

## Editorial

Par

**Didier CHABAUD**

Maître de Conférences,  
Université de Cergy-Pontoise,  
EM Normandie  
IUT TC  
49, avenue des Genottes  
95 806 Cergy-Pontoise Cedex  
Didier.Chabaud@u-cergy.fr

**Christophe ESTAY**

Professeur à BEM,  
Bordeaux management school  
680, cours de la Libération  
33405 Talence Cedex France

christophe.estay@bem.edu

**Pierre LOUART**

Professeur des universités,  
IAE de Lille  
104, avenue du Peuple Belge  
59043 Lille Cedex

pierre.louart@iae.univ-lille1.fr

Les champs de la gestion des ressources humaines (GRH) et de l'entrepreneuriat se sont longtemps ignorés. Une recherche rapprochant ces deux thèmes sur internet, avec google, fournit un nombre d'occurrences francophones très faible (7 au 22/11/2008 dont 3 relatives à l'appel à communication de ce numéro). Welbourne et Katz (2002 : page x) constatent que « seule une poignée d'individus font des recherches se situant à la jonction de ces deux champs », tandis que Gartner et al. (2006) montrent, en reprenant Pearce (2003), qu'il n'y a quasiment pas de membres communs entre la division entrepreneuriat et la division ressources humaines de l'*Academy of Management*. Ainsi a-t-on abouti à des visions réductrices dans chacun des deux champs. Les spécialistes de GRH ont trop considéré que l'entrepreneuriat est un champ d'investigations ou de pratiques peu propices à l'application de concepts, d'outils ou de méthodes développés dans le cadre de grandes entreprises (Dundon et al., 1999 ; Wilkinson, 1999 ; Cassell et al., 2002 ; Welbourne, Katz, 2002 ; Harney, Dundon, 2006). De même, les spécialistes de l'entrepreneuriat se sont longtemps contentés de remarques génériques sur le rôle central des ressources humaines dans le phénomène entrepreneurial, sans proposer de plus amples développements : « Sans surprise, quand la GRH est abordée par les chercheurs en entrepreneuriat, c'est généralement en termes de simples ressources pouvant être utilisées dans le cadre du développement de projets entrepreneuriaux » (Barrett, Mayson, 2008, p.3).

Cette perception a récemment évolué grâce à une découverte réciproque d'intérêts convergents, en provenance tant de l'évolution des pratiques que des champs en présence. Les travaux portant sur la connexion entre GRH et entrepreneuriat se sont alors multipliés, tant dans les revues spécialisées en GRH (Baron, 2003 ; Tansky, Heneman, 2003 ; Cardon, Stevens, 2004 ; Barrett, Mayson, 2006) que dans le domaine de l'entrepreneuriat (Katz et al., 2000 ; Katz, Welbourne, 2002), conduisant même à la parution d'un *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (Barrett, Mayson, 2008).

Sans doute le point de départ a-t-il été constitué par la découverte des spécificités de la GRH dans les PME (Welsh, White, 1981 ; RIPME, 1990, 1999 ; Mahé de Boislandelle, 1998, 1999 ; Fabi, Lacoursière, 2007). Certes, l'amalgame entre entrepreneuriat et PME ne doit pas être fait mais il faut reconnaître que, généralement, les chercheurs en GRH ne sont pas encore suffisamment familiers avec l'entrepreneuriat pour distinguer les nuances. Ce numéro spécial les attirera, nous l'espérons, vers le domaine de recherche en entrepreneuriat et, en conséquence, à la littérature correspondante. Le détour par la PME n'est pas déraisonnable car, en recherche, le domaine de l'entrepreneuriat et le champ de la PME se recouvrent en partie, au motif, entre autres, que de nombreux dirigeants de PME sont des entrepreneurs. Ce point de vue pragmatique est déjà intéressant parce qu'il distingue la PME de la grande entreprise et conduit, ainsi, à poser la singularité des outils de la GRH. Ainsi, selon Miner (1973, p.14) : « les entreprises de petites tailles doivent faire l'objet d'une attention particulière, à savoir ne pas répliquer la GRH des grands groupes mais proposer des approches adaptées ». McEvoy (1984) prolongera cette voie avec une logique descriptive en visant à résoudre les problèmes de GRH spécifiques aux PME. Une nouvelle étape sera franchie avec Hornsby et Kuratko (1990) qui accusent

l'inadaptation de nombreux manuels de GRH au cas de la PME, lesquels sont parfois même en contradiction avec ce que révèle la réalité des pratiques (Heneman et al., 2000). Dès lors, la voie est ouverte aux recherches en GRH sur les PME, considérant que celles-ci ne doivent plus constituer des « citoyens de seconde zone » (Tansky, Heneman, 2003, p.299).

Cet intérêt pour la PME a été relayé par l'évolution des formes d'emploi et des carrières. Ces dernières années, un nombre croissant d'étudiants a compris qu'il pouvait y avoir une vie hors de la grande entreprise, elle-même en crise. Certes, sans exclure l'entrepreneuriat de la grande entreprise (où peut s'exprimer l'intrapreneuriat ou, au sens large et en anglais le corporate entrepreneurship), le développement de formations spécialisées en entrepreneuriat et l'augmentation du nombre de créations d'entreprises après un cursus universitaire attestent de l'intérêt des jeunes, et des moins jeunes, pour une carrière différente de celle du salariat. On peut alors s'intéresser à comprendre les motivations qui conduisent les individus à créer, les intentions de passer à l'acte d'entreprendre, ainsi qu'aux facteurs individuels et collectifs influençant la réussite des porteurs de projets. Les problèmes que posent ces thèmes devraient assez naturellement intéresser les chercheurs en GRH, mais aussi les praticiens. On voit même, désormais, certes en rapport avec leur problème de l'emploi (et sans rentrer dans les détails de la crise récente), des services DRH de diverses banques courtiser les étudiants suivant une formation en entrepreneuriat pour des postes de chargé de clientèle professionnelle ou pour le suivi des dossiers dans des sociétés de capital-risque. Mais, au-delà de cette anecdote, et pour revenir sur des sujets plus habituels de l'entrepreneuriat, les entreprises en création et nouvellement créées constituent une opportunité unique tant pour les chercheurs que pour les professionnels, de tester leurs théories et modèles de la GRH (Baron, 2003). Plus encore, il est possible d'espérer que les travaux sur l'orientation entrepreneuriale ou l'intrapreneuriat susciteront l'intérêt du chercheur en gestion des ressources humaines. L'entrepreneuriat offre un champ de travail original à celui-ci dont la spécialité s'est développée à l'abri des grandes structures de production. Les domaines de la gestion des ressources humaines et de l'entrepreneuriat doivent s'enrichir mutuellement.

Dans cet éditorial d'un numéro thématique, nous tentons de présenter quelques recouvrements et enrichissements possibles entre GRH et entrepreneuriat en prenant comme perspective différentes perceptions de l'entrepreneuriat, sans prétendre toutes les épuiser. La première section est ainsi consacrée à la GRH dans le contexte de la création d'entreprise. Si l'individu-entrepreneur constitue la première ressource humaine, nous verrons qu'une GRH implique une vue plus large pour préparer la performance. Dans une seconde section, le propos concerne d'autres manifestations du phénomène : intrapreneuriat, transmission et reprise d'entreprise. D'autres perspectives auraient été possibles et pourraient compléter cet éditorial. Par exemple, en prenant une perspective plus épistémologique avec les quatre paradigmes identifiés par Verstraete et Fayolle dans cette revue (2005), lesquels montrent que l'entrepreneuriat ne se réduit pas à la création d'entreprise, y compris au sein du paradigme de la création d'une organisation. Constat également établi par Covin et Slevin (1991, p.7) lorsqu'ils nous disent que : « le domaine de l'entrepreneuriat n'est plus limité au sens conceptuel du processus de création d'entités indépendantes ». Une perspective aurait consisté, plus pragmatiquement, à adopter le regard de l'entrepreneur devant, d'une part, apprécier ses compétences à entreprendre et, d'autre part, recruter celles et ceux dont il a besoin pour, enfin, réfléchir aux politiques de RH permettant de développer l'entreprise.

