



12^{ème} Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



L'influence de la proximité sur le développement de l'intrapreneuriat au sein des PME : réflexion théorique

Florence LAW,

Mohamed SELLAMI,

Hela CHEBBI

Enseignants-Chercheurs

EDC Paris Business School

Résumé :

Malgré le faible nombre de travaux sur l'intrapreneuriat au sein des PME, un consensus semble se dégager sur la particularité des conditions organisationnelles, managériales et stratégiques pour le développement des initiatives intrapreneuriales dans les PME. Dans ce contexte, peu de travaux académiques ont mis en exergue le rôle clé de la proximité. L'objet de notre article est donc d'examiner cette caractéristique principale de la PME qu'est la proximité et son impact sur le développement de l'intrapreneuriat au sein des PME. À cet effet, nous avons élaboré des propositions de recherche qui considèrent que la proximité agit de façon indirecte sur l'intrapreneuriat. La proximité influence les facteurs en place, qui à leur tour influencent le développement de l'intrapreneuriat dans les PME.

Mots clés : PME, développement de l'intrapreneuriat, proximité, facteurs structurels, facteurs modulables.

L'influence de la proximité sur le développement de l'intrapreneuriat au sein des PME : réflexion théorique

INTRODUCTION

Face à une concurrence devenue mondiale et toujours plus intense, les entreprises de toutes tailles tentent de promouvoir l'innovation pour soutenir et accroître leur compétitivité. En particulier, elles s'efforcent de favoriser l'intrapreneuriat en leur sein. En effet, l'intrapreneuriat est une source d'innovation, car il consiste dans le développement d'initiatives entrepreneuriales par des employés dans leurs entreprises. Ces initiatives peuvent donner lieu par exemple, à une amélioration incrémentale des activités existantes, voire même à une diversification tous azimuts des activités de l'entreprise, à l'image de Google.

Favoriser l'intrapreneuriat s'avère être indispensable pour toutes les entreprises, mais plus difficile à promouvoir et à gérer pour la PME (Carrier, 1994 ; Carrier et Gélinas, 2011). Par rapport à la grande entreprise, elle dispose de ressources moindres pour inciter l'intrapreneuriat. De plus, le départ d'un intrapreneur mécontent de n'avoir pu développer ses projets intrapreneuriaux dans la PME peut entraîner des conséquences plus graves pour la PME que pour un grand groupe. Disposant d'une assise financière moindre, la PME est plus sensible à toute augmentation de la concurrence. Or, l'intrapreneur mécontent peut décider de partir à la concurrence en emportant avec lui de précieuses informations. Il peut aussi fonder une entreprise concurrente en débauchant parfois les meilleurs employés de son ancien employeur. Dans ces conditions, la PME et en particulier son dirigeant ont intérêt à bien comprendre et gérer l'intrapreneuriat.

Malgré le nombre croissant des travaux sur le développement de l'intrapreneuriat au sein des entreprises (Zahra, Randerson, et Fayolle, 2013), très peu de recherches se sont intéressées aux PME. Elles ont été menées au niveau individuel avec l'étude des caractéristiques de l'intrapreneur ou se sont focalisées au niveau organisationnel sur l'identification des facteurs favorables au développement de l'intrapreneuriat (Champagne et Carrier, 2004). L'étude de l'intrapreneuriat dans les PME commence à attirer l'attention des chercheurs (Bouchard et Basso, 2011 ; Carrier, 1994 ; Carrier et Gélinas, 2011 ; Kellermanns et Eddleston, 2006 ; Zahra, Neubaum, et Huse, 2000). En effet, ces derniers considèrent que l'intrapreneuriat n'est pas uniquement l'apanage des grands groupes. Toutefois, de par leurs caractéristiques différentes des grands groupes, il est nécessaire de mieux cerner les spécificités de gestion de l'intrapreneuriat dans une PME.

L'étude de la littérature sur le sujet montre une grande fragmentation des travaux et un manque de précision quant à la définition même de la PME. Alors que certains travaux

retiennent le critère de la taille pour définir la PME, d'autres prônent la spécificité en considérant les caractéristiques inhérentes à la PME (la limitation des ressources, la proximité, la centralisation des décisions, etc.). C'est dans cette dernière approche par la spécificité que cet article s'inscrit. Nous considérons ainsi que la taille de la PME ne peut être considérée comme le seul facteur révélateur des caractéristiques de cette structure. En particulier, nous pensons à une caractéristique fondamentalement différentiante par rapport aux grands groupes : la proximité (Torrès, 2003). L'absence de travaux liant cette caractéristique à l'intrapreneuriat nous a conduits à formuler la question suivante :

Quelle est l'influence de la proximité sur le développement de l'intrapreneuriat au sein des PME ?

L'objectif de ce papier est d'adopter un autre angle d'approche des spécificités de gestion de l'intrapreneuriat dans la PME afin d'améliorer sa compréhension par le dirigeant de PME. Pour apporter des éléments de réflexion à la question de recherche, ce papier se veut intégrateur. Dans un premier temps, nous définirons l'intrapreneuriat au vu des concepts qui lui sont généralement associés. Par la suite, nous nous intéresserons à la PME pour présenter ses principales approches et caractéristiques. La troisième partie de ce travail portera sur le lien entre ces deux champs distincts et aboutira à la formulation de propositions de recherche.

1 L'INTRAPRENEURIAT

La première apparition du terme intrapreneuriat dans la littérature académique date de la fin du 20^{ème} siècle, avec Pinchot (1985). Il définit de manière générale l'intrapreneuriat (intrapreneurship) comme « *le processus d'entreprendre dans une organisation existante* ». Pourtant, bien avant l'apparition du terme d'intrapreneuriat, un concept similaire a été introduit dès 1969 : le corporate entrepreneurship (entrepreneuriat corporatif) défini comme « *le processus à travers lequel les firmes s'engagent dans la diversification par développement interne* » (Burgelman, 1983). L'idée sous-jacente développée dans ces deux concepts est celle d'un entrepreneuriat interne s'inscrivant dans le cadre d'une organisation pré-établie (Zahra, 1991 cité par Antoncic et Hisrich, 2001 ; Champagne et al., 2004). C'est en cela que l'intrapreneuriat ou le *corporate entrepreneurship* se distingue de l'entrepreneuriat indépendant (ou individuel) caractérisé par la création d'entreprise ex nihilo.

