

**Les pratiques engagées par les grandes entreprises face aux obstacles à
l'intrapreneuriat : quel rôle pour la culture organisationnelle ?**

**The practices undertaken by large companies in the face of obstacles to
intrapreneurship: what role for organizational culture?**

Fatima ELHOLOUI

Doctorante

Université Hassan Premier

Ecole Nationale de Commerce et Gestion

Laboratoire en stratégie et management des organisations Settat- Maroc

fatimaelholoui@gmail.com

Amina ASLI

Enseignante chercheuse

Université Hassan Premier

Ecole Nationale de Commerce et Gestion

Laboratoire en stratégie et management des organisations Settat- Maroc

amina_asli@yahoo.fr

Date de soumission : 03 /06/2020

Date d'acceptation : 15/07/2020

Pour citer cet article :

ELHOLOUI F. & ASLI A. (2020) «Les pratiques engagées par les grandes entreprises face aux obstacles à l'intrapreneuriat : quel rôle pour la culture organisationnelle ?», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 ». pp : 962 - 974

Résumé :

Avec l'avènement d'échange plus libre à l'échelle internationale, la concurrence est devenue plus virulente. Pour maintenir et améliorer leur compétitivité, les entreprises ont de plus en plus besoin d'innovations. Le rôle de l'intrapreneuriat en tant que source d'innovation et de créativité, a pris de plus en plus d'essor à la fois chez les praticiens et les recherches académiques. Or, le fonctionnement bureaucratique de certaines des entreprises en particulier celles de tailles géantes va à l'encontre des pratiques managériales exigées par l'entrepreneuriat organisationnelle. La structure pyramidale adoptée par ce type d'entreprise était pour faciliter le fonctionnement et protéger l'activité tout en assurant la stabilité et le contrôle ; Tant que les gestionnaires et le personnel se conforment à leur description de tâches, restent dans les limites du budget et atteignent leurs objectifs, ils n'ont pas à s'inquiéter, ce qui éloigne l'entreprise de l'innovation, l'agilité et la prise de risque.

L'objectif principal de cette étude est d'identifier certaines pratiques d'un tel fonctionnement sur la base desquelles nous proposons des moyens qui peuvent amener un plus grand nombre d'employés à agir comme des intrapreneurs. Les résultats de l'analyse théorique, révèle que la mise en œuvre d'une culture entrepreneuriale représente une pratique cruciale pour promouvoir et soutenir l'entrepreneuriat au sein des entreprises existantes : Les principaux éléments d'une telle culture sont : **une** structures organique, La disponibilité des ressources (les fonds financiers et le temps nécessaire pour les employés leur permettant de développer leurs idées créatrices), et la tolérance des échecs.

Mots clés : l'entrepreneuriat d'entreprise ; intrapreneuriat ; culture entrepreneuriale ; bureaucratie ; l'innovation.

Abstract :

With the advent of freer trade internationally, competition has become more fierce. To maintain and improve their competitiveness, companies increasingly need innovations. The role of intrapreneurship as a source of innovation and creativity, has taken off in both practitioners and academic research. However, the bureaucratic functioning of some of the companies, especially those of large size goes against the managerial practices required by organizational entrepreneurship. The pyramid structure adopted by this type of business was to facilitate functioning and protecting activity while ensuring stability and control; As long as managers and staff conform to their job description, stay within budget and reach their goals, they don't have to worry, which keeps the business away from innovation, agility and risk taking.

The main objective of this study is to identify certain practices of such a functioning on the basis of which we propose means which can lead a larger number of employees to act as intrapreneurs. The results of the theoretical analysis, reveals that the implementation of an entrepreneurial culture represents a crucial practice to promote and support entrepreneurship within existing companies: The main elements of such a culture are, an organic structure, The availability of resources (financial funds and the time required for employees to develop their creative ideas), and tolerance for failure.

Keywords: corporate entrepreneurship ; intrapreneurship ; entrepreneurial culture ; bureaucracy ; innovation.