## **1. L'entrepreneuriat à l'aune de la GRH : d'un accent sur l'importance de l'individu-entrepreneur à l'interrogation sur des pratiques RH adaptées à la création**

La création d'entreprise fait l'objet d'une attention particulière en raison, notamment, des espoirs que les politiques (qu'elles soient nationales ou plus locales) fondent sur elle en matière de création d'emplois et de richesses : en France, entre 250 000 à 300 000 « créations pures » ou réactivations d'entreprises existantes ont lieu tous les ans. Près de 500 000 emplois par an sont en jeu (cf ; Verstraete et Saporta, 2006) pour une vision d'ensemble ou Shane (2008) pour une discussion dans le contexte américain).

Dans un premier temps, nous procédons à une discussion générale sur les recouvrements de la GRH et de l'entrepreneuriat pour, dans un second temps, focaliser notre propos aux entreprises nouvellement créées.

### 1.1. L'entrepreneur au cœur du croisement GRH/entrepreneuriat ?

La figure de l'entrepreneur est omniprésente dans le domaine de l'entrepreneuriat et plus encore dans le cas de la création d'une entreprise. Si la notion d'équipe entrepreneuriale (voir le volume 5 numéro 2 de 2006 de cette revue) chasse la figure mythique du héros solitaire (Reich, 1987), le concept d'entrepreneur (un individu ou une équipe) reste central dans l'étude du phénomène. Mais cet entrepreneur évolue au sein de contextes avec lesquels il compose pour y mener son projet, il s'y engage : « l'entrepreneur agit, structure et engage son environnement à des fins socio-économiques. Son action induit du changement et conduit à une modification partielle d'un ordre existant. L'entrepreneur construit son ordre. Celui-ci ne lui est profitable (pas seulement économiquement) que si l'ordre socio-économique dans lequel il s'insère y trouve également un intérêt et en tire de la valeur » (Verstraete, 2000, p.12 et 13). Son action conduit à impulser une organisation avec laquelle il est dans une relation de symbiose et cette organisation, qui peut se développer, est composée des ressources qu'il cristallise pour servir sa vision (Barneto, Verstraete, 2008).

Sous cet angle, l'entrepreneur constitue la première ressource humaine de l'organisation naissante. De façon très pratique, il suffit de constater à quel point les investisseurs y sont sensibles. Elle est d'autant plus importante que c'est elle qui lance le mouvement. Les compétences du fondateur, sa culture, ses motivations, son comportement, ses apprentissages et ses expériences sont autant de thèmes auxquels le chercheur en ressources humaines peut s'intéresser. La compétence est au cœur de la réussite de l'entrepreneur comme le soulignent les travaux présentés dans ce numéro thématique. Christophe Loué, Eric Michael Laviolette et Maria Bonnafous-Boucher vont préciser le référentiel de compétences de l'entrepreneur, tandis que Etienne St-Jean soulignera le rôle du mentorat dans son apprentissage, et que Naffakhi Haifa, Yosra Boughattas-Zrig et Christophe Schmitt soulignent la façon dont les équipes permettent la création de connaissances.

Mais, on le sait théoriquement avec les modèles d'évolution de la firme, et on l'affirme aisément lors de contacts avec le terrain des créateurs, le créateur d'une entreprise sera vite dépassé s'il ne délègue pas. Le leadership devient important pour recruter les ressources humaines complémentaires. Vecchio (2003) et Cogliser et Brigham (2004) attirent l'attention sur les leçons à tirer d'un rapprochement entre leadership et entrepreneuriat. L'une des questions en développement sur ce point concerne l'importance de la cohésion et du leadership au sein des équipes de fondateurs et de dirigeants pour la performance de l'entreprise nouvelle (Ensley et al., 2003). De même, des analyses sont conduites, discutant la façon dont l'entrepreneuriat peut constituer un moyen de lutter contre les pratiques discriminatoires (Heilman, Chen, 2003), voire sur les différences d'objectif selon le genre (Robichaud et al., 2005 ; Shane, 2008).

On le voit, à nouveau, les spécialistes des RH peuvent apporter à l'entrepreneur pour peu qu'ils ne transfèrent pas automatiquement les outils mis au point pour la grande entreprise mais qu'ils investissent le terrain de l'entrepreneuriat par des recherches qualitatives dont ils sont friands. La recherche qualitative est un des éléments relevés par Martin-Alcazar et al. (2005) dans un article consacré aux orientations actuelles de la recherche en GRH. Ils relèvent également que les domaines d'investigation qui rencontrent actuellement le plus de succès sont : l'analyse des comportements, les approches par les ressources, l'étude du capital humain dans une perspective d'avantage concurrentiel et la prise en compte du contexte et des contingences. Autant de thèmes que nous avons abordés pour l'entrepreneuriat. A ce panorama de la recherche, les auteurs ajoutent l'importance d'intégrer désormais les dimensions internationale et stratégique dans les travaux futurs en gestion des ressources humaines. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, la dimension internationale est également un thème travaillé autour des concepts de « *born global* », d'international new venture, d'EIRP (pour entreprise à internationalisation rapide et précoce ; Servantie, 2007).

La GRH peut aider au niveau de l'entrepreneur, mais aussi et beaucoup plus sans doute dans les besoins d'outils et de méthodes à intégrer dans l'organisation naissante. On passe ainsi de l'entrepreneur comme objet générique d'étude à l'organisation, composée de ressources humaines à piloter.

## 1.2. Des pratiques de GRH nécessaires dans les entreprises nouvellement créées

Les ressources humaines sont généralement perçues comme étant au cœur du succès, et du développement d'avantage concurrentiel et de croissance, des entreprises (Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Barney, Wright, 1998). Il devrait donc en être de même dans les PME (Chandler, McEvoy, 2000) et dans les entreprises nouvellement créées. Rauch et al. (2005), à partir d'une étude conduite en deux vagues (1993 et 1997) sur 119 entreprises est-allemandes créées après la chute du mur de Berlin, montrent que la performance des entreprises (mesurée par la croissance de l'emploi) dépend du développement de pratiques de gestion des ressources humaines (fondées sur l'implication, la formation et la communication) et du capital humain des salariés et du fondateur.

Au-delà du constat générique selon lequel les problèmes de gestion du personnel revêtent une importance plus grande pour les PME que pour les grandes entreprises, Deshpande et Golhar (1994, p.53), au terme d'une étude menée auprès d'une centaine d'entreprises de toutes tailles, concluent que « les neuf caractéristiques de la force de travail sont importantes dans les deux types d'entreprises. Cependant, ces caractéristiques sont plus critiques dans les entreprises de petites tailles par rapport aux plus grandes. » Au-delà de ces remarques générales, si « les ressources humaines sont décisives pour les organisations naissantes », il s'agit d'une « dimension pourtant souvent sous-estimée par les chercheurs qui s'intéressent davantage aux organisations existantes » (Katz et al., 2000, p.7)<sup>1</sup>.

Le contexte entrepreneurial doit être pris en compte et conduire à repenser les pratiques de GRH. Pour Baron (2003, p.253-254) il est nécessaire que le créateur prenne en compte la dimension RH de son organisation dès les premières étapes du processus : « l'incapacité de certains créateurs d'entreprises à manager leur personnel est un facteur important d'explication des échecs. Les entreprises créées par des entrepreneurs incapables de gérer leurs ressources humaines rencontrent des difficultés pour attirer et retenir les meilleurs employés, pour motiver ceux qui restent, et en général, échouent à maximiser la valeur de leurs ressources humaines ».

Suite à la création, lorsque l'organisation se développe et commence à recruter des collaborateurs, les problématiques RH se renforcent. Ainsi, recruter les meilleures compétences dans un environnement où les ressources financières sont limitées conduit à faire preuve d'innovations RH importantes (la création des stock-options, par exemple). De même, l'embauche des premiers salariés voit apparaître le besoin d'une gestion adaptée qui assure la motivation et l'implication. Si cette GRH est marquée par une certaine spécificité, notamment l'absence d'un responsable RH spécifique, il ne faut pas en déduire que la gestion choisie est simple, voire simpliste. Jack et al. (2006) soulignent combien les pratiques de GRH sont spécifiques aux petites firmes entrepreneuriales.

Si l'on suit une approche fonctionnelle, se fondant sur la différenciation par nature des activités de GRH, on peut se rendre compte de la diversité des éclairages apportés. Cardon et Stevens (2004)<sup>2</sup> en proposent une très bonne recension (cf. figure 1).