Les concepts d'intrapreneuriat et de corporate entrepreneurship peuvent se distinguer suivant l'accent mis sur le mode d'initiation du processus. L'usage du terme d'intrapreneuriat peut être privilégié dans le cas d'une initiative tout à fait personnelle d'un employé travaillant « en perruque » sur son projet intrapreneurial (Åmo et Kolvereid, 2005), avec les risques de décalage, par rapport à la ligne stratégique de l'entreprise que cela peut susciter. Le corporate entrepreneurship peut quant à lui désigner plus particulièrement des initiatives intrapreneuriales davantage reliées au management de l'entreprise – le conseil d'administration ou le PDG par exemple – qui développe des dispositifs en ce sens (Bouchard, 2009).

En dépit de ces différences, les concepts de corporate entrepreneurship et d'intrapreneuriat sont très majoritairement assimilés et utilisés pour désigner le processus intrapreneurial, car ils mettent en exergue l'idée d'un entrepreneuriat interne. Dans la suite de l'article, nous utiliserons par défaut le terme d'intrapreneuriat qui englobera également le terme de corporate entrepreneurship. La définition de l'intrapreneuriat retenue dans cet article est celle de Sharma et Chrisman (1999), communément acceptée dans la littérature académique (Basso, 2004 ; Bouchard, 2009 ; Coster, 2009) : « *L'intrapreneuriat est le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation* ».

Il est difficile de parler de l'intrapreneuriat sans évoquer l'orientation entrepreneuriale. Cette dernière caractérise toute entreprise innovante, proactive et preneuse de risque (Li, Huang, et Tsai, 2009 ; Lumpkin et Dess, 2001 ; Miller et Friesen, 1982 ; Wiklund et Shepherd, 2005). Si l'intrapreneuriat exprime ainsi un processus entrepreneurial au sein d'une organisation existante, l'orientation entrepreneuriale caractérise pour sa part la façon dont ce processus va se manifester et ses modalités d'opérationnalisation. D'où un lien dialogique entre l'intrapreneuriat et l'orientation entrepreneuriale. Mais en quoi consiste l'intrapreneuriat exactement ? Pour répondre à cette question, trois concepts clés sont généralement cités : l'innovation, internal corporate venturing et strategic renewal.

L'innovation est souvent définie par la mise en œuvre d'idées nouvelles (Amabile, 1988 cité par Bouchard, 2009). Pour Lassen et Nielsen (2009), l'intrapreneuriat cherche à concilier deux principes antagonistes : la création destructrice (creative destruction au sens de (Creative destruction au sens de Schumpeter, 1934) et l'adaptation contrôlée. L'innovation recherchée à travers le processus intrapreneurial est une innovation reposant sur le principe de création destructrice. Elle vise à établir une rupture avec le cadre pré-établi (frame breaking innovation) permettant le développement dans des domaines non reliés ou marginalement reliés au périmètre actuel de compétences de l'organisation (Lassen et al., 2009). Cependant, cette innovation mise en œuvre dans l'intrapreneuriat doit aussi respecter le principe d'adaptation contrôlée de l'organisation (controlled adaptation). Les stratégies créées doivent s'inscrire dans un planning formel visant à permettre l'identification de meilleures opportunités et à s'assurer de leur exploitabilité. Au final, toute démarche intrapreneuriale mise en œuvre au sein d'une entreprise doit permettre de développer des innovations de différentes natures : technologiques, organisationnelles, etc.

L'intrapreneuriat se caractérise généralement par différents types d'activités intrapreneuriales allant du strategic renewal (revitalisation stratégique) à l'internal corporate venturing suivant la typologie retenue par Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004). Ces deux types d'activités se différencient par les changements structurels qu'ils introduisent au sein de l'organisation en mettant en œuvre l'orientation entrepreneuriale. Lorsque l'initiative entrepreneuriale conduit à l'émergence de nouvelles activités ou unités au sein même de l'organisation – par le biais d'une diversification par croissance interne par exemple – ces

changements intrapreneuriaux sont qualifiés d'internal corporate venturing. De manière distincte, l'initiative intrapreneuriale peut entraîner une régénération ou reconfiguration des fondements organisationnels sans changements de la structure de l'organisation. C'est le cas d'un changement de périmètre d'activité, de positionnement concurrentiel, de mode de distribution ou de production par exemple. Dans ce cas, la démarche intrapreneuriale de l'entreprise s'inscrit dans un contexte de revitalisation stratégique.

Quelle que soit la visée du processus intrapreneurial mis en place au sein des entreprises, un consensus semble se dégager sur sa performance et sa valeur ajoutée (Basso, 2004). Si le constat est largement démontré pour les grands groupes (Nielsen, Peters, et Hisrich, 1985), il est plus récent pour les PME. En effet, au fil du temps, certains auteurs ont commencé à percevoir les PME comme un terrain tout aussi propice au développement de l'intrapreneuriat (Carrier, 1994). Cette évolution des recherches sur le sujet a finalement donné lieu à une définition plus large, sans distinction de taille, proposée par Antoncic et Hisrich (2001, p. 498). L'intrapreneuriat est désormais « *un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises, mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, telles que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratifs, stratégies et postures compétitives* ».

Cette nouvelle définition donne le champ libre au développement d'un courant de recherche sur l'intrapreneuriat dans la PME. Basée sur les différences qui caractérisent cette structure par rapport aux grands groupes, une réflexion plus adaptée s'impose. Pour Carrier et Gelinat (2011), les procédés utilisés par les grandes entreprises pour favoriser l'intrapreneuriat sont difficilement réutilisables en tant que tel par les PME. En effet, celles-ci disposent de ressources humaines et financières moindres et n'offrent pas les mêmes conditions pour la mise en place de ces procédés et leur maintenance. Le développement de l'intrapreneuriat au sein des PME doit donc tenir compte des spécificités des PME. Quelles sont alors ces spécificités ? En quoi l'intrapreneuriat est-il spécifique pour les PME ? Nous proposons d'étudier ces deux principales questions dans la section suivante.

2 À LA RECHERCHE D'UNE DÉFINITION DE LA PME

Malgré la multiplication des travaux de recherche sur la PME, plusieurs définitions de la PME cohabitent, voire s'opposent. Face aux divergences d'approches, un réel positionnement s'impose de la part du chercheur afin de pouvoir discerner les particularités du développement de l'intrapreneuriat dans la PME. Aussi, dans un premier temps, nous présenterons les deux principales approches de la PME que sont celle de la diversité et celle de la spécificité. Dans un second temps, nous définirons l'approche de la PME que nous retenons pour notre recherche qui s'inscrit dans une approche spécifique de la PME par la proximité.

