

Date de réception:01/02/2022 **Date d'acceptation:**26/04/2022

L'entrepreneur et la culture intrapreneuriale au sein des PME : Un modèle théorique

The entrepreneur and the intrapreneurial culture A theoretical model

Benyahia salima^{*1}, Mokrani hachemi²

¹ Université d'Alger 2 Abou el Kacem Saâd Allah- Laboratoire de Sociologie des Organisations et de Management (Algérie), e-mail: salima.benyahia@univ-alger2.dz

² Université d'Alger 2 Abou el Kacem Saâd Allah- Laboratoire de Sociologie des Organisations et de Management (Algérie), e-mail : hachemimokrani@gmail.com

Résumé:

L'objectif de cet article est de proposer à partir d'une revue des arguments théoriques, une modélisation conceptuelle originale de la relation entre l'entrepreneur et la culture intrapreneuriale dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME).

Il ressort de cette contribution, que l'instauration et le développement de la culture intrapreneuriale par l'entrepreneur, repose sur son choix de rester entrepreneur, à travers l'actualisation de ses motivations entrepreneuriales, en appartenant à la catégorie des entrepreneurs CAP, et en entretenant avec ses employés de bonnes relations, ouvertes, flexibles et qui encouragent les pratiques et les actes intrapreneuriales.

*Auteur correspondant

Mots clés: Entrepreneur, Culture Intrapreneuriale, Petite et Moyenne Entreprise (PME), Autonomie, prise de risque, innovation, travail d'équipe.

Codes de classification JEL: L, L2, 26.

Abstract:

The objective of this article is to propose, from a review of theoretical arguments, an original conceptual model of the relationship between the entrepreneur and the intrapreneurial culture in the context of small and medium-sized enterprises (SMEs).

It emerges from this contribution that the establishment and development of the intrapreneurial culture by the entrepreneur is based on his choice to remain an entrepreneur, through the actualization of his entrepreneurial motivations, by belonging to the category of CAP entrepreneurs, and by maintaining good, open, flexible relationships with his employees that encourage intrapreneurial practices and acts.

Keywords: Entrepreneur, Intrapreneurial Culture, small and medium-sized enterprises (SMEs), Autonomy, risk taking, innovation, teamwork.

JEL Classification Codes : L, L2, 26.

INTRODUCTION

La PME en tant que personne morale, est étroitement liée à la personne physique qui est "l'entrepreneur". Il est le reflet de son image, et à son tour, il la considère comme un prolongement de ses racines, car, ce dernier gère une structure de petite taille, simple, où tout est proche. Ainsi, il représente un élément clé dans son organisation¹, comme il représente le sommet stratégique où se concentrent tous les pouvoirs². Par conséquent, il a un impact profond sur ses activités et sa croissance³. Au regard de la personnalisation de la gestion, qui est une variable majeure dans la détermination des particularités des PME par rapport aux grandes entreprises⁴. De ce fait, la littérature souligne qu'une partie des forces des PME, qui est liée à leur compétitivité et au processus de leur développement, repose sur le rôle fondamental et nécessaire de l'entrepreneur, dans la prise et la mise en œuvre des décisions stratégiques, et donc, dans la formation de la culture d'entreprise⁵.

Dans ce contexte, les chercheurs confirment qu'il existe plusieurs formes de culture d'entreprise, dont la "culture intrapreneuriale" est l'une de ces formes, et qu'il est probable que les PME soient un modèle d'incubation. La taille de l'entreprise et le type de son activité n'ont aucun effet sur l'existence de cette culture⁶, dont les "valeurs intrapreneuriales" constituent une composante essentielle, qui se manifestent dans les attitudes et les actions intrapreneuriales des individus, telles que l'autonomie, la prise du risque, l'innovation, le travail en équipe...etc. Ainsi, la "culture intrapreneuriale" est orienté vers la prise de risque, l'innovation et l'adaptation aux changements. En conséquence, les organisations peuvent accomplir leur mission, non pas en s'appuyant sur des individus exécutants,

mais en s'appuyant sur des individus qui privilégient l'initiative, l'innovation et la prise de risque, et donc, ayant les caractéristiques et les capacités des entrepreneurs, ce qui conduit ces organisations à soutenir la production de nouveaux produits : biens ou services⁷.