S'il est possible de revenir sur chacun de ces aspects, il est intéressant de noter que de nombreuses études convergent pour considérer que « recruter, motiver et fidéliser les employés » constituent l'un des principaux problèmes des petites firmes et des entreprises nouvellement créées (Gatewood et Feild, 1987 ; Deshpande et Golhar, 1994 ; Williamson, 2000 ; Williamson et al., 2002 ; Cardon, 2003), et ce tant du fait d'un problème de ressources que d'un manque de légitimité (Williamson, 2000 ; Williamson et al., 2002).

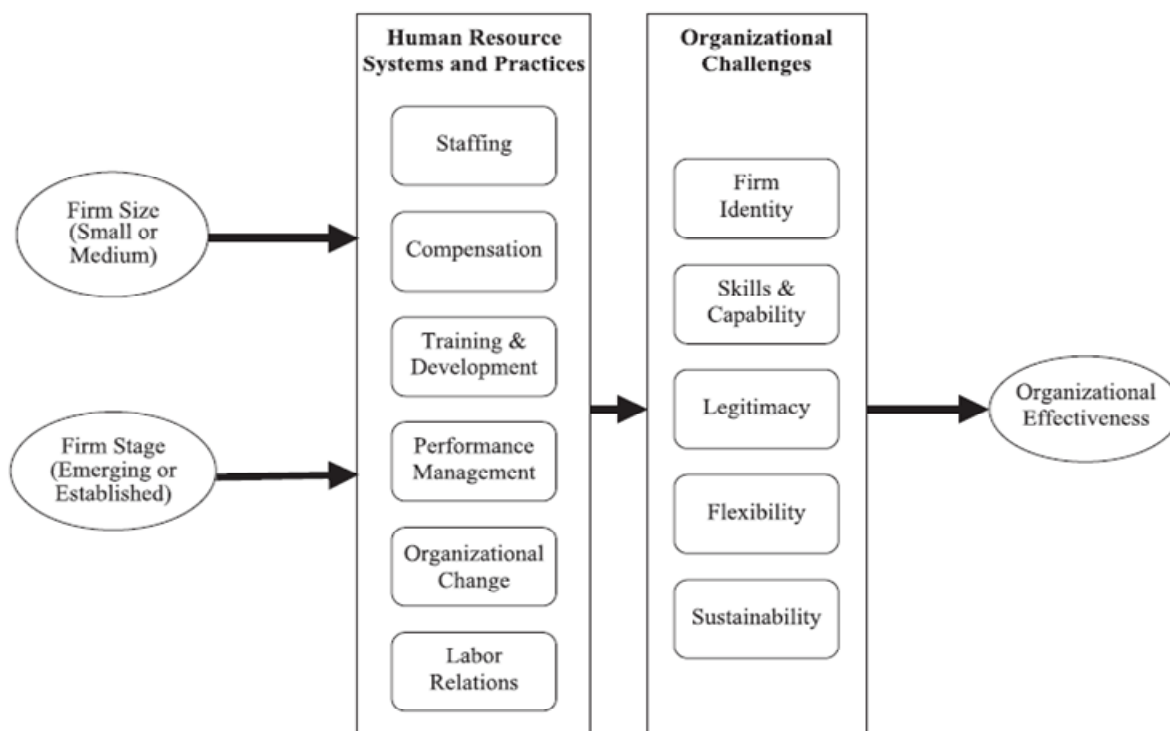


Figure 1. Les relations entre entrepreneuriat et GRH (Cardon, Stevens, 2004, p.298).

Si un recrutement fondé sur le recours aux réseaux sociaux peut en résulter, permettant à la fois de localiser des candidats, de s'assurer de leur compétence par une meilleure connaissance (Aldrich, Langton, 1997), un recours à d'autres stratégies de recrutement s'avère possible. Ainsi, les contrats à durée déterminée, les formes de contrats de travail atypiques peuvent apparaître comme des moyens de concilier le manque de ressources financières, le besoin de flexibilité et de compétences spécialisées de haut niveau, voire les besoins de points de vue décalés par rapport à l'équipe de fondateurs (Cardon, 2003 ; Cardon, Tolchinsky, 2006). Bien sûr, pour une efficacité à long terme, se pose la nécessaire réflexion sur l'articulation des différents types de main-d'œuvre.

Plus largement, les diverses pratiques de GRH devront être cohérentes entre elles, ainsi que le soulignent les travaux issus du Stanford Project on Emerging Companies ("SPEC") qui a étudié 173 start up high tech de la Silicon Valley<sup>3</sup>. Baron et Hannan (2002) mettent en évidence la façon dont les fondateurs ont géré les enjeux organisationnels et de ressources humaines dans leurs entreprises. Après avoir étudié les pratiques d'emploi (en termes de politique d'attachement des salariés, critères de recrutement employés, et de pratique de coordination/contrôle) de ces firmes, ils soulignent que cinq modèles de relations d'emploi sont présents (Burton, 2001 ; Baron, Hannan, 2002), les autres étant « aberrants ou préjudiciables » à l'entreprise (Baron, Hannan, 2002, p.12). Outre la connexion avec la performance, ces modèles impactent dans la durée l'évolution et la performance de l'entreprise, celle-ci étant engagée sur une trajectoire dont il est délicat de sortir de la « route prise », pour reprendre le titre de Baron et al. (1996).

Ainsi, quoique les études soient relativement peu nombreuses, la connexion entre GRH et création d'entreprise est particulièrement fructueuse, soulignant l'intérêt de rapprocher ces deux champs.



## 2. La GRH à l'aune de l'entrepreneuriat : La GRH au cœur de l'intrapreneuriat et du repreneuriat

L'entrepreneuriat ne concerne pas que la création d'entreprise et le chercheur en GRH peut s'intéresser à au moins deux autres expressions du phénomène : l'intrapreneuriat et la reprise d'entreprise. Ces manifestations multiplient les fertilisations croisées entre les champs de recherche.

### 2.1. Le champ de l'intrapreneuriat et la GRH

L'intrapreneuriat devient un thème cher au chercheur du domaine de l'entrepreneuriat (Carrier, 1994, 2008 ; Laviolette, 2005)<sup>4</sup>. Miller (1983, p.770) souligne qu'il est important d'analyser « l'activité entrepreneuriale de la *firme* » (italiques de l'auteur). Celle-ci adopte une « posture entrepreneuriale » (Covin, Slevin, 1991, p.7). Lumpkin et Dess (1996, p.136) préfèrent parler « d'orientation entrepreneuriale » pour insister sur « les méthodes, pratiques et styles de décision que les managers utilisent pour agir de façon entrepreneuriale ». Cette idée d'orientation entrepreneuriale se retrouve chez Khandwalla (1977). Pour Miller (1983, p.771), l'orientation entrepreneuriale concerne la firme qui : « s'engage dans l'innovation produit – marché, entreprend des activités quelque peu risquées et est la première à proposer des innovations « proactives », coupant l'herbe sous le pied des concurrents ». Ainsi voit-on apparaître une démarche intrapreneuriale (Burgelman, 1983 ; Kuratko et al., 2005), dont plusieurs études montrent l'impact sur la performance de l'entreprise (Miller, Friesen, 1983 ; Zahra, Covin, 1995).

L'intrapreneuriat s'inscrit dans des contextes différents et recouvre des pratiques diverses. La conduite intrapreneuriale peut résulter d'un comportement informel, provenant de l'action parfois subversive de cadres qui souhaitent impulser une nouvelle activité en contournant les critères de décision de la société qui les emploie (Burgelman, 1991 ; Koenig, 1989 ; Pinchot, 1985), même si elle s'inscrit souvent dans un cadre formel qui la reconnaît (voire la favorise). Par-delà cette diversité de contextes, qui permet à la fois de réfléchir sur l'engagement des salariés et la dimension émergente des stratégies (Mintzberg, Waters, 1985), l'intrapreneuriat peut revêtir diverses formes, étant « le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus, en collaboration avec une organisation existante, créent une nouvelle organisation ou introduisent un renouvellement ou une innovation au sein de cette organisation » (Sharma, Chrisman, 1999, p.18). Ces trois formes (créer une organisation nouvelle par une organisation existante, favoriser l'innovation, renouveler l'entreprise) peuvent être analysées séparément, même s'il faut se garder d'une opposition entre ces trois aspects, chaque entreprise pouvant les combiner (cf. Stopford, Baden Fuller, 1994). Cependant, ainsi que le souligne Hayton (2005), le renouvellement stratégique n'ayant pas fait l'objet d'une étude la connectant avec les pratiques de GRH, il est possible de se focaliser sur les deux autres aspects, soit séparément, soit en les appréhendant dans leur ensemble.

