
ALAIN FAYOLLEEM Lyon Business School¹

Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités

Un cadre intégrateur

La littérature sur le champ de l'entrepreneuriat organisationnel se développe. Cependant, notre connaissance demeure fragmentée et non cumulative. Parmi les différentes écoles de pensées existantes, les auteurs portent une attention particulière au construit de l'orientation entrepreneuriale, au concept de management entrepreneurial et à la notion de firme entrepreneuriale développée par Danny Miller au début des années 1980. Prenant comme point de départ le besoin d'intégrer les éléments clés de ce champ, ils élaborent un cadre théorique qui combine ces conceptions et l'appliquent à une étude de cas. La contribution des auteurs est de montrer que les processus entrepreneuriaux au sein des organisations sont différenciés et dépendent des configurations organisationnelles et de leur degré de cohérence.

La notion d'opportunité est au cœur de l'entrepreneuriat (Messeghem, 2004), elle en constituerait même l'un des paradigmes dominants (Verstraete et Fayolle, 2005). Au cours des dernières années, ce concept a fait l'objet de plusieurs numéros spéciaux dans des revues scientifiques² et de nombreuses interrogations sur l'état des connaissances à son sujet³. Pour Shane et Venkataraman (2000, p. 218), le champ de l'entrepreneuriat peut être défini par l'étude du « how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited ». Certes, d'autres définitions de l'entrepreneuriat et d'autres conceptions de l'opportunité entrepreneuriale peuvent être envisagées et ont d'ailleurs été proposées dans la littérature⁴, mais, pour ce qui nous concerne, dans cet article, nous allons considérer que, notamment dans un contexte organisationnel, une opportunité d'affaires revient essentiellement à la création de nouveaux produits ou de nouveaux services.

Mais les entreprises et les organisations, dans leur diversité et dans la variété de leurs formes et de leurs configurations, sont-elles toutes en mesure, de la même manière et avec la même réussite, d'identifier, d'évaluer et d'exploiter des opportunités d'affaires ? Depuis plus de trente ans, les chercheurs ont essayé de caractériser l'organisation entrepreneuriale. Miller (1983) adopte une approche configurationnelle et considère que l'entrepreneuriat

s'exprime de manière différente dans des configurations organisationnelles distinctes. Covin et Slevin (1988, 1990) introduisent la notion d'orientation entrepreneuriale et proposent une mesure de l'intensité entrepreneuriale au sein d'une firme. Stevenson et Jarillo (1990) élaborent une approche du management entrepreneurial qui différencie les firmes entrepreneuriales de celles qui ne le sont pas ou qui le sont moins. Lumpkin et Dess (1996), dans un essai de clarification du concept d'orientation entrepreneuriale, établissent une distinction entre cette notion, le « comment » (processus), et celle d'entrepreneuriat, le « quoi » (résultat). En définitive, il ressort de tous ces travaux, que le comportement entrepreneurial, ici la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, à l'intérieur d'une firme, pourrait dépendre de processus singuliers et de facteurs organisationnels et structurels qui en facilitent (ou en inhibent) l'occurrence. L'importance de ce lien entre processus entrepreneuriaux et facteurs organisationnels et structurels a déjà été soulignée dans la littérature (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Messeghem, 2004 ; Ireland *et al.*, 2009). Ireland *et al.* (2009) développent une conceptualisation de la « stratégie d'entrepreneuriat organisationnel »⁵ à partir de trois éléments clés, parmi lesquels : « a pro-entrepreneurship organizational architecture ». Ces derniers auteurs constatent également que dans le champ de l'entrepreneuriat organisationnel, les connais-

2. *Journal of Management* (2003), *Entrepreneurship Theory and Practice* (2005), *Small Business Economics* (2007).

3. Lors de la conférence annuelle de *Academy of Management* à la Nouvelle Orléans en 2004, une discussion animée par Zoltan Acs et Larry Plummer s'est focalisée sur la question : « What do we know about entrepreneurial opportunities ? ». La réponse de la plupart des chercheurs confirmés en entrepreneuriat ayant participé à cette session fut : « Not as much as we would like ».

4. Pour une revue récente, voir Short *et al.* (2010).

5. Traduction de « Corporate entrepreneurship strategy ».

sances restent fragmentées et non cumulatives. Ils déplorent, d'autre part, l'insuffisance de travaux visant à intégrer et à synthétiser des éléments clés relevant de la littérature dans ce domaine.

Ces constats sont à l'origine de la présente contribution, laquelle est un essai d'intégration, au sein d'un modèle unique, de travaux qui nous apparaissent majeurs mais qui n'ont jamais (ou rarement) été mobilisés ensemble. Dans la continuité de la pensée de Messeghem (2004), nous considérons que l'opportunité est au cœur du management entrepreneurial et que les travaux de Stevenson et de ses collègues constituent un passage obligé pour aller vers un modèle intégrateur, reliant notamment processus entrepreneuriaux et facteurs organisationnels. En second lieu, nous pensons que les travaux de Miller (1983), très souvent cités comme étant à l'origine du concept d'orientation entrepreneuriale, apportent une autre contribution majeure, très souvent «oubliée» celle-là. Elle porte sur les configurations, leur nécessaire cohérence, et la singularité des processus entrepreneuriaux. Notre article vise, tout d'abord, à restituer ces travaux, que nous qualifions de «majeurs», afin de mieux comprendre leurs apports et leur intérêt dans l'optique de l'élaboration d'un cadre conceptuel, que nous proposons dans un second temps. Nous appliquons, ensuite, le modèle d'analyse de l'organisation entrepreneuriale, ainsi construit, au cas d'une grande entreprise, qui s'est fortement développée, au cours des dernières décennies, L'Oréal.

I – L'ORGANISATION ENTREPRENEURIALE: UN CADRE D'ANALYSE

L'entrepreneuriat organisationnel est un domaine de recherche très fragmenté et très peu intégrateur (Basso *et al.*, 2009; Ireland *et al.*, 2009). Pour l'essentiel, les travaux ont examiné les conséquences de l'entrepreneuriat sur la performance des firmes (Zahra et Covin, 1995; Lumpkin et Dess, 1996, 2001; Dess *et al.*, 1997; Wiklund et Shepherd, 2005; Avlonitis et Salavou, 2007; Rauch *et al.*, 2009). Par ailleurs, les principaux concepts utilisés en management pour qualifier l'organisation entrepreneuriale: la « firme entrepreneuriale » (Miller, 1983), « l'orientation entrepreneuriale » (Covin et Slevin, 1989; Lumpkin et Dess, 1996) et le « management entrepreneurial » (Stevenson et Jarillo, 1990) ont évolué d'une manière singulière au détriment de la recherche d'un construit partagé par différents courants et résultant d'une conversation scientifique faite d'échanges nourris, de débats et de controverses⁶. Le cadre d'analyse que nous nous proposons d'élaborer dans cette section voudrait être une première tentative d'intégration de ces différents apports. Nous allons, dans un premier temps, revenir sur chacune de ces trois conceptions de l'organisation entrepreneuriale, pour dégager ce qui nous semble être, dans le cadre de notre travail, leur contribution essentielle et pour souligner, dans une discussion, les insuffisances et incohérences qu'elles portent en elles. Puis, dans la continuité de ces analyses, nous présentons le cadre intégratif.

6. Nous nous intéressons ici aux principaux concepts, tels qu'ils sont reconnus aujourd'hui, et non pas à leur genèse ou à leur évolution. De nombreux points et sujets de discussion pourraient être évoqués à ce niveau, comme nous l'avons fait, avec d'autres auteurs, pour le concept d'orientation entrepreneuriale (Basso *et al.*, 2009).

teur de l'organisation entrepreneuriale et les prémisses sur lesquelles il repose.