Néanmoins, s'il est clair que la compétitivité et le développement des PME repose sur le rôle fondamental et nécessaire de l'entrepreneur, dans l'instauration et la mise en oeuvre de la culture d'entreprise, la culture intrapreneuriale soulève encore de nombreuses questions. Ainsi, la compréhension du rôle de l'entrepreneur conduit à la question centrale de cette contribution qui est la suivante : Comment l'entrepreneur influence-t-il la culture intrapreneuriale dans les PME ?

L'importance de ce sujet, réside dans le fait que l'entrepreneur représente l'essence ou le coeur même de l'entrepreneuriat organisationnelle "l'intrapreneuriat", qui est une forme de l'entrepreneuriat. Aujourd'hui, l'entrepreneur se confond généralement avec la PME, et l'avantage compétitif de cette structure est désormais, tributaire de ses capacités à intraprendre, c'est-à-dire, à innover continuellement pour rester concurrentielle, dans un environnement économique de plus en plus turbulent, et se caractérisant par une augmentation massive de l'aire d'incertitude. Sauf que, l'innovation ne peut se réaliser que si elle émane d'un entrepreneur, qui prend des risques, et qui organise constamment le développement de son entreprise, en d'autres termes, qui "intraprend".

Dans le présent article, nous visons à proposer un cadre conceptuel, permettant de mieux appréhender la relation des concepts de l'entrepreneur et de la culture intrapreneuriale. Cette

relation ne semble pas avoir suscité beaucoup l'intérêt des chercheurs et demeure encore à ses premiers stades de développement. Notre objectif sera alors de contribuer spécifiquement à l'enrichissement de la réflexion sur ce thème.

Pour ce faire, nous allons dans un premier temps, nous attacher à présenter succinctement une rétrospective des principaux travaux de recherche sur le concept de l'entrepreneur et la culture intrapreneuriale. Par la suite, en nous appuyant sur un modèle théorique multidimensionnel, nous allons passer en revue les principales hypothèses permettant d'opérationnaliser les liens, qui unissent et sous-tendent les deux concepts centraux de cette recherche.

1. Revue de la littérature

1.1 Le concept de l'entrepreneur

Parmi les auteurs qui ont contribué à l'identification du concept de l'entrepreneur, à travers les études qu'ils ont mené, on trouve trois auteurs : Richard Cantillon, Jean-Baptiste Say et Joseph Schumpeter⁸. Concernant Richard Cantillon, il s'est concentrée sur la fonction de l'entrepreneur, qui consiste à prévoir les risques liés aux prix et à faire face aux incertitudes liées aux clients. Quant à Jean-Baptiste Say, il s'est concentré sur sa personnalité centrale, car c'est lui qui collecte, organise et coordonne les moyens de production dans le but d'améliorer la production en premier lieu. Pour Joseph Schumpeter, il le considérait comme un innovateur, parce qu'il organise et coordonne les éléments de production pour l'innovation, qui est le moteur du processus de développement économique, comme l'innovation d'une nouvelle marchandise, l'introduction d'une nouvelle méthode de production, la découverte de nouveaux marchés et de ressources primaires, l'organisation de la

production d'une manière nouvelle.

D'autre part, et selon Paul-Arthur Fortin, surnommé le père de l'entrepreneuriat au Québec, et l'un des chercheurs contemporains dans ce domaine, l'entrepreneur est toute personne qui crée une entreprise. Il peut s'agir d'une femme ou d'un homme, d'un individu ou d'un groupe d'individus, ayant la capacité de transformer un rêve, un problème, une opportunité en un projet viable. En d'autre terme, L'entrepreneur est un élément central d'un processus complexe qui est la "création d'une entreprise", particulièrement dans les premières étapes de sa vie. Ainsi, il contribue d'une manière significative au développement économique⁹.