Si les premières réflexions ont souligné « les tensions qui existent entre la fougue entrepreneuriale et le fonctionnement bureaucratique des grandes organisations » (Koenig, 1989, p.1599-1600), ou ont insisté sur les aspects stratégiques et organisationnels sous-tendant ces pratiques (Covin, Miles, 2007), la GRH semble essentielle pour soutenir l'intrapreneuriat. Sans prétendre pour autant que l'intrapreneuriat conduise toujours à une meilleure performance. Au contraire, pour plusieurs travaux, cela est à relayer au type d'environnement dans lequel se situe l'entreprise (Miller, 1983). Ainsi pour Morris & Jones (1993, p.874), « de tous les domaines de décision managériale qui peuvent influencer l'intrapreneuriat, la gestion des ressources humaines semble l'une des plus vitales. En fait, le champ de la GRH semble subir une transformation fondamentale passant d'une discipline micro, plutôt bureaucratique et centrée sur les outils, à une discipline focalisée sur la congruence entre ses différents aspects et les stratégies d'activités ».

L'étude de Hayton (2005), montre à son tour combien l'intrapreneuriat conduit à modifier les pratiques de GRH, permettant ainsi d'identifier l'ouverture d'un nouveau champ de recherche pour la GRH. L'analyse peut être conduite de façon similaire à celle suivie pour la création d'entreprise. On peut alors envisager les influences sur l'intrapreneuriat par :

- des choix ponctuels de pratiques de GRH, telle que la rémunération, etc. (cf. figure 1 supra),

- une approche « systémique » des pratiques de GRH, soulignant les complémentarités ou synergies entre les choix effectués, à la façon du projet SPEC de Stanford (cf. supra),
- l'influence d'une culture d'entreprise (cf. Carrier, 1997), qui va jouer le rôle d'un contexte permissif (enabling context) à la prise d'initiatives des salariés de l'entreprise (Von Krogh et al., 2000). Parmi ceux-ci, notons que l'accent sera mis sur les individus qui se situent au cœur des démarches intrapreneuriales, les middle managers (Quinn, 1985 ; Hornsby et al., 2002 ; Batac et al., 2008). Ainsi Kuratko et al. (2005, p.701) « démontrent que les comportements entrepreneuriaux des managers intermédiaires peuvent être les éléments les plus critiques pour une mise en œuvre de l'intrapreneuriat ».

La plupart des études sur les pratiques individuelles de RH se sont positionnées sur les questions de la rémunération dans une optique de motivation des salariés au sein de l'entreprise (cf. les études de Balkin). Il en est de même au sein des unités nouvelles créées, avec la question d'équité entre personnels de la nouvelle unité et celle de l'ancienne (Sykes, 1992), et la question de la carrière et de l'équité externe (Steele, Baker, 1986). La problématique essentielle est alors de penser les pratiques de GRH adaptées à la motivation et à l'implication de l'encadrement intermédiaire (Kuratko et al., 2005), voire celle des dirigeants (Balkin, Swift, 2006 ; Balkin et al., 2000a et b). Cependant, Hayton (2005) souligne combien les résultats de ces diverses études sont peu satisfaisants, présentant des résultats parfois contradictoires parmi un faible nombre de travaux empiriques.

Sur les systèmes de GRH, l'accent est généralement mis sur l'interdépendance entre le travail d'équipe, la décentralisation et la rémunération à la performance (Laursen, 2002 ; Laursen, Foss, 2003). Certains travaux s'intéressent à l'appui des dirigeants, à la structure organisationnelle (décentralisée) et aux rémunérations (Kuratko et al., 2005), suivant une logique économique d'analyse des complémentarités entre systèmes. D'autres approches soulignent le rôle des pratiques qui favorisent la prise de risque, retrouvant en cela les travaux de Miller (1983), ou articulent les différentes pratiques de GRH selon l'orientation entrepreneuriale plus ou moins forte (Morris, Jones, 1993). De manière intéressante, Hornsby et al. (2002) proposent de définir une échelle de mesure de l'environnement interne de l'intrapreneuriat (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument), qui comporte 82 questions réparties autour de 5 dimensions : (1) l'appui des dirigeants (management support), (2) des systèmes de rémunération appropriés, (3) la disponibilité de temps pour le salarié (ou dans un sens inverse la surcharge de travail<sup>5</sup>), (4) une structure organisationnelle en appui (notamment la présence de systèmes de sélection et évaluation des idées), et (5) l'autonomie dans le travail, avec notamment la reconnaissance du droit à l'initiative et à l'erreur du manager, ce qui permet une prise de risque. Si ces éléments vont au-delà d'une seule focalisation sur des éléments de GRH, il est néanmoins important de noter combien ils leurs sont rattachés et articulés, et peuvent ouvrir la voie à une capitalisation des connaissances sur ces points.

Les travaux sur la culture organisationnelle apparaissent comme un élément complémentaire et transversal, dans la mesure où les valeurs véhiculées quant à l'implication et au comportement des salariés sont à même d'influencer la démarche intrapreneuriale. Ainsi, Burgelman (1983) souligne le rôle de la culture dans le fait que les managers seront prêts à transgresser des règles formelles pour faire aboutir des projets d'innovation qui leurs paraissent essentiels pour l'entreprise. La difficulté réside ici dans la spécification – comme variable indépendante – de la culture organisationnelle, et dans l'articulation à faire entre pratiques de GRH et culture. De même, Chandler et al. (2000, p.72-73) s'intéressent aux variables qui déterminent une culture favorisant l'innovation, en montrant que « la perception des employés quant à savoir si la culture de l'entreprise favorise ou non l'innovation varie en fonction du management et des pratiques en matière de ressources humaines, de l'intensité concurrentielle perçue et de la richesse de l'environnement ». Si la culture organisationnelle constitue ainsi un « contexte permissif » de l'intrapreneuriat, il convient de s'interroger plus avant pour cerner les relations entre GRH et culture organisationnelle (cf. Basso et al. (2008) pour une discussion).

L'étude de Marvel et al. (2007) est de ce point de vue intéressante, car fondée sur des entretiens avec des spécialistes de la GRH et des intrapreneurs d'origine technique de 17 entreprises différentes. Leur étude souligne l'écart de perception entre les deux populations quant aux facteurs de motivation, mettant en

exergue le fait que les ingénieurs semblent motivés par des éléments de motivation intrinsèque relatifs à l'intérêt du poste de travail, à l'autonomie conférée dans les projets, voire au fait d'avoir du temps disponible, et non seulement par des considérations financières. Cette étude conduit à discuter les conditions d'un déploiement efficace de la démarche intrapreneuriale, et nous semble ainsi symptomatique de l'intérêt – et des possibilités – de rapprocher entrepreneuriat et GRH.

La thématique de l'intrapreneuriat ouvre ainsi de nombreux champs novateurs, même si un certain émiettement théorique peut être regretté (Hayton, 2005). Une capitalisation des connaissances est, cependant, en mesure d'apparaître du fait de l'accord sur certains instruments de mesure de l'orientation entrepreneuriale, et la délimitation du champ. Outre le fort intérêt de ces questions, il sera également intéressant de s'attaquer à la relation entre intrapreneuriat, GRH et performance. Nihat Kaya (2006) fait état d'un lien entre ces variables lors d'une étude empirique conduite sur 124 firmes industrielles turques, rejoignant ainsi un thème dont on a vu l'importance dans les études focalisées sur la création d'entreprises.