2.1 LES DEUX PRINCIPALES APPROCHES DE LA PME : ENTRE DIVERSITE ET SPECIFICITE

Les chercheurs divergent sur la façon de définir la PME. Plusieurs approches existent donc pour définir ce qu'est une PME. Deux approches se sont principalement développées que sont les approches de la PME suivant sa diversité ou sa spécificité. Alors que la première prône des critères souvent quantitatifs, la seconde met davantage l'accent sur les caractéristiques intrinsèques de la PME.

2.1.1 L'approche de la PME par sa diversité

L'approche de la PME, basée sur sa diversité, permet de distinguer des typologies de PME. Les plus répandues et les plus simples sont des typologies quantitatives recourant à des données quantitatives telles que le nombre d'employés, le total actif ou le chiffre d'affaires (Julien, 1990). Par exemple, l'Union Européenne¹ identifie trois catégories de PME suivant la taille. Il s'agit de la microentreprise comportant moins de 10 salariés, la petite entreprise de moins de 50 salariés et la moyenne entreprise avec un effectif oscillant entre 50 et 250 salariés. Une récente catégorie les ETI (Entreprises à Taille Intermédiaire) a fait son apparition pour désigner les entreprises entre 250 à 5 000 salariés. Cependant, cette typologie n'est pas universelle, car elle varie selon les pays. De plus, elle ne tient pas compte des différences de taille d'entreprise entre secteurs d'activités à travail intensif et ceux à capital intensif. Elle pose également des problèmes de définition de la mesure. L'approche quantitative n'offre ainsi qu'une première approche de la PME et le recours à d'autres critères est nécessaire pour permettre de caractériser la PME.

D'autres typologies proposent de mixer plusieurs critères ou d'intégrer des critères qualitatifs. Ces critères peuvent reposer, par exemple, sur le type de propriété selon le rôle du propriétaire (dirigeant ou non) ou sur la structure de la propriété (familiale ou personnelle). Marchesnay (1991) a distingué deux profils de dirigeant avec des différences en termes d'objectifs de direction, de stratégie poursuivie ou de potentiel de la firme. Le dirigeant ayant un profil PIC (Pérennité, Indépendance et Croissance) gère sa PME en bon père de famille en privilégiant la pérennité de son entreprise et son indépendance patrimoniale. À l'inverse, le dirigeant avec un profil CAP (Croissance, Autonomie et Pérennité) privilégie la croissance en recherchant des activités avec la promesse de profits élevés malgré des risques élevés.

Tous ces facteurs individuels et contextuels inscrits dans le cadre de cette approche visent à donner un panorama précis des PME. Toutefois, toute généralisation devient difficile. En effet, distinguer différentes typologies de PME revient à dire que tout est affaire de contexte. L'approche de la diversité des PME s'avère ainsi être une approche contingente dont la portée théorique est limitée (Torrès, 2007).

¹ Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:FR:PDF>

2.1.2 L'approche de la PME par sa spécificité

À l'opposé de l'approche de la PME par sa diversité, l'approche de la PME par sa spécificité considère la PME comme étant un objet singulier de recherche dont on pourrait identifier des caractéristiques opposables à celles de la grande entreprise. Cette approche vise à offrir une vision unique et universelle de la PME.

Par exemple, pour Julien (1990), la PME, par comparaison avec les grandes entreprises se définit suivant six principales caractéristiques : une taille réduite, une centralisation de la gestion à travers la personne du dirigeant, une faible spécialisation des tâches à tous les niveaux hiérarchiques, une stratégie intuitive ou peu formalisée pouvant être transmise directement par le dirigeant à ses employés clés, un système d'information interne simple ou peu organisé (privilégiant le dialogue ou la perception directe) et un système d'information externe simple (permettant au dirigeant de s'adresser directement à ses clients pour recueillir leurs besoins).

Le défi de l'approche de la PME par sa spécificité est de pouvoir s'appliquer à l'ensemble des PME et d'identifier les particularités de gestion d'une PME par rapport à celle d'une grande entreprise. Or, l'internationalisation de la PME force celle-ci à s'éloigner d'un mode de gestion spécifique pour se rapprocher d'un mode de gestion relevant plus de la grande entreprise (Torrès, 1999). En effet, le développement à l'international d'une PME avec par exemple la création de filiales à l'étranger oblige la PME à opter pour une décentralisation de la gestion opérationnelle (avec l'abandon de la supervision directe), une standardisation des procédures et une plus grande spécialisation des tâches. La distance géographique oblige aussi le recours à des modes de communication formalisés par la transmission de rapports écrits avec les différentes unités internationales de la PME. Ce phénomène aboutit à une dénaturation de la PME qui perd de sa spécificité en se rapprochant du modèle de gestion des grandes entreprises. La PME ainsi « dénaturée » devient une sorte de grande entreprise en miniature.

En adoptant une approche de la PME par la spécificité, il convient ainsi de distinguer la PME dite « classique » répondant notamment aux critères énoncés par Julien (1990) et la PME dénaturée ou grande entreprise miniature.

2.2 FOCUS SUR LE CONCEPT DE PROXIMITE

Afin de mieux cerner le mode de gestion spécifique de la PME classique compte tenu du phénomène de dénaturation de la PME, Torrès (2003) propose d'intégrer le concept de la proximité. La proximité s'inscrit alors au centre de la définition de la PME pour agir sur les différentes caractéristiques qui la définissent. La proximité englobe différentes notions. Elle peut être d'ordre géographique (distance et localisation) et/ou organisationnel (relation et interaction). Cette dernière repose à la fois sur une logique d'appartenance (interaction et coordination dans un espace réduit) et de similitude (ressemblance des représentations et

modes de fonctionnement des acteurs) (Gilly et Torre, 2000). La proximité peut s'établir entre organisations (proximité inter-organisationnelle) ou à l'intérieur des organisations (proximité intra-organisationnelle) (Gomez, Rousseau, et Vandangeon-Derumez, 2003).

Pour Torrès (2004), le management d'une PME repose sur une logique de proximité au sens large. La proximité se traduit tout d'abord par une proximité physique liée à la taille réduite de l'entreprise. Elle se concrétise aussi par une proximité hiérarchique reposant sur un management centralisé et une faible ligne hiérarchique. La faible spécialisation des tâches dans les PME caractérise une proximité intrafonctionnelle et de coordination où le dirigeant est fortement polyvalent. La proximité des systèmes d'informations se traduit par les systèmes d'informations internes et externes simplifiés et informels. Enfin, la stratégie implicite et souvent à court terme de la PME montre une préférence à la proximité temporelle.