1.2. Le concept de la culture intrapreneuriale

Dans un environnement concurrentiel et incertain, la culture intaepreneuriale peut être un facteur clé pour la survie des PME, en ce qu'elle se caractérise principalement par l'innovation, la prise de risque, la flexibilité et l'autonomie dans le travail, ce qui lui donne une image complètement opposée à la culture organisationnelle classique, qui est basée sur le respect des consignes directrices représentées dans : Ne pas faire d'erreurs, ne pas échouer, ne prenez pas l'initiative et attendez les instructions¹⁰. En étant l'une des formes de la culture d'entreprise, comme l'indique Kim Cameron et Robert Quinn, qui soutiennent l'existence de quatre formes de culture d'entreprise : la culture hiérarchique ou bureaucratique, la culture de marché, la culture de groupe et la culture intrapreneuriale, cette dernière est orientée vers l'adaptabilité au changement, la prise de risque, l'innovation et la créativité organisationnelle ; le décideur est un visionnaire, un preneur de risque et innovateur, son entreprise a pour but principal la

production de nouveaux produits ou services innovants et performants¹¹.

Cependant, les études et les recherches se sont concentrées sur les grandes entreprises, tandis que peu ont été menées sur les petites et moyennes entreprises, malgré les différences qui existent entre elles, d'un côté en termes d'environnement de travail, de caractéristiques de travail et de structure organisationnelle, d'autre côté, l'intrapreneuriat peut se produire dans tous les types d'entreprises, quel que soit leur secteur d'activité¹². Dans ce sens, Camille Carrier présente six hypothèses, qui appuient la nécessité de combiner les concepts de culture intrapreneuriale et PME et qui sont¹³ :

- Les caractéristiques entrepreneuriales ne se limitent pas aux salariés des grandes entreprises, qu'ils soient exécutifs ou cadres.
- Les salariés ayant les qualités d'entrepreneur, peuvent soutenir les propriétaires et les gestionnaires de PME dans le processus de croissance, et le fait qu'ils soient absents dans la littérature sur les PME, ne signifie pas qu'ils ne sont pas autorisés à y être.
- La perte d'un salarié ayant les qualités d'entrepreneur a des conséquences plus graves pour les PME que pour les grandes entreprises.
- Les PME peuvent être des incubateurs pour ce type de salarié, comme elles peuvent fournir un environnement propice à l'innovation.

Suivant le chemin de Carrier, deux chercheurs qui sont : Edgar Julián Gálvez et Mónica García-Solarte développent un modèle pour mesurer la culture intrapreneuriale dans les PME, où ils considèrent les valeurs telles que l'autonomie, la prise de risque, l'innovation, le travail d'équipe, comme variables se trouvant au sein de ces entreprises¹⁴.

1.2.1. L'autonomie

L'autonomie au sein de l'entreprise signifie la capacité de prendre des initiatives, d'être excellent, de s'autoréguler et d'être libre dans ses actions dans le travail. C'est la capacité de l'individu à gérer les défis, en les identifiant, en les évaluant et en les relevant. Ainsi, elle demande de l'intelligence dans le raisonnement, afin de traiter rapidement des situations relativement imprévisibles, quel que soit le niveau hiérarchique des individus¹⁵. De ce fait, on trouve l'autonomie dans la prise de décision, dans l'évaluation et la mise en œuvre des idées et des activités, dans le contrôle des situations professionnelles inattendues, par la libre mobilisation de toutes les ressources personnelles et organisationnelles¹⁶ et par son association à l'initiative, qui représente la base du travail en situation inconnue, et la base de la prise de décision. Cela conduit à dire qu'une marge d'autonomie doit être laissée et maintenue, pour permettre aux travailleurs d'être créatifs et de donner le meilleur d'eux-mêmes¹⁷.

1.2.2. L'innovation

L'innovation est devenue l'un des facteurs les plus importants pour le développement, la croissance et la survie des PME, en raison de la concurrence intense et des multiples exigences des clients¹⁸. De ce fait, Il existe cinq types d'innovations : Le lancement d'un nouveau produit sur le

marché avec une meilleure qualité, ou conçu en réponse à une nouvelle demande ; l'introduction d'une nouvelle méthode de production ou de commercialisation ; l'acquisition d'une nouvelle source de matières premières ; l'orientation vers un nouveau marché, la création d'une nouvelle organisation¹⁹.