## 2.2. Le repreneuriat et la GRH

Derrière la facilité de langage, le concept de repreneuriat paraît en phase avec la conception du champ, et ce de façon complémentaire à l'intrapreneuriat<sup>6</sup>. En effet, la reprise ou transmission d'entreprise nécessite à la fois l'arrivée d'un nouveau dirigeant et une impulsion de nature à rapprocher de l'entrepreneuriat ainsi que l'a montré Deschamps (2000, 2002, 2003). De manière générale, le repreneuriat renvoie à trois modalités différentes, selon que la reprise/transmission est effectuée auprès d'un membre de la famille, d'un salarié de l'entreprise ou d'un repreneur externe (Paturel 2008 ; Paturel et al., 2008). Notons que l'on peut affiner l'analyse en faisant apparaître les deux aspects du changement de propriété (transmission patrimoniale) et du changement de management (transmission managériale). Si la démarche est parfois perçue comme linéaire et séquentielle, elle semble souvent plus complexe, voire « dialectique » (Bayad, Barbot, 2002).

La reprise d'entreprise est intimement liée aux problématiques des entreprises familiales (*family business*), dont l'une des questions cruciales est celle de la succession, au sein – ou à l'extérieur – de la famille, cette dernière pouvant alors confier l'affaire à un dirigeant salarié ou la céder. Ainsi que l'écrivent Cadieux et Lorrain (2002, p.1) : « il s'agit même de la problématique ayant préoccupé le plus les chercheurs spécialisés en matière d'entreprises familiales depuis les cinquante dernières années »<sup>7</sup>. L'ampleur des enjeux est empiriquement évidente : OSEO (2005, p.4) estime à 330 000 le nombre d'emplois en jeu par an et souligne que « plus d'une transmission sur 5 échoue avant 6 ans », tandis que Le Breton Miller et al. (2004) soulignent l'importance de ce processus de transmission sur la performance, dans la mesure où moins de 10% des entreprises familiales survivent à la troisième génération.

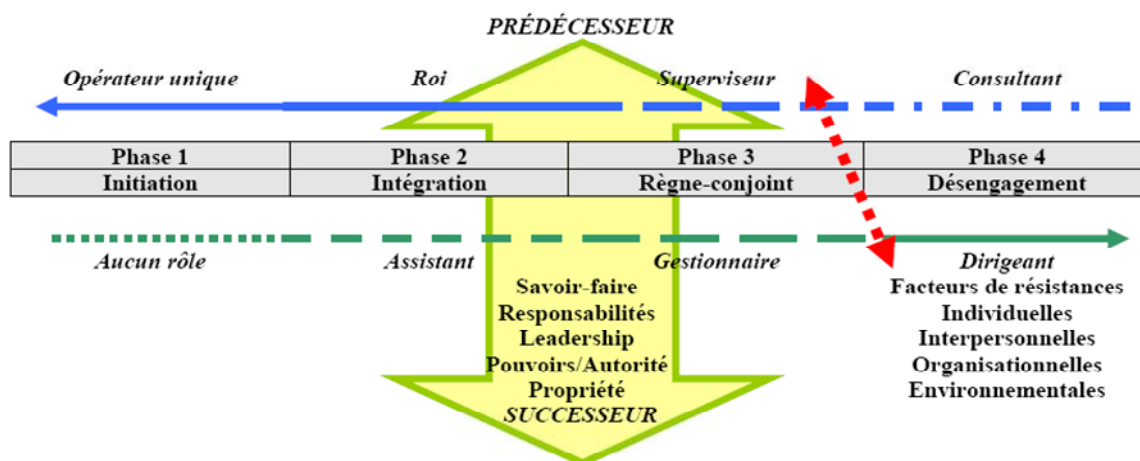
La question peut se poser de l'intérêt d'interpeller la GRH sur ce point, alors même qu'elle semble avoir été relativement inexplorée par les auteurs du champ du *family business*. Allouche et Amann (2000) soulignent que la dimension de GRH dans les entreprises familiales a été peu étudiée jusqu'au début des années 90, faisant notamment état du papier de Astrachan et Kolenko (1994) qui titrait sur « un facteur négligé expliquant le succès de entreprises familiales : les pratiques ressources ». Leur revue de la littérature fait ressortir environ 5% des publications traitant de la GRH dans les entreprises familiales. On peut voir Lansberg (1983) comme l'un des rares articles traitant de la question de la GRH dans les entreprises familiales, en reliant cette question à l'interférence entre les normes relatives à la famille et celles relatives aux affaires en général.

Cependant, tout comme sur la création d'entreprises et l'intrapreneuriat, si la question ne paraît guère relever de la GRH à première vue, les interrogations liées aux ressources humaines sont au cœur du repreneuriat. Sans doute ne s'agit-il pas d'une GRH formalisée, ni même d'une réflexion et analyse sur des outils RH d'ensemble, mais les concepts au cœur de la GRH – tels que la motivation (Le Breton Miller et al., 2004), le leadership (Schwass, 2005), les relations humaines, la socialisation organisationnelle (Boussaguet, 2007), voire les jeux de psychologie (Barnes, Hershon, 1976), le conflit (Kellermanns, Eddleston, 2004, 2007) ou la compétence (Haddadj, D'Andria, 2001) – sont importants à saisir tout au long du processus de transmission, et ce que l'on se situe ou non dans un contexte de transmission familiale. Ces situations cons-



tituent donc un terrain d'investigation intéressant pour le chercheur qui adopte une perspective de ressources humaines.

Le Breton Miller et al. (2004), au terme de l'analyse systématique de 40 articles et de 8 livres publiés sur le sujet, soulignent les caractéristiques du processus de succession et proposent un modèle intégrateur du processus de succession dans les entreprises familiales. Les études conduites mettent l'accent sur les caractéristiques (psychologiques notamment) du prédécesseur, celles du successeur (compétence et motivation), ainsi que les dimensions à même de favoriser l'apprentissage de ce dernier (Nurturing and development). Outre ces aspects, la dynamique de la famille est à prendre en compte de même que le processus de succession et les attributs formels de la gouvernance tel que le conseil de famille. Le Breton Miller et al. (2004) regrettent le fait que les études soient trop souvent « fragmentées », ne portant que sur une seule variable ou une seule phase, et le modèle intégrateur proposé met en exergue à la fois les étapes du processus de succession, et le contexte familial et stratégique dans lequel celle-ci prend place (le texte de Barach et Ganitsky, 1995, constitue un autre exemple d'intégration des variables, avec une tonalité plus managériale.). Dans le même esprit, Cadieux et Lorrain (2002) proposent une mise en perspective, organisée autour des phases du processus de succession (cf. figure 2) qui souligne l'évolution des rôles du prédécesseur et du successeur, ainsi que des variables qui retiendront l'intérêt des analystes.



Figures 2. Les recherches sur le processus de la succession (Cadieux, Lorrain, 2002).

Cadieux (2008) souligne que le processus de la succession est long et passe par différentes phases de relation entre le prédécesseur et le successeur, et ce de façon non obligatoirement linéaire (Barach, Ganitsky, 1995). Chaque phase peut requérir l'attention et il convient dans le cadre d'une entreprise familiale d'être attentif tant à ces deux acteurs, qu'au fait que la succession peut impacter la famille, voire les salariés de l'entreprise.

Insister sur le processus de succession et sur sa durée permet de mettre l'accent sur les processus visant à organiser la succession en amont et en aval. Sans doute trouvera-t-on ici l'une des principales différences entre la succession au sein de la famille, ou des salariés, et la solution de reprise par un tiers. Ainsi, une certaine dose de népotisme annoncée peut être favorable à la succession, dès lors que l'héritier présomptif apparaîtra comme compétent et légitime tant au sein de la famille que pour les salariés (Barach, Ganitsky, 1995). Cela peut permettre d'éviter les dissensions, d'anticiper les problèmes de succession (Schwass, 2005) et de conforter les avantages de la firme familiale en termes d'horizon de long terme et de culture (Barach, Ganitsky, 1995), tout en présentant l'intérêt d'avoir préparé le successeur à une reprise en douceur (Sharma et al., 2000 ; Tomaselli, 1994) et en laissant sans doute plus de place aux rôles du prédécesseur (cf. Cadieux, 2008, pour une présentation de la diversité de ces rôles).

Il est alors essentiel de souligner le rôle (voire les particularités) des valeurs – ou culture – familiales. La façon dont la famille forme les siens (Barach et al., 1988), et maintient l'esprit entrepreneurial dans la famille, ou bien la façon dont le successeur est sélectionné seront intéressants, tant de manière générale

(Chrisman et al. 1998 ; Haddadj, D'Andria, 2001) que sur des aspects plus spécifiques tel, par exemple, la manière dont la fille succède au père (Dumas, 1989 ; Bayad, Barbot, 2002) ou dont la succession familiale échoue in fine (De Massis et al., 2008).

