

Entrepreneuriat et GRH : quelles pratiques de GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des entreprises

KHALDI Siham

Professeur à la FSJES
Université Moulay Ismail, Meknès

MAJIDI Fatima-Zahra

Professeur à la FSJES
Université Mohamed 1^{er}, Oujda

Résumé : Dans un environnement turbulent et souvent incertain, l'innovation est essentielle pour la performance des entreprises. Pour y répondre, les organisations doivent développer et maintenir une dynamique entrepreneuriale.

Réussir leurs projet de développement, résister aux aléas socio-économiques qui peuvent déstabiliser, voir freiner leurs croissances, et s'imposer sur le marché en cherchant à élargir leurs champs de travail imposent à l'entreprise d'instaurer un changement organisationnel.

Revoir donc leurs méthodes de travail, mais aussi leurs objectifs et leurs outils constituent une opportunité pour celles-ci, et la poursuite de l'opportunité nécessite forcément de trouver une nouvelle stratégie de management.

L'entrepreneuriat n'est pas seulement l'affaire des individus, mais aussi des organisations. La question qui se pose maintenant est de savoir comment les entreprises peuvent instaurer une telle dynamique pour réussir leurs changements et rester compétitives.

Notre but est donc d'étudier l'impact des pratiques de management des ressources humaines sur le développement de la dynamique entrepreneuriale des entreprises, d'où l'importance de la problématique suivante: « Dans quelle mesure les pratiques de management des ressources humaines favorisent-elles le développement de la dynamique entrepreneuriale des entreprises? »

Mots clés : entrepreneuriat, pratiques de GRH, innovation.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7606114>



1- Introduction :

Acteurs principales de nos sociétés contemporaines, les entreprises font aujourd'hui l'objet de plusieurs problématiques, un changement organisationnel qui souligne souvent la nécessité de former et de développer les employés qui peuvent assumer de nouveaux rôles, un changement technologique qui accélèrent le rythme de l'innovation, des mutations culturelles profondes qui déclenchent fréquemment la réaction, et des changements commerciaux qui ont affecté les attentes des clients, les modes d'achat et les habitudes des clients ; et qui nécessitent d'optimiser la prospection, de fidéliser et d'améliorer la relation client et le taux de satisfaction.

La poursuite des opportunités pour chercher dans de nouveaux horizons et de s'approprier de nouvelles aptitudes, plus conformes à la nature et à l'intensité des modifications et des évolutions apparues dans leurs environnements devient alors un vrai challenge pour ces entreprises.

Elles doivent être suffisamment armées pour réussir leurs projets de développement, résister aux aléas socio-économiques qui peuvent déstabiliser, voir freiner leurs croissances, et s'imposer sur le marché en cherchant à élargir leurs champs de travail.

Revoir leurs méthodes de travail, mais aussi leurs objectifs et leurs outils constituent une opportunité pour celles-ci, et la poursuite de l'opportunité nécessite forcément d'introduire l'innovation dans la vie de l'entreprise, soit de manière ponctuelle par le biais d'un projet autour d'un produit, ou d'une technologie nouvelle, soit de manière permanente ce qui implique une nouvelle stratégie de management. On parle dans ce cas d'innovation permanente dans le but de conserver les avantages concurrentiels acquis.

L'innovation constitue donc pour une entreprise l'un des principaux moyens d'acquérir un avantage compétitif pertinent par rapport à ses marchés. Nouveaux produits ou développement de l'existant, amélioration et optimisation du système de production, adaptation ou introduction de nouveautés technologiques issues de la recherche en interne ou en externe, changements significatifs des méthodes de management constituent donc une opportunité majeure pour acquérir et conserver son avantage concurrentiel et deviennent alors, et plus que jamais, une nécessité. Innover c'est souvent élargir la définition de ses marchés, observer des secteurs adjacents, se mettre à la place des utilisateurs pour se couler dans des modes de pensée différents de ceux pratiqués habituellement dans l'entreprise.

