

Le rôle de la GRH dans la promotion de la dynamique intrapreneuriale

BENCHRIFA Hanaa^{#1}, ASLI Amina^{#2}, ZERRAD Jaouad^{#3}

[#] *Université Hassan Premier
Ecole Nationale de Commerce et Gestion,
Laboratoire en stratégie et management des organisations
Settat- Maroc*

¹benchrifa_hanaa@hotmail.com

²amina_asli@yahoo.fr

³zerradjaouad@gmail.com

Résumé — Dans un environnement turbulent et souvent chaotique, l'innovation est essentielle pour la performance des entreprises. Pour y répondre, les organisations doivent maintenir une dynamique intrapreneuriale. L'entrepreneuriat n'est pas seulement l'affaire des individus, mais aussi des organisations [1]. 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 de 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 [3]. On note 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. Cet article tente à examiner un bon nombre d'articles s'intéressant à l'étude de cette relation. Nous proposons une revue de la littérature qui s'interrogera sur les pratiques de la GRH encourageant l'implémentation d'un comportement entrepreneurial au sein de la firme, et ce en distinguant deux perspectives les pratiques individuelles de la GRH et l'approche systémique des pratiques de GRH.

Mots clés — Dynamique intrapreneuriale, GRH, innovation, entrepreneuriat organisationnel

Abstract—In today's turbulent and often chaotic environment, innovation has been essential for the companies' performance. In response, organizations have to maintain their intrapreneurial dynamics. The entrepreneurship is not just the business of individuals but also organizations [1]. The question now being asked is how can firms implement an intrapreneurial dynamic. In fact, researchers and practitioners found that human resources management practices have a paramount role in promoting the entrepreneurial dynamic inside companies. Chandler (2000) proposes that human resources management affects creativity and innovation by creating a supporting culture. Human resources management should be put into practice to allow, in long term, promote the creativity of the organization members and keep up in a permanent way with the

evolution of the environment [3]. In order to be efficient, these practices should allow the conjunction between both dynamics; the companies and its members. Therefore, there is a high need to understand the relationship between human resource management practices and the promotion of intrapreneurial dynamic. This paper reviews some of the key literature in the intrapreneurial research field and aims to explore this relation by distinguishing two different perspectives: the individual practices of HRM and the systemic approach.

Key words— Intrapreneurial dynamic, Human resources management, innovation, corporate entrepreneurship

I. INTRODUCTION

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. Les chercheurs indiquent que le modèle organisationnel futur sera entrepreneurial (Chittipeddi et Walleit, 1991 cité par [4]). 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 [1]. Ce champ d'étude est en perpétuel développement tout comme le vocabulaire utilisé. Différents termes coexistent pour décrire la dynamique intrapreneuriale (corporate entrepreneurship, intrapreneuriat, entrepreneuriat organisationnel (EO), orientation entrepreneuriale, internal corporate venturing...). 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) [5].

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 vue qu'elles impliquent l'apprentissage organisationnel entraîné par la collaboration, créativité et l'engagement individuel [6].

Nous revenons sur les travaux qui se sont intéressés à l'étude du rôle des RH dans la promotion d'une dynamique entrepreneuriale au sein des organisations. 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 la GRH ou l'intrapreneuriat /entrepreneuriat organisationnel (Journal of Human Resource Management, International Journal of Manpower, International Journal of Science and Reserach, Human Research Management Review, Humanisme et Entreprise, Revue Française de Gestion, Management et Avenir). Nous avons croisés les termes de recherche suivant entrepreneuriat organisationnel, intrapreneuriat, innovation avec GRH, ressources humaines, capital humain. La liste des références générée reprend les articles datant de 2010 jusqu'à présent et ayant un nombre de citations élevé sans oublier quelques anciens articles qui demeurent une référence incontournable dans ce sujet (voir tableau).

Notre article s'interroge sur la question du comment les organisations soutiennent-elles cette dynamique ? Il s'agit principalement de dresser un état de l'art des travaux traitant la relation entre la GRH et l'EO/intrapreneuriat. En premier, nous présentons la définition du cadre conceptuel et on déterminera l'importance des RH dans le développement d'une dynamique intrapreneuriale en se basant sur deux construits de ce phénomène à savoir l'innovation et le « corporate venturing ». On s'interrogera par la suite sur quelle GRH pourrait favoriser un tel comportement entrepreneurial au sein des organisations. On analysera les travaux selon deux perspectives différentes : les pratiques de GRH individuelles et l'approche systémique de la GRH.

II. LA RELATION RH ET EO/INTRAPRENEURIAT

A. *Cadre conceptuel*

Le concept de l'intrapreneuriat demeure un concept polysémique, polyphonique et polymorphe [7] et jugé comme étant multidimensionnel. On finit par ne plus savoir à quoi on fait référence lorsqu'on parle du concept d'intrapreneuriat [8]. Ce concept est caractérisé par une fragmentation qui ne facilite pas l'accumulation et la fertilisation croisée des connaissances produites [9]. Cette fragmentation s'explique en grande partie par la coexistence de plusieurs termes différents pour désigner des réalités très voisines comme : Corporate entrepreneurship (Zahra,1991;1993;1995; Dess et al, 1999; Barringer & Bluedorn, 1999), intrapreneuriat (Kuratko

et al, 1990; Carrier , 1996), posture entrepreneuriale (Covin & Slevin, 1990; 1991), posture stratégique (Covin & Slevin , 1988; 1989), stratégie entrepreneuriale (Dess et al, 1977), et orientation entrepreneuriale (Lumpkin & Dess, 1996; Knight , 1997; Wiklund, 1998)(cité par [4])

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 la « corporate entrepreneurship » réside dans le fait de lier les initiatives individuelles aux activités entrepreneuriales au sein des organisations [10]. En premier, on cite les travaux de Danny Miller (1983) demeurant la référence pour tous les travaux ultérieurs vue 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 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 [11].