Introduction :

A l'heure où le changement est devenu une nécessité, les entreprises valorisent plus que jamais l'innovation pour pouvoir survivre. Pour stimuler l'innovation, l'intrapreneuriat, a été vu comme un facteur primordial, ainsi l'initiative entrepreneuriale n'est plus conçue comme une affaire d'entrepreneurs individuels hors des frontières de l'entreprise, Elle est aussi fortement recherchée en interne auprès des employés. Il est aussi à rappeler que la recherche de tirer parti du potentiel entrepreneur, ne se limite plus aux entreprises caractérisées comme innovantes ou entrepreneuriales elle est également recherchée par les grandes entreprises bureaucratiques qui se voient menacé par le conformisme. Les entreprises sont ainsi toutes, à la recherche d'employés capables de générer et de mettre en œuvre de nouvelles idées. Cela dit, d'après la littérature, la promotion de l'intrapreneuriat présente un grand défi. (Camille Carrier, 2001) souligne « *il ne suffit pas de dire qu'on souhaite un changement pour qu'il se réalise effectivement* ». Les entreprises en particulier celles de grandes tailles généralement bureaucratiques, ont développés des pratiques qui vont à l'encontre des exigences demandées par la promotion de l'intrapreneuriat: le défi porte alors sur la capacité des entreprises à « protéger » les activités innovantes de la pression relative aux activités courantes. (Camille carrier, 2001) souligne que le défi est de réussir l'articulation de deux logiques divergentes. Pour relever un tel défi, quelques tentatives de recherches reconnaissent Le rôle de l'adoption d'une culture organisationnelle intrapreneuriale comme prédictif important de l'entrepreneuriat au sein des organisations. Selon (Hult, et al., 2003) l'intrapreneuriat est expliqué comme un processus affecté et alimenté par la culture organisationnelle (Fis & Wasti, 2009). Selon (Guney& Nurmakhamatuly 2007), la culture est le facteur le plus efficace pour l'entrepreneuriat. Pour voir les valeurs de l'entrepreneuriat dans les organisations, il faut une culture qui soutienne et développe l'esprit d'entreprise (Oktem, et al., 2003). Une organisation, qui vise à avoir une main-d'œuvre créative et innovante, doit tout d'abord développer sa culture organisationnelle à travers un plan (Oktem, al., 2033). Rare sont les études théoriques et empiriques qui ont exploré la relation entre la culture organisationnelle intrapreneuriale et l'intrapreneuriat; la plus part des études développent chacun des deux phénomènes d'une manière séparée. D'où la problématique suivante : dans quelle mesure la culture organisationnelle intrapreneuriale encourage-t-elle l'intrapreneuriat ?

L'objectif de cet article est d'identifier à travers une revue de littérature les pratiques de la culture intrapreneuriale engagées par les grandes entreprises pour encourager l'intrapreneuriat en leur sein. En premier lieu, nous essayons de présenter la méthodologie poursuivie pour explorer la littérature permettant de répondre à cette problématique, en deuxième lieu, le concept d'intrapreneuriat et son importance sont examinés. Certains facteurs obstacles à l'intrapreneuriat sont aussi étudiés. Enfin, dans la dernière partie, les pratiques de la culture intrapreneuriale pouvant générer l'intrapreneuriat sont identifiées et discutées et quelques recommandations sont faites.

1-METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Nous revenons sur les travaux qui se sont intéressés à l'étude des facteurs qui jouent le rôle d'antécédents de l'entrepreneuriat au sein de l'organisation (intrapreneuriat aussi nommée entrepreneuriat organisationnel, et les études qui ont essayé de développer un instrument d'évaluation intrapreneuriale à travers les facteurs clés du climat entrepreneurial.

La littérature a été identifiée en utilisant une base de données électronique qui contient un bon nombre de journaux publiant des articles ou des numéros spéciaux sur l'intrapreneuriat et/ou entrepreneuriat organisationnel. Sur les déterminants ou antécédents de l'intrapreneuriat et les déterminants de la créativité et de l'innovation, sur les facteurs obstacles à l'entrepreneuriat organisationnel Sur les thèmes qui se focalisent sur le lien entre la culture organisationnelle et intrapreneuriat.