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'innovation est reconnue dès que « le produit est nouveau, de même le procédé, le mode de commercialisation ou l'organisation, ou à un stade avancé de développement dans l'entreprise, soulignant ainsi la relativité de l'innovation²⁰.

L'innovation devenue un facteur déterminant de la croissance économique, ne doit pas être vue seulement comme une stratégie d'entreprise, mais plutôt comme une activité quotidienne, qui permet le développement des capacités qui lui sont associées, car cette dernière, permet aux PME d'obtenir des avantages compétitifs durables dans le temps²¹.

1.2.3. La prise de risque

A l'intérieur des PME, La prise de risque fait référence à la volonté de l'entrepreneur de prendre des engagements importants, de risquer des ressources, telles qu'emprunter des sommes d'argent, désigner des ressources importantes à des idées innovantes, dans le but d'obtenir de meilleurs rendements. Ainsi, la prise de risque est un élément clé dans l'orientation entrepreneuriale des entreprises, et dans le développement de leur rentabilité. Aux yeux des chercheurs, elle est toujours associée à l'innovation. Sans elle, l'innovation proactive ne serait pas possible, Les opportunités de croissance ne seront pas reconnues, la compétitivité ne sera pas acquise, et l'entrepreneur qui évite de prendre des risques, ne connaîtra jamais les

avantages de gérer une organisation de manière entrepreneuriale²².

1.2.4. Le travail d'équipe

L'organisation des employés en équipes est importante. Elle permet par exemple de rompre la monotonie du travail, par la polyvalence des tâches au sein du groupe. À son tour, la polyvalence permet aux employés de se familiariser avec ces diverses tâches. Donc, le travail d'équipe stimule la diversité nécessaire à la flexibilité du processus de production, comme il stimule également le processus d'apprentissage, en apprenant de nouvelles tâches²³. Ceci est essentiel, surtout lorsque la production nécessite une continuité, étant donné qu'il existe une succession de tâches liées, ainsi, la diversité des tâches vient combler les écarts qui subsistent toujours entre deux postes de travail, et cela ne se fait que dans un cadre collectif, qui permet le partage des connaissances, le développement des compétences²⁴, l'autonomie, les liens entre ses membres, et la convivialité au travail qui se traduit par une solidarité organique.

1.3. L'entrepreneur et la culture intrapreneuriale

La réalité révèle que de nombreuses cultures reflètent les valeurs des fondateurs, qui travaillent à les renforcer dans leurs organisations, qu'est-ce qui les maintient, ainsi que leurs actions, même après leur départ. Pour la PME, l'entrepreneur a un impact direct et significatif sur la construction de sa culture²⁵. Il est la source la plus importante de ses valeurs constitutives, qui peuvent être considérées comme des éléments essentiels pour expliquer ses actions, développer son entreprise et déterminer son succès ou son échec²⁶. À ce titre, il est considéré comme l'un des facteurs pivots de la construction et du développement de la culture intrapreneuriale, et en même temps, c'est la personne qui

limite son apparition. En fin de compte, il peut être le principal obstacle, même s'il embauche des employés capables d'agir comme des entrepreneurs²⁷. Par conséquent, un certain nombre de facteurs liés étroitement à l'entrepreneur doivent être favorisés, pour instaurer et développer la culture intrapreneuriale dans les PME.

1.3.1. Les motivations entrepreneuriales

Plus l'entreprise croît, plus l'entrepreneur tend à disparaître derrière le patron de l'entreprise afin de gérer les activités en cours. Il peut alors perdre la qualité d'entreprendre, pour gagner des compétences en métier ou en management personnalisé, voire de « proximité »²⁸, et de cette manière, il peut constituer une menace pour la culture intrapreneuriale. Dans le but de rester entrepreneur, le chef d'entreprise doit actualiser son esprit entrepreneurial au cours du temps, en construisant ou en renouvelant ses motivations entrepreneuriales, à travers des activités ou des actions au sein de son organisation, telles que l'introduction de nouveautés, l'exploitation d'opportunités ou la création de valeur nouvelle²⁹. Aussi et sans aucun doute, ce qui inquiète un entrepreneur qui cherche à développer son organisation, ce n'est pas seulement gagner beaucoup d'argent, mais aussi le besoin d'accomplir du bon travail. Le besoin d'accomplir motive les gens à prendre des risques et à supporter les coûts, et l'entrepreneuriat reste un processus incomplet sans la prise de risque, qu'il soit lié à l'entrepreneur ou à sa propre organisation³⁰. Ceci nous permet d'avancer l'hypothèse suivante :