Pour développer des comportements entrepreneuriaux au sein de l'organisation, cette dernière doit mettre en place des véhicules « corporate venture capitalists » et adapter sa structure. Il s'agit d'une seconde transition concernant les recherches portant sur la « corporate entrepreneurship » 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 (individual strategic behavior), 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 (cité par [12]).
- 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 (cité par [12]).

Dans le même sens, les comportements stratégiques autonomes (autonomous strategic behavior) sont souvent assimilés à la notion d'intrapreneuriat (Pinchot, 1985, cité par [10]). 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, cité par [4]). 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 va inscrire le terme d'intrapreneuriat dans une perspective antagoniste. Il s'agit de mettre en exergue le paradoxe qui prévaut autour du concept. Cela consiste en un mélange d'autonomie et de liberté ainsi que de structuration et d'organisation ([13] ; [14]), chose qui se manifeste clairement par le fait que soit les organisations laissent une liberté d'action plus ou moins prononcée aux intrapreneurs (Autonomous strategic behavior), 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 (Induced strategic behavior) [15]. Par ailleurs, on retient la définition de Carrier : « 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).

B. L'importance des RH 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, cité par [10]). Il s'agit essentiellement de l'apprentissage organisationnel, création des connaissances, 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 vu que l'intrapreneuriat constitue pour l'entreprise un choix fait consciemment ou inconsciemment a 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 [16]. 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 quelque soit leur taille, certains facteurs internes à l'organisation dont les RH et 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'EO/intrapreneuriat ([17], [18]...). 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. Dans ce sens, la littérature n'a cessé de prouver que EO/ intrapreneuriat est positivement corrélée au capital humain (Soutaris ,2002, cité par [19] et [41]) et que les entreprises entrepreneuriales ont tendance à faire des investissements systématiques dans les compétences de leurs employés, en particulier les compétences de groupe et de socialisation.

Les travaux qui étudient l'impact de la GRH sur l'EO/intrapreneuriat, se focalisent soit sur le construit de ce dernier dans son ensemble, soit sur l'une de ses composantes à savoir l'innovation ou corporate venturing [19]. En fait, l'innovation peut être définie comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé 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 » [20]. Ainsi, « corporate venturing » implique la création d'une entreprise, soit par une nouvelle unité d'affaires, l'acquisition d'une nouvelle entreprise, ou par un partenariat avec une autre organisation.

Selon la perspective RH, l'innovation reste un des aspects de l'EO/intrapreneuriat le plus largement étudié. 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) qu'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 la tester sur un échantillon de 240 manufactures.

La littérature sur la relation entre GRH et le « corporate venturing » 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 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 au « corporate venturing ». Une étude faite par Hill and Hlavacek (1972) (cité par [19]) relève cet effet positif. Ils ont décelé les éléments et caractéristiques nécessaires à la réussite de 100 venture team et qui 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.

III. QUELLE GRH POUR PROMOUVOIR LA DYNAMIQUE INTRAPRENEURIALE

Pour développer la relation entre l'entrepreneuriat organisationnel et la GRH, il faut comprendre les différentes perceptions possibles de cette dernière. Schmelter et al. (2010) ont souligné trois manières pour appréhender la GRH. D'abord, la GRH peut être vue en tant que gestion du capital humain en sélectionnant les compétences, les capacités, et d'autres caractéristiques nécessaires à l'EO, comme le comportement créatif et novateur, la propension au risque, l'orientation à long terme, la concentration sur les résultats, la flexibilité, la coopération, l'autonomie, la tolérance à l'ambiguïté et la volonté d'assumer la responsabilité. En second, les pratiques de GRH peuvent refléter également la culture d'une entreprise. En dernier, la GRH peut être vue comme un système de management des activités ayant pour principal objectif de mener des changements. Hornsby et Messermith (2015) ont proposé HPWS (high performance work system) qui est le résultat d'une combinaison de pratiques RH, structure de travail et processus qui développe les connaissances et les compétences des employés, leur engagement et flexibilité et impacte positivement le niveau du capital humain et social (connaissances, compétences et liens relationnels) au sein de la firme. A partir de ce point, on peut prononcer que le champ de recherche de la GRH semble avoir

connu une nette transformation, en partant d'une approche focalisée sur les pratiques individuelles à l'une beaucoup plus complémentaire et centrée sur une approche systémique. En conséquence, nous avons jugé bon d'étudier les pratiques de GRH soutenant la dynamique intrapreneuriale en deux étapes : La première consiste à présenter les études examinant des pratiques individuelles de la GRH. La seconde porte sur les travaux prenant en compte les systèmes, les pratiques et les politiques de GRH (et non pas seulement les pratiques) comme niveau d'analyse [21].

A. *Pratiques individuelles de la GRH pour soutenir la dynamique intrapreneuriale*

La plupart des travaux sur la relation GRH et EO /intrapreneuriat ont adopté une approche universaliste des RH [22] basée sur la régression d'une pratique de GRH prise isolément.

