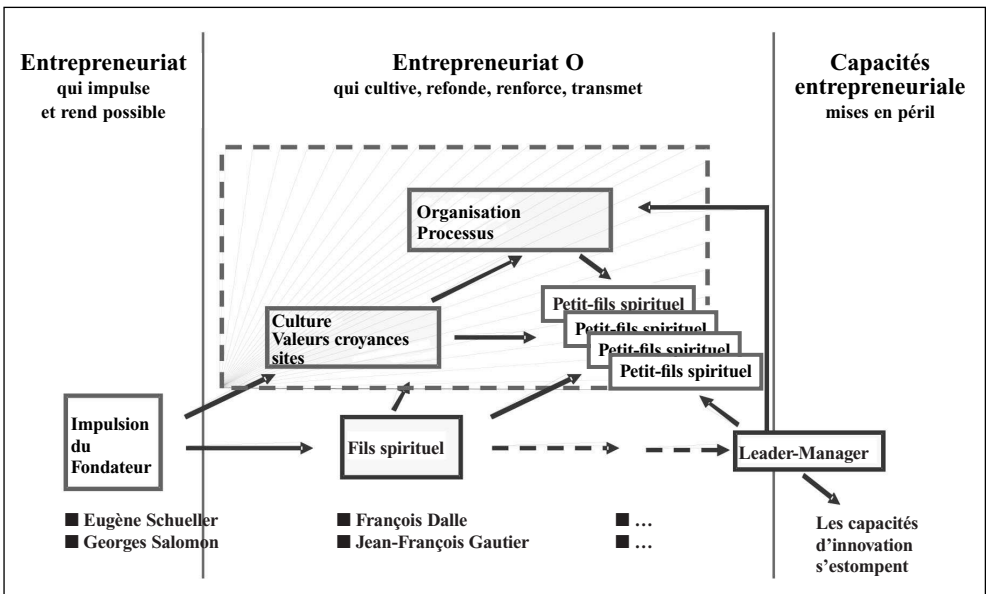
nous désignons l'objet par son volet institué. Mais nous avons aussi parlé de travail d'institutionnalisation, de processus dynamiques, de « innovating », en référence alors au second volet de notre objet. En ce sens, ces formulations (qui désignaient le tout par une partie seulement) étaient toutes métonymiques. Avec les termes d'orientation entrepreneuriale, d'institution-innovation (et de « culture pour l'innovation », mais dans une moindre mesure car la culture n'est en fait qu'une des dimensions de notre objet), nous disposons d'une formulation plus satisfaisante car combinant les deux facettes de notre objet. Le modèle théorique auquel nous parvenons au bout de cette analyse est riche de plusieurs facettes qui peuvent faire l'objet de critiques tant les concepts sous-jacents

sont eux-mêmes discutés. Pourtant, nous avançons que ce modèle parvient à capturer l'essence de la dynamique d'institutionnalisation de la capacité d'une organisation à innover dans la durée. Ce modèle rend en particulier bien compte des quatre cas présentés. Cependant, sous cette forme, cette modélisation reste peu accessible aux praticiens et difficilement opérationnelle. Nous avons donc choisi d'en proposer une version plus managériale.

**Relecture managériale de notre modélisation**

La figure 3 propose une vision simplifiée et schématique mais potentiellement plus parlante de la dynamique d'émergence, de consolidation et de transmission d'une capacité à innover dans la durée telle que nous

**Figure 3 –** Représentation simplifiée de l'émergence, de la transmission et du risque de disparition d'une capacité à innover insufflée par un fondateur entrepreneur



l'avons observée dans au moins trois de nos cas d'entreprise (Salomon, L'Oréal et dans une forme différente, Dassault Systèmes). Le fondateur marque l'organisation de l'empreinte de sa vision, de son comportement, de ses valeurs, de ses succès. Il choisit et forme son successeur, une sorte de fils spirituel, pour léguer à l'organisation en devenir sa propre capacité d'innovateur et d'entrepreneur. Chemin faisant, une structure organisationnelle et des processus sont mis en place, qui traduisent et déploient au sein de l'organisation cette capacité à innover reçue en héritage. Dans le même temps, une culture favorable à l'innovation s'ancre autour des mythes fondateurs et des faits d'armes des dirigeants et des équipes en charge de l'innovation. Des « petits-fils » et « arrières petits-fils spirituels » émergent ainsi au sein de l'entreprise, constituant au passage un vivier où puiser de futurs dirigeants en phase avec la politique innovation de la maison. Et cette dynamique peut se poursuivre jusqu'à ce qu'à l'occasion d'un changement d'équipe dirigeante, le haut-management choisi ait plus un profil de « leader-manager qui fonctionne et optimise » que d'entrepreneur « qui innove et promeut l'innovation ». L'entreprise sera alors confrontée à une bifurcation potentielle. L'innovation n'y survivra, malgré ses nouveaux dirigeants, que si l'organisation parvient à s'appuyer sur les éléments pérennes de la capacité à innover et sur les comportements des acteurs internes fidèles à l'esprit d'innovation insufflé jusque-là. Mais c'est peu probable. Le plus probable est que l'EO, ce « patrimoine innovant » (ce qui aura été institutionnalisé avec conviction et enthousiasme par le fondateur et qui aura été préservé voire renforcé et renouvelé avec soin, rigueur et fidélité par ses