L'entreprise se trouve alors sous tension permanente et l'ensemble de sa stratégie se déroule autour de cet axe. L'enthousiasme et l'intelligence sont devenus plus importants que l'expérience. L'entreprise doit créer une situation propice basée sur l'innovation, la proactivité, la prise de risques et le développement de l'autonomie.

Pour ce faire, et parmi les possibilités offertes à l'entreprise dans un monde turbulent sont ses pratiques de GRH qui constituent un moyen efficace pour assurer un personnel capable d'innover, de prendre des risques et des initiatives. Notre but est donc d'étudier l'impact des pratiques de management des ressources humaines sur le développement de la dynamique entrepreneuriale des entreprises, d'où l'importance de la problématique suivante: « Dans quelle mesure les pratiques de management des ressources humaines favorisent-elles le développement de la dynamique entrepreneuriale des entreprises? »

Nous tenterons de développer dans ce papier deux volets : un état de l'art sur l'entrepreneuriat et son effet déclencheur sur l'opportunité d'affaires, l'innovation et la créativité, ainsi qu'une étude exploratoire sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent stimuler l'intention entrepreneuriale le développement de la dynamique entrepreneuriale.

2- Entrepreneuriat : créativité et innovation sont à l'origine du développement du comportement entrepreneurial.

Dans un environnement turbulent et souvent incertain, l'innovation est essentielle pour la performance des entreprises. Pour y répondre, les organisations doivent développer et maintenir une dynamique entrepreneuriale. L'entrepreneuriat n'est pas seulement l'affaire des individus, mais aussi des organisations. La question qui se pose maintenant est de savoir comment les entreprises peuvent instaurer une telle dynamique.

En fait, les chercheurs et les praticiens ont constaté que les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle primordial dans la promotion de la dynamique entrepreneuriale au sein des entreprises. Chandler (2000) propose que la gestion des ressources humaines affecte la créativité et l'innovation en créant une culture de soutien. La gestion des ressources humaines devrait être mise en pratique pour permettre, à long terme, la promotion de la créativité des membres de l'organisation et le maintien de l'évolution de l'environnement d'une façon permanente. On note, donc, un grand besoin pour comprendre la relation entre les pratiques de

gestion des ressources humaines et la promotion des comportements entrepreneuriaux au sein des firmes.

De nombreuses firmes ont dû renoncer à la forme d'organisation pyramidale pour adopter des formes favorisant de plus en plus la créativité de leurs employés. Plusieurs chercheurs ont indiqué que le modèle organisationnel futur sera entrepreneurial (Chittipeddi et Wallett, 1991). Désormais, si une organisation veut améliorer sa performance et rester en vie, elle doit encourager des comportements entrepreneuriaux en interne. Aujourd'hui, l'entrepreneuriat est l'affaire non seulement des individus mais aussi des organisations qui doivent développer une dynamique entrepreneuriale.

Cette dynamique consiste en l'adoption d'attitudes et de comportements entrepreneuriaux au sein des organisations (prise d'initiative, capacité d'innovation, prise de risque, orientation vers les occasions, réactivité et flexibilité). Le maintien d'attitudes et de comportements entrepreneuriaux au sein des entreprises nécessite d'entretenir un contexte organisationnel propice à la recherche de nouvelles opportunités et à l'innovation. En ce sens, les ressources humaines et les pratiques de la GRH présentent un antécédent important pour soutenir la dynamique entrepreneuriale au sein des organisations. Plusieurs auteurs ont montré que les RH jouent un rôle important dans la mise en place d'un cadre favorable au développement de la dynamique entrepreneuriale au sein de l'organisation. Les pratiques de GRH devraient être un moteur de l'entrepreneuriat organisationnel vu qu'elles impliquent l'apprentissage organisationnel entraîné par la collaboration, créativité et l'engagement individuel.

Avant de traiter la relation entre les pratiques GRH et l'Entrepreneuriat, on abordera le concept d'entrepreneuriat dans son sens large, avant de s'intéresser de plus près à la notion de l'entrepreneuriat organisationnel comme forme spécifique d'entrepreneuriat.