La reprise par les tiers constitue, sur ce point, un contexte très différent, dans la mesure où la socialisation organisationnelle du successeur sera faite postérieurement à la succession (Boussaguet, 2007). On ne peut supposer que la réussite d'une reprise ou transmission repose sur les seules compétences techniques, ou assise financière du repreneur/successeur. La dimension relationnelle sera tout aussi importante, permettant de faire reconnaître le nouvel arrivant comme légitime par les salariés de l'entreprise ou entraînant, à l'inverse, le départ de certains salariés-clés. Sonia Boussaguet montre bien dans ce numéro, à partir de l'analyse de 8 cas, comment l'entrée d'un nouveau propriétaire-dirigeant soulève des difficultés nombreuses et nécessite à la fois une préparation en amont, mais aussi une attitude proactive du nouvel arrivant. Ainsi n'est-il pas étonnant que OSEO (2005, 4) souligne, au terme de l'étude de 3000 successions conduites entre 1997 et 2004, que « la connaissance de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès : le niveau de risque est quasi nul pour les transmissions familiales, et un salarié de l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur extérieur ».

### Conclusion : GRH et entrepreneuriat, vers un chemin commun ?

Au terme de cette mise en perspective, nous avons pu montrer l'intérêt – mais aussi le besoin – de sortir de l'ignorance réciproque dans laquelle les deux champs se sont trop longtemps tenus (sans prétendre nous-mêmes y être arrivés !, compte tenu de notre propre positionnement et de nos connaissances). Les enjeux théoriques et les besoins de travaux empiriques sont apparus nombreux, touchant tant à la perception de l'entrepreneuriat, qu'aux besoins d'éclairage des réalités empiriques par la GRH.

La GRH est apparue importante tant dans les entreprises en création, que dans les gazelles, dans l'encouragement d'une démarche intrapreneuriale, ou pour accompagner le processus de reprise/transmission. Dans le même temps, la thématique de l'entrepreneuriat concerne de façon transversale les organisations, dans la mesure où les entreprises ne fonctionnent plus – ou pas seulement – selon un mode hiérarchique. Cerner les dimensions GRH qui appuient une démarche intrapreneuriale est nécessaire à une meilleure connaissance des sources de compétitivité des entreprises. Plus encore, la question de l'entrepreneuriat au sein d'un domaine tel que la GRH pourrait retenir l'attention (les entreprises créées suite au développement du e-learning).

Il semble judicieux, au-delà de ce constat, des pistes ouvertes, et de l'intérêt d'un chemin commun, d'insister sur l'enjeu managérial de ces travaux, et ce notamment dans le cadre de l'entrepreneuriat. Etienne St-Jean met ainsi en évidence l'intérêt du mentorat pour aider l'entrepreneur novice à réaliser des apprentissages. De même, n'est-il pas anodin d'observer que l'article de Loué, Laviolette et Bonnafous-Boucher prennent pour terrain le cadre des incubateurs : les chercheurs en entrepreneuriat sont fréquemment au contact de ce terrain d'application des pépinières ou des incubateurs<sup>8</sup>. Or, si la priorité est mise sur la compréhension des facteurs de réussite des entrepreneurs, voire sur le rôle qu'y joue l'action des structures de soutien, il est essentiel – dans une logique d'action – de prolonger le propos sur l'efficacité des structures d'accompagnement de la création. Ainsi, Loué, Laviolette et Bonnafous-Boucher soulignent-ils la réflexion des incubateurs sur leurs pratiques d'accompagnement, et il semble qu'une posture gestionnaire soit importante pour refléter – voire aider à – la structuration de cette industrie de l'accompagnement et à sa réflexion sur ses pratiques.

Plus largement, cette préoccupation rejoint le besoin de favoriser des reprises ou transmissions d'entreprises réussies, ou – même si cela est plus classique – la réussite de démarches intrapreneuriales. Sur ces points, la connexion entre GRH et entrepreneuriat est non seulement judicieuse ; elle est nécessaire dans la mesure où les travaux conduits dans ces domaines doivent également alimenter la pratique des entrepreneurs, intrapreneurs ou repreneurs, mais aussi les pratiques des accompagnateurs et, par ricochet, les interrogations des pouvoirs publics qui sont confrontés à un besoin de stimulation efficace de l'économie.

## Notes

1. Les études sur les entreprises à croissance rapide mettent en exergue le rôle des pratiques de GRH dans le maintien du succès à côté des caractéristiques de l'entrepreneur (Barringer et al., 2005 ; Tansky, Heneman, 2006 ; Keating, Olivares, 2007).
2. Outre son caractère très complet (37 articles analysés sur 83 repérés), l'étude de Cardon & Stevens présente le mérite de souligner combien il faut être attentif à la nature de l'entreprise étudiée. Ainsi proposent-ils de différencier systématiquement les observations réalisées dans la littérature selon qu'elles concernent des études relatives à des entreprises émergentes ou établies, la taille de l'entreprise et le propos (théorique et/ou empirique) de l'étude analysée. Cela permet notamment à Cardon et Stevens de bien distinguer ce qui relève d'une analyse des PME de ce qui relève d'entreprises en création, et de faire état des connaissances sur chacun des points.
3. Voir notamment, outre la thèse de Burton soutenue en 1995, les travaux de Burton (2001), Baron et al. (1999, 2001).
4. On peut se reporter à Champagne et Carrier (2004) et Carrier (2008) pour une présentation et une mise en perspective des travaux sur l'intrapreneuriat.
5. Cf. Chandler, Keller et Lyon (2000). Le fait que les salariés disposent de temps disponible favorise la démarche intrapreneuriale, ce qui rejoint les travaux de Penrose (1959), et permet – ainsi que le montre Carrier (2008) – de trouver une filiation avec cet auteur.
6. Le repreneuriat renvoie à la reprise (transmission) par (à) une personne physique, tandis que toute nouvelle activité rachetée par une entreprise existante relèvera de l'intrapreneuriat.
7. Sharma, Chrisman & Chua (1996) estiment, pour leur part, qu'un tiers de la littérature sur les entreprises familiales est consacré à cette question (cf. également Sharma et al., 2000, ou Sharma et al., 2001).
8. Voir, par exemple, Chabaud, et al. (2004), Cullière (2005), Cuzin et Fayolle (2005), ou Messeghem et Sammut (2007).

## Bibliographie

- ALDRICH, H., LANGTON N. (1997), *Human Resource Management Practices and Organizational Life Cycles*, in REYNOLDS, P D, BYGRAVE, W D, CARTER, N B, DAVIDSON, P, GARTNER, W B, MASON, C M, and McDOUGALL, P P (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 349-357, Babson College Center for Entrepreneurship, Wellesley
- ALLOUCHE J., AMANN B. (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art, *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33 – 79.
- ARTHUR, M.B., ROUSSEAU D. (1996), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*, New York, Oxford university press, 394 p.
- ASTRACHAN J.H., KOLENKO T.A. (1994), A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices, *Family Business Review*, 7 (3), 251-262.
- BALKIN, D. B. (1988), Compensation strategy for firms in emerging and rapidly growing industries, *Human Resource Planning*, 11(3), 207-214.
- BALKIN, D. B., GOMEZ-MEJIA, L. R. (1990), Matching compensation and organizational strategies, *Strategic Management Journal*, 11, 153-169.
- BALKIN D., SWIFT M. (2006a), Performance management in small and high growth companies, in TANSKY, J. W. & R. L. HENEMAN (2006), *Human Resource Strategies for the High Growth Entrepreneurial Firm*, Research in Human Resource Management, Information Age Publishing, 115-134.
- BALKIN D., SWIFT M. (2006b), Top management team compensation in high-growth technology ventures, *Human Resource Management Review*, 16, 1-11
- BARACH, J.A., GANITSKY, J.B. (1995), Successful succession in family business, *Family Business Review*, 8(2), 131-155.
- BARACH, J.A., GANITSKY, J., CARSON, J.A., & DOOCHIN, B.A. (1988), Entry of the next generation: Strategic challenge for family business, *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.