premiers successeurs) sera dilapidé et la capacité de l'entreprise à innover, faute de se renouveler, courra le risque de disparaître. Et une fois perdue cette capacité à innover, un éventuel travail futur de ré-institutionnalisation sera sans doute particulièrement long et complexe.

Ces deux versions de notre modélisation appellent plusieurs commentaires.

Un commentaire relatif à un paradoxe tout d'abord. Il est en effet étonnant de proposer un construit théorique autour de l'innovation en le fondant sur un phénomène d'institutionnalisation. Car innovation et institutionnalisation sont deux concepts en opposition. Pourtant, l'enjeu de la capacité à innover dans la durée suggère bien qu'il s'agit de réunir les conditions pérennes d'une capacité à la remise en cause et au renouvellement. Et nous avons souligné et discuté cette dualité institué-institutionnalisation au cœur du concept d'EO. Le paradoxe n'est donc qu'apparent.

Un second commentaire concerne la deuxième version, simplifiée, de notre modélisation. Au fond, si notre modélisation traite du phénomène d'institutionnalisation de l'EO en général, la figure 3 semblerait suggérer que la capacité à innover dans la durée se joue dès l'origine, lorsque le fondateur insuffle ou non un esprit entrepreneurial pour la suite, et qu'au mieux cette capacité entrepreneuriale peut se consolider et se renouveler pour un temps, avec à tout moment le risque de voir le patrimoine innovant dilapidé et la capacité d'institutionnalisation bâillonnée. Et la figure 3 ne dit rien des organisations en quête d'une capacité à innover, où tout est à construire ou à reconstruire. Nous plaçons que le modèle théorique (celui synthétisé sous la forme de la figure 2) s'applique,

dans son principe, aux cas d'entreprises cherchant à retrouver les chemins de l'innovation, mais nous reconnaissons immédiatement aussi que l'affaire est alors plus délicate, car mal engagée. Nous n'en déduisons cependant pas que tout se joue à la fondation, comme certains pédiatres ont pu suggérer que tout se joue avant 6 ans pour l'enfant. Nous retenons qu'il serait particulièrement intéressant de chercher à étudier des cas d'entreprise ayant réussi à se reconstruire une capacité interne d'EO après être passées par de longues périodes peu innovantes. Le cas de Dassault Systèmes, bien que différent, constitue en ce sens une piste de réflexion intéressante. Si Charles Edelstene a été le cofondateur, avec la famille Dassault, c'est plutôt à Francis Bernard que la mémoire collective interne semble accorder le premier élan entrepreneurial pour l'organisation. Pourtant, le fait d'armes de l'épisode Boeing semble être aujourd'hui réinterprété en interne comme une sorte de refondation, et c'est de Bernard Charlès que vient le mythe fondateur. C'est donc lui qui endosse les habits du fondateur, sinon ceux du fondateur. Ceci suggérerait que des refondations sont possibles en cours de route, et que la question de la perte de l'impulsion initiale ne serait pas irrémédiable.

Notre troisième commentaire concerne les situations de manœuvres stratégiques, par exemple en cas d'acquisitions ou de fusion d'entreprises, et donc de rencontre entre des formes d'EO différentes qui s'entrechoquent à cette occasion. Là encore, ce sont des configurations que nous recommandons d'étudier, en particulier pour comprendre comment le choc de l'acquisition affecte l'EO de l'acquis et comment l'acquéreur parvient ou non à tirer parti de l'EO de son

acquisition – ou comment évoluent les EO respectifs dans les cas de fusion. Le même type de question s'applique aux cas de diversification majeure lorsque la mère voit la fille s'émanciper de sa tutelle et développer ou non son propre EO. Parmi nos cas, le groupe SEB offre un premier terrain d'observation sur ces questions. Nous nous bornons ici à faire observer que dans de telles situations, plus encore que dans d'autres, les dirigeants – qui sont amenés à prendre le contrôle de l'organisation – s'efforcent de faire réécrire les mythes fondateurs pour servir les desseins qui sont les leurs. Ceci permet alors d'expliquer pourquoi les lectures historiques qui peuvent être proposées de ces situations ont tendance à varier sensiblement d'un observateur à l'autre.