Nous avons croisés les termes de recherche suivant : culture organisationnelle avec intrapreneuriat, culture organisationnel avec entrepreneuriat organisationnel, structure organisationnelle avec intrapreneuriat ou entrepreneuriat organisationnelle ; ressources humaines ou capital humain avec intrapreneuriat ou entrepreneuriat organisationnelle. La liste des références générée reprend les articles ayant un nombre de citations élevé sans oublier quelques livres qui demeurent une référence incontournable dans ce sujet. « Google scholar » ; « sciences direct » « scopus » et « scholarvox » ont été utilisés comme opérateurs de recherche.

2- RESULTAT ET DISCUSSION :

2.1 .L'intrapreneuriat et son importance :

L'intrapreneuriat peut être considéré comme un concept relativement nouveau. Malgré la courte histoire du phénomène, nous pouvons rencontrer des termes différents qui se réfèrent

au même sens dans la littérature sur l'intrapreneuriat. Les plus utilisés parmi ceux-ci sont l'entrepreneuriat organisationnel, corporate venturing et l'intrapreneuriat. L'entrepreneuriat organisationnel et intrapreneuriat sont les termes les plus utilisés. La majorité des écrits les considèrent comme interchangeables, ce qui nous adoptons dans cet article.

Le terme d'intrapreneuriat ou entrepreneuriat organisationnel a été introduit pour la première fois par Glifford & Elisabeth Pinchot en 1985 et a suscité l'intérêt des universitaires et des praticiens après avoir prouvé son effet bénéfique sur la performance de nombreuses sociétés. Diverses définitions ont été développées dans la théorie entrepreneuriale au fil des ans. Cependant, la plus large est très simple, c'est celle décrivant l'intrapreneuriat comme un esprit d'entreprise au sein d'une organisation déjà établie.

Plusieurs études empiriques montrent le rôle important de l'intrapreneuriat pour les organisations. (Zahra ,1991) souligne que l'intrapreneuriat est une source pour l'innovation de produits et de processus et au développement de marchés. D'autres recherches conceptuelles et empiriques révèlent, qu'il existe une relation positive entre l'intrapreneuriat et la performance des entreprises (Zahra, 1995; Antoncic& Hisrich, 2001)

L'employé lui aussi tire avantage de l'intrapreneuriat : la flexibilité et l'indépendance qui caractérisent l'environnement intrapreneurial l'encourage à s'engager dans la recherche d'opportunités, la génération d'idées créatives et innovantes et leur mise en œuvre (Zeldes ,2013). L'accumulation des compétences et l'élargissement de ses réseaux relationnels sont deux autres avantages générés par l'engagement dans l'intrapreneuriat. (Zeldes, 2013)

2.2. Les obstacles à l'intrapreneuriat :

Les obstacles au développement de l'intrapreneuriat sont nombreux, nous nous intéressons dans cet article aux plus importants :

2.2.1. L'autonomie insuffisante :

De nombreux auteurs reproches aux fonctionnements des entreprises bureaucratiques d'être un des plus grands obstacles à l'intrapreneuriat ; Benner et Tushman trouvent que les organisations axées sur les processus, les procédures et les normes deviennent incapables de cultiver des innovations exploratoires, ce qui se traduit par une faible performance à long terme (Benner & Tushman, 2001, 2015).

(Camille Carrier, 2001) souligne que les grandes entreprises sont caractérisées par une organisation bureaucratique, une multitude de niveaux hiérarchiques, une multitude de centres de décision, tout cela, pour ramener l'ensemble des collaborateurs à suivre une même

trajectoire ; Autrement dit l'ensemble des employés sont obligés de respecter un ensemble de règles et de pratiques préétablies par l'administration. L'employé intrapreneur lui est donc difficile de faire valoir ses projets ou idées innovantes auprès de la haute direction. Plus précisément, l'intrapreneur pour présenter son projet aux autorités responsables des jugements de l'utilité des projets innovants doit se soumettre à un ensemble important de règles ; plusieurs autorisations sont aussi à demander (Camille carrier, 2001).une telle lourdeur et complexité dans le fonctionnement pourrait décourager l'intrapreneur à continuer jusqu'au bout de son projet.