1. La conception de la « firme entrepreneuriale » de Miller (1983)

Pour Miller (1983, p. 771), « An entrepreneurial firm is one that engages in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch. » D'une certaine manière, l'entrepreneuriat organisationnel est conceptualisé comme une combinaison de trois variables : *innovativeness*, *risk-taking* et *proactivity*, comme l'auteur le laisse entendre lui-même : « We can tentatively view entrepreneurship as a composite weighting of these three variables. » (p. 771). La définition de la « firme entrepreneuriale » proposée par Miller (1983) et les trois variables sur lesquelles elle est construite vont constituer la référence pour tous les travaux qui vont suivre, sur ce sujet, et donner naissance à l'orientation entrepreneuriale. Mais la contribution de Miller (1983) nous semble à la fois d'une nature différente et vraisemblablement plus essentielle. L'auteur cherche à démontrer que l'entrepreneuriat et les facteurs qui l'influencent varient en fonction de différents types de configurations organisationnelles, lesquelles dépendent de facteurs de continuité liés à la personnalité des dirigeants, à l'environnement, à la structure, et à la stratégie. C'est ainsi que dans des configurations organisationnelles « simples », essentiellement des petites et moyennes entreprises évoluant dans des environnements homogènes et dirigées par des personnes qui en sont également les propriétaires, le pouvoir est très fortement

centralisé et les stratégies sont implicites, construites souvent à partir d'une vision, plus ou moins précise, des dirigeants. Dans ce type d'organisation, l'entrepreneuriat est principalement influencé par le dirigeant du fait de sa personnalité (*internal locus of control*), de son pouvoir (centralisation des décisions) et de ses connaissances (sur les marchés, les produits et les technologies) à partir desquelles des idées innovantes peuvent émerger. Mais ce pouvoir ne lui permet pas d'appréhender toutes les difficultés relatives à l'entrepreneuriat, notamment au niveau de l'environnement et de la structure. Dans d'autres configurations organisationnelles, plus « planificatrices », qui peuvent être caractérisées par la stabilité et la prévisibilité de leur environnement, la qualité de leurs systèmes de planification et de contrôle et par l'efficacité de leur fonctionnement, ce sont les stratégies produits/marchés, clairement énoncées et intégrées qui vont influencer l'entrepreneuriat. Enfin, dans des configurations organisationnelles « organiques », caractérisées par le dynamisme et la complexité de leur environnement, la question de l'adaptation aux nouvelles conditions d'un environnement changeant, va s'avérer déterminante. Dans ce type d'organisation, l'entrepreneuriat est largement déterminé par l'environnement et la structure à travers des options de décentralisation de l'autorité, de recours à des experts et de communication interne. Les actions sur la structure ayant pour finalité de s'adapter et surtout d'innover. Les processus entrepreneuriaux se manifestent donc distinctement dans des contextes différents : la prise de risque apparaîtra déterminante dans la petite et moyenne entreprise, de même que la capacité d'innova-

vation dans l'entreprise de haute technologie et la proactivité dans la grande entreprise bureaucratique.

2. « L'orientation entrepreneuriale »

Une littérature très abondante porte sur le concept d'orientation entrepreneuriale (Cogliser *et al.*, 2008), mais notre objectif n'est pas, dans ce travail, de la résumer ou d'en montrer les approches convergentes et antagonistes en termes de théorie, de méthodes d'étude, d'opérationnalisation du construit et d'échelles de mesure (Basso *et al.*, 2009). Nous allons simplement reprendre dans cet article la conception de Lumpkin et Dess (1996). À la question, qu'est-ce qui fait une firme « entrepreneuriale » ?, ces deux auteurs répondent : « Any firm that engages in an effective combination of autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness and competitive aggressiveness is entrepreneurial. » (p. 162). Pour Lumpkin et Dess (1996, p. 136), « an entrepreneurial orientation refers to the processes, practices and decision-making activities that lead to new entry ». L'orientation entrepreneuriale traduit donc un ensemble de méthodes, de pratiques, de styles de décision, de savoir-faire utilisés par les managers pour agir d'une manière entrepreneuriale. Ces processus entrepreneuriaux ont un rapport étroit avec les opportunités : « These include such processes as experimenting with promising new technologies, being willing to seize new product-market opportunities, and having a predisposition to undertake risky ventures. » (Lumpkin et Dess, 1996, p. 136). L'idée intéressante ici est celle qui voit le processus entrepreneu-

rial comme relevant d'une combinaison de dimensions incluant, entre autres, la proactivité, la capacité d'innovation et la prise de risque.

3. Le « management entrepreneurial »

Pour Stevenson et Jarillo (1990, p. 23), « An entrepreneurial organization is that which pursues opportunities, regardless of resources currently controlled. » Stevenson (2000), à l'origine de cette conception, nous propose un modèle qui oppose une vision classique du management à une vision entrepreneuriale⁷. L'organisation non entrepreneuriale repose largement sur un système de planification et de contrôle centré sur les ressources possédées alors que dans l'organisation entrepreneuriale, de nouvelles ressources sont développées en raison d'une forte orientation vers les opportunités d'affaires, qui se traduit, notamment, par le lancement de nouveaux produits, de nouvelles technologies et l'entrée dans de nouveaux marchés. Les entreprises, dans l'approche de Stevenson, peuvent être caractérisées par leur niveau d'intensité entrepreneuriale en fonction de leur position sur un continuum construit à l'aide de six dimensions managériales : l'orientation stratégique, l'engagement vis-à-vis des opportunités, l'engagement (des ressources) dans le processus, le contrôle des ressources, la structure du management et, enfin, le système de récompense.

Dans une actualisation des travaux de Stevenson, Brown *et al.* (2001) proposent et discutent deux dimensions supplémentaires : l'orientation vers la croissance et la culture de l'entreprise. Comme l'a observé

7. Voir les nombreux travaux de Stevenson, dans lesquels il développe les mêmes idées : Stevenson (1983, 2000), Stevenson et Gumpert (1985).

Meseghem (2004), en étudiant ce courant de pensée, l'adoption des comportements entrepreneuriaux peut être encouragée et facilitée, à l'intérieur des firmes, grâce à la mise en place de dispositifs organisationnels et de systèmes de management adaptés à ce type de comportement.

4. Discussion de ces conceptions de l'organisation entrepreneuriale

Ces trois conceptions de l'organisation entrepreneuriale ont évolué indépendamment les unes des autres. Certains auteurs, inscrits dans un courant de pensée donné, se sont néanmoins référencés à des travaux relevant d'une autre école. C'est ainsi que Covin et Slevin (1988, 1990, 1991), les « pères » de l'orientation entrepreneuriale, prennent comme appui et point de départ de leurs propres travaux la contribution de Miller (1983) et, surtout, les trois dimensions, innovation, prise de risque et proactivité, qui de son point de vue caractérisent l'entrepreneuriat. Chemin faisant, ils surdimensionnent cet apport et passent sous silence ce qui nous semble être l'essence de sa contribution, à savoir la variété des formes d'expression de l'entrepreneuriat en fonction des types de configuration organisationnelle. Lumpkin et Dess (1996, p. 139) estiment, quant à eux, que les concepts d'orientation entrepreneuriale et de management entrepreneurial (Stevenson et Jarillo, 1990) sont « analogues » : « The study of a firm's entrepreneurial orientation is analogous to Stevenson and Jarillo's concept of entrepreneurial management, in that it reflects the organizational processes, methods, and styles that firm uses to act entrepreneurially. ». Brown *et al.* (2001), assez critiques, d'une manière générale, sur la qualité des échelles de mesure de l'ori-

tation entrepreneuriale, considéreraient plutôt que les deux concepts sont complémentaires. En bref, si l'on excepte Brown *et al.* (2001) qui semblent être dans une position assez œcuménique, mais sans indiquer précisément une voie à suivre quant à l'utilisation complémentaire des concepts d'orientation et de management entrepreneurial, l'état actuel des connaissances nous renvoie surtout vers le construit d'orientation entrepreneuriale. Mais ce dernier présente des faiblesses et des limites (Basso *et al.*, 2009). En outre, nous pensons que la manière dont les recherches utilisent actuellement le construit nous conduit dans une impasse : multiplication d'études quantitatives aux résultats contradictoires, basées sur des échelles de mesure diverses et des échantillons hétérogènes. Ne pourrait-on pas envisager des recherches plus qualitatives destinées à affiner les dimensions, à modéliser les processus ? Ne serait-il pas concevable d'aborder l'orientation entrepreneuriale des firmes d'un point de vue plus théorique ? Comme nous le voyons, les questions sont multiples, à partir d'une connaissance fragmentée et peu cumulative et le besoin d'intégration apparaît de plus en plus marqué (Ireland *et al.*, 2009).