La proximité offre ainsi une approche explicative des spécificités de la PME et du rôle central du dirigeant de PME. La gestion de la PME selon Torrès (2003) se caractérise par deux effets que sont l'effet de proxémie et l'effet de paroi. Ces deux effets reposent sur la loi proxémique de Moles et Rohmer (1978, cité par Torrès, 2003). L'effet de proxémie met en avant l'idée que le dirigeant de PME (surtout la petite entreprise, voire la microentreprise) aura tendance à privilégier ce qu'il perçoit comme proche aux dépens de ce qui lui apparaît loin. La proximité fonctionne comme un « principe de hiérarchisation des choix du dirigeant » de PME (Torres, 2004, p.26). Le dirigeant de PME aura tendance à mettre l'accent sur ce qui lui paraît proche et à sous-évaluer ce qui est lointain. Les conséquences sont une importance des êtres et des phénomènes augmentant avec la proximité perçue, la priorité accordée à l'immédiat dans le temps et dans l'espace et une gestion de PME centrée sur son dirigeant. Les effets de la proximité ont une incidence plus grande pour les PME du fait d'un effet de grossissement de tout phénomène au sein des PME selon Mahé de Boislandelle (1996, cité par Torrès, 2003). En effet, du fait de ressources plus limitées, les conséquences ou le traitement d'un problème comme le départ d'un salarié peuvent s'avérer beaucoup plus difficiles pour les PME que pour les grandes entreprises.

L'effet de proxémie est aussi accentué par l'effet de paroi caractérisant la gestion de la PME. L'importance accordée par le dirigeant de PME à un sujet sera d'autant plus réduite que celui-ci se situera au-delà d'un certain degré d'éloignement. Pour bien marquer la rupture, Moles et Rohmer (1978, cité par Torrès, 2003) utilise la figure d'une paroi qui vient en quelque sorte enfermer le dirigeant. Cet effet de paroi se traduit par une accentuation de l'effet de proxémie : le dirigeant de PME aura tendance à surévaluer ce qui lui paraît proche et à sous-évaluer encore plus ce qui lui paraît distant.

La proximité aura donc une importance plus importante pour une PME de petite taille. En effet, plus la taille est réduite, plus les liens entre le dirigeant et ses collaborateurs seront forts et tendront à enfermer le dirigeant dans un microcosme où celui-ci privilégiera ce qu'il perçoit comme proche à la fois dans le temps et dans l'espace (Jaouen et Torrès, 2008). Le dirigeant choisira ainsi davantage les solutions efficaces à court terme aux dépens de solutions

stratégiques à plus long terme. De même, du point de vue de l'espace physique, il cantonnera ses actions à un environnement proche. La PME est ainsi une entreprise de petite taille, disposant de moindres ressources, possédant un mode de gestion spécifique où le dirigeant souvent propriétaire occupe un rôle central.

Pour notre recherche sur l'intrapreneuriat en PME et à l'instar de Bouchard et Basso (2011), il convient de distinguer la PME classique, reposant sur une gestion par la proximité et donnant un rôle central au dirigeant, de la PME « dénaturée » ou la grande entreprise en miniature. Puisque la grande entreprise en miniature diffère uniquement de la grande entreprise par sa taille, on peut déduire qu'en matière d'intrapreneuriat, elle pourra également adopter les mêmes dispositifs que ceux de sa « grande sœur ». C'est donc la PME classique qui devient l'objet de notre recherche du fait de sa spécificité. Partant du fait que la proximité s'inscrit au cœur de son fonctionnement, il convient de s'interroger sur son rôle réel dans le développement de l'intrapreneuriat au sein de cette structure.

Jusque-là, les recherches ont plutôt démontré les particularités de l'intrapreneuriat dans la PME en général sans s'interroger sur l'impact de la proximité. Julien (2000) a souligné la différence par rapport aux grands groupes. Selon eux, la structure souple de la PME, la relation entre direction et employés ainsi que la faible capacité financière et humaine rendent le challenge plus dur. Une opposition se crée alors entre le besoin d'innover pour survivre et les difficultés inhérentes aux risques et aux coûts (Lerch, Schenk, et Cavallucci, 2012). Face à ce défi, les managers doivent mettre en place les conditions nécessaires, mais surtout adaptées à leurs ressources afin d'éviter toute perte (départ) d'un intrapreneur frustré (Carrier, 1994). Ceci est moins vrai pour les grandes entreprises.

Quelles sont alors les conditions à mettre en œuvre au sein des PME pour favoriser l'intrapreneuriat ? Quel rôle la proximité joue-t-elle dans ce cadre ? Ce sont deux questions sur lesquelles s'articulera notre modèle théorique présenté dans la section suivante.

3 PROXIMITÉ ET DÉVELOPPEMENT DE L'INTRAPRENEURIAT DANS LA PME

Comme nous l'avons souligné précédemment, de plus en plus de recherches s'intéressent à l'intrapreneuriat au sein des PME (Basso et Legrain, 2004 ; Hayton, 2003 ; Julien et Carrier, 2002 ; van der Sijde, Veenker, et During, 2013). Toutefois, la littérature montre des conclusions fragmentées qui mettent en exergue l'importance de certaines conditions individuellement mises en place par la PME pour favoriser l'intrapreneuriat. Par rapport à ces recherches, notre travail se veut intégrateur. Nous avons volontairement choisi le terme conditions de par sa compatibilité avec les spécificités de la PME. En effet, d'autres termes sont généralement utilisés dans la littérature, tels que dispositifs intrapreneuriaux par exemple. Ce dernier terme est plus adapté aux grandes entreprises compte tenu des moyens importants alloués à l'intrapreneuriat par ces dernières.

3.1 LES CONDITIONS DE L'INTRAPRENEURIAT DANS LES PME

Une étude récente de Carrier et Gélinas (2011) a identifié cinq approches de l'intrapreneuriat au sein des PME : ouverture (miser sur l'initiative des employés, intrapreneuriat autonome), prospection (initiative issue du dirigeant pour rechercher activement des intrapreneurs), cellule intrapreneuriale (mandater une équipe pour innover), appel à tous (boîtes à idées, programme de suggestions) et l'essaimage de complémentarité (aider les employés à créer leur propre entreprise). Quelle que soit l'approche suivie par la PME, des conditions doivent être réunies pour garantir la réussite de la démarche intrapreneuriale. À ce sujet, les recherches se sont multipliées ces dernières années, (Bouchard et al., 2011 ; Bueno Merino, Grandval, et Ronteau, 2011 ; Carrier, 1994 ; Carrier, 1996 ; Lerch et al., 2012 ; Lisein et De Zanet, 2013 ; Schmelter, Mauer, Börsch, et Brettel, 2010 ; van der Sijde et al., 2013 ; Zahra et al., 2000). Une étude approfondie de ces travaux nous a permis d'identifier trois principales catégories de conditions propices au développement de l'intrapreneuriat au sein des PME : organisationnelle, stratégique et managériale.