2.2.2. La surspécialisation des tâches et des fonctions :

Les postes à occuper par chaque employé représentent un ensemble de tâches prescrites. Ce dernier doit en conséquence se concentrer sur cette seule partie du travail qu'il maîtrise. Ce qui limite l'initiative et la réflexion sur toute autre chose qui va au-delà du travail prescrit.de même pour les fonctions. (Camille carrier, 2001) souligne que la surspécialisation des fonctions entraîne également des effets indésirables qui bloquent en partie le potentiel entrepreneurial au sein des entreprises, elle ne favorise pas en fait la synergie du travail créatif « *la fonction de recherche et développement, de marketing, de la production, de la gestion des ressources humaines et la commercialisation travaillent trop fréquemment dans un environnement qui les poussent à agir de manière trop cloisonnée et en adoptant des règles particulières qui finissent par se heurter mutuellement et ne plus laisser place à l'échange* » Une telle organisation du travail va à l'encontre des besoins managériaux de l'intrapreneuriat ; celle-ci a besoin d'échange interfonctionnelles ; et d'une interfécondité des idées.

2.2.3. L'insuffisance des ressources accordées au intrapreneurs potentiels :

Les ressources dont les intrapreneurs souhaiteraient disposer apparaissent généralement rares et difficile d'y faire accès. la logique organisationnelle/managériale qui caractérise les entreprises bureaucratiques et principalement la majorité des entreprises de grand taille s'appuie sur un système de pilotage qui cherche à optimiser l'utilisation des ressources, c'est-à-dire éviter tout gaspillage et les allouer aux opérations courantes pour lesquelles la rentabilité apparaît assurée car les risques encourus demeurent limités . Ce qui va à l'encontre de la logique entrepreneurial qui, emploie les ressources à l'identification de nouvelles opportunités de développement, et nécessite donc d'encourir des risques supplémentaires ; d'où la problématique d'accès aux

ressources de l'entreprise par les intrapreneurs pour réaliser leur projets innovants au sein des grandes entreprises.

(Fry, 1993) soutient les obstacles à l'intrapreneuriat susmentionnés et en ajoute plusieurs autres facteurs qui expliquent pourquoi les organisations ont des difficultés à devenir et à rester entrepreneuriales. D'abord ; Fry avance la rareté du talent entrepreneurial, les intrapreneurs en particulier dans les grandes entreprises ne sont pas valorisés et leurs idées se voient rarement concrétisées. La conséquence c'est qu'ils préfèrent investir leur temps dans la création de leur propre entreprise et devenir indépendants. Par ailleurs, l'intrapreneur est considéré comme une personne déviante en sortant des sentiers battus. Il est considéré comme une personne qui ne se conforme pas aux normes établies par l'entreprise. Ce qui n'encourage pas la pensée intrapreneuriale au sein de ces entreprises.

2.3. Créer un environnement intrapreneurial grâce à la culture organisationnelle:

De nombreux chercheurs ont souligné l'importance de la culture dans la promotion des comportements discrétionnaires et informels qui sont au cœur de l'entrepreneuriat organisationnel et recommandent qu'elle soit entrepreneuriale (Burgelman, 2009).

Une culture entrepreneuriale, est une culture dans laquelle de nouvelles idées et de la créativité sont attendues, la prise de risque est encouragée, l'échec est toléré, l'apprentissage est promue, les innovations de produits, de processus et d'administration sont défendues et le changement continu est considéré comme une opportunité (Ireland, al., 2003: 970). Les éléments de la culture qui soutiennent l'entrepreneuriat sont, les structures, les mécanismes de soutien et le comportement qui encourage l'esprit d'entreprise au sein des organisations (Martins & Terblanche, 2003).

Du côté de l'élément structure ; La culture entrepreneuriale a une influence sur la structure et les systèmes opérationnels d'une entreprise (Jones & George, 2008: 412). La culture entrepreneuriale génère des structures de types organiques par opposition à des structures hiérarchiques.