5. Proposition d'un cadre d'analyse de l'organisation entrepreneuriale

Le cadre d'analyse que nous proposons constitue une première tentative de réponse aux différents points que nous venons de soulever. Il n'est certes pas unique, d'autres modèles d'entrepreneuriat organisationnel (plus ou moins) synthétiques et intégrateurs ayant déjà été proposés (Burgelman, 1983 ; Guth et Ginsberg, 1990 ; Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Ireland *et al.*, 2009). Notre modèle est éloigné des tra-

vaux les plus anciens établis sur la base de constats différents et qui n'avaient pas (ou peu) de visée intégratrice. Il est, par contre, plus proche de celui de Ireland *et al.* (2009, p. 24-25) qui proposent une conceptualisation du « corporate entrepreneurship strategy » à partir de trois éléments clés : « an entrepreneurial strategic vision », « a pro-entrepreneurship organizational architecture » et « entrepreneurial processes and behavior as exhibited across the organizational hierarchy ».

Leur modèle est intéressant en cela qu'il relie ces éléments avec, d'une part, des antécédents du « corporate entrepreneurship strategy », externes (conditions environnementales) et internes (facteurs individuels propres aux membres de l'organisation) et, d'autre part, des indicateurs de performance tels que la capacité compétitive et le positionnement stratégique. Si les relations entre tous ces facteurs sont explorées et font l'objet de nombreuses propositions, leur cohérence ou leur degré de « fit » n'est cependant pas pris en compte. Le modèle repose avant tout sur la « vision stratégique entrepreneuriale » des dirigeants « top-level managers ». C'est elle qui donne tout leur sens aux choix organisationnels et structurels ainsi qu'aux comportements entrepreneuriaux. D'une certaine manière, le modèle de Ireland *et al.* (2009) s'inscrit dans l'école entrepreneuriale de la stratégie décrite par Mintzberg *et al.* (2009), celle qui conceptualise l'élaboration de la stratégie en tant que processus visionnaire et tend à nier toute la dimension émergente de la stratégie (Burgelman, 1983). Sans remettre en cause l'importance des dirigeants, de leur volonté, de leur leadership ou encore de leur vision stratégique, dans le champ de l'entrepreneuriat

organisationnel, nous défendons une thèse différente qui s'inspire plutôt de l'école des configurations, d'où notre intérêt pour les travaux de Miller. Présenter une stratégie d'entrepreneuriat organisationnel comme relevant de la personnalité et de la vision d'un seul individu est réducteur : les processus entrepreneuriaux dans des firmes existantes relèvent davantage du niveau de congruence et de consistance interne dans des configurations organisationnelles au sens large, que de la seule vision stratégique portée par les dirigeants.

Le modèle que nous proposons, et qui est présenté à l'aide de la figure 1, s'appuie sur des prémisses fondamentales.

- 1) Nous considérons, comme Miller (1983), que l'entrepreneuriat organisationnel s'exprime dans des formes et des processus qui varient en fonction des différents types de configuration organisationnelle. Ceci est cohérent, notamment avec les travaux de Gartner sur l'hétérogénéité et la multidimensionnalité du phénomène d'entrepreneuriat (1985, 2008). La notion de configuration nous semble très utile pour s'échapper d'une logique de recherche d'une « one best way » et s'ouvrir à la diversité organisationnelle (Nizet et Pichault, 2001). D'après Miller et Whitney (1999), « les configurations peuvent être définies, de manière abstraite, comme des constellations d'éléments soudés ensemble par un thème unificateur. La première constellation, qu'on appelle le noyau, rassemble la mission, les moyens (aptitudes et ressources fondamentales indispensables à l'accomplissement de la mission et le marché). La seconde constellation réunit les systèmes, les processus et les structures qui supportent le noyau. Dans une entreprise bien configurée, il s'établit une harmonie entre et au sein de ces

deux constellations, qui génère des synergies requises pour lui assurer une efficacité à nulle autre pareille » (Mintzberg *et al.*, 2009, p. 364). Dans un travail récent, Hill et Birkinshaw (2008), montrent que le degré de cohérence entre les objectifs stratégiques d'une nouvelle activité (générée par une entreprise existante) et les éléments de son profil organisationnel peut être associé à la performance.

2) L'innovation, la prise de risque et la proactivité nous semblent être des dimensions de l'orientation entrepreneuriale qui caractérisent les processus entrepreneuriaux (Miller, 1983; Covin et Slevin, 1988, 1990), mais nous ne retenons pas celles d'autonomie et d'agressivité concurrentielle (Lumpkin et Dess, 1996) pour les raisons suivantes. Lumpkin et Dess s'appuient sur la définition de Miller (1983) pour en extraire la notion d'« agressivité concurrentielle » qui est sensée compléter celle de proactivité. En d'autres termes, une firme pourrait affirmer sa proactivité sans pour autant vouloir mettre en difficulté ses concurrents. Mais est-ce le sens de l'expression « beating to the punch » ? Elle signifierait plutôt « prendre de court ». On peut donc s'interroger sur la pertinence de cet ajout car c'est bien la marque d'une forte proactivité que de prendre de court ses concurrents ! Et non pas de les suivre ou de seulement réagir à leurs initiatives. Par ailleurs, l'autonomie est la seconde dimension qu'introduisent les deux auteurs en se référant explicitement à Burgelman (1983, p. 24) et à son concept d'« autonomous strategic initiatives of individuals ». Cependant cette notion semble déjà présente dans

la dimension « prise de risque ». Il semble en effet difficile de prendre des risques si on ne possède pas ou si on ne se donne pas un peu d'autonomie pour les prendre⁸.

3) Nous retenons des travaux de Lumpkin et Dess (1996) la distinction entre le processus (pour eux, l'orientation entrepreneuriale et ses différentes composantes) et le résultat (pour eux, la nouvelle entrée, c'est-à-dire la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau service). Cette séparation est communément admise aujourd'hui dans le champ de l'entrepreneuriat, où la dimension processus s'est progressivement imposée comme centrale dans les objets d'étude (Bygrave et Hofer, 1991; Shane et Venkataraman, 2000; Shane, 2003). Miller (1983) ne dit pas autre chose quand il montre que les processus entrepreneuriaux suivent des cours différents dans des configurations organisationnelles diversifiées.