H1 : Un entrepreneur qui est motivé par l'introduction de nouveautés, l'exploitation d'opportunités, la création de valeur nouvelle, le besoin d'accomplir, influence la prise de risque au

sein de l'entreprise.

1.3.2. Être un entrepreneur de type CAP et non de type PIC

L'existence de différents types d'entrepreneurs, amène de nombreux chercheurs à considérer que les PME fonctionnent selon différentes logiques d'action. Dans ce contexte, Pierre-André Julien et Michel Marchesnay, qui représentent l'approche française de l'entrepreneuriat, distinguent deux grandes catégories d'entrepreneurs qui sont : l'entrepreneur de type CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) et de type PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance)³¹.

La première catégorie concerne l'entrepreneur CAP qui privilégie la croissance, l'autonomie et la Pérennité, ce qui reflète la logique de l'acte entrepreneuriale. Il vise à exploiter les opportunités offertes par les changements environnementaux, et la croissance en lançant ou en développant des activités rentables. Ce qui le motive le plus, c'est sa tendance à prendre des risques et le besoin d'accomplissement personnel, plutôt que la recherche des circonstances et des conditions qui lui garantissent plus de sécurité³².

En revanche, la deuxième catégorie concerne l'entrepreneur PIC qui privilégie la Pérennité, l'indépendance et la Croissance, ce qui reflète la logique de l'acte de succession. Il est orienté vers la pérennité de son entreprise pour la transmettre à sa famille, sans nécessairement envisager sa croissance. D'autre part, il souhaite préserver son indépendance décisionnelle et financière, tout en gardant son organisation relativement petite³³. Bien qu'il présente au début des caractéristiques entrepreneuriales, cette situation change avec le temps. Il devient plus conservateur vis-à-vis de la prise de risque et de l'innovation, en raison de la peur d'échec, et la peur de

perdre la richesse qui est un héritage familial³⁴. D'où la proposition de recherche suivante :

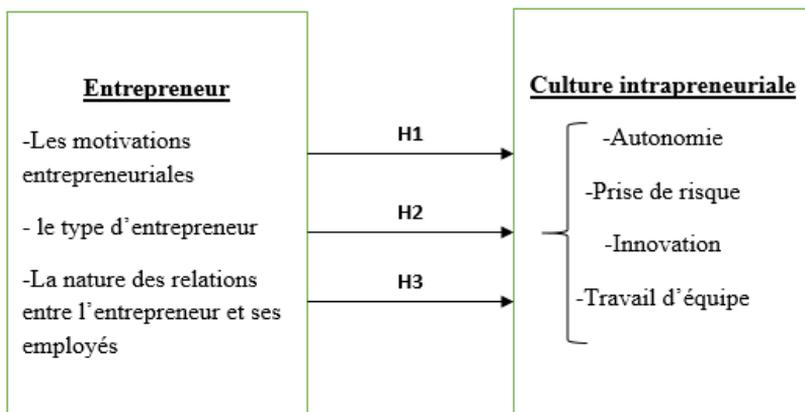
H2 : La catégorie à laquelle appartient l'entrepreneur influence la culture intrapreneuriale au sein de l'entreprise.