On cite en premier, les travaux de Pichault et Picq (2013) qui ont étudié les pratiques de management dans les organisations tendues vers l'innovation. Ils partent du constat qu'une organisation tournée vers l'innovation doit manager de multiples tensions [21]. D'ailleurs, les ressources humaines sont au cœur de ces tensions créatrices, les individus sont à la fois les premiers porteurs des paradoxes et également les premiers impactés par leurs conséquences [23]. A travers une étude de cas unique et longitudinale d'une firme qui a fait de l'innovation son cœur de métier « entreprise malade de l'innovation », ces auteurs ont relevé l'existence de plusieurs pratiques mobilisatrices des RH déterminantes pour l'émergence et le déploiement de comportements collectifs innovants. Il s'agit des pratiques relatives au management de proximité non hiérarchique (rotation des responsabilités, participation, actionnariat des salariés, réunions d'informations), à l'organisation et l'autonomie, au développement des compétences (équipes de projet, mobilité horizontale), aux systèmes de soutien et de reconnaissance (richesse du contenu de travail, partage des bénéfices sous forme de bonus) et aux dispositifs de capitalisation et de partage des connaissances.

Les pratiques et processus de management des ressources humaines visant à soutenir la dynamique entrepreneuriale de l'organisation peuvent utilement être mis en place pour les employés fraîchement embauchés [21]. A travers leur article intitulé « les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices », Emilie Barges et Véronique Bouchard (2013) se sont intéressés à un antécédent peu étudié que sont les pratiques de socialisation organisationnelle. Il s'agit des processus et ressources déployés par l'organisation et ses membres pour conduire les nouveaux entrants à acquérir les croyances, valeurs, comportements et compétences nécessaires pour exercer pleinement leur rôle dans l'organisation [42]. Ce facteur joue un rôle important sur le comportement des embauchés en termes d'engagement et implication au travail, satisfaction et loyauté [43] et sur la performance des entreprises [44]. Ils ont employé une méthodologie multi-cas pour décrire les pratiques de socialisation des PME appartenant à différents

secteurs d'activités (BTP, industrie et services) et caractérisées par une forte ou faible orientation entrepreneuriale. Bargues et Bouchard (2013) trouvent que les entreprises qui privilégient un certain nombre de pratiques de socialisation telles que l'absence ou la faible structuration du poste de travail, le sens de l'écoute et l'adoption de nouvelles idées ainsi que la présence de règles peu contraignantes et peu nombreuses tendent à avoir une forte orientation entrepreneuriale. La limite de ce travail demeure dans l'influence probable de variables non contrôlées sur cette relation, à savoir le niveau de qualification des nouvelles recrues, ce qui pourrait constituer une éventuelle piste de recherche.

L'article de Teneau et Dufour (2015) s'intéresse au recrutement, tout en examinant son impact sur la création de nouveaux produits et services. Les intrapreneurs constituent une ressource rare et sont difficiles à identifier sur le marché du travail (Duncan et al. 1988, cités par [24]). Les auteurs ont adopté une recherche action ayant comme objectif principal d'accompagner le processus de recrutement d'intrapreneurs au sein d'une entreprise qui opère dans le secteur informatique. La réussite d'une démarche d'intrapreneuriat au sein d'une firme est basée sur des critères de sélection mis en œuvre pour le recrutement. Autrement dit, l'échec des démarches intrapreneuriales est dû principalement à un recrutement inadapté. Leur contribution consiste à formuler les critères de sélection à mettre en œuvre dans le processus de recrutement des intrapreneurs comme décrit ci-après :

- Des growth leaders prêtes à relever les différents défis et obstacles, ce sont des catalyseurs
- Une parfaite gestion du risque
- Des cadors indépendants : Ce sont les intrapreneurs qui se perçoivent comme « quelqu'un qui sert un client et non comme un rouage de l'organisation »
- Des innovateurs sûrs d'eux
- De grandes intuitions
- Des acteurs réseaux

La contribution de Schmelter et al. (2010) à la littérature sur GRH et EO/ intrapreneuriat prend une dimension quantitative. Leur enquête sur un échantillon de 214 PME allemandes affirme la relation positive entre les pratiques de la GRH et l'entrepreneuriat organisationnel dans un contexte de PME et montrent également que les pratiques de GRH représentent un antécédent de l'entrepreneuriat organisationnel plus qu'une variable médiatrice entre l'EO et la performance de la firme. Ils ont adopté la théorie du management par les ressources (resource-based view) comme cadre théorique qui stipule que la véritable source d'une performance réussie se trouve dans la capacité de l'entreprise à développer et à utiliser efficacement des compétences particulières. Dans cette logique, la GRH constitue une capacité dynamique qui joue un rôle important dans la promotion et le maintien de l'EO. Pour ce faire, les PME doivent se focaliser sur les pratiques à savoir :

- Sélection du personnel ayant des connaissances spécialisées avec des capacités entrepreneuriales telles que la créativité et la pro-activité

- Formation et développement du personnel
- Récompenses financières ou non financières

Sous le même angle de la PME, la contribution de Katia Richomme-Huet et Aude d'Andria se positionne à l'intersection entre GRH, PME et intrapreneuriat. Cette interaction souligne le rôle primordial du propriétaire-dirigeant. Dans une étude de cas unique d'une PME en plein développement où le chef désire impulser un nouveau souffle à son entreprise en se basant sur les ressources humaines, les auteurs ont exploré les rôles possibles du dirigeant œuvrant dans des structures à configuration entrepreneuriale au regard des pratiques de GRH. L'étude valide l'impact de la politique RH sur l'amélioration ou la détérioration de la qualité intrapreneuriale d'une PME. L'étude montre que l'existence d'une détermination entrepreneuriale des membres de l'organisation accompagnée de « vides organisationnels » accroît le risque de faire échouer le projet, générer des tensions et voir même le départ des bons éléments. Pour cette raison, la personnalité du dirigeant constitue un atout décisif dans le développement entrepreneurial de la PME. En fait, le propriétaire dirigeant constitue la première ressource humaine de l'organisation. Ses compétences, ses motivations, sa culture et ses expériences représentent d'importants antécédents à cette dynamique. Lorsque les dirigeants sont engagés, les choses se passent plus aisément, les obstacles et les restrictions sont levés et la résistance est affaiblie [12]. Par ailleurs, les études ont montré que le propriétaire dirigeant constitue le principal frein à l'intrapreneuriat [25].