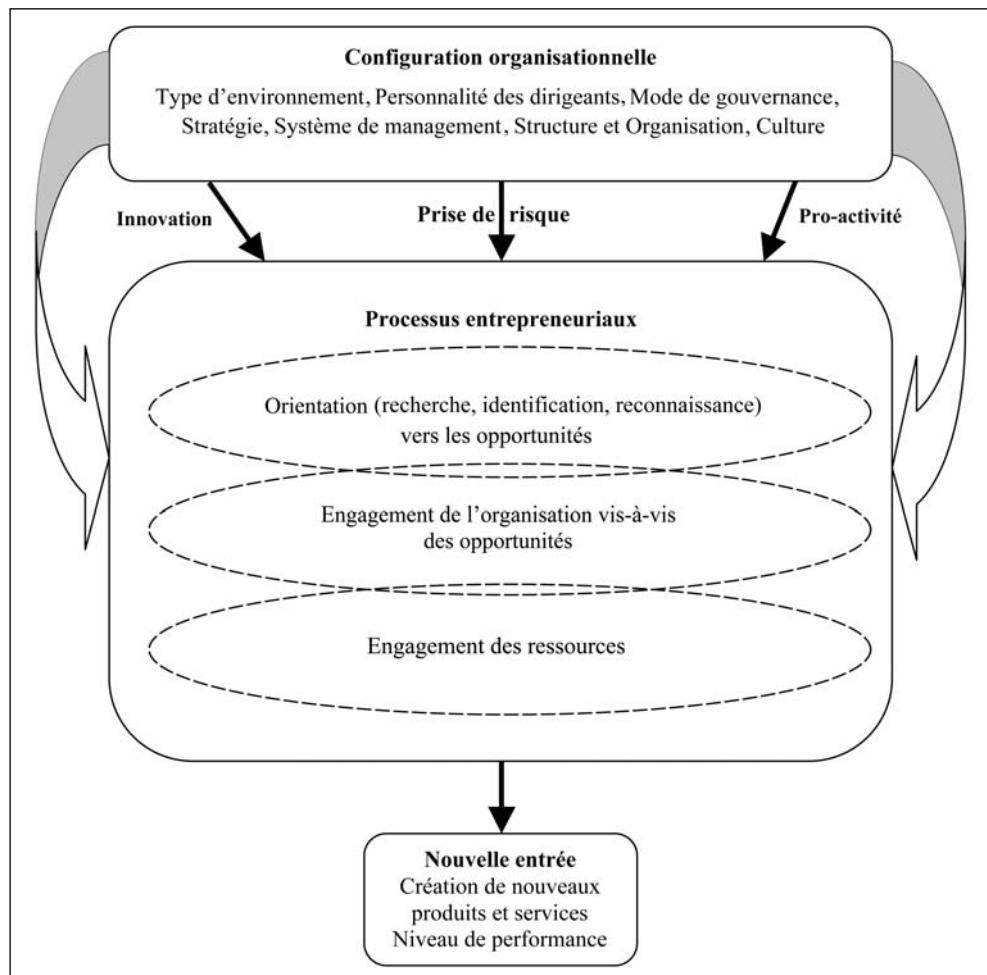
4) L'approche de Stevenson, enfin, nous semble particulièrement intéressante car elle est centrée sur la notion d'opportunité, laquelle est au cœur de la principale conceptualisation de l'entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000), comme nous l'avons précédemment évoqué. Cependant, les six dimensions proposées par Stevenson et reprises par d'autres (Brown *et al.*, 2001) mêlent des éléments qui réfèrent principalement à des processus : orientation stratégique, engagement vis-à-vis des opportunités et engagement des ressources avec d'autres qui réfèrent plutôt à des facteurs organisationnels : contrôle des ressources, structure et système de récompense. Les trois dimensions « processus » de Stevenson correspondent,

8. Nous avons déjà développé ces arguments dans un article sur la genèse du construit d'orientation entrepreneuriale (Basso *et al.*, 2009).

en définitive, assez bien aux trois processus suggérés par la définition de Shane et Venkataraman : orientation stratégique vers les opportunités – identification des opportunités ; engagement vis-à-vis des opportunités – évaluation des opportunités ; engagement des ressources – exploitation des opportunités. Les trois dimensions « facteurs organisationnels » renvoient vers certains des facteurs organisationnels identifiés par Miller (1983) ou proposés par Lumpkin et Dess (1996) comme des modérateurs de la relation orientation entrepreneuriale - performance.

En synthèse, le premier niveau de notre modèle intégrateur est le type de configuration organisationnelle, au sens de la définition élargie de Miller et Whitney (1999), influencé par des facteurs liés à l'environnement, à la personnalité des dirigeants, et

Figure 1 – Un modèle intégrateur de l'organisation entrepreneuriale



incluant des paramètres relevant de l'organisation et de la structure, de la stratégie, de la culture, de la gouvernance et du management. Le type de configuration, à travers ses caractéristiques propres et son degré de cohérence interne, agit sur le deuxième niveau, la forme d'expression de l'entrepreneuriat, qui s'incarne dans des processus d'orientation vers les opportunités, d'engagement de la firme vis-à-vis des opportunités et d'engagement des ressources (humaines, financières, technologiques, etc.). L'orientation vers les opportunités (la recherche, l'identification et la reconnaissance d'opportunités, aux niveaux individuel et collectif), en particulier, peut prendre la voie de l'innovation, de la proactivité, de la prise de risque ou d'une combinaison de ces éléments, en fonction des types de configuration organisationnelle. Ces processus conditionnent l'occurrence et le niveau de performance d'une nouvelle entrée (produit, marché, technologie, activité)⁹ qui représente le troisième et dernier niveau du modèle. La cohérence entre les deux premiers niveaux du modèle, configuration organisationnelle et processus entrepreneuriaux, est probablement un facteur déterminant le niveau de performance des nouvelles entrées.

II – APPLICATION DU MODÈLE À L'ANALYSE D'UN CAS

Pour appliquer, dans une approche qualitative, à finalité illustrative, notre modèle de l'organisation entrepreneuriale, nous avons

choisi de travailler sur un cas unique concernant une entreprise, L'Oréal, présentée souvent comme une organisation « entrepreneuriale » (Basso et Legrain, 2004; Basso *et al.*, 2008; Collin et Rouach, 2009). Le cas présente incontestablement des avantages : l'entreprise est très connue, ses dirigeants et ses principaux actionnaires également. Mais il pose aussi des difficultés majeures aux chercheurs : l'entreprise est « fermée », très secrète et il n'est pas évident d'y développer des études portant sur des questions sensibles ou stratégiques (Marseille, 2009, p. 8). Dans ce travail, nous avons procédé, comme nous l'avions déjà fait dans d'autres recherches sur la même entreprise (Basso *et al.*, 2008), en utilisant des données secondaires, la documentation interne, ainsi que des ouvrages et des interviews des principaux dirigeants. Pour analyser L'Oréal, à l'aide de notre modèle, nous allons, dans un premier temps, retracer brièvement son histoire, puis nous décrivons les principales caractéristiques de sa configuration organisationnelle et les processus entrepreneuriaux mis en œuvre en nous focalisant sur l'orientation vers les opportunités et l'engagement vis-à-vis des opportunités.

1. Un bref aperçu de l'histoire de l'entreprise

Depuis sa création par un jeune chimiste, Eugène Schueller, en 1907, L'Oréal, entreprise qui a réalisé un chiffre d'affaires de 17,5 milliards d'euros et employait 67 500 salariés dans 62 pays en 2008¹⁰, revendique une culture d'innovation qui

9. Le modèle proposé caractérise l'organisation entrepreneuriale mais, comme Miller et Friesen (1982), nous pensons que l'innovation (de produit) peut venir de firmes entrepreneuriales ou de firmes conservatrices (non entrepreneuriales). Nous postulons donc qu'il pourrait être pertinent de faire l'hypothèse que cela soit aussi le cas pour tous les autres types de nouvelle entrée.

10. Source : rapport annuel de l'entreprise (2009).

vise moins à développer des « inventions » de rupture qu'à moderniser sans cesse des familles de produits cosmétiques réparties dans un portefeuille de grandes marques jouissant d'une notoriété mondiale (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Vichy, Ralph Lauren, Helena Rubinstein, etc.).