Dans un environnement turbulent caractérisé par une forte concurrence, l'internationalisation des marchés et une forte évolution technologique, la performance des entreprises reste conditionnée par leur capacité à adopter des stratégies flexibles basées sur l'évaluation et le renouvellement des activités. A long terme, seule l'adoption d'une véritable stratégie d'innovation reposant sur la génération d'un flux continu et programmé de produits nouveaux, est susceptible d'assurer à l'entreprise sa performance.

L'innovation et l'entrepreneuriat sont devenus donc des moteurs fondamentaux de création de valeur. Pour l'entreprise, dont son origine est due à l'entrepreneuriat, une stratégie basée sur la

simulation de la créativité et la promotion de l'innovation peut établir ou mettre en cause sa pérennité dans un marché où aucune position n'est définitivement acquise.

Les entreprises doivent donc solliciter les sources d'innovation, les changements et les informations pertinentes sur les opportunités créatrices. Pour cela, ils doivent connaître, appliquer et maîtriser les principes qui permettent de mettre en œuvre les innovations, avec les meilleures chances de réussite. Le changement, sous cet angle de vue, doit constituer donc une règle habituelle pour ces entreprises, qui « va chercher le changement, sait agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité » (Stevenson et Gumpert, 1985).

D'après Shane et Venkataraman (2000), l'entrepreneuriat se résume à la manière ainsi qu'aux moyens d'évaluer et d'exploiter des opportunités d'affaires. Sharma et Chrisman (2007) définissent l'entrepreneuriat comme étant des individus ou groupes d'individus travaillant de manière indépendante ou, au sein d'une organisation, créant une nouvelle organisation ou innovant dans une organisation existante.

Par rapport à la différence de perception, tous les individus ne sont pas prédisposés à s'aventurer dans des risques, à offrir du temps, des efforts et de l'argent pour exploiter une opportunité. Whiting (1988) confronte les caractéristiques relatives d'une personne créative et celles d'un entrepreneur. Il remarque qu'il y a de grandes ressemblances, ceci explique que, souvent, les entrepreneurs affirment un caractère de confiance en soi, d'autonomie, de persévérance, d'immersion et du besoin d'accomplissement qui sont aussi les caractéristiques spécifiques aux individus créatifs.

Dans la même perspective, Hills et Shrader (2001) avaient mené des recherches qui ont abouti à ce que la majorité des entrepreneurs se percevaient comme étant des personnes créatives et considéraient que la créativité était nécessaire pour la découverte des opportunités d'affaires. Filion (2001) défend l'idée que la créativité est une spécificité reconnue des entrepreneurs qui peuvent être des créateurs de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouvelles méthodes d'exploiter ou de produire. Filion propose comme définition de la créativité : «La capacité de trouver régulièrement des solutions à des problèmes, de construire de nouveaux produits, de définir des nouvelles questions dans un domaine donné, d'une manière qui est, au moins initialement, considérée comme étant nouvelle ou originale, mais qui est ultimement acceptée et reconnue et même parfois récompensée à l'intérieur d'un cadre culturel donné».

Dans ce sens, de nombreux chercheurs (Krueger et Carsrud (1993) ; Kolvereid (1997) ; Emin (2003); Boissin, Emin et Chollet (2005) ; Boissin, Chollet et Emin (2008)) sont d'accord pour dire que souvent la créativité et l'innovation sont toujours précédées par une volonté ou une intention de créer et d'innover. Cette intention représente le meilleur prédicteur de l'acte entrepreneurial et du comportement entrepreneurial.

Donc, pour analyser le comportement entrepreneurial, il est capital de comprendre l'intention d'entreprendre (Shane et Venkataraman, 2000). D'après Krueger et al. (2000), l'intention d'entreprendre serait le meilleur prédicteur proximal d'un projet entrepreneurial. Bird (1988) définit l'intention comme un état d'esprit qui guide l'attention d'une personne afin d'accomplir un objectif spécifique. L'intention d'entreprendre est définie aussi comme la conviction d'un individu de déclencher le processus de la mise en œuvre d'un un nouveau projet entrepreneurial et à le projeter dans le futur (Bird, 1988; Thompson, 2009). Selon Boyd et Vozikis (1994), l'intention d'entreprendre serait aussi un état d'esprit qui se concentre sur l'attention d'un individu, son expérience et son comportement à travers un objectif ou un comportement distinctif.