Les pratiques de GRH présentées ci-avant ont été repérées selon une optique universaliste, notamment la typologie des axes majeures des pratiques de GRH (Bournois et Barbet, 1997) : Axe emploi/recrutement, axe rémunération/évaluation, axe formation/valorisation et axe communication/information. Il est vrai que ses pratiques ont prouvé leur effet positif sur l'instauration de comportements et attitudes entrepreneuriales au sein des organisations. Pourtant, les chercheurs reprochent à ce modèle son caractère simpliste qui paraît facilement imitable et n'offre pas un avantage compétitif à long terme. L'intérêt de l'adoption d'une approche systémique s'accroît pour prendre en compte la complexité des liens internes et externes de la GRH.

B. Approche systémique des pratiques de GRH

Un bon nombre de travaux ont essayé d'examiner comment les pratiques de GRH influencent le comportement entrepreneurial au sein des organisations, certes. Néanmoins, cette approche est loin de faire l'unanimité. Hayton (2005) quant à lui, insiste sur l'étude du système de pratiques de GRH. Les pratiques individuelles n'agissent pas seules sur le comportement entrepreneurial au sein de l'organisation mais elles sollicitent la prise en compte d'autres facteurs organisationnels. Sous cette optique, l'accent est mis sur l'interdépendance entre le travail d'équipe, rémunération, appui des dirigeants, structure décentralisée organique, disponibilité de temps pour les salariés, prise de risque...

Bouchard et Fayolle (2011), dans leur article « Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? » adoptent cette approche et répondent à deux questions principales : quels sont les leviers de la mise en œuvre de l'intrapreneuriat ? Et comment les combiner ? Pour ce faire, les auteurs ont rassemblé des études de cas afin de dégager les leviers les plus communément utilisés par les entreprises. Ils ont élaboré une liste de sept leviers nécessaires à un dispositif intrapreneurial. Il s'agit des assemblages d'éléments matériels, humains et symboliques en interaction systémique les uns avec les autres qui visent à encourager les employés, à contribuer à la croissance, à l'innovation et au renouvellement de leur entreprise, ce sont des systèmes d'éléments disparates destinés à provoquer des effets sur les comportements. Il s'agit essentiellement de :

- l'engagement de la direction ;
- la constitution d'espaces d'autonomie ;
- la formalisation des procédures d'évaluation et d'accompagnement des projets ;
- la mise en place d'un système d'incitation ;
- l'intensification des échanges et de communication tant verticalement qu'horizontalement ;
- la liberté donnée aux salariés (la règle de 20% de temps libre) ;
- la formation et la sensibilisation des employés au comportement entrepreneurial ;

Dans le même sens, la contribution de Michel Ferrary (2013), « Ecosystème intrapreneurial et innovation : Le cas de Google » présente une étude de cas longitudinale approfondie de l'ensemble des dispositifs mis en place pour favoriser les comportements entrepreneuriaux au sein des grandes entreprises, particulièrement le géant de la haute technologie Google. Ce dernier, comme bien d'autres grandes entreprises, a dû faire face à un réel enjeu stratégique concernant la gestion d'un antagonisme entre la bureaucratie de son mode de fonctionnement et la préservation d'une orientation entrepreneuriale nécessaire à l'innovation. Google a pu mettre en place un écosystème poreux et incitatif comprenant plusieurs volets, dont certains relèvent clairement de la GRH et qui mettent également en place les sept leviers déjà connus antérieurement [5]. Au-delà de ces leviers, Google a pu ajouter deux éléments complémentaires :

- la porosité structurelle du dispositif : Il s'agit de la mise en place d'une structure autonome articulant société capital risk et incubateur.
- la mise en place d'un contrat incitatif actionnarial renouvelé permettant l'enrichissement personnel des intrapreneurs.

Dans le contexte de la PME, Lisen et De Zanet (2013) dans leur article « Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat. Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises », questionnent trois facteurs susceptibles de stimuler des comportements intrapreneuriaux à savoir :

- le mode d'organisation du travail organique
- le rôle joué par l'encadrement hiérarchique

- les politiques de gestion des ressources humaines individualisantes tournées vers la prise d'initiatives et la stimulation de l'innovation-notamment en termes de compétences, de formations, de responsabilisations et de reconnaissances des mérites

L'étude montre que des stimuli managériaux encourageant la créativité sont efficaces seulement si ces stimuli sont associés à un système de GRH individualisant [21]. Des résultats inattendus ont été ressortis à l'aide d'une étude quantitative par paires employé-manager au sein des PME marquées par un besoin important en innovations. En premier lieu, l'étude montre que la structure organisationnelle organique n'est pas propice à la créativité. Pourtant, la littérature avait jusqu'alors considéré cette structure comme panacée. En second lieu, les auteurs soulignent que le rôle du manager et le support du supérieur hiérarchique contribuent à la créativité. Ainsi, les auteurs mettent le point sur les pratiques de GRH individualisantes pouvant stimuler l'intrapreneuriat et améliorer la performance des PME en termes de créativité et innovation.