L'Oréal a depuis son origine accordée de l'importance à la croissance des activités et du chiffre d'affaires. Alors que dans les années 1960 et au début des années 1970, sous l'impulsion de François Dalle, L'Oréal croit en partie par acquisitions (Vichy, Biotherm, Garnier, Lancôme, Guy Laroche, Gemey, Laboratoires Roja), le groupe se focalise ensuite, jusqu'à la fin de sa présidence, sur la croissance interne : « Notre développement s'est essentiellement fondé sur les connaissances accumulées dans l'entreprise et nous n'avons procédé à des acquisitions que dans la mesure où notre savoir-faire nous permettait de les faire fructifier. » (Dalle, 2001, p. 383). Avec l'arrivée de Lindsay Owen-Jones, en 1988, L'Oréal renoue avec la croissance externe. Celle-ci sera mûrement réfléchie, visant à conquérir des parts de marché dans certains pays. Notamment aux États-Unis, où L'Oréal acquiert successivement Helena Rubinstein en 1988, Maybelline en 1996, Soft Sheen en 1998 et Carson en 2000 sur le marché des produits « ethniques ». Alors que le groupe a toujours cherché à maintenir ses positions historiques en Europe, celles-ci représentent aujourd'hui moins de la moitié de son chiffre d'affaires. Les États-Unis prennent désormais 30 % des ventes, et les opportunités des années à venir semblent être liées au développement des marchés émergents dans lesquels L'Oréal a créé des filiales au cours des années 1990. L'entreprise applique jusqu'au bout une stratégie visant à

diffuser à l'échelle mondiale un nombre limité de gammes de produits cosmétiques jouissant d'une forte notoriété.

2. Caractéristiques clés de la configuration organisationnelle

L'Oréal opère dans l'industrie des cosmétiques, son environnement est mondialisé, dynamique et complexe. Les potentialités de croissance du secteur ne s'expriment pas de la même manière dans toutes les zones géographiques. Dans les pays développés (Europe de l'Ouest, États-Unis et Japon), le taux de croissance de l'industrie est légèrement supérieur à celui du PIB, alors que dans les pays émergents, il se situe au-delà de 8 % (Collin et Rouach, 2009). La complexité de l'environnement est liée au type de système concurrentiel, spécialisé, qui requiert la combinaison réussie de deux logiques *a priori* conflictuelles : une logique de volume afin de réaliser des économies d'échelle et une logique de différenciation des produits qui a pour objectif d'obtenir des parts de marché élevées à travers une multiplicité de niches (Collin et Rouach, 2009). Dans ce type d'environnement la capacité d'innovation est généralement un atout concurrentiel essentiel.

Si l'on se réfère aux types de configurations identifiés par Miller (1983), celui qui semble caractériser le mieux L'Oréal, aujourd'hui, est l'organique. Les configurations organiques s'inscrivent bien dans des environnements dynamiques, pour lesquels les questions d'adaptation au changement et surtout d'innovation sont déterminantes. Pour y répondre, les entreprises peuvent agir sur leurs structures afin de les rendre plus proactives, notamment à travers la décentralisation et la communication interne. Plus spécifiquement, pour s'adapter aux

conditions d'un environnement changeant, L'Oréal s'est appuyé sur la personnalité de ses dirigeants, sa culture et son système de management¹¹.

Des dirigeants hors normes

L'Oréal n'a connu que quatre présidents en un peu plus d'un siècle d'histoire : le fondateur Eugène Schueller, François Dalle, Charles Zviak et Lindsay Owen-Jones¹² (Marseille, 2009). Le personnage central de cette longue histoire est vraisemblablement François Dalle qui entre chez Monsavon en 1942, à l'âge de 24 ans. Il est recruté par Eugène Schueller qui le nomme, en 1948, directeur de L'Oréal. François Dalle recruterà à son tour Lindsay Owen-Jones, autre grand personnage de l'entreprise (Collin et Rouach, 2009) et désignera, le moment venu, ses deux successeurs.

La contribution d'Eugène Schueller se situe à deux niveaux. Il est, tout d'abord, celui qui va donner, par sa formation de chimiste et sa culture scientifique, toute leur importance à la recherche et à l'innovation au sein de l'entreprise. Il va, ensuite, façonner la très forte culture interne de L'Oréal, en instituant des lieux de discussion et d'échanges sur les enjeux à court (nouveau projet) et moyen (avenir de l'entreprise et/ou du secteur) termes de l'entreprise. Mais, c'est François

Dalle qui, sur 36 années de règne, va progressivement construire la biographie officielle de L'Oréal. Eugène Schueller disait de lui à la fin de sa vie : « Je suis un homme de petites et moyennes entreprises, mais Dalle,

c'est l'homme des grandes perspectives, c'est lui qui fera L'Oréal » (Marseille, 2009, p. 147). Ses actions originales et ses paris audacieux vont dessiner, peu à peu, les références de l'action managériale au sein de l'entreprise. Citons, par exemple, le lancement en 1962 de la laque Elnett, qui, sans publicité tapageuse, continue de dominer le marché cinquante ans plus tard (Marseille, 2009, 162-168). Elnett a connu un succès inattendu et fait partie des mythes du grand L'Oréal. François Dalle n'a pas été un chef d'entreprise ordinaire et a toujours défendu des idées fortes témoignant d'un état d'esprit d'entrepreneur, notamment en privilégiant l'inconfort des remises en cause à la quiétude satisfaite de l'existant : « Il fallait, pour progresser, qu'il y ait des chocs et pour qu'il y ait des chocs, il fallait organiser des confrontations. Je m'y suis employé, notamment en débaptisant la salle de réunion de notre siège social pour l'appeler salle de confrontation. » (Collin et Rouach, 2009, p. 39).

François Dalle est, en définitive, celui qui incarne le plus, dans l'histoire de l'entreprise, l'entrepreneur indépendant, preneur de risque, celui qui a créé des entreprises et développé L'Oréal, notamment dans ses activités internationales, pour en faire, à son départ, le premier groupe mondial de cosmétiques.

Lindsay Owen-Jones est tout à la fois l'homme de la continuité et de la rupture (Marseille, 2009). Il est l'héritier et le gardien des références fondamentales du groupe (Collin et Rouach, 2009), mais il va

11. L'entreprise a en outre bénéficié d'une grande stabilité de sa gouvernance et d'une connivence entre l'actionnaire principal (les descendants d'Eugène Schueller) et les dirigeants. Ceci a eu entre autres effets celui de renforcer, dans le temps, la continuité stratégique et managériale, comme nous le voyons dans la suite de notre développement.

12. Jean-Paul Agon est devenu directeur général en 2006. Lindsay Owen-Jones est, depuis cette nomination, président du directoire.

aussi lui permettre de développer une capacité d'adaptation aux changements, au fil des années. Lindsay Owen-Jones a été le dirigeant de la décentralisation, instituant un véritable culte de l'informel et une culture de la concurrence interne et de l'émulation entre les individus, les marques et les unités. De ce point de vue, il apparaît véritablement comme celui qui gère la transition de L'Oréal vers la forme de configuration organique qui la caractérise aujourd'hui. Dans son rôle de président, il a fait preuve d'un sens aigu d'anticipation, en identifiant des tendances émergentes dans les marchés africain et asiatique (Collin et Rouach, 2009, p. 39).