1.3.3. La relation entre l'entrepreneur et les employés

L'entrepreneur peut également actualiser son esprit entrepreneurial, en encourageant les employés à intraprendre, ce qui fait émerger chez eux un esprit d'initiative, en les motivant à assumer leur responsabilité, en entretenant avec eux des relations ouvertes, et en faisant preuve d'une grande flexibilité à tous les niveaux. En effet, alors que dans bon nombre de PME l'entrepreneur s'attribue l'apanage de la créativité et de l'innovation, et perçoit ses employés comme de simples exécutants, de plus en plus d'entrepreneurs favorisent les tentatives intrapreneuriales, et encouragent leurs collaborateurs à innover³⁵. Nous postulons que :

H3 : la nature de la relation entre l'entrepreneur et ses employés influence la culture intrapreneuriale au sein de l'entreprise.

Fig.1. Modèle conceptuel de recherche



Source: Les auteurs

CONCLUSION

Nous avons essayé à travers cette contribution de proposer un cadre conceptuel permettant de mieux appréhender la relation entre l'entrepreneur et la culture intrapreneuriale dans les PME. Nous sommes partis d'une question générale de recherche qui consistait à se demander : Comment l'entrepreneur influence-t-il la culture intrapreneuriale au sein des PME ? Pour aborder cette question, une revue de la littérature relative à l'entrepreneur et à la culture intrapreneuriale, nous a permis d'élaborer un modèle théorique multidimensionnel, intégrant les dimensions suivantes : les motivations entrepreneuriales, la nature de la relation entre l'entrepreneur et ses employés et les types d'entrepreneurs.

Il ressort clairement de cette contribution, que l'instauration et le développement de la culture intrapreneuriale par l'entrepreneur, repose sur son choix de rester entrepreneur, à travers l'actualisation de ses motivations entrepreneuriales, et en appartenant à la catégorie des entrepreneurs CAP, et en entretenant avec ses employés de bonnes relations, ouvertes,

flexibles et qui encouragent les pratiques et les actes intrapreneuriale, Ce lien est de nature à permettre le renforcement des comportements intrapreneuriale, et ce par le biais des valeurs intrapreneuriales, à savoir : l'autonomie, la prise de risque, l'innovation et le travail d'équipe. Ainsi, pour résumer notre réflexion, il nous semble qu'il existe une relation entre les concepts d'entrepreneur et de la culture intrapreneuriale, et cette relation apparaît comme fondamentalement garante de la performance pérenne de l'entreprise.

Les orientations et les pistes de réflexion qui résultent de notre problématique restent à préciser, et pourraient ainsi constituer le point de départ pour d'autres recherches susceptibles d'améliorer la compréhension du sujet. Une première piste consisterait à nuancer la généralité des résultats théoriques mis en avant, en différenciant la culture intrapreneuriale relative à l'entreprise de grande taille de celle de petite taille. D'autre part, il serait intéressant de tester empiriquement le modèle mis en exergue dans cette communication, par des études dans des secteurs d'activités innovateurs, comme par exemple le secteur des technologies. C'est ce que nous nous proposons de faire dans un futur proche.

Bibliographie

- 1 Christine Divry et Philyppe Trouve, Petites et Moyennes Entreprises et Innovation, La documentation Française, 2004, p 24.
- 2 Catherine De Lavergne, " Structure et dynamique des organisations " , 2013, p 8, pp 1-15.
- 3 Michel Parlier, Gérer les compétences en PMES, Editions Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (anact), 2005, p 9.
- 4 Olivier Torres, "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME", Revue internationale PME, volume 10, numéro 2, 1997, pp 24-32, pp. 9-43.
- 5 Véra Ivanaj et Sybil Géhin, "Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME", Revue internationale PME, volume 10, numéros 3-4, 1997, pp. 82-83, pp. 81-108.
- 6 Peter van der Sijde, Simon Veenker and Wim During, " Intrapreneurship is SMES: The role of management, Research and development", European Journal of Business and Social Sciences, volume 1, numéro 11, 2013, p 29, pp. 24-30.
- 7 Naima Chercheme et Alain Fayolle. "Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modele theorique", Papier présenté aux 3ème Journée Georges Doriot concernant l'intrapreneuriat : Au-dela des discours, quelles pratiques?, 2010, pp 8-9, pp. 1-14.
- 8 Didier Van Caillie, "L'entrepreneur, ses motivations, sa vision stratégique, ses objectifs", Papier de travail réalisé dans le cadre de la "Chaire PME 1995" de la Caisse Nationale du Crédit Professionnel de Belgique, 1995, pp 2-4, pp 1-21.
- 9 Ibid, pp 2-9.
- 10 Edgar Julián Gálvez y Domingo García Pérez, "Impacto de la cultura emprendedora en el rendimiento de las PYME del