Enfin, il nous faut évoquer une situation différente de ce qui précède, mais potentiellement importante : que se passe-t-il lorsque l'entreprise fait face à des situations dans lesquelles elle ne parvient pas à mobiliser ce qui a été appris de l'expérience passée ? Ou, encore, lorsque des actions innovantes ont bien été conduites dans la continuité de l'EO et du « patrimoine innovant » mais qu'elles ne rencontrent plus le succès ? En d'autres termes, que se passe-t-il quand la capacité à innover, jusque-là exemplaire et couronnée de succès, devient inopérante ? Il s'agit de cas extrêmes d'effondrement du sens. Weick qualifie ces situations équivoques de cosmologiques (Weick, 1993). Ces épisodes sont potentiellement des traumatismes (Paquet, 1999). De telles situations, au-delà de la dimension émotionnelle qu'elles revêtent, permettent de mettre à plat les relations de pouvoir (Weick, 1993). Elles permettent également de révéler les capacités des acteurs et des organisations à



rebondir et à reconstruire des structures de rôles, des processus et des valeurs. C'est sans doute dans de telles situations que s'exprime la dimension dynamique de l'EO, c'est-à-dire les capacités résilientes de la « culture pour l'innovation » et de l'orientation entrepreneuriale des firmes.

## CONCLUSION

Notre analyse et nos cas suggèrent que l'EO est un construit autour des perceptions positives que les acteurs et les groupes internes ont du « patrimoine innovant » de l'entreprise. En retour, les caractéristiques prises par l'EO ont pour effet de produire un « répertoire d'images plausibles » et un cadre culturel de légitimation des comportements. Ceci permet à la population concernée par l'innovation de se projeter dans l'action innovante sans avoir à réinventer du sens et à chercher des soutiens de principe pour ses prises d'initiative.

Nous avons suggéré que les processus d'émergence d'une capacité à innover dans la durée s'agençaient autour d'un travail d'institutionnalisation de l'innovation et de l'EO. Le socle de ce travail d'institutionnalisation repose sur le jeu des interactions

répétées et les manipulations symboliques des dirigeants et du management dans l'animation d'une vision stratégique stimulante. C'est sur ce socle que s'élabore la cohérence des perceptions des acteurs internes pour asseoir la vraisemblance sociale d'une « culture pour l'innovation ». C'est dans l'adhésion à cette logique d'innovation, perçue comme vraisemblable, que les acteurs et les groupes sont à même de catégoriser les situations auxquelles ils font face et de mobiliser le passé innovant pour continuer à se projeter dans l'action innovante organisée (*innovating*).

Nous avons proposé une relecture managériale de notre modélisation faisant mieux apparaître le rôle déterminant joué par les dirigeants pour façonner un contexte, une stratégie, des valeurs favorables à des comportements innovants. Nous avons enfin esquissé des pistes de travaux ultérieurs, tant pour les situations d'entreprises confrontées au besoin de retrouver les chemins de l'innovation que pour les cas de fusions ou acquisitions, lorsque des orientations entrepreneuriales distinctes s'entrechoquent, ou encore pour les cas où l'EO, jusqu'ici efficace, devient inopérant et nécessite d'être renouvelé en profondeur.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abernathy W. J. et Clark K. B., "Innovation: Mapping the winds of creative destruction", *Research Policy*, vol. 14, 1985, p. 3-22.
- Backman J., *Entrepreneurship and the Outlook for America*, Free Press, New York, 1983.
- Basso O., *L'intrapreneuriat*, Economica, Paris, 2004.
- Biggadike R., "The risky business of diversification", *Harvard Business Review*, vol. 57, n° 3, 1979, p. 103-111.
- Brazeal D. V. et Herbert T. T., "The genesis of entrepreneurshi", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23, n° 3, 1999, p. 29-45.