Une culture orientée vers l'entrepreneuriat

La culture de L'Oréal est fortement centrée sur les comportements des individus et sur leur capacité à entreprendre des projets et à les concrétiser (Collin et Rouach, 2009). Les principales valeurs portées par l'entreprise concernent l'innovation, le fonctionnement informel, l'autonomie. La transmission de la culture de L'Oréal, notamment vers les nouveaux entrants, repose sur le rappel permanent des grands récits fondateurs et des exemples de succès qui ont contribué à la construction du groupe. Ces histoires édifiantes ont pour effet de coordonner les manières de penser et d'agir, en proposant un système de repères précis. L'entreprise secrète un discours entrepreneurial riche en références aux initiatives et aux actes des dirigeants emblématiques, qui apparaissent comme des modèles dont il convient de s'inspirer. Il existe un langage propre à L'Oréal, qui reflète ce référentiel culturel commun fondé sur quelques grandes valeurs. Ce code verbal s'exprime à

travers une série de slogans et de messages, repris et diffusés aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. En voici quelques exemples : « Chez L'Oréal, à moins de trente ans, vous pouvez être patron » ; « Les meilleurs sont ceux qui sont capables de faire la rupture » ; « Les collaborateurs doivent être capables de mener plusieurs projets de front, de faire tourner les assiettes chinoises... ». Ces sentences fonctionnent réellement comme des principes d'action dans l'entreprise et légitiment des comportements qui seraient sans doute irrecevables dans d'autres organisations ; ainsi l'adage « Faire, défaire pour mieux faire » a longtemps permis de justifier des remises en cause – *in extremis* et donc coûteuses – d'investissements déjà programmés.

Marquée par la valorisation de l'esprit d'initiative et de la responsabilité individuelle, la culture du groupe a influencé l'organisation, qui se caractérise par un faible degré de formalisation des processus et des procédures. Comme l'écrit François Dalle : « C'est en fait dans une espèce de mouvement brownien qu'il faut entraîner toute l'entreprise. Je n'ai jamais hésité à bousculer les structures afin d'organiser le désordre, car une certaine dose de désordre est indispensable à la création... Accepter de faire pour mieux défaire..., c'est en effet renoncer, dans une large mesure, au confort des positions acquises dans un organigramme. » (Dalle, 2001, p. 268). Pour autant, chez L'Oréal, le désordre est loin d'être anarchique et procède d'une méthode dont fait partie la préparation des esprits. Il existe un réel effet de façonnement culturel, qui est explicitement revendiqué et qui constitue une force de l'entreprise.

Un système de management des compétences entrepreneuriales

En matière de management des ressources humaines, L'Oréal apparaît atypique à bien des égards. L'entreprise recrute ses futurs collaborateurs en fonction de critères qui privilégient une volonté marquée de sélectionner des individus qui ont une sensibilité, de l'intuition, de l'imagination, le goût de l'autonomie et un potentiel avéré pour mener à bien des projets de développement, en bref des entrepreneurs en puissance. Chez L'Oréal on considère que ces qualités ne peuvent se révéler que dans l'action, ce qui explique que l'entreprise s'efforce de confier aux jeunes cadres des missions susceptibles d'être sanctionnées par le marché. Dès lors, c'est sur le terrain que se gagnent les galons. François Dalle a toujours considéré que le recrutement de profils entrepreneuriaux était une priorité pour L'Oréal : « Celle-ci (*i.e.* la croissance de L'Oréal) fut l'œuvre d'entrepreneurs, au sens plein du terme, auxquels je désire rendre un hommage particulier. » (Dalle, 2001, p. 238).

On retrouve toute l'importance accordée au management des ressources humaines dans ces réflexions de François Dalle : « Notre parti pris d'ouverture sur les réalités de la vie a commandé toute la politique de recrutement et de formation de nos cadres. J'ai toujours veillé à ce que l'esprit de bivouac, celui de la route et de l'atelier l'emporte sur l'esprit d'état-major, celui des bureaux. Je crois que cette exigence s'impose tout particulièrement aujourd'hui pour deux raisons. C'est dans les endroits où se font se vendent et se consomment les choses que naît le progrès ; c'est dans les usines, les magasins, et

les foyers plutôt que dans la caverne-aux-ordinateurs. C'est dans les mêmes endroits que se nouent les solidarités. » (Dalle, 2001, p. 258). Les évolutions de carrière se font par adouchements successifs et les élus devront avoir démontré au cours de leurs précédentes fonctions une capacité réelle à « dégager une énergie permanente et à gérer une activité de manière autonome ».

Mais une des marques distinctives du management des hommes, qui émule d'ailleurs un certain type de comportement entrepreneurial, est la compétition. Tout individu est encouragé à prendre des initiatives, à innover, mais il lui faudra défendre ses idées et ses projets dans une compétition où seuls les plus performants pourront s'imposer.

En complément de la demande forte de dévouement à la cause de l'entreprise, l'organisation promeut une certaine acceptation de l'échec, qui se traduit notamment par la promesse d'une seconde chance donnée aux collaborateurs de talent qui n'auraient pas mené à bien une initiative, un projet, ou encore qui n'auraient pas satisfait aux exigences d'une mission. François Dalle exprime ainsi sa position sur cette question : « Sans erreur, il n'y a pas de mutation possible, ni, donc, d'évolution et de progrès... Le rôle du dirigeant consiste à aider ceux qui les commettent à les corriger. J'y ai passé une bonne partie de ma carrière et je n'ai d'ailleurs jamais manqué d'évoquer, en ces occasions, les erreurs que j'avais moi-même commises. Comme quoi, l'autorité, la source du pouvoir, ne provient pas seulement des succès, mais aussi des erreurs que l'on a su reconnaître et corriger. » (Dalle, 2001, p. 381).

3. Les processus entrepreneuriaux

Nous distinguons dans notre modèle trois types de processus entrepreneuriaux : orientation vers les opportunités, engagement de l'organisation vis-à-vis des opportunités et engagement des ressources. Nous nous intéressons ici principalement aux deux premiers. L'approche que nous proposons relie le type de configuration organisationnelle au comportement entrepreneurial. Chez L'Oréal, l'orientation vers les opportunités, c'est-à-dire les processus par lesquels les opportunités sont identifiées, recherchées ou reconnues, et l'engagement de l'organisation vis-à-vis des opportunités relèvent principalement d'une combinaison entre capacité d'innovation et proactivité de l'entreprise. Pour être plus précis, nous pensons que la capacité d'innovation constitue l'essence du premier processus, alors que la proactivité est davantage celle du second.

Capacité d'innovation et orientation vers les opportunités

L'Oréal a multiplié les lancements de produits nouveaux, qui se sont régulièrement imposés sur leur marché par leur qualité perçue comparée à celle des produits concurrents. Ainsi, avant l'entrée de L'Oréal, le marché des déodorants corporels était en France totalement sous développé et essentiellement exploité par Odorono, un produit assimilé du seul fait de son nom à un médicament contre les mauvaises odeurs. L'Oréal a lancé la marque Printil puis a ajouté des déodorants à ses lignes

cosmétiques Mennen, Biotherm, Vichy et surtout Obao, puis à ses lignes de parfums. La leçon que L'Oréal a tirée de l'ouverture du marché français des déodorants est qu'il faut savoir dépasser les réalités du moment et prendre des risques en innovant dans l'exploration de nouveaux territoires (Marseille, 2009).

Mais l'attention que L'Oréal porte aux attentes des consommateurs légitime également une politique d'innovation qui priviliege les innovations incrémentales, lesquelles consistent à moderniser, sans cesse, les gammes existantes de produits cosmétiques. Les activités de L'Oréal s'inscrivant dans un environnement fortement concurrentiel, ce type d'innovation repose sur un effort très soutenu de R&D¹³. L'Oréal possède environ 20 000 brevets et en dépôse près de 500 par an¹⁴. L'entreprise alloue, chaque année, 600 millions d'euros à sa R&D, soit plus de 3 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe (Collin et Rouach, 2009). Le déploiement systématique des innovations selon les différents canaux de distribution, les signatures et les pays permettent d'amortir les dépenses de R&D et de couvrir les marchés avec une réactivité qui freine et limite la pénétration des produits concurrents. Au niveau de la recherche, L'Oréal travaille avec des laboratoires du monde entier (comme par exemple, l'Inserm et le CNRS en France) et priviliege des connexions permanentes avec les meilleurs chercheurs dans ses spécialités de recherche.