Dans le même sens, la contribution offerte par Ait Razouk (2014), vise à examiner la contribution de la mobilisation des ressources humaines au développement de l'innovation dans les PME françaises. Le champ de la PME reste insuffisamment exploré par la littérature. Pourtant les ressources humaines constituent une source majeure de création de valeur pour les PME. Conformément à l'approche configurationnelle [45], l'auteur a privilégié de travailler avec un système de pratiques de GRH, en partant du constat qu'une pratique de GRH ne peut être utile et maximiser la performance que si elle est intégrée dans un système de pratiques de GRH complémentaires. Son étude s'est basée sur les données issues de l'enquête REPONSE¹. La mobilisation des ressources humaines est mesurée par un indice additif de variables de GRH agrégées (entretiens annuels, entretien en lien avec la formation, entretien en lien avec la formation, augmentations individuelles de salaire, primes individuelles, action qualité, groupes qualité, informations sur la situation économique, information sur l'évolution de l'emploi, informations sur la stratégie). L'innovation étudiée concerne l'introduction d'un nouveau produit. Les résultats de cette recherche rapportent que les PME adoptant des pratiques mobilisatrices de GRH sont capables d'innover à court terme et améliorer leur innovation dans le temps. Ait Razouk(2014)

¹ L'enquête REPONSE (Relations Professionnelles et Négociations d'Entreprise) est menée pour la DARES (Direction d'animation de la recherche, des études et des statistiques) par l'institut BVA sous forme d'entretiens en face à face avec les responsables des établissements, les salariés et les représentants des salariés sur un échantillon représentatif de 2 978 établissements français de plus de 20 salariés en 1998-1999 et de 2 930 établissements en 2004-2005 (<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de-76/statistiques-78/rerelations-professionnelles-85/enquete-reponse-relations-280/presentation-de-l-enquete-4188.html>).

souligne l'effet de la vision stratégique du propriétaire dirigeant sur les pratiques de GRH au sein de la PME. L'influence de la GRH sur la PME peut être modérée par les caractéristiques de ce dernier. Elle constitue en gros le facteur explicatif des dimensions liées à la stratégie, l'organisation et aux choix en matière de GRH [46].

Dans une perspective de la GRH interorganisationnelle, Simon et Tellier (2013) ont insisté sur l'importance de l'évolution d'un réseau accompagnant l'émergence d'un projet concernant un produit nouveau. Leur apport consiste à montrer que les pratiques RH doivent évoluer lors du processus entrepreneurial afin de favoriser le développement du capital social des intrapreneurs. Le capital social est compris comme étant l'investissement que font les entrepreneurs dans le développement et le maintien de relations sociales et les bénéfices attendus [47]. En mettant en exergue les travaux issus de la théorie des réseaux, ils ont identifié les leviers managériaux nécessaires tout au long du processus entrepreneurial en analysant l'évolution des réseaux sociaux associés à deux projets entrepreneuriaux au sein du centre de R&D d'un fabricant de semi-conducteurs. Les réseaux sociaux présentent l'ensemble des relations entre un ensemble d'acteurs. La position d'un individu au sein d'un réseau de relations conditionne son accès à des ressources et son engagement envers des partenaires d'échanges [48]. Cette position évolue dans le temps et suit les trois phases du processus entrepreneurial :

- Phase de création : Elle permet de générer une vague représentation de l'idée nouvelle, d'où l'intérêt d'augmenter des liens faibles pour accéder à des informations uniques et non redondantes.
- Phase de concrétisation consiste en l'attribution de caractéristiques à l'idée (usagers, formes...) pour aboutir aux différentes facettes du produit potentiel. Pour ce faire, il sera nécessaire de disposer de leviers permettant la mise en place d'un réseau cohésif afin de favoriser la confiance nécessaire pour la diffusion d'informations sensibles et l'obtention de soutien sans oublier l'encouragement des entrepreneurs à nouer des partenariats collaboratifs pour renforcer la concrétisation des idées.
- Phase d'engagement permet d'attribuer des ressources pour développer le produit. Des leviers permettant de densifier les réseaux des entrepreneurs internes restent importants durant cette phase tel l'accès à de multiples canaux de financement pour faciliter l'obtention des ressources [34]. L'étude met en avant l'importance des liens à tisser avec les niveaux supérieurs et les clients afin de faciliter l'officialisation du projet.

Hornsby et Messermith (2015) stipulent que pour soutenir les comportements entrepreneuriaux au sein des organisations, il serait important de favoriser stratégiquement le comportement innovant en concevant des systèmes de ressources humaines. Pour cela, ils ont proposé HPWS (high performance work

system). Trois sous-systèmes de la GRH contribuent à l'implémentation d'un HPWS. Il s'agit du:

- Management des connaissances (Knowledge management) qui implique l'attrait, la conservation et le développement des individus selon leurs compétences, connaissances et capacités pour répondre aux objectifs de l'organisation. Pour ce faire, il faut utiliser des techniques adéquates pour la sélection du personnel (test d'aptitude, entretiens structurés). S'ajoute l'investissement dans le développement et la formation pour atteindre un niveau plus élevé et plus productif pour l'innovation.

- Rémunération et les récompenses : Les entreprises sont amenées à lier la rémunération à la performance pour encourager les employés à se focaliser sur les objectifs les plus bénéfiques pour eux et pour leur organisation. Les rémunérations et récompenses prennent deux formes : monétaires (stock options, plans de partage des bénéfices, augmentations de salaire, bonus...) ou non-monétaires (autonomie, time off, temps libre...)