Pour le concept de l'innovation, il a été défini par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) comme étant : « la mise en œuvre d'un produit, que ce soit un bien ou un service, d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2012). L'innovation est souvent le résultat d'une idée nouvelle issue d'une démarche plus ou moins structurée. Elle peut soit provenir d'un acteur clé de l'entreprise qui intuitivement apporte une réponse nouvelle à un problème rencontré. Elle peut aussi être le résultat d'une démarche très structurée de recherche de solutions en vue de résoudre des problèmes posés par l'insatisfaction des clients, l'évolution de la réglementation, l'évolution des technologies, l'augmentation des coûts de fabrication, les attentes nouvelles des clients. Elle peut prendre quatre formes: Innovation de produit à travers la conception d'un nouveau produit qui peut apporter des fonctionnalités nouvelles aux clients ; innovation de procédé qui modifie la façon de fabriquer le produit; innovation marketing basée sur la modification de la façon de mettre en valeur le produit pour le vendre; et enfin l'innovation organisationnelle qui touche le management et la façon de piloter une entreprise.

Les innovations peuvent être technologiques, issues de la recherche et développement (R&D), et peuvent aussi être liées à un nouveau concept de business, à un nouveau service délaissé par les entreprises du secteur, à une nouvelle façon de s'adresser aux clients, à l'adaptation d'un produit ou service à un nouveau segment de clientèle, etc, dites non technologiques. Pourtant ce sont les grands bouleversements technologiques qui ont toujours un impact important sur le développement de l'entrepreneuriat.

La découverte de l'opportunité, l'innovation et la créativité sont donc devenues des dimensions fondamentales du système entrepreneurial.

3- comportement entrepreneurial et GRH.

Après avoir traité l'entrepreneuriat et sa relation avec la créativité et l'innovation, la réponse au comment des firmes existantes demeurent ou deviennent entrepreneuriales grâce aux pratiques de gestion des ressources humaines mérite d'être abordé.

Les premières recherches sur la « corporate entrepreneurship » et l'entrepreneuriat organisationnel se basaient essentiellement sur l'étude du territoire et le caractère distinctif des activités entrepreneuriales qui apparaissent dans des entreprises déjà existantes, et ce, tout en le distinguant des activités entreprises par les individus à savoir l'entrepreneuriat.

En effet, l'élément déclencheur permettant d'étudier l'entrepreneuriat réside dans le fait de lier les initiatives individuelles aux activités entrepreneuriales au sein des organisations. En premier, on cite les travaux de Danny Miller (1983), demeurant la référence pour tous les travaux ultérieurs vu qu'ils présentent une mesure du phénomène. Il définit le concept de l'orientation entrepreneuriale (entrepreneurial orientation) par le fait qu'une firme adoptant cette dernière approche s'engage dans l'innovation produit-marché, entreprend des activités quelque peu risquées ainsi elle est la première à proposer des innovations proactives, coupant l'herbe sous le pied des concurrents.

En fait, l'orientation entrepreneuriale est la mesure par laquelle les managers s'impliquent dans la prise de risques (dimension de prise de risque), favorisent le changement et l'innovation afin d'obtenir un avantage concurrentiel (dimension de l'innovation), et de concurrencer agressivement avec d'autres entreprises.