Les structures organiques se caractérisent par des descriptions de tâches assez larges (Conway & Steward, 2008: 248). Elles sont plates et utilisent des équipes transversales et interfonctionnelles effectuant une variété de tâches. Le pouvoir est décentralisé et l'autorité est liée à l'expertise (Green, et al., 2008: 361). Ainsi, il existe peu de règles bureaucratiques ou de procédures standards et la formalisation est faible (Morris, et al., 2008: 226). La

communication est latérale, ascendante et descendante (Robbins, et al. 2009: 429) en un mot ; la structure organique soutient des valeurs de flexibilité, d'autonomie et le travail d'équipe favoriseront l'entrepreneuriat au sein de l'entreprise. C'est en fait un facteur permettant aux entreprises bureaucratiques de réviser leur structures qui sont généralement mécaniques tendent à soutenir des valeurs telles que la rigidité, le contrôle, la prévisibilité et l'ordre et, en tant que telles, entravent l'entrepreneuriat organisationnel.

Pour les mécanismes de soutien devant être présents dans la culture d'une entreprise pour créer un environnement qui favorisera le comportement entrepreneurial, la littérature met l'accent sur La disponibilité des ressources. Elle joue un élément crucial (Martins & Terblanche, 2003: 71) parmi ces ressources ; on cite le temps nécessaire pour les employés pour développer leurs idées créatrices (La créativité prend souvent du temps) ; La société 3M, par exemple, accorde aux employés 15% de leur temps pour travailler sur des innovations auto-définies. À côté du temps libre, les fonds financiers sont aussi une ressource dont l'employé a besoin. (Pinchot, 1985, p. 64) souligne que la motivation principale de l'intrapreneur réside dans la liberté d'action rendue possible par l'accès aux ressources de son organisation d'appartenance.

Certains auteurs parlent **de comportements qui encouragent le comportement entrepreneurial** ; Les valeurs et les normes au sein d'une entreprise se manifestent généralement sous des formes comportementales spécifiques qui encouragent ou inhibent l'engagement dans l'entrepreneuriat au sein de son entreprise. Parmi ces comportements la littérature a beaucoup parlé de la tolérance de l'échec (Martins & Terblanche, 2003: 72).

La façon dont une entreprise gère les défaillances déterminera si les employés se sentent libres d'agir de manière entrepreneuriale. Les entreprises expérimentées en innovation ont appris à s'attendre à un taux de réussite modeste, par exemple, des entreprises comme 3M ont appris que seulement quarante pour cent des nouvelles initiatives introduites sur le marché ont finalement réussi (Sathe, 2003: 85). L'échec est donc normal, en fait, (Morris, et al. 2008: 267) soutiennent que si, les employés n'échouent pas de temps en temps, ils n'essaient probablement rien de nouveau. Ce qui est important, c'est ce que l'on apprend de l'échec (Sathe, 2003: 85).

Les échecs peuvent augmenter les chances de succès. (Burgelman, et al. 2009: 1030) sont d'avis que les succès spectaculaires de nouveaux produits sont souvent apparus comme une

conséquence de ce que les entreprises ont appris des échecs majeurs. Ainsi, les entreprises qui favorisent une culture entrepreneuriale acceptent l'échec dans le cadre du processus tout en affirmant que la génération de connaissances à partir de résultats décevants est essentielle au succès des futures initiatives entrepreneuriales (Covin, Green & Slevin, 2006: 63).

Conclusion et implications :

Dans un environnement d'affaires fortement concurrentiel, toutes les entreprises cherchent à se démarquer à travers l'innovation et toutes voient qu'elles doivent encourager l'intrapreneuriat, mais cela n'est pas facile, *il ne suffit pas de dire qu'on souhaite un changement pour qu'il se réalise effectivement* (Camille Carrier, 2001).un défis se pose : les pratiques de gestion qu'on a déjà valorisées vont à l'encontre des exigences de l'entrepreneuriat organisationnel. Plusieurs obstacles de la bureaucratie sont alors à surmonter. Il est impératif de concevoir une culture entrepreneuriale. Elle est citée par la recherche comme l'élément le plus important de la création d'un environnement favorisant l'engagement dans l'entrepreneuriat organisationnel. Elle est caractérisée par l'encouragement de la prise de risque, de l'innovation de nouveaux produits, de processus et d'administration, des comportements de tolérance de l'échec, une structure organique et Les ressources qui doivent être disponibles et facilement accessibles (Hisrich & Peters, 2002: 50) .les gestionnaires en particulier des grandes entreprises doivent donc revoir leur culture ; elle doit être révisée et s'orienter vers une culture entrepreneuriale. Sur le plan théorique, les études antérieurs s'intéressent beaucoup plus à l'effet de l'entrepreneuriat organisationnelle sur la performance de l'entreprise, rare sont ceux qui se focalisent sur les antécédents de l'entrepreneuriat organisationnelle ; plus encore lorsqu'il s'agit d'examiner la culture organisationnelle dans sa relation avec l'entrepreneuriat au sein des entreprises déjà établies. Notre article a voulu combler en partie à cette insuffisance dans la connaissance. Seulement une étude conceptuelle n'est pas aussi suffisante, aussi faut-il confronter ces résultats à la réalité sur le terrain par une étude sur un échantillon d'entreprises marocaines.