3.1.1 Les conditions organisationnelles pour intraprendre en PME

L'importance du design organisationnel pour intraprendre en PME a été soulignée par plusieurs auteurs (Basso, 2006 ; Carrier, 1996 ; Covin et Slevin, 1988). En effet, de par ses caractéristiques, la PME offre un cadre organisationnel particulièrement favorable, en particulier avec sa structure et le contexte organisationnel dans lequel l'intrapreneur évolue (Lerch et al., 2012). À propos de la structure, un consensus semble se dégager autour de l'importance d'une structure organique pour innover dans une PME (Burns et Stalker, 1961 ; Covin et al., 1988 ; Lerch et al., 2012 ; Lisein et al., 2013 ; Merz et Sauber, 1995). Caractérisée par un faible niveau hiérarchique, une grande flexibilité, un fonctionnement par projet et des mécanismes souples de coordination, cette structure facilite la prise d'initiative et l'identification des intrapreneurs (Carrier, 1996). La structure organisationnelle, à elle seule, ne suffit pas pour avoir un design organisationnel favorable à l'intrapreneuriat en PME. C'est la raison pour laquelle plusieurs travaux se sont intéressés à l'étude de l'ancrage organisationnel de l'intrapreneur. À ce sujet, une culture entrepreneuriale tournée vers l'innovation, la tolérance de l'erreur (Basso, 2006 ; Hayton, 2003) ainsi qu'une confiance partagée (Carrier, 1996 ; Ireland, Covin, et Kuratko, 2009) peuvent influencer le développement de l'intrapreneuriat dans les PME.

3.1.2 Les conditions stratégiques pour intraprendre en PME

Selon Stevenson et Jarillo (Stevenson et Jarillo, 1990), toute stratégie entrepreneuriale se base sur l'orientation stratégique, la poursuite d'opportunité et le contrôle des ressources. Pour les PME, ces dimensions stratégiques, nécessaires pour intraprendre s'accroissent avec les faibles ressources qui les caractérisent. C'est la raison pour laquelle la démarche intrapreneuriale est différente par rapport aux grands groupes. Pour ces derniers, l'intrapreneur doit s'adapter et

inscrire ses initiatives dans un cadre stratégique bien défini. Pour les PME, la démarche est différente dans la mesure où l'intrapreneur peut générer de stratégies émergentes, ce qui signifie que c'est l'intrapreneur qui précède la stratégie et non le contraire (Carrier, 1994). Une démarche stratégique proactive s'avère alors indispensable pour l'intrapreneuriat en PME. Certes, ce dispositif stratégique est indispensable, mais pas unique. D'autres conditions stratégiques doivent coexister pour favoriser l'intrapreneuriat (Carrier, 1996) : le profil stratégique (défenseur ou prospecteur) du propriétaire (Miles et Snow, 1978), le type du comportement stratégique (induit/autonome) adopté par les intrapreneurs innovateurs (Burgelman et Sayles, 1986), le niveau technologique de l'industrie où opère la PME (Champagne et al., 2004 ; Covin et Slevin, 1994) ainsi que sa planification stratégique (Kellermanns et al., 2006). À ce sujet, les auteurs se sont basés sur l'étude de 74 entreprises familiales pour démontrer qu'un degré élevé de planification stratégique peut freiner les relations entre la participation de générations différentes, l'opportunité technologique et l'intrapreneuriat.

3.1.3 Les conditions managériales pour intraprendre en PME

Les conditions managériales dans lesquelles l'intrapreneur évolue ont bénéficié d'une attention particulière de la part des chercheurs. Alors que certains soulignent le rôle joué par le top management (Carrier, 1994 ; Carrier, 1996 ; Carrier et al., 2011 ; Lisein et al., 2013 ; van der Sijde et al., 2013 ; Zahra et al., 2000), d'autres ont essentiellement mis l'accent sur les dispositifs RH (ressources humaines) mis en place par les PME (Lerch et al., 2012 ; Pinchot, 1985 ; Richomme-Huet et d'Andria, 2010 ; Schmelter et al., 2010). La personnalité du dirigeant « propriétaire » ainsi que le support qu'il peut apporter aux intrapreneurs sont considérés comme les facteurs clés de succès de l'intrapreneuriat dans les PME (Carrier, 1994 ; Miller et Toulouse, 1986). Les recherches ont montré l'impact de l'ouverture d'esprit du dirigeant sur la réussite de l'initiative intrapreneuriale en PME (Carrier, 1994 ; Carrier, 1996 ; Stevenson et al., 1990). Contrairement aux grands groupes, les PME se caractérisent par une forte proximité entre le top management et l'intrapreneur. Certes, ceci pourrait faciliter les échanges entre eux, mais le dirigeant doit être capable de tolérer les erreurs et l'existence d'une co-star. Une deuxième caractéristique intrinsèque du dirigeant de la PME a été soulignée par Carrier et Gélinas (2011). Il s'agit de sa vision. Sa capacité à identifier facilement l'intrapreneur et son potentiel peut ainsi favoriser le développement de l'intrapreneuriat. La proximité qui caractérise cette structure peut faciliter cette tâche.

Le comportement du dirigeant joue également un rôle important. D'une part, son encouragement et sa motivation pour des intrapreneurs sont indispensables pour les initiatives intrapreneuriales. Selon Ireland, Covin, et Kuratko (2009), la souplesse structurelle et la proximité hiérarchique qui caractérisent les PME peuvent faciliter ce style de management. D'autre part, le support de la direction peut se matérialiser par l'autonomie accordée aux intrapreneurs et le degré de leur responsabilisation. Ainsi, cette marge de manœuvre peut contribuer à la créativité et la motivation de ces derniers. Selon Lisein et De zanet (2013), ces facteurs sont certes importants, mais insuffisants. L'autonomie et la responsabilisation doivent

être accompagnées par d'autres dispositifs organisationnels tels que l'organisation des concours d'innovation, les task forces et le management de projet.

À ces conditions managériales nécessaires pour l'intrapreneuriat en PME, Zahra et al. (2000) ont rajouté le système de gouvernance et la structure actionnariale comme une illustration du support managérial. Les auteurs considèrent que les « senior executives », quand ils sont propriétaires sont motivés par le long terme de l'entreprise. Ceci les conduit à supporter davantage l'intrapreneuriat au sein de la PME. À propos de la gouvernance, les auteurs montrent que des directeurs motivés peuvent développer le goût du challenge entre les intrapreneurs

Les dirigeants propriétaires ne sont pas les seuls acteurs clés qui soutiennent l'intrapreneuriat dans la PME. Selon Bueno Merino et al (2011), les managers intermédiaires jouent un rôle important dans la mesure où ils mobilisent les ressources excédentaires de l'organisation (slack organisationnel) au profit des initiatives intrapreneuriales de la PME.