- sector turistico colombiano (Impact of an intrapreneurial culture in the performance of SMES in tourism companies in colombia)", *Investigacion y Ciencia de la Universidad Autonoma de Aguascalientes*, número 52, 2011, p 7, pp 1-19.
- 11 Naima Cherchem et Allain Fayolle, op. Cit, pp 8-9.
- 12 Peter van der Sijde, Simon Veenker and Wim During, op. Cit, p 29.
- 13 Camille Carrier, "Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, volume 21, número 1, 1996, p 7, pp 5-20.
- 14 Monica García Solarte, Domingo García Perez y Antonia Madrid Guijarro, "Cultura organizacional intraemprendedora y el género del gerente : un estudio empírico en la pequeña y mediana empresa (Intrapreneur organizational culture and gender manager : an empirical study on SMES)", *FAEDPYME International Review*, volume 4, número 6, 2015, p 10, pp 9-18.
- 15 Christophe Everaere, "Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail", *Revue française de gestion*, número 180, 2008, p 46, pp 45-59.
- 16 Guy Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, 2005, pp 291-513.
- 17 Ibid, pp 364-435.
- 18 Camille Carrier et Bérangère Szostak, "Introduction au dossier thématique - Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière", *Revue internationale PME*, volume 27, número 1, 2014, p 16, pp 13-34.
- 19 Michel Ajzen et al, "Performance et innovation en PME : une relation à questionner", *Revue internationale PME*, volume 29, número 2, 2016, p 74, pp 65-94.
- 20 Ibid, pp 75-76.

- 21 Domingo García Pérez, Edgar Julián Gálvez y Mónica García-Solarte, "Effect of the Intrapreneurial Culture on the Innovative Activity of Spain's SMEs" In intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs, 2017, p 51.
- 22 Julia Alshut, "Entrepreneurial Leadership: What specific leadership behaviors encourage risk taking in employees?", Paper presented to 3rd Bachelor Thesis Conference, Netherlands, 2014, p 2, pp 1-12.
- 23 Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland, "L'organisation à la japonaise : ses sources de succès et sa transférabilité à l'extérieur du Japon" Revue Organisations et territoires, 2000, p 34, pp 29-43.
- 24 Ibidem
- 25 Christine Divry et Philippe Trouve, op. Cit, p 24.
- 26 Ammar Samout et Amine Mokhefi, "Dynamique entrepreneuriale force du succès des mécanismes d'aide des PME", Les Cahiers du Cread, volume 33, numéro 122, 2017, p 8, pp 5-26.
- 27 Katia Richomme-Huet et Aude d'Andria, "Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME", Revue Management et Avenir, 2010, pp 145-146, pp 136-148.
- 28 Ibid, p 137.
- 29 Ibid, p136.
- 30 Mohd, Nor Hakim Bin Yusoff and al, "The Role of Government Financial Support Programmes, Risk-Taking Propensity, and Self-Confidence on Propensity in Business Ventures", Journal Sustainability, volume 13, numéro 380, 2021, p 3, pp 1-16.
- 31 Ruphin Ndjambou et Mario Sassineb, "Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME Gabonaises : clarification des compétences et de la vision",

La Revue Gestion et Organisation, volume 6, 2014, p 9, pp 7-19.

32 Didier Grandclaude et Thierry Nobre, "Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur", Revue internationale PME, volume 31, numéro 2, 2018, p 165, pp 161-200.

33 Didier Grandclaude et Thierry Nobre, " Approche sociologique et typologique des logiques de croissance de l'entrepreneur", op. Cit, p 165.

34 Franz Kellermanns and Kimberly Eddleston. " Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective", Entrepreneurship Theory and Practice: Journal in Entrepreneurship, volume 30, numéro 6, 2006, p 810, pp 809-830.

35 Brahim Allali, Intrapreneuriat et organisations, 2003, p 5.