13. L'Oréal a créé en 2008 une direction de l'innovation directement rattachée à Jean-Paul Agon. L'objectif principal assigné à cette unité est de découvrir et d'identifier de nouvelles opportunités, tant en termes d'attentes consommateurs que de découvertes scientifiques et technologiques (source : Rapport annuel L'Oréal, 2008). Chaque année, L'Oréal sort, en moyenne, 20 % de nouveaux produits et 3 000 nouvelles formules (source : Collin et Rouach, 2009). 14. 628, en 2008 (source : Rapport annuel L'Oréal, 2008).

Mais l'innovation au sein de l'entreprise ne concerne pas que le lancement de produits nouveaux et l'amélioration des gammes existantes. L'Oréal, les quarante dernières années de son histoire le montrent, a innové en prenant des positions dans des marchés inconnus, la plupart du temps dans des pays étrangers. François Dalle résume très bien ce point de vue: « Parce que nous sommes convaincus, à L'Oréal, qu'on ne trouve sur un marché que ce qu'on y a mis, je crois pouvoir dire que nous sommes des ouvreurs de marché. Mais cela n'est jamais facile, car la démarche se heurte systématiquement à l'intérieur même de la Maison à la résistance de nombreux collaborateurs. Les uns, obnubilés par les analyses de ce qui existe sont incapables de flairer les ouvertures possibles et vont même jusqu'à nier leur existence. Les autres reculent devant les risques: les mentalités de gestionnaire l'emportent sur l'esprit d'entreprise. Mon rôle, à la tête de l'Oréal, était de vaincre ces résistances. » (Dalle, 2001, p. 278).

Proactivité et engagement vis-à-vis des opportunités

Une connaissance approfondie des habitudes et des préférences de ses différents types de consommateurs couplée à une collaboration très étroite entre les départements marketing et R&D permet à l'entreprise de développer des produits parfaitement adaptés aux besoins du marché. La connaissance intime de ses clients a toujours été au cœur des préoccupations d'entreprise: « Découvrir les besoins non satisfaits et identifier les besoins restant à satisfaire, ouvrir constamment les marchés

à de nouveaux consommateurs, s'inquiéter de leurs jugements sur nos produits, telles étaient mes préoccupations de chaque instant. » (Dalle, 2001, p. 259). L'Oréal cherche en permanence à découvrir des niches, des besoins particuliers de consommateurs, pour lesquels il n'existe pas encore de produits. Pour parvenir à ses fins, le groupe a mis en place différents types de veille: commerciale, concurrentielle, politique, sociétale, technologique. Ce sont notamment ces dispositifs de veille qui ont permis, au milieu des années 1990, de constater que très peu de produits convenaient aux peaux asiatiques (Collin et Rouach, 2009). L'Oréal a également innové en matière de pratiques de veille, en instaurant le rapport d'étonnement¹⁵. Il est demandé, notamment, à tout chercheur en déplacement à l'étranger d'insister sur ce qui l'a étonné, surpris, voire déconcerté, plutôt que de rapporter des faits ou des interprétations de ces faits, d'une manière conventionnelle. Cette pratique réinterroge, selon nous, la façon d'interagir avec son environnement et développe les capacités d'observation, d'écoute et la curiosité.

La proactivité de l'entreprise tient tout autant à son organisation qu'au management des hommes. Le pouvoir est très décentralisé et les relations au travail assez peu formalisées. Différemment de la plupart des grandes entreprises, L'Oréal apparaît comme un ensemble de PME (filiales, affaires, départements, etc.) qui traitent d'égal à égal avec des fournisseurs de taille comparable. Si les achats industriels sont centralisés, ceux qui relèvent du marketing sont, quant à eux, entièrement décentralisés.

15. François Dalle est à l'origine de cette pratique (cf. Dalle, 1990).

sés. Chaque affaire ou filiale est notamment responsable de sa politique d'achat. Ceci peut s'expliquer par l'existence au sein de l'entreprise d'une peur des grands systèmes, qui peuvent certes procurer des avantages grâce à l'effet volume, mais qui peuvent aussi devenir difficilement gérables et faire perdre à l'entreprise beaucoup de souplesse et de réactivité. L'Oréal accepte donc le risque commercial d'avoir comme fournisseurs une multitude de TPE et PME. Ces entreprises sont sélectionnées sur des critères de qualité, prix et réactivité et dès qu'un fournisseur rejoint le réseau, L'Oréal s'efforce de construire avec lui une relation durable de type gagnant/gagnant.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cet article, nous avons proposé, à partir d'une combinaison d'apports identifiés dans différentes conceptualisations de l'organisation entrepreneuriale, un modèle intégrateur qui nous semble plus à même de restituer l'hétérogénéité et la complexité de l'entrepreneuriat organisationnel. Notre modèle distingue trois niveaux reliés : la configuration organisationnelle (élargie), les processus entrepreneuriaux (orientation vers les opportunités, engagement vis-à-vis des opportunités et engagement des ressources), et les nouvelles entrées (création de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles activités, entrée dans de nouveaux marchés). Dans la perspective des approches en termes de configurations, nous pensons que le degré de cohérence entre et au sein des deux premiers niveaux est un facteur essentiel de pérennité des stratégies entrepreneuriales des firmes, et nous avançons l'idée, que nous ne démontrons pas directement dans ce travail, qu'il

influence directement le niveau de performance du troisième.

Nous utilisons, ensuite, ce modèle en l'appliquant à l'analyse d'un cas, L'Oréal. Ce travail d'application sur un cas unique n'a pas pour objectif de mieux comprendre l'efficacité économique et financière de L'Oréal, ni de montrer sur une longue période comment l'évolution des configurations pourrait s'accompagner de processus entrepreneuriaux différents, nous n'avons pas les données pour cela. Par contre, nous avons souligné la force des cohérences, au sein de la configuration organisationnelle étudiée, et entre cette configuration et les processus entrepreneuriaux. Ces cohérences sont liées à la continuité stratégique sur une longue période et viennent de dirigeants dotées de personnalités et de valeurs qui ont fortement imprégné l'organisation, et qui ont façonné au fil du temps la culture et les systèmes managériaux. Le cas restitue bien ce que sont les caractéristiques clés de la configuration organisationnelle de L'Oréal : des dirigeants et des mandats hors normes, une forte culture d'innovation et d'entrepreneuriat et, enfin, un système de management orienté vers le développement des compétences entrepreneuriales. Il montre également que les processus entrepreneuriaux, chez L'Oréal, se nourrissent de ces cohérences et de ces forces pour combiner harmonieusement et efficacement capacité d'innovation, proactivité et prise de risque. Pour faire écho à la définition des configurations proposée par Miller et Whitney (1999), dans laquelle apparaît la notion de « thème unificateur » qui soude entre elles les constellations d'éléments organisationnels au cœur des configurations, il nous semble que dans le cas de L'Oréal c'est la culture qui aujourd'hui joue

ce rôle. La culture, plus que la vision stratégique, pourrait être un facteur déterminant de l'entrepreneuriat organisationnel chez L'Oréal, pour revenir sur un des points de divergence que nous avons avec le modèle de Ireland *et al.* (2009).

Ce modèle constitue une contribution à la littérature, non seulement en raison de son caractère intégrateur, mais aussi parce qu'il place la cohérence au cœur des dispositifs stratégiques et organisationnels destinés à faciliter les processus entrepreneuriaux. Ces deux spécificités le différencient d'autres modèles et en particulier de celui de Ireland *et al.* (2009), dans lequel nous regrettons l'absence d'insistance sur le degré de « fit » entre les éléments internes et externes qui le composent.