Les conditions managériales ne se limitent pas aux caractéristiques et attitudes du dirigeant. De nombreuses recherches ont souligné l'importance des dispositifs de gestion de ressources humaines (GRH) individualisés et tournés clairement vers la stimulation de l'intrapreneuriat dans la PME (Lisein et al., 2013 ; Richomme-Huet et al., 2010 ; Schmelter et al., 2010). Parmi toutes les pratiques RH, trois sont généralement très cités dans les travaux récents sur le sujet. D'une part, *la sélection du personnel* constitue un antécédent RH important dans la mesure où toute une politique de recrutement basée sur les capacités entrepreneuriales doit être mise en place dans la PME. D'autre part, *le système de récompense* représente une pratique majeure pour motiver les employés. Qu'elles soient d'ordre symbolique ou financier, les récompenses doivent être bien étudiées. Selon Carrier (1994), l'absence de récompense (avec le manque de ressources) peut conduire à des intrapreneurs « frustrés » (Carrier, 1997). Ces derniers causeront une perte importante aux PME en quittant l'entreprise avec des informations importantes. La troisième pratique RH concerne *la formation et le développement des employés* (Sundbo, 1999). L'amélioration des qualifications des employés, et donc de leurs compétences intrapreneuriales, passe par la mise en place d'un plan de formation tourné vers l'innovation et l'initiative. Dans ce cadre, les organismes de formation et de recherche peuvent jouer un rôle important pour développer l'intrapreneuriat au sein des PME (Lerch et al., 2012).

À l'issue de cette revue de la littérature (voir l'annexe 1 pour une vue récapitulative), nous avons remarqué que certaines conditions peuvent être considérées comme une donnée constante et difficilement modifiable au sein de la PME. Nous les qualifions de facteurs structurels. D'autres en revanche sont actionnables et tout manager intéressé par le développement de l'intrapreneuriat dans sa PME peut agir. Nous les qualifions de facteurs modulables. Le tableau ci-dessous distingue ces deux types de facteurs.

Facteurs	Conditions	Auteurs
<i>Facteurs structurels</i>	Structure de la PME (organique)	Burns et Stalker (1961) ; Lerch et al. (2012) ; Merz et Sauber (1993) ; Covin et Slevin (1988) ; Lisein et De Zanet (2013)
	Niveau technologique du secteur d'activités de la PME	Covin et Slevin (1994) ; Champagne et Carrier (2004)
	Système de gouvernance et structure actionnariale de la PME	Zahra et al. (2000)
	Caractéristiques intrinsèques du dirigeant	Miles et Snow (1978) ; Miller et Toulouse (1986) ; Carrier (1994) ; Stevenson et Jarillo (1990) ; Carrier (1994) ; Carrier (1996) ; Carrier et Gélinas (2011)
<i>Facteurs modulables</i>	Tolérance de l'erreur	Hayton (2003) ; Basso (2006) ; Carrier (1996)
	Culture entrepreneuriale	Hayton (2003) ; Basso (2006) ; Carrier (1996)
	Confiance partagée	Ireland et al. (2009) ; Carrier (1996)
	Relation interpersonnelle et dialogue	Lisein et De zanet (2013) ; Carrier (1994) ; Carrier et Gélinas (2011)
	Degré de facilité de l'identification des intrapreneurs	Carrier (1996)
	Une démarche stratégique proactive	Carrier (1994) ; Carrier (1996) ; Champagne et Carrier (2004) ; Stevenson et Jarillo (1991)
	Degré de planification stratégique	Kellermanns et Eddleston (2006)
	Liberté et marge de manœuvre accordées à l'intrapreneur	Burgelman et Sayles (1987) ; Miller et Toulouse (1986) ; Carrier (1994) ; Lisein et De zanet (2013)
	Rôle du middle manager	Bueno Merino et al (2011)
	Degré de responsabilisation et autonomie	Carrier (1996) ; Carrier et Gélinas (2011) ; Zahra et al. (2000) ; Van der Sidje et al. (2013) ; Lisein et De zanet (2013) ; Miller et Toulouse (1986) ; Carrier (1994)
	Encouragement / motivation	Carrier (1996) ; Carrier et Gélinas (2011) ; Zahra et al. (2000) ; Van der Sidje et al. (2013) ; Lisein et De zanet (2013) ; Miller et Toulouse (1986) ; Carrier (1994)
	Le système RH	Pinchot (1985) ; Sundbo (1999) ; Richomme-Huet et Andria (2010) ; Schmelter et al. (2010) ; Lerch et al. (2012) ; Lisein et de Zanet (2013) ; Carrier (1997)

Tableau 1 : Les facteurs structurels et les facteurs modulables de l'intrapreneuriat dans la PME

Après avoir distingué ces deux types de facteurs généralement mis en place au sein des PME pour intraprendre, il convient de s'interroger sur le rôle joué par la proximité dans ce cadre.

3.2 L'APPROCHE PAR LA PROXIMITE DE L'INTRAPRENEURIAT DANS LES PME : PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Inscrit dans la lignée des travaux examinant les facteurs qui favorisent le développement de l'intrapreneuriat au sein des PME, notre travail s'intéresse particulièrement au rôle joué par la proximité dans ce cadre. Comme nous l'avons souligné dans les sections précédentes, la proximité se présente comme une caractéristique majeure et spécifique à la PME.

Contrairement aux grandes entreprises connues pour leurs niveaux hiérarchiques multiples, la PME se caractérise par des liens forts et une faible distance hiérarchique entre le dirigeant et ses employés. Un dialogue continu et une similitude des pensées caractérisent ainsi la relation entre eux. De là, nous pouvons penser que cette proximité peut influencer le développement de l'intrapreneuriat dans la PME.

L'étude de la littérature montre le lien entre les conditions mises en œuvre et le développement de l'intrapreneuriat dans la PME. Toutefois, aucune recherche (à notre connaissance) ne s'est intéressée à l'étude de l'influence de la proximité sur ce dernier. À ce sujet, notre première proposition repose sur le lien entre la proximité et l'intrapreneuriat dans la PME. Comme indiqué sur la figure 1, nous considérons ainsi que la proximité influence indirectement le développement des initiatives intrapreneuriales. Cette influence a pour double effet d'accélérer le processus intrapreneurial mais aussi d'exercer un filtre des initiatives intrapreneuriales du fait de l'effet de paroi et de la loi proxémique évoquée au chapitre 2.2. En effet, du fait d'une proximité physique, hiérarchique, intra-fonctionnelle, de coordination et de systèmes d'information, le dirigeant et l'intrapreneur peuvent plus facilement échanger sur les initiatives intrapreneuriales et décider d'actions. Cependant, les initiatives qui sembleront par exemple trop divergentes de la stratégie actuelle de la PME, s'inscriront trop sur le long terme ou seront implantées sur des marchés trop distants de celui de la PME risqueront de ne pas être retenues par le dirigeant.