- Politiques et design : Les entreprises entrepreneuriales tendent à mettre en place des politiques et des structures favorisant la participation, la communication et la collaboration. En ce sens, Hayton (2005) distingue entre les pratiques de GRH traditionnelles et celles arbitraires ou discrétionnaires (discretionary HRM). Les pratiques traditionnelles se focalisent sur une définition claire des fonctions, une structuration d'un système équilibrable de rémunération et un suivi de la performance individuelle. Tandis que les pratiques dites discrétionnaires permettent d'offrir des rémunérations incitatives (incentive pay) et instaurer des mécanismes d'échanges de connaissances et d'apprentissage organisationnel. Ces dernières constituent la clé de réussite du HPWS vue qu'elles renforcent l'engagement au travail et une meilleure citoyenneté organisationnelle [19].

IV. CONCLUSION ET DISCUSSION

En termes de cette mise en perspective, les ressources humaines demeurent la ressource essentielle de la dynamique intrapreneuriale, dans le sens où c'est l'acuité humaine qui détecte les opportunités [18]. Outre, la GRH permet une meilleure connaissance des sources de compétitivité des entreprises. Les travaux figurant ci-avant soulignent la variété des points de vue et cadres théoriques dans l'examen des pratiques de GRH influençant le comportement entrepreneurial au sein des organisations. Le premier point que nous avons pu retenir pour analyser cette relation est de distinguer entre les pratiques de GRH prises individuellement et l'approche systémique. Le fait de privilégier l'approche systémique dans les prochaines études paraît légitime vue qu'elle prend en compte la complexité des liens internes et externes des pratiques de GRH. Hornsby et Messermith (2005) signalent que les connexions potentielles entre l'EO/intrapreneuriat et le système de GRH restent une piste de réflexion et d'investigation importante. Cependant, un système peut vite se transformer en carcan [21]. Selon cet angle, il sera intéressant de bien cerner les dimensions de la

GRH permettant de concilier ce paradoxe qui prévaut autour du concept (autonomie et structuration). L'interaction individu-organisation est au cœur du phénomène entrepreneurial au sein des organisations, que ce soit directement ou grâce à des artefacts organisationnels. Les activités entrepreneuriales au sein des entreprises peuvent se produire d'une façon irrégulière et informelle. Dans ce cas, toute description des responsabilités entrepreneuriales pourrait promouvoir comme empêcher les comportements souhaités. De même, il serait difficile d'identifier les nouvelles opportunités et qui va soutenir et parrainer les initiatives. Kelly et Hayton (2006) ont adopté l'approche basée sur les compétences pour y remédier. Il s'agit principalement de choisir les compétences pouvant s'engager dans un processus entrepreneurial et appliquer un management proactif et réactif. De surcroît, le processus de socialisation apparaît comme central dans le développement de comportements entrepreneuriaux en faveur des nouvelles recrues en les orientant dès leur entrée vers plus ou moins d'autonomie, de créativité et de prise de risque. La problématique qui se pose, porte sur l'encadrement de ses pratiques pour qu'elles soient mieux appréhendées par les nouveaux embauchés et prises en charge également par les responsables.

D'un point de vue méthodologique, on souligne l'utilité des méthodes qualitatives, particulièrement les études de cas qui répondent parfaitement à la nature complexe du phénomène étudié. Les méthodes qualitatives donnent une vision holistique pour mieux comprendre les phénomènes assez complexes. L'étude de cas permet également la compréhension profonde à la fois des phénomènes, des processus les composant et des personnes y prenant part [26]. En outre, on note la diversité des contextes d'étude. Il est vrai que le concept EO/intrapreneuriat est apparu au sein de la grande entreprise, mais la dynamique intrapreneuriale peut être déployée au sein de la PME, celle-ci dispose d'excellents atouts pour relever ce défi. Il sera intéressant d'élaborer des modèles théoriques qui soient adaptés aux particularités de la PME et répondre aux exigences de cette dernière, pour éviter d'appliquer des théories qui sont conçues au départ pour les plus grandes entreprises. En effet, la problématique de la dynamique intrapreneuriale au sein des PME n'est pas la même dans la mesure où ses organisations bénéficient déjà d'une certaine flexibilité. La question est davantage de savoir si les entreprises de petite taille qui peuvent être confrontées à une bureaucratisation de leur structure sont encore en mesure d'avoir un comportement entrepreneurial. Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité parce qu'il existe une série de contextes qualifiés de dénaturants pouvant effacer les spécificités de la PME sans observer un effet de taille dont on cite la globalisation, instauration des nouvelles TIC, recours à des financements (capital risque) et la certification d'entreprise [49]. Par ailleurs, la perspective de ce présent travail serait une tentative de modélisation appropriée aux PME afin d'enrichir la carence théorique.