Pour développer des comportements entrepreneuriaux au sein de l'organisation, cette dernière doit mettre en place des véhicules et adapter sa structure. Il s'agit d'une seconde transition

concernant les recherches portant sur la « corporate entrepreneurship » ou l'entrepreneuriat organisationnel et qui porte sur les travaux de Burgelman (1983). Ces derniers ont étudié le concept de « internal corporate venturing » qui est un processus par lequel les entreprises s'engagent dans la diversification et ce par le développement en interne. Cette diversification demande de nouvelles combinaisons de ressources pour prolonger les activités de l'entreprise. D'ailleurs, il a identifié deux types de comportements stratégiques individuels, qui ont été développé également par Hashimoto et Nassif (2014), Comportements stratégiques induits (Induced strategic behavior) (Ferreira, 2001; Heller, 1999) ou bien les comportements formels (formal behaviors) : Dans ce cas, l'organisation essaie de faciliter, en tous points, la génération d'entrepreneurs et leurs attitudes ,et Comportements stratégiques autonomes (Autonomous strategic behavior) (Ferreira, 2001 ; Heller, 1999) ou bien les comportements informels qui se manifestent lorsque l'organisation ne favorise pas la création d'une atmosphère favorable à l'innovation des entreprises. Dans ce cas, les intrapreneurs incarnent des traits de personnalité, comme la détermination, persévérance, créativité, l'audace puisqu'ils mettent leur travail en danger et font face aux structures hiérarchiques rigoureuses et bureaucratiques. Dans le même sens, les comportements stratégiques autonomes sont souvent assimilés à la notion d'intrapreneuriat (Pinchot, 1985). Les travaux de Pinchot s'intéressent en particulier aux activités informelles donnant naissance à l'entrepreneuriat organisationnel. Pour lui, l'intrapreneuriat est une façon de gérer, permettant à des employés et donc à des entrepreneurs à l'intérieur de l'entreprise d'exprimer leur potentiel créateur en bénéficiant d'une liberté suffisante et d'une certaine marge de manœuvre à cet égard. En général, l'entrepreneuriat organisationnel est centré sur le processus et sur l'organisation qui décide de favoriser et soutenir des pratiques intrapreneuriales (Birknshaw, 2003 ; Champagne et Carrier, 2004 ; Christensen, 2004). Alors que l'intrapreneuriat fait référence aux employés œuvrant dans une organisation, indépendamment de la présence ou de l'absence d'encouragement organisationnel et qui adoptent un comportement entrepreneurial, promouvant des changements et des améliorations sur tous les niveaux organisationnels. Certes, l'EO/intrapreneuriat est une manifestation de compétences et caractéristiques individuelles liées à l'innovation.

Pourtant, la personnalité de l'individu n'est pas seule responsable de l'émergence d'un comportement entrepreneurial, ce dernier peut être activé également par le contexte dans lequel il évolue. Dans cette logique, on peut dire que le comportement entrepreneuriale consiste en un mélange d'autonomie et de liberté ainsi que de structuration et d'organisation, chose qui se manifeste clairement par le fait que soit les organisations laissent une liberté d'action plus ou

moins prononcé aux intrapreneurs, soit les organisations cadrent les initiatives de leurs intrapreneurs à travers des dispositifs incitatifs et de choix structurels visant à orienter leurs dynamiques de création. Par ailleurs, on retient la définition de Carrier : « l'entrepreneuriat organisationnel est la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle d'une entreprise ». Cette dernière nous paraît assez complète puisqu'elle présente l'intrapreneuriat aussi bien par son processus (mise en œuvre) que par son résultat (innovation).

4- L'importance des pratiques de gestion des ressources humaines dans le développement d'une dynamique entrepreneuriale au sein des organisations.

On assiste à deux courants de recherches portant sur l'étude de l'intrapreneuriat /entrepreneuriat organisationnel. Le premier courant s'est plutôt focalisé sur l'étude des effets du processus intrapreneurial. Dans ce cadre, les chercheurs ont montré comment l'entrepreneuriat organisationnel peut développer la performance de l'entreprise en termes de résultats (outcomes) financiers, précisément croissance et profitabilité. Ils ont souligné la possibilité que l'intrapreneuriat améliore également les indicateurs non financiers (Zahra, Covin ; 1995 ; Zahra, Nielsen ; 1999). Il s'agit essentiellement de l'apprentissage organisationnel, la création des connaissances, et le partage du savoir qui constituent une base de la performance supérieure de l'organisation.