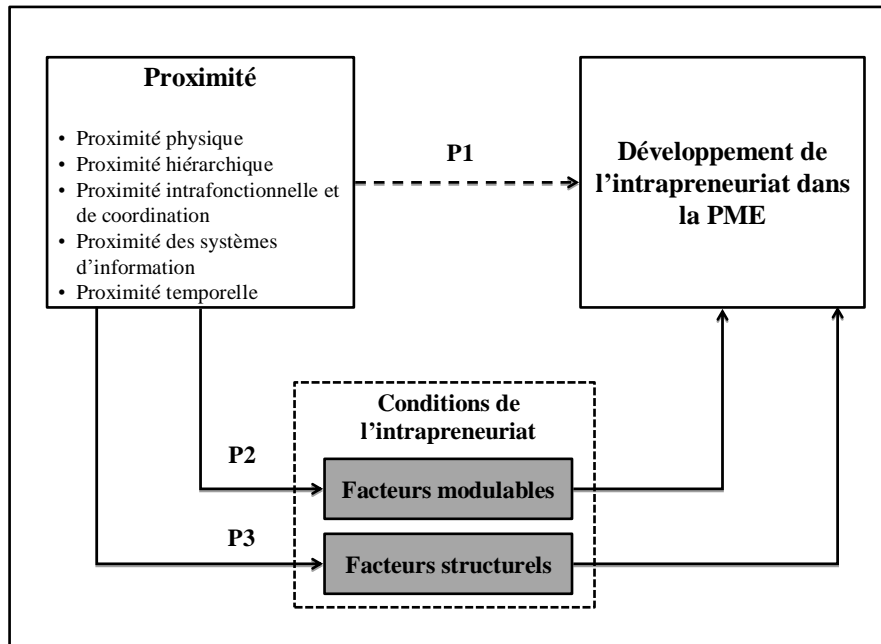


Figure 1 : Proximité et développement de l'intrapreneuriat au des PME

Ceci nous permet de formuler la première proposition suivante :

Proposition 1 : La proximité exerce une influence positive ou négative sur le développement de l'intrapreneuriat au sein des PME.

En nous basant sur la première proposition, nous pouvons émettre des propositions considérant que la proximité peut agir sur les conditions mises en œuvre au sein de la PME, qui à leur tour favorisent ou non l'intrapreneuriat. Si nous reprenons la synthèse élaborée à propos des conditions et des moyens mis en œuvre par les managers de la PME, une réflexion autour des deux types de facteurs s'impose.

Nous avons identifié les facteurs modulables que le dirigeant peut gérer et modifier en fonction de l'orientation entrepreneuriale de sa PME. Il peut ainsi être amené à apporter des changements à la culture de son entreprise (en insufflant de nouvelles valeurs liées à l'innovation), à la confiance envers ses collaborateurs, à la stratégie mise en place, au degré d'encouragement, de motivation et d'autonomie envers les intrapreneurs ainsi qu'aux pratiques de ressources humaines (RH) mises en place (recrutement, récompense et formation). Quel impact a alors la proximité sur le développement de ces facteurs modulables ?

Pour répondre à cette question, examinons l'effet de la proximité sur les facteurs modulables. Si nous reprenons la définition proposée par Torrès (2004), plusieurs types de proximité peuvent être pris en compte. D'une part, la proximité peut influencer certaines conditions managériales et organisationnelles mises en place au sein de la PME. Par exemple, avec la proximité physique et hiérarchique, les relations entre intrapreneurs et dirigeants deviendraient être plus informelles et basées sur des échanges continus. Ceci pourrait faciliter l'identification des intrapreneurs et donc leur encouragement et motivation. Par ailleurs, en étant proche de ses employés, le dirigeant pourrait prendre connaissance de leur potentiel et donc leur faire plus confiance tout en tolérant leurs erreurs. Avec cette démarche d'ouverture, favorisée par la proximité, le dirigeant de PME pourrait mettre en place des pratiques de gestion de ressources humaines plus adaptées au profil de ses employés. En les connaissant mieux, il saura ainsi leur proposer des formations spécifiques et surtout des récompenses à la hauteur de leur créativité. Tout ce comportement positif va favoriser la fidélisation, mais aussi l'appropriation, de la part des intrapreneurs, des valeurs de la PME et donc la diffusion d'une culture entrepreneuriale tournée vers les initiatives et l'innovation.

D'autre part, la proximité pourrait contribuer à faciliter le rôle du middle manager pour développer l'intrapreneuriat et accorder plus de liberté à l'intrapreneur. C'est particulièrement le cas de la proximité intrafonctionnelle basée sur une faible spécialisation des tâches. Enfin, la proximité peut agir également sur certaines conditions stratégiques mises en œuvre dans la PME. La proximité temporelle, par exemple, pourrait favoriser la stratégie implicite et la fixation d'objectifs à court terme. Ceci laisse moins de place à la réactivité au profit de la

proactivité. L'intrapreneur pourrait ainsi développer des initiatives en interne dans un contexte de faible planification stratégique. De l'examen des effets de la proximité sur les facteurs modulables, nous en tirons la proposition suivante :

Proposition 2 : Une proximité élevée peut favoriser le déploiement des facteurs modulables, ce qui permet de développer l'intrapreneuriat au sein de la PME.

Alors que les facteurs modulables peuvent être utilisés par le dirigeant de la PME pour développer l'intrapreneuriat, il n'en est pas de même pour les facteurs structurels qui par essence sont difficilement manipulables. Par exemple, les caractéristiques intrinsèques d'un dirigeant sont difficilement altérables et ne peuvent être utilisées comme outil de développement de l'intrapreneuriat. De même, la structure de gouvernance est difficilement modifiable, du moins à court terme. De par leur présence, les facteurs structurels conditionnent le développement de l'intrapreneuriat.