REFERENCES

- [1] D. Miller, "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management science*, vol. 29, no. 7, p. 770-791.
- [2] S. A. Zahra, K. Randerson, and A. Fayolle, "Part I: The Evolution and Contributions of Corporate Entrepreneurship Research," *M@n@gement*, vol. 16, no. 4, p. 362, 2013.
- [3] I. A. Rabii Maalej and S. Saâdaoui, "Linking Corporate Entrepreneurship with Human Resources Management Practices," 2014.
- [4] Chirta, M-G, Oliveira, J & Filion, L. (2008). Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel-Examen de la documentation 1996-2006. *Cahier de recherche no.2008-01. HEC Montréal-2008. ISSN :0840-853X*
- [5] V. Bouchard and A. Fayolle, "Comment mettre en ?uvre l'intrapreneuriat?," *Gestion*, vol. 36, no. 4, p. 11, 2011.
- [6] N. Kaya, "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, no. 12, pp. 2074-2090, Dec. 2006.
- [7] B. Allali, "Pour une typologie des comportements intrapreneuriaux dans les organisations," in *Actes du colloque du CIFPME, «L'entrepreneur en action: Contexte et pratiques*, 2003.
- [8] C. Carrier, *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Puq, 1997
- [9] V. Bouchard, *Intrapreneuriat: innovation et croissance: entreprendre dans l'entreprise*. Dunod, 2009.
- [10] S. A. Zahra, K. Randerson, and A. Fayolle, "Part I: The Evolution and Contributions of Corporate Entrepreneurship Research," *M@n@gement*, vol. 16, no. 4, p. 362, 2013.
- [11] Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, 25(3), 217-234.
- [12] M. Hashimoto and V. M. J. Nassif, "Inhibition and Encouragement of Entrepreneurial Behavior: Antecedents Analysis from Managers' Perspectives," *BAR - Brazilian Administration Review*, vol. 11, no. 4, pp. 385-406, Dec. 2014.
- [13] Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship:: antidote or oxymoron?. *European Management Journal*, 19(5), 526-533.
- [14] Birkinshaw, J. (2003). The paradox of corporate entrepreneurship. *Strategy and Business*, 46-57.
- [15] O. Lisen and F. De Zanet, "Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat. Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises," *Revue française de gestion*, vol. 39, no. 233, pp. 141-160, May 2013.
- [16] G. J. Castrogiovanni, D. Urbano, and J. Loras, "Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs," *International Journal of Manpower*, vol. 32, no. 1, pp. 34-47, Mar. 2011.
- [17] R. D. Ireland, J. G. Covin, and D. F. Kuratko, "Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy," *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, no. 1, pp. 19-46, 2009.
- [18] C. Viala and C. Léger-Jarniou, "Leviers organisationnels de la dynamique d'innovation intrapreneuriale: relecture théorique du modèle d'Ireland, Kuratko et Morris," 2010.
- [19] J. C. Hayton, "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research," *Human Resource Management Review*, vol. 15, no. 1, pp. 21-41, Mar. 2005.
- [20] OCDE, E. (2005). La mesure des activités scientifiques et technologiques, Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation.
- [21] K. Randerson, A. Fayolle, and C. Defélix, "Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes?," *Revue française de gestion*, vol. 39, no. 233, pp. 75-88, May 2013.
- [22] A. Ait Razouk, "Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME. Analyse longitudinale sur des données françaises," *Revue française de gestion*, vol. 40, no. 243, pp. 107-126, Sep. 2014.
- [23] F. Pichault and T. Picq, "Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. Clés d'analyse et interrogations," *Revue française de gestion*, vol. 39, no. 233, pp. 161-182, May 2013.
- [24] G. Teneau and N. Dufour, "Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services," *Management & Avenir*, vol. 76, no. 2, p. 93, 2015.

- [25] Carrier, C. (1993). Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises. Université du Québec à Trois-Rivières, Département d'administration et d'économie, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- [26] Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.
- [27] F. Simon and A. Tellier, "Comment développer le capital social des intrapreneurs?," *Revue française de gestion*, vol. 39, no. 233, pp. 123–140, May 2013.
- [28] R. Schmelter, R. Mauer, C. Börsch, and M. Brettel, "Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs," *Human Resource Management*, vol. 49, no. 4, pp. 715–741, Jul. 2010.
- [29] K. Richomme-Huet and A. d'Andria, "Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME," *Management & Avenir*, vol. 39, no. 9, p. 136, 2010.
- [30] K. Messeghem, F. Noguera, and S. Sammut, "GRH, PME et Entrepreneuriat : regards croisés," *Management & Avenir*, vol. 39, no. 9, p. 87, 2010.
- [31] J. S. Hornsby and J. G. Messersmith, *Human Resource Management and Corporate Entrepreneurship*. Wiley Online Library, 2007.
- [32] J. C. Hayton, "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research," *Human Resource Management Review*, vol. 15, no. 1, pp. 21–41, Mar. 2005.
- [33] J. C. Hayton and D. J. Kelley, "A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship," *Human Resource Management*, vol. 45, no. 3, pp. 407–427, 2006.
- [34] Basso, O., & Legrain, T. (Eds.). (2004). *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*. Institut de l'entreprise.
- [35] B. GEFFROY-MARONNAT and L. PIHEL, "Cécile CLERGEAU."
- [36] M. Ferrary, "écosystème intrapreneurial et innovation. Le cas Google," *Revue française de gestion*, vol. 39, no. 233, pp. 107–122, May 2013.
- [37] G. Detchenique, S. Fauvy, and M. Hofaidhllaoui, "La robustesse des compétences de l'organisation : le rôle des pratiques créatives de GRH," *Humanisme et Entreprise*, vol. 313, no. 3, p. 33, 2013.
- [38] T. Colin, B. Grasser, and E. Oiry, "Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique. Le cas d'une entreprise de gestion du logement," *Revue française de gestion*, vol. 39, no. 233, pp. 55–71, May 2013.
- [39] G. J. Castrogiovanni, D. Urbano, and J. Loras, "Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs," *International Journal of Manpower*, vol. 32, no. 1, pp. 34–47, Mar. 2011.
- [40] J. Barrette and J. Carrière, "La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines," *Relations industrielles*, vol. 58, no. 3, p. 427, 2003.
- [41] E. Bargues and V. Bouchard, "Les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices," *Revue française de gestion*, vol. 39, no. 233, pp. 89–106, May 2013.
- [42] J. Van Maanen and E.H.Schein, "Toward a theory of organizational socialization and their consequences", *Research in Organizational Behaviour*, vol.1, p.209-264, 1979.
- [43] D. Feldman, "The multiple socialization of organization members", *Academy of Management Review*, vol.6, no. 2, p.309-318, 1981.
- [44] J. Battilana., S. Dorado. "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations", *Academy of Management Journal*, vol.53, no.6, p.1419-1440, (2010).
- [45] A.D. Meyer, A.S. Tsui, C.R. Hinings, "Guest co-editors' introduction: Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, no.36, p.1175-1195, (1993).
- [46] O. Torrès et G. Enrico, "Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité », *Gérer les RH dans les PME*, coord. M-A Villette, Vuibert, (2014).
- [47] N. Lin, « Building a network Theory of Social Capital », *Connexions*, vol.22,no.1, p.28-51, (1999).
- [48] E. Lazega, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, 2^e édition, « Que sais-je ? »no.3399, Presses Universitaires de France, Paris, 2007.
- [49] K. Messeghem, "Peut-on concilier logiques managerial et entrepreneuriale en PME?", *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, (194).35,(2002)