- BARNES L.B., HERSHON S.A. (1985), Transferring Power in a Family Business, *Harvard Business Review*, 54, 105-114
- BARNETO P., VERSTRAETE T. (2008), Finance et entrepreneuriat, *La revue du financier*, 170, 3-8.
- BARNEY, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- BARNEY, J. B., WRIGHT, P. M. (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, 37, 31–46.
- BARON R. (2003), Editorial: Human resource management and entrepreneurship: Some reciprocal benefits of closer links, *Human Resource Management Review* 13 (2003), 253–256.
- BARON J. N., BURTON M. D., HANNAN M. T. (1996), The Road Taken: The Origins and Evolution of Employment Systems in High-Tech Firms, *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 239-275.
- BARON, J.N., HANNAN, M.T., BURTON, M.D. (1999), Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations, *American Sociological Review*, 64, 527–547.
- BARON, J.N., HANNAN, M.T., BURTON, M.D. (2001), Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms, *American Journal of Sociology*, 106(4), 960–1012.
- BARON, J. N., HANNAN, M. T. (2002), Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies, *California Management Review*, 44(3), 8–36.
- BARRETT R., MAYSON S. (eds.) (2008), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*, Edward Elgar.
- BARRETT R., MAYSON S. (2006), Exploring the intersection of HRM and entrepreneurship: Guest editors' introduction to the special edition on HRM and entrepreneurship, *Human Resource Management Review*, 16(4), 443-446
- BARRINGER B. R., JONES F. F., NEUBAUM D. O. (2005), A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders, *Journal of Business Venturing*, 20 (5), 663-687.
- BASSO, O., BOUCHARD V., FAYOLLE A., LEGRAIN T. (2008), *Understanding the Impact of Culture on a Firm's Entrepreneurial Orientation and Behavior: a Conceptual Framework*, Cahiers de recherche, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier – HEC Montréal.
- BATAC J., MAYMO V., PALLAS-SALTIEL V. (2008), L'intrapreneuriat dans les établissements bancaires : étude du rôle des middle-managers, *Revue du financier*, 170, 21-40.
- BAYAD M., BARBOT M-C. (2002), Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de la relation père-fille, *6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, HEC Montréal.
- BOUSSAGUET S. (2007), Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation du nouveau dirigeant, *Economie et Sociétés*, série K, 16,145-165.
- BURGELMAN, R. A. (1983), A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm, *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223–245.
- BURGELMAN, R.A. (1991), Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research, *Organization Science*, 2: 239-262.
- BURGELMAN, R.A. et SAYLES, L. (1987), *Les intrapreneurs : stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, Paris : McGraw-Hill.
- BURTON M. D. (2001), The Company They Keep: Founders' Models for Organizing New Firms, in C. B. SCHOONHOVEN, E. ROMANELLI (Eds.) (2001), *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Stanford, CA: Stanford University Press, 13-39.

- CADIEUX L. (2008), La transmission d'une entreprise familiale : défis et enjeux pour les nouvelles générations d'entrepreneurs, in SCHMITT C. (dir.) (2008), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, pp 55-70.
- CADIEUX L., LORRAIN J. (2002), Le processus de la succession dans les entreprises familiales : une problématique comportant des défis estimables pour les chercheurs, *6<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, HEC Montréal.
- CARDON, M.S. (2003), Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth, *Human Resource Management* 42 (4), 357– 373
- CARDON M. S., C. E. STEVENS (2004), Managing human resources in small organizations: What do we know?, *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- CARDON, M. S., TOLCHINSKY, P. (2006), To hire or not to hire? Implications of alternative staffing models for emerging organizations, in TANSKY, J. W. & R. L. HENEMAN (2006), *Human Resource Strategies for the High Growth Entrepreneurial Firm*, Research in Human Resource Management, Information Age Publishing, 69-98.
- CARRIER C. (1994), Intrapreneurship in large firms and SME's : a comparative study, *International Small Business Journal*, 12(3): 53-61.
- CARRIER C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- CARRIER C. (2008), L'intrapreneuriat : évolution et tendances dans les connaissances et les pratiques, in SCHMITT C. (dir.) (2008), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, pp. 71-102.
- CASSELL, C, NADIN, S, GRAY, M., CIRGG, C. (2002), Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises, *Personnel Review*, 31: 5/6, 671-692.
- CHABAUD, D., S. EHLINGER ET V. PERRET (2004), Les pépinières et incubateurs dans l'accompagnement de la création d'entreprises, in C. VOISIN, S. BEN MAHMOUD-JOINI, & S. EDOUARD (dir.) (2004), *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, pp. 215-227 ;
- CHANDLER G. N., C. KELLER, D. W. LYON (2000), Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovation-Supportive Organizational Culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 59-76.
- CHANDLER, G.N. & MCEVOY, G.M. (2000), Human resources management, TQM, and firm performance in small and medium sized enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43–57.
- CHAMPAGNE D., CARRIER C. (2004), Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche, *7<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Montpellier, 27-29 octobre
- CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H., SHARMA, P. (1998), Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study, *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- COGLISER C. C., BRIGHAM K. H. (2004), The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned, *The Leadership Quarterly*, 15, 771-799.
- COVIN, J. G., MILES, M. P. (2007), Strategic Use of Corporate Venturing, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 183-207.
- COVIN, J. G., SLEVIN, D. P. (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- CULLIÈRE, O. (2005), Accompagnement et formes de légitimation des nouvelles entreprises technologiques innovantes, *4<sup>ième</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Paris.



- CUZIN R., A. FAYOLLE (2005), Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, 210, 77-88.
- DE MASSIS, A., CHUA, J.H., & CHRISMAN, J.J. (2008), Factors preventing intra-family succession, *Family Business Review*, 21, 183-199.
- DESCHAMPS B. (2000), *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble II.
- DESCHAMPS B. (2002), Les spécificités du processus entrepreneurial, *Revue Française de Gestion*, pp.175-188.
- DESCHAMPS B. (2003), Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, 2 (1), pp. 59-71.
- DESHPANDE, S.P., GOLHAR, D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study, *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- DUMAS, C.A. (1989), Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family-Owned Businesses, *Family Business Review*, 2 (1), 31-46.
- ENSLEY, M. D., A.W. PEARSON, & C.L. PEARCE (2003), Shared leadership, top management team process and new venture performance: A theoretical model and research agenda, *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.
- ESTAY C. (2006), *La motivation entrepreneuriale*, Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches, Université des sciences et technologies de Lille I.
- FABI, B. & R. LACOURSIÈRE (2007), Gestion des ressources humaines dans un contexte de PME, in FILION L.-J. (dir.) (2007), *Management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, pp. 231-244.
- GARTNER, W.B. (1985), A framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- GARTNER, W. B.; DAVIDSSON, P., ZAHRA, S. A. (2006), Are You Talking to Me? The Nature of Community in Entrepreneurship Scholarship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, (30) 3, p321-331
- GATEWOOD, R. D., FEILD. H. S. (1987), A personnel selection program for small business, *Journal of Small Business Management*, October, 16-24.
- HADDADJ, S. , D'ANDRIA A. (2001), Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 11-22.
- HARNEY B. & T. DUNDON (2006), Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs, *Human Resource Management Journal*, 16 (1), pages 48-73.
- HAYTON J. C. (2005), Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, *Human Resource Management Review*, Volume 15, Issue 1, March 2005, Pages 21-41
- HEILMAN M. E. , J. J. CHEN (2003), Entrepreneurship as a solution: the allure of self-employment for women and minorities, *Human Resource Management Review*, 13, 347-364.
- HENEMAN, R. L., TANSKY, J. W. (2002), Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions, in J. KATZ, & T. M. WELBOURNE (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5 (pp. 55-82). Amsterdam: JAI Press.
- HENEMAN R. L., TANSKY J. W., CAMP S. M. (2000), Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, 11-23.