REFERENCES :

- Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2001), "Intrapreneurship: construct refinement and cross cultural validation", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 5, pp. 495-527.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2001). exploitation, exploration, and process management ; the productivity dilemma revisited
- BURGELMAN, RA., CHRISTENSEN, C.M. & WHEELWRIGHT, S.C. 2009. Strategic management of technology and innovation. 5th ed. Boston, MA: McGraw-Hill
- CARRIER, C. (2001). *de la créativité à l'intrapreneuriat*. SAINT-FORY: Press de l'université du Québec.
- CONWAY, S. & STEWARD, F. 2009. Managing and shaping innovation. New York, NY : Oxford University Press
- COVIN, J.G., GREEN, K.M. & SLEVIN, D.P. 2006. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation: sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1):57-81
- FRY, F.L. 1993. Entrepreneurship: a planning approach. Minneapolis : West Publishing Company, 1993. 750 p. ISBN: 978-0-314-00948-7
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009). "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", *ODTÜ Gelisme Dergisi*, 35 (Ozel Sayı), 127-164
- GREEN, K.M., COVIN, J.G. & SLEVIN, D.P. 2008. Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: the rôle of structure - style fit. *Journal of business venturing*, 23(3):356-383.
- Güney, S. ve Nurmakhamatuly, A. (2007). "Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenebilmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), 62-86.
- HISRICH, RD., PETERS, IVI.P., & SHEPHERD, D.A. 2008. Entrepreneurship. ih ed.

Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin

Hult, G. T. M., Ketchen, D. and Slater, S. F. (2005). "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches", *Strategic Management Journal*, 26, 1173-1181

- IRELAND, R.D., KURATKO, D.F. & COVIN, J.G. 2003. Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of management proceedings*, (6 p). [In EBSCOHost : Academic search premier, Full display: <http://www-sa.ebsco.com> [Date of access: 29 September 2009
- Jogaratnam, G. & Ching-Yick Tse, E. (2006). "Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 454–468
- MARTINS, E.C. & TERBLANCHE, F. 2003. Building organizational culture that Stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management* 6(1):64-74

MORRIS, M.H., KURATKO, D.F. & COVIN, J.G. 2008. *Corporate entrepreneurs and innovation*. 2nd ed. Mason, OH : South-Western

- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring : Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New-York: Harper & Row.
- Öktem M.K., Leblebici D.N., Arslan M., Kılıç M. ve Aydın, M.D. (2003). " Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma ", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 169-188
- ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A., ODENDAAL, A. & ROODT, G. 2009 *Organizational behavior: global and Southern African perspectives*. 13th ed. Cape Town: Pearson Education South Africa.

- SATHE, V. 2003. Corporate entrepreneurship: top managers and new business creation. Cambridge: Cambridge University Press

- Zahra, S.A; Covin, j.g. (1995). "entrepreneurship - performance relationship: a longitudinal analysis", Journal of business venturing, Vol.10, No. 10. Pp: 43-58

- Zahra, A. (1991), "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study", Journal of Business Venturing, Vol. 6 No. 4, pp. 259-86.

- ZELDES, N. 2013. Intrapreneurship: How to Do It and Live to Tell the Tale [online]. April 28, 2013. Available from: <http://www.nathanzeldes.com/wp-content/uploads/2012/11/Intrapreneurship-how-to.pdf>