TABLEAU : RÉCAPITULATIF DES TRAVAUX RECENSÉS

| Auteurs | Cadre conceptuel/ Fondements théoriques | Contexte de l'étude | Objectif | Méthodologie |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pichaut et Picq, (2013) | Modèle de l'entreprise innovante | Entreprise suisse « malade » de l'innovation. Depuis sa création, elle a développé plus de projets dont brevetés | Etudier la relation entre la mise en place des pratiques GRH et l'innovation | Etude de cas unique et longitudinale |
| Ait Razouk, (2014) | Approche configurationnelle des RH (Meyer et al., 1993) | 275 PME françaises | Examiner la contribution de la mobilisation des RH au développement de l'innovation et tester la causalité inversée | Analyse longitudinale en se basant sur les données issues d'une enquête |
| Bargues, Bouchard (2013) | Antécédents de l'orientation entrepreneuriale Socialisation organisationnelle | PME appartenant à différents secteurs d'activité et caractérisée par une forte ou faible OE | Explorer les relations entre la socialisation organisationnelle des nouveaux recrues | 4 études de cas |
| Huet, d'Andria (2010) | Analyse en intersection des champs de recherche : GRH, PME et intrapreneuriat | PME en plein développement et entreprenant une nouvelle mutation menée par son chef | Explorer les rôles possibles du dirigeant au regard des pratiques de GRH combinées ou non à celles de l'intrapreneuriat | Cas unique Démarche d'observation participante de type recherche intervention |
| Simon, Tellier (2013) | Théorie des réseaux sociaux | Centre de R&D d'un fabricant de semi-conducteurs avec 600 employés Suivi de deux projets entrepreneuriaux issus d'initiatives d'ingénieurs | Montrer que les pratiques RH doivent évoluer lors du processus entrepreneurial et qu'elles doivent viser à accroître le capital social des porteurs de projet | Etude de cas longitudinale : -Analyse qualitative sur les projets et participants -Analyse sociométrique des réseaux |
| Randerson et al. (2013) | Entrepreneuriat organisationnel | Apport conceptuel | Proposer des pistes de recherches futures sur la manière dont la mobilisation des RH peut dynamiser le comportement entrepreneurial des firmes | Etat de l'art des travaux passés sur la relation de la GRH et l'entrepreneuriat organisationnel |
| Maalej et al. (2012) | Apport conceptuel sur la relation entre CE, HRM et PME | | | |
| Schmelter et al. (2010) | Resource based view theory | 214 PME allemandes | Analyser l'influence de 4 pratiques spécifiques de la GRH (variables indépendantes) sur l'entrepreneuriat organisationnel /intrapreneuriat (variable dépendante) : sélection du personnel, récompenses, formation et développement, mission des experts | Analyse quantitative |
| Kaya (2007) | | 124 entreprises turques appartenant au secteur de l'industrie | Examiner le rôles des pratiques GRH (variable médiatrice) et l'EO sur la performance de l'entreprise. | |
| Hornsby et Messermith (2015) | Apport conceptuel : « HPWS » Objectif : Discuter les éléments de la GRH nécessaires à initier et soutenir des comportements entrepreneuriaux au sein de la firme | | | |
| Castrogianni et al. (2011) | Resource based view theory (Barney, 1991) | 4 PME espagnols qui ont développé l'EO | | Etudes de cas multiples (Yin, 1984 ; Eisenhardt, 1989) |
| Teneau et Dufour (2015) | Théorie des ressources rares | Entreprise de service informatique qu'a souhaité mettre en place un service dédié aux offres innovantes du marché | Appréhender comment les pratiques GRH plus spécifiquement de recrutement peuvent contribuer à la création de nouveaux produits et services | Etude de cas |
| Bouchard et Fayolle (2011) | Dispositif intrapreneuriat | Grandes entreprises | Présenter les principaux leviers mobilisés par les entreprises | |
| Ferrary (2013) | Dispositif intrapreneuriat | Le cas de Google | Analyser le dispositif intrapreneuriat mis en œuvre par Google pour promouvoir l'orientation entrepreneuriale et restaurer sa capacité d'innovation. | Etude de cas longitudinale approfondie |
| Lisein et de Zanet (2013) | Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat | PME de secteurs d'activités contrastés et marqués par un important besoin d'innovation | Déterminer les facteurs susceptibles de stimuler les comportements intrapreneuriat au sein de la PME | Etude quantitative |
| Hayton (2005) | Apport conceptuel : S'intéresser sur l'explication théorique de la relation entre EO/intrapreneuriat et GRH(acceptation du risque et l'encouragement de l'entrepreneuriat arbitraire) | | | Revue des études empiriques |
| Hayton et Kelly (2006) | Apport conceptuel Competency based approach Identifier les compétences nécessaires au soutien de l'EO/intrapreneuriat | | | |