- HORNSBY, J.S., KURATKO D.K. (1990), Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990's, *Journal of Small Business Management* 28: 9-18.
- HORNSBY, J.S., KURATKO, D.F., ZAHRA, S.A. (2002), Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, *Journal of Business Venturing*, 17 (3), 253-273
- JACK, S., HYMAN J., OSBORNE F. (2006), Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review, *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 4, December 2006, Pages 456-466.
- KATZ J. A., ALDRICH H. E., WELBOURNE T. M., WILLIAMS P. M. (2000), Guest Editor's Comments Special Issue on Human Resource Management and the SME: Toward a New Synthesis, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25, 7-10.
- KATZ, J.A., WELBOURNE, T.M. (Eds.), 2002. *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, Introduction, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, vol. 5. JAI Press Inc., Greenwich, CT.
- KAYA N. (2006), The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms, *International Journal of Human Resource Management*, 17:12 December 2006 2074-2090.
- KEATING, M. A.; OLIVARES, M. (2007), Human Resource Management Practices in Irish High-Tech Start-Up Firms, *Irish Journal of Management*, 2007, Vol. 28 Issue 2, p171-192
- KELLERMANN, F.W., EDDLESTON, K.A. (2004), Feuding families: When conflict does a family firm good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- KELLERMANN, F. W., EDDLESTON K. A. (2007), A family perspective on when conflict benefits family firm performance, *Journal of Business Research*, 60 (10), 1048-1057.
- KHANDWALLA, P. (1977), *The design of organizations*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- KOENIG, G. (1989), Intrapreneurship, in P. JOFFRE & Y. SIMON (eds.) (1989), *Encyclopédie de Gestion*, tome 2, 1599-1614.
- KURATKO D. F., DUANE IRELAND R., COVIN J. G., HORNSBY J. S. (2005), A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 699-716.
- LANSBERG S. (1983), Managing Human Resources in Family Firms : The Problem of Institutional Overlap, *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- LAURSEN, K. (2002), The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance, *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 139-156.
- LAURSEN, K., FOSS, N. J. (2003), New HRM practices, complementarities, and the impact on innovative performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.
- LAVIOLETTE E.M. (2005), *L'essaimage en PME : Enjeux et Modalités*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Lyon3.
- LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D., STEIER, L.P. (2004), Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-173.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1999), GRH en PME, Universalité et contingences, *Revue internationale PME*, (11) 2-3.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1998), *Gestion des ressources humaines en PME*, Economica.

- MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2005), Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), p. 633-659
- MARVEL, M. R.; GRIFFIN, A.; HEBDA, J.; VOJAK, B. (2007), Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 31 Issue 5, p753-768
- MCEVOY, G.M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management*, 22(4), 1-8.
- MESSEGHEM, K., SAMMUT S. (2007), Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement, *Gestion 2000*, n° 3/2007, 65-81.
- MILLER, D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29, 770-791.
- MILLER, D., FRIESEN. P. H. (1983), Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- MINER J. B. (1973), Personnel Strategies in the Small Business Organization, *Journal of Small Business Management*, July, pp. 13.16
- MINTZBERG H., WATERS J. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- MORRIS M. H., JONES F. F. (1993), Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA, *The International Journal of Human Resource Management* 4(4), 873-896.
- OSEO (2005), *La transmission des petites et moyennes entreprises*,
- PATUREL R. (2008), La reprise d'entreprise, pratique majeure de l'entrepreneuriat du début du xxie siècle, in Schmitt Christophe (dir.) (2008), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec, 35-53.
- PATUREL, R., DE FREYMAN, J. & RICHOMME-HUET K. (2008), Réflexions théoriques sur les pratiques et le champ du phénomène successoral, *6ème Journée franco-québécoise de recherche sur le thème de la reprise/transmission/succession*, LARIME, IAE de Valenciennes, 20 juin.
- PEARCE, J. (2003), President's message: A bifurcated academy? *The Academy of Management News*, 34(1), 1-2.
- PENROSE, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley.
- PINCHOT, G. (1985), *Intrapreneuring*, New York : Harper & Row Publishers.
- QUINN, J.B. (1985), Managing innovation: Controlled chaos, *Harvard Business Review*, 63(3), 73-84.
- RAUCH A., FRESE M., UTSCH A. (2005), Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 681-698.
- REICH R.B. (1987), Entrepreneurship reconsidered: the team as hero, *Harvard Business Review*, 77-83
- Revue de l'entrepreneuriat (2006), *numéro spécial sur l'entrepreneuriat collectif*, 5(2).
- Revue internationale PME (1990), *Gestion des ressources humaines*, 3(1).
- Revue internationale PME (1999), *Gestion des ressources humaines*, 11(2-3).
- ROBICHAUD Y., MCGRAW E., ROGER A. (2005), L'influence des objectifs des entrepreneurs sur la performance des petites entreprises : une comparaison hommes/femmes, *Revue de Gestion des ressources humaines*, 55, 22-35.

- SCHMITT C. (dir.) (2008), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses de l'Université du Québec.
- SCHULER R. S. ; JACKSON S. E. (1987), Facilitating Entrepreneurship to Gain Competitive Advantage: Implications for Human Resource Management Practices, *Academy of Management Proceedings*. (ou *Academy of Management Executive* 1: 209-213)
- SERVANTIE V. (2007), Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature, *Revue de l'entrepreneuriat*, 6 (1), 1-28.
- SCHWASS J. (2005), Another Type of Leadership, *Perspectives for Managers*, November, 1-4.
- SHANE S. A. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Northampton, MA : Edward Elgar;
- SHANE S. A. (2008), *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors and Policy Makers Live By*, Yale University Press.
- SHANE S. A., LOCKE E. A., COLLINS C. J. (2003), Entrepreneurial motivation, *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.J. (1999), Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship theory and practice*, spring, p 11-27.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. (1996), *A review and annotated bibliography of the family business literature*, Boston : Kluwer.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. (2003), Predictions of satisfaction with the succession process in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- SHARMA, P., CHUA, J.H. & CHRISMAN, J.J. (2000), Perceptions about the extent of succession planning in family firms, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (3), 233-244.
- SHARMA, P., CHRISMAN, J.J., PABLO, A.L., & CHUA, J.H. (2001), Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- STEELE, B., BAKER, R. (1986), Creating entrepreneurial pay systems for internal venture units, *Topics in Total Compensation*, 1(1), 37-55.
- STOPFORD, J. M., BADEN FULLER C. W (1994), Creating corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- SYKES, H. B. (1992), Incentive compensation for corporate venture personnel, *Journal of Business Venturing*, 7, 253-265.
- TANSKY J. W., HENEMAN R. L. (2003), introduction to the special issue on human resource management in SMEs: A call for more research, *Human Resource Management*, 42(4), 299-302
- TANSKY J. W., HENEMAN R. L. (2006), *Human Resource Strategies for the High Growth Entrepreneurial Firm*, Research in Human Resource Management, Information Age Publishing.
- TOMASELLI S. (1994), Training next generation, IESE.
- VECCHIO R. P. (2003), Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads, *Human Resource Management Review*, 13, 303-327
- VERSTRAETE T. (dir) (2000), *Histoire d'entreprendre - Les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions Management et Société

VERSTRAETE T.; FAYOLLE, A. (2005), paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.

VERSTRAETE T. ; B. SAPORTA (2006), *Création d'entreprise et entrepreneuriat*, Editions de l'ADREG. Téléchargeable sur :

[http://asso.nordnet.fr/adreg/ADREG\\_Entrepreneuriat\\_Verstraete\\_Saporta.htm](http://asso.nordnet.fr/adreg/ADREG_Entrepreneuriat_Verstraete_Saporta.htm)

VON KROGH G., ICHIJO K. & NONAKA I. (2000), *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of innovation*, Oxford University Press.

WELBOURNE, T.M. ; ANDREWS, A.O. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal*, 39(4), 891-919.

WELBOURNE, T.M. ; KATZ, J.A. (2002), Introduction: Human resource management in entrepreneurial settings: Towards a relational approach, in KATZ, J.A., WELBOURNE, T.M. (Eds.), 2002. *Managing People in Entrepreneurial Organizations*, JAI Press Inc., vii-xvii.

WELSH, J. ; WHITE, J. (1981), A small business is not a little big business, *Harvard Business Review*, July/August, 59: 4,18-32.

WILKINSON, A. (1999), Employment relations in SMEs, *Employee Relations*, 21: 3, 206-217.

WILLIAMSON, I. O. (2000), Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Businesses, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 27-42.

WILLIAMSON, I. O., CABLE, D. M., & ALDRICH, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. In J. KATZ, & T. M. WELBOURNE (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*, JAI Press, 83-106.

ZAHRA S.A. ; JG COVIN (1995), Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing* 10 (1), 43-58.