L'intérêt porté à l'étude des outcomes depuis les années 90 justifie parfaitement la nécessité d'étudier également les antécédents de ce phénomène vue que l'intrapreneuriat constitue pour l'entreprise un choix fait consciemment ou inconsciemment à priori. D'où l'apparition du second courant qui s'intéresse à l'étude des facteurs et conditions d'émergence d'une dynamique entrepreneuriale au sein des organisations. Dans ce cadre, une attention particulière est accordée à l'étude des ressources et de leur configuration, qui permettent à l'entreprise de poursuivre de nouvelles opportunités d'affaires et développer des actions innovantes. Il apparaît donc important de comprendre les leviers du management permettant de soutenir cette dynamique.

Pour stimuler cette dynamique intrapreneuriale au sein des organisations et, quel que soit leur taille, certains facteurs internes à l'organisation dont la gestion des ressources humaines, sont à mettre à profit. Un intérêt croissant est relevé pour l'étude de la gestion des ressources humaines comme étant un antécédent à l'entrepreneuriat organisationnel/intrapreneuriat. En fait, Le

développement et le maintien de cette orientation suppose l'instauration des pratiques de GRH particulières valorisant l'autonomie, la prise de risque et l'innovation.

Les pratiques de GRH en matière de sélection, formation, rémunération et communication permettent le développement des compétences, le partage et le transfert des savoirs nécessaires à l'innovation. On cite les travaux de Laursen et Foss (2003) qui ont testé que les entreprises qui ont mis en place de nouvelles pratiques de GRH telles que le (travail de groupe, délégation des responsabilités, rémunération liée à la performance, ont réussi à introduire de nouveaux produits. Ainsi, Michie et Sheehan (2003) ont prouvé cette corrélation positive entre les pratiques de GRH et l'innovation en termes d'introduction de produit et de processus, et ce par un test sur un échantillon de 240 manufactures.

La littérature sur la relation entre GRH et l'innovation est moins bien développée et relève d'éventuelles pistes de réflexions. On cite, entre autres la problématique des pratiques de rémunération et récompenses pour les entreprises s'engageant dans l'innovation ou le « corporate venturing ». De même, Hayton (2005) soulève la question d'équilibrer entre l'équité interne au sein d'une organisation existante qui veut atteindre une équité externe au sein de la nouvelle entreprise (new venture). Autrement dit, comment concilier entre l'équité interne qui soutient la coopération et l'échange des connaissances et l'équité externe qui s'intéresse à l'attraction des employés et leur fidélisation pour ne pas les perdre au profit des concurrents.

Bref, les pratiques de GRH jouent un rôle crucial dans la création d'un climat favorable à l'entrepreneuriat. L'innovation et la créativité, et qui sont considérées comme des moteurs de l'entrepreneuriat, sont étroitement associés aux pratiques de la GRH, comprenant l'instauration des équipes pluridisciplinaires, autonomes avec peu de contraintes temporelles, peu de descriptions des fonctions, ainsi que la mise en place d'une récompense au profit des employés impliqués et engagés au sein de leurs équipes.

C'est ainsi que les deux questions principales demeurent celles du rôle de la prise de risque et de l'autonomie d'action des individus. Le premier facteur peut être encouragé par certaines pratiques de GRH, comme le recrutement d'individus montrant une tolérance à l'ambiguïté et la mise en œuvre d'un système de compensation reconnaissant la prise de risque. Quant au second facteur, il peut être stimulé par les incitations et le soutien de l'encadrement intermédiaire. Mais des questions de compatibilité ou de mise en œuvre subsistent. À titre d'exemple, la compensation liée à l'innovation peut être accordée seulement après un long

délai, nécessaire au développement tourbillonnaire et à la mise en évidence des résultats des innovations. Dans ces conditions, comment effectuer, et sur quels critères, l'évaluation d'un employé qui ne peut pas l'être à l'aide des processus et méthodes habituels ?

La notion d'opportunité est centrale dans la recherche en entrepreneuriat, y compris en entrepreneuriat organisationnel. L'identification, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités de création de nouveaux produits et services supposent d'avoir accès à des ressources humaines capables de le faire. L'identification et la poursuite d'opportunité peuvent également être encouragées via des dispositifs intrapreneuriaux.