Ce travail a, bien sûr, des limites : une étude de cas unique basée principalement sur des données secondaires et concernant une entreprise qui communique beaucoup mais qui reste en définitive très secrète. Nous n'avons pas, d'autre part, explicitement abordé la question de la croissance externe et la manière dont elle peut être traitée dans le cadre du modèle. Rien n'interdit, cependant, de considérer qu'une opération de croissance externe constitue une opportunité qu'il faut avoir identifiée et évaluée, en cohérence avec les objectifs stratégiques et dans une congruence entre ces derniers et le profil organisationnel (Hill et Birkinshaw, 2008).

Ce travail ouvre sur de multiples pistes d'approfondissement. Il serait intéressant notamment de le poursuivre en analysant,

d'une manière approfondie, le dernier type de processus entrepreneurial qui figure dans notre modèle : l'engagement des ressources, et en élargissant le spectre de la notion d'opportunité en étudiant les opportunités de croissance externe. Sous réserve d'avoir les données, une étude longitudinale historique du cas L'Oréal, visant à repérer les évolutions des configurations organisationnelles et leur impact sur les processus entrepreneuriaux et sur la performance de l'entreprise pourrait apporter un éclairage précieux sur ces questions¹⁶. D'une manière complémentaire, dans des approches qualitatives, il pourrait être utile d'appliquer ce cadre conceptuel à d'autres cas d'entreprises, en essayant de constituer un échantillon, de manière à avoir le plus de diversité possible en termes de facteurs déterminant les configurations organisationnelles. Ces recherches permettraient, sans doute, d'affiner le modèle et d'identifier des catégories de configurations ainsi que leur couplage avec des types de processus entrepreneuriaux. Nous pensons, en effet, qu'en fonction des éléments singuliers d'une configuration, à un moment donné, de leur importance relative, de leur combinaison et de l'existence d'un « thème unificateur », il devrait être possible d'observer une large gamme de processus entrepreneuriaux. À partir de là, des études empiriques quantitatives pourraient être envisagées pour tester plus complètement, à l'intérieur du cadre, et en intégrant cette diversité de cas de figure, les relations entre les différents niveaux et entre les variables.

16. L'ouvrage de Jacques Marseille (2009), sur 100 ans d'histoire de L'Oréal, est riche d'informations mais il présente des limites importantes pour servir de support unique à un travail ayant cet objectif.

BIBLIOGRAPHIE

- Avlonitis G.J. et Salavou H., "Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance", *Journal of Business Research*, vol. 60, n° 5, 2007, p. 566-75.
- Basso O., Fayolle A. et Bouchard V., « L'orientation Entrepreneuriale – L'histoire d'un concept », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 195, 2009, p. 175-192.
- Basso O., Fayolle A. et Legrain T., « Le modèle entrepreneurial de L'Oréal: source et genèse », *Gérer & Comprendre*, n° 92, 2008, p. 44-55.
- Basso O. et Legrain T., « La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes », *Notes de l'Institut*, Institut de l'Entreprise, 2004.
- Brown T.E., Davidsson P. et Wicklund W., "An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 10, 2001, p. 953-968.
- Burgelman R.A., "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study", *Management science*, vol. 29, n° 12, 1983, p. 1349-1364.
- Bygrave W.D. et Hofer C.W., "Theorizing about Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 16, n° 2, 1991, p. 13-22.
- Cogliser C.C., Brigham K.A. et Lumpkin G.T., "Entrepreneurial Orientation (EO) Research: A Comprehensive Review and Analyses of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices", *Babson College. Entrepreneurship Research Conference*, 2008.
- Collin B. et Rouach D., *Le Modèle L'Oréal – Les stratégies d'une multinationale Française*, Pearson, 2009.
- Covin J.G. et Slevin D.P., "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 3, 1988, p. 217-234.
- Covin J.G. et Slevin D.P., "Strategic management of small firms in hostile and benign Environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 1, 1989, p. 75-88.
- Covin J.G. et Slevin D.P., "New venture strategic posture, structure and performance: An industry life cycle analysis", *Journal of Business Venturing*, vol. 5, n° 2, 1990, p. 123-135.
- Covin J.G. et Slevin D.P., "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 16, n° 1, 1991, p. 7-24.
- Dalle F., L'obsession de la qualité, *Humanisme & Entreprise*, n° 183, 1990, p. 1-14.
- Dalle F., *L'aventure L'oréal*, Ed. Odile Jacob, 2001.
- Dess G.G., Lumpkin G.T. et Covin J.G., "Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 9, 1997, p. 677-695.
- Gartner W.B., "A framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, 1985, p. 696-706.
- Gartner W.B., "Variations in entrepreneurship", *Small Business Economics*, vol. 31, n° 4, 2008, p. 351-362.
- Guth W.D. et Ginsberg A., "Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, vol. 11 (special issue), 1990, p. 5-15.

- Hill S.A., Birkinshaw J., "Strategy-organization configurations in corporate venture units : Impact on performance and survival", *Journal of Business Venturing*, vol. 23, 2008, p. 423-444.
- Ireland R.D., Covin J.G. et Kuratko D.F., "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy", *Entrepreneurship : Theory & Practice*, vol. 33, n° 1, 2009, p. 19-46.
- Lumpkin G.T. et Dess G.G., "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, vol. 21, 1996, p. 135-172.
- Lumpkin G.T. et Dess G.G., "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance", *Journal of Business Venturing*, 16, 2001, p. 429-51.
- Marseille J., *L'Oréal. 1909-2009*, Paris, Éditions Perrin, 2009.
- Messeghem K., « L'opportunité au cœur du management entrepreneurial : apport de l'école autrichienne », *3^e Congrès de l'Académie de l'Entreprenariat*, Lyon, mars 2004.
- Miller D., "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, n° 7, 1983, p. 770-791.
- Miller D. et Friesen P.H., "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, vol. 3, n° 1, 1983, p. 1-25.
- Miller D. et Whitney J.O., "Beyond strategy: Configuration as a pillar of competitive advantage", *Business Horizons*, mai-juin 1999, p. 5-17.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., *Safari en pays stratégique*, Paris, Pearson Education, 2009.
- Nizet J. et Pichault F., *Introduction à la théorie des configurations*, Bruxelles, de Boeck, 2001.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T. et Frese M., "Entrepreneurial orientation and business performance : cumulative empirical evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 3, 2009, p. 761-788.
- Shane S., *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Northampton, MA, 2003.
- Shane S. et Venkataraman S., "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, p. 217-226.
- Short J.C., Ketchen D.J., Shook C.L. et Ireland R.D., "The Concept of 'Opportunity' in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges", *Journal of Management*, vol. 36, n° 1, 2010, p. 40-65.
- Stevenson H.H., "A Perspective On Entrepreneurship", *Harvard Business School Working Paper*, 1983.
- Stevenson H.H., "Why Entrepreneurship has won!", *Coleman White Paper*, USASBE, February 2000, p. 1-8.
- Stevenson H.H. et Gumpert D.E., "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, vol. 62, n° 2, 1985, p. 85-94.
- Stevenson H.H. et Jarillo J.C., "A paradigm of entrepreneurship : Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, p. 17-27.

- Verstraete T. et Fayolle A., « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, 2005, p. 33-52.
- Wiklund J. et Shepherd D., “Entrepreneurial orientation and small business performance : a configurational approach”, *Journal of Business Venturing*, vol. 20, 2005, p. 71-91.
- Zahra S.A. et Covin J.G., “Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship : A longitudinal analysis”, *Journal of Business Venturing*, vol. 10, n° 1, 1995, p. 43-58.