- Buckler S. A. et Zien K. A., "The Spirituality of Innovation: Learning from Stories", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 13, n° 5, 1996, p. 391-405.
- Burgelman R. A., "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study", *Management Science*, vol. 29, n° 12, 1983a, p. 1349-1364.
- Burgelman R. A., "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, 1983b, p. 223-244.
- Burgelman R. A., "Designs for corporate entrepreneurship in established firms", *California Management Review*, vol. 36, n° 36, Spring 1984, p. 154-167.
- Burgelman R. A., "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organizational Science*, vol. 2, n° 3, 1991, p. 239-262.
- Calori R., "Organizational Development and the Ontology of Creative Dialectical Evolution", *Organization*, vol. 9, n° 1, 2002, p. 127-150.
- Chapel V., « La Croissance par l'Innovation Intensive: Le Modèle TEFAL », Conférence à l'École de Paris du Management, 23 septembre 1998, p. 1-9.
- Charlès B., « Le 3D, une révolution du management », Conférence à l'École de Paris du Management, 5 novembre 2004, p. 1-11.
- Chung L. H. et Gibbons P. T., "Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital", *Group & Organization Management*, vol. 22, n° 1, 1997, p. 10-30.
- Covin J. G. et Slevin D. P., "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, n° 1, 1991, p. 7-25.
- Desbordes M., « Le Management de L'innovation dans l'Industrie du Sport : Variations autour du cas Salomon », *Annales des Mines: Gérer et Comprendre*, vol. 54, décembre 1998, p. 14-25.
- Dess G. G., Lumpkin G. T. et McGee J. E., "Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23, n° 3, 1999, p. 85-102.
- Dougherty D. et Hardy C., "Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-Organization Problems", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 5, 1996, p. 1120-1153.
- Durand T., "Dual Technological Trees: Assessing the Intensity and Strategic Significance of Technological Change", *Research Policy*, vol. 21, n° 4, July 1992, p. 361-380.
- Durand T., « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, vol. 127, janvier-février 2000, p. 84-102.
- Eisenhardt K. M. et Martin J. A., "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 10/11, 2000, p. 1105-1120.
- Elsbach K., "Intraorganizational Institutions", *The Blackwell Companion to Organizations* de Baum J. A. C., Blackwell Publishers, Oxford, 2002, p. 37-57.
- Fayolle A. et Legrain T., « Orientation entrepreneuriale et grande entreprise : le cas EDF », *Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, n° 219, mai-juin 2006, p. 27-33.

- Fischer G. N., *Les Domaines de la psychologie sociale : Le champ du social*, Dunod, Paris, 1996.
- Giddens A., *La Constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, Paris, 1987.
- Hamel G. et Prahalad C. K., "Strategy as stretch and leverage", *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 2, 1993, p. 75-84.
- Hatch M. J., "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4, 1993, p. 657-693.
- Hatch M. J. et Schultz M., "Relations between organizational culture, identity and image", *European Journal of Marketing*, vol. 31, n° 5, 1997, p. 356-365.
- Lumpkin G. T. et Dess G. G., "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *The Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, 1996, p. 135-172.
- Métais E., "SEB Group: Building a Subversive Strategy", *Business Strategy Review*, vol. 11, n° 4, avril 2000, p. 39-47.
- Miller D. et Barbosa R. R., "The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms", *Management Science*, vol. 29, n° 7, 1983, p. 770-791.
- Paquet G., « La Résilience dans l'Économie », AGORA, vol. 7, n° 1, 1999, p. 1-14.
- Penrose E. T., *The theory of the growth in the firm*, Basil Blackwell, Oxford [Eng.], 1959.
- Pinchot G., *Intrapreneurship: Why you Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, Harper & Row, New York, 1985.
- Puthod D. et Thévenard C., « La Théorie de l'Avantage Concurrentiel fondé sur les Ressources: Une Illustration avec le Groupe Salomon », *Actes de la Conférence AIMS*, 1997, p. 1-19.
- Rojot J., « La Théorie de la Structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 26-27, juin 1998, p. 5-19.
- Rojot J., « La théorie de la structuration chez Anthony Giddens », in *Structuration et Management des Organisations*, Autissier D. et Wacheux F., L'Harmattan, Paris, 2000, p. 47-57.
- Schein E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985.
- Schein E. H., "Innovative Cultures & Organizations", Sloan Working Papers, 1988, p. 1-52.
- Schumpeter J. A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris, 1934.
- Schumpeter J. A., *Théorie de l'évolution économique recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris, 1942.
- Sharma P. et Chrisman J. J., "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23, n° 3, 1999, p. 11-27.
- Smircich L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 3, 1983, p. 339-358.
- Stephen K. M., "Corporate championing and antagonism as forms of political behavior: An R&D perspective", *Organization Science*, vol. 11, n° 4, 2000, p. 429-447.

- Stevenson H. H. et Jarillo C. J., “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 5, 1990, p. 17-27.
- Tabatoni P., *Innovation : Désordre Progrès*, Economica, Paris, 2005.
- Thévenet M., *La culture d'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris, 2003.
- Tushman M. L. et O'Reilly C. A., “Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change”, *California Management Review*, vol. 38, n° 4, 1996, p. 8-30.
- Weick K. E., “The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n° 4, 1993, p. 628-652.
- Weick K. E., Sutcliffe K. et Obstfeld D., “Organizing and the process of sensemaking”, *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, vol. 16, n° 4, 2005, p. 409-421.
- Zahra S. A., “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 17, n° 4, 1993, p. 5-21.
- Zien K. A. et Buckler S. A., “Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, n° 4, 1997, p. 274-287.
- Zucker L. G., “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence”, *American Sociological Review*, vol. 42, n° 5, 1977, p. 726-743.