Conclusion

En conclusion, réinsuffler l'esprit d'entreprendre nécessite la mise en place d'un dispositif comprenant plusieurs volets, dont certains relèvent clairement de la GRH : l'encouragement des comportements entrepreneuriaux, la constitution d'espaces d'autonomie, la formalisation des procédures d'évaluation et d'accompagnement des projets, un système d'incitation, l'intensification des échanges et de la communication tant verticalement qu'horizontalement, la formation et la sensibilisation des employés au comportement entrepreneurial, la règle des 20 % de temps libre, la porosité structurelle du dispositif et la définition de nouveaux contrats incitatifs.

Bibliographie :

Adler P.S., Borys B. (1996). « Two types of bureaucracy: Enabling and coercive », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 1, p. 61-89.

Allali B. (2003). « Intrapreneuriat et organisations », *Cahier de Recherche HEC Montréal*, 2003-10, juillet.

Basso O., Fayolle A. (2009). « L'entrepreneuriat organisationnel : Enjeux et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 195, p. 87-91.

Bettinelli C., Randerson K., Fayolle A. (2012). « Why personality is not enough: The Role of Organizational Structure for Entrepreneurial Orientation in SMEs », *Conference Entrepreneurship, Family Firms, and Economic Development*, April 27-28th, Krakow, Poland.

Bouchard V. (2009). « Intrapreneuriat, Innovation, et Croissance », *Dunod*, Paris. Bouchard V.

Fayolle A. (2011). « Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? », *Gestion*, vol. 36, n° 4, p. 11-21.

Burgelman R.A. (1983a). « A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, p. 223-244.

- Burgelman R.A. (1983b). « Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study », *Management Science*, vol. 29, n° 12, p. 1349-1364.
- Carrier C. (1996). « Intrapreneurship in SME's: an exploratory study », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 21, n° 1, p. 5-20.
- Carrier C., Cadieux L., Tremblay M. (2010). « Créativité et génération collective d'opportunités: Quelles techniques pour supporter l'idéation ? », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 206, p. 113-127.
- Chaubaud D., Messeghem K. (2010). « Le paradigme de l'opportunité : Des fondements à la refondation », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 206, p. 93-112.
- Colle R., Culié J.D., Defélix C., Hatt F., Rapiou M.T. (2008). « Quelle GRH pour les Pôles de Compétitivité ? », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 190, p. 143-161.
- Dhifallah S., Chanal V., Defélix C. (2008). « Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ? », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 187, p. 161-175.
- Fayolle A. (2010). « Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités. Un cadre intégrateur », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 206, p. 149-169.
- Fisher C. (1986). « Organizational Socialization: an integrative review », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 4, p. 101-145.
- Gartner W.B. (1985). « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, p. 696-706.
- Germain O., Carrier C., Bloch A. (2011). « Intrapreneuriat et innovation », Introduction du dossier, *Gestion*, vol. 36, n° 4, p. 4-4.
- Gibson C.B., Birkinshaw J. (2004). « The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 2, p. 209-226.
- Hayton J.C., Cholakova M. (2012). « The Role of Affect in the Creation and Intentional Pursuit of Entrepreneurial Ideas », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 36, n° 1, p. 41-68.
- Hayton J.C. (2005). « Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research », *Human Resource Management Review*, vol. 15, n° 1, p. 21-41.
- Hayton J.C., Kelley D.J. (2006). « A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship », *Human Resource Management*, vol. 45, n° 3, p. 407-427. Ireland R.D.
- Miller D. (1983). « The correlates of entrepreneurship in three types of firms », *Management Science*, vol. 29, p. 770-791.
- Pichault F., Nizet J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Édition du Seuil, coll. « Points/Essais Sciences humaines », Paris.
- Slevin D.P., Covin J.G. (1990). « Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure: How to Get Your Act Together », *Sloan Management Review*, vol. 31, n° 2, p. 43-53.