La proximité peut toutefois accentuer le poids ou l'importance des facteurs structurels dans le développement de l'intrapreneuriat au sein de la PME. Une plus grande proximité hiérarchique, mais aussi physique, intrafonctionnelle et de coordination aura pour conséquence une gestion plus centrée sur le dirigeant et augmentera de fait le poids des caractéristiques intrinsèques du dirigeant dans le fonctionnement de la PME. Avec un poids renforcé par la proximité, celles-ci conditionneront davantage le développement de l'intrapreneuriat, voire pourront l'empêcher : dans une structure devenue très centralisée, il y aura peu de chances pour qu'une initiative intrapreneuriale puisse se développer avec la présence d'un dirigeant peu ouvert à l'intrapreneuriat.

Également l'augmentation de la proximité aura pour conséquence de renforcer la structure organique de la PME, ce qui constitue un terrain propice au développement d'initiatives intrapreneuriales. Cependant, comme vue précédemment, la personnalité d'un dirigeant peu ouvert à l'intrapreneuriat pourra rendre ce terrain moins propice. De l'examen de l'effet de la proximité sur les facteurs structurels, nous en tirons la proposition suivante :

Proposition 3 : Une proximité élevée peut augmenter le poids des facteurs structurels dans la gestion de la PME, ce qui permet de développer ou de freiner l'intrapreneuriat au sein de la PME.

À partir des propositions de recherches élaborées, nous pouvons souligner le rôle important joué par la proximité dans le développement de l'intrapreneuriat dans la PME. La proximité peut avoir une influence indirecte, positive ou négative sur l'intrapreneuriat dans la PME de par son impact direct sur les facteurs structurels et modulables de l'intrapreneuriat dans la PME.

CONCLUSION

Cette communication a pour double objectif d'établir une revue de la littérature des différentes conditions influençant le développement de l'intrapreneuriat dans les PME et d'intégrer la proximité dans l'étude de l'intrapreneuriat. Notre revue a mis en évidence l'influence de différents facteurs modulables ou structurels sur le développement de l'intrapreneuriat dans la PME. Elle a également permis de montrer qu'aucune des recherches recensées ne s'est intéressée spécifiquement à l'impact de la proximité qui est pourtant une composante essentielle des PME. Elle permet de comprendre en particulier le rôle central du dirigeant à la fois moteur, mais aussi frein dans le développement de l'intrapreneuriat du fait des effets de proxémie et de paroi.

Sur la base de notre revue de la littérature, nous avons élaboré trois propositions de recherche qui visent à s'interroger sur la manière d'intégrer les effets de proximité sur le développement de l'intrapreneuriat dans la PME. La première proposition met en avant l'influence positive ou négative de la proximité sur l'intrapreneuriat dans la PME. Les deux propositions suivantes détaillent les mécanismes par lesquels s'exerce l'influence de la proximité sur l'intrapreneuriat. Cette influence s'exerce indirectement par le biais des facteurs modulables et structurels identifiés dans la revue de littérature. Une étude empirique devra être réalisée afin de pouvoir confronter nos propositions au terrain.

Cette recherche a nécessité de faire des choix. À l'instar de l'intrapreneuriat, la PME dispose de multiples définitions qui imposent un positionnement du chercheur. Cette recherche repose donc sur le choix d'une approche par la spécificité de la PME dont la principale caractéristique est la proximité. Ce choix écarte de notre recherche les PME ne fonctionnant pas suivant une logique de proximité que sont par exemple les PME internationales ou plus largement les grandes entreprises en miniature. Cependant, il permet de cerner notre objet de recherche avec plus de précisions. Afin également de nous centrer sur notre objet de recherche, nous n'avons pas effectué de comparaison avec les modalités d'intrapreneuriat dans les grandes entreprises. La comparaison demeure implicite et pourrait constituer une approche complémentaire de problématique de recherche. Le choix a également été de considérer séparément les facteurs de développement de l'intrapreneuriat. Une approche plus proche du terrain consisterait à mixer différents facteurs et d'étudier l'impact de la proximité. Enfin, cette recherche se focalise sur l'étude de l'intrapreneuriat dans la PME en posant la question de l'influence de la proximité sur son développement. Il pourrait être intéressant de voir en quoi cette étude sur l'intrapreneuriat peut à l'inverse éclairer les mécanismes d'influence de la proximité dans les PME.

Notre thème de recherche s'avère être un thème fécond, car peu étudié et offrant différentes pistes de recherche. Outre les pistes de recherche précédemment évoquées, le développement de l'intrapreneuriat dans la PME peut être étudié suivant une approche processuelle, c'est-à-dire en considérant le processus de développement de la PME. En se développant, la PME

risque de perdre de sa spécificité qu'est la gestion par la proximité et se rapprocher d'une grande entreprise avec une gestion plus formalisée et décentralisée et une plus grande spécialisation des tâches. Il serait intéressant d'étudier l'évolution des conditions de développement de l'intrapreneuriat dans ce contexte de transition. Une recherche-action permettrait de mieux saisir les processus et les résultats liés à l'influence de la proximité dans les PME sur les différents facteurs de développement de l'intrapreneuriat. Elle permettrait également d'inclure dans l'étude les interactions entre le dirigeant de PME et les parties prenantes externes, professionnelles ou personnelles dans la résolution de questions d'ordre organisationnel ou stratégique et in fine dans le développement de l'intrapreneuriat. Enfin, la constitution d'une typologie de facteurs de développement de l'intrapreneuriat suivant le mode de management en place dans la PME permettrait au dirigeant d'opter pour une gestion appropriée de la proximité et de l'intrapreneuriat. Le thème de la proximité de la PME permet ainsi d'apporter un nouvel éclairage de l'intrapreneuriat dans la PME.

BIBLIOGRAPHIE

- Åmo, B. W. et Kolvereid, L. 2005. Organizational strategy, individual personality and innovation behavior, *Journal of Enterprising Culture*, 13(1): 7-19.
- Antoncic, B. et Hisrich, R. D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, 16(5): 495.
- Basso, O. 2004. *L'intrapreneuriat*, Economica.
- Basso, O. 2006. Peut-on manager les intrapreneurs?, *Revue Française de Gestion*(168/169): 225-242.
- Basso, O. et Legrain, T. 2004. *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, Les notes de l'Institut, Institut de l'entreprise.
- Bouchard, V. 2009. *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance*, Dunod.
- Bouchard, V. et Basso, O. 2011. Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2): 219-231.
- Bueno Merino, P., Grandval, S. et Ronteau, S. 2011. L'accès à l'excédent de ressources comme préalable au succès des initiatives intrapreneuriales : les leçons tirées du projet Snowblade de Salomon, *Gestion*, 36(4): 34-43.
- Burgelman, R. A. 1983. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223-244.
- Burgelman, R. A. et Sayles, L. R. 1986. *Inside corporate innovation: strategy, structure and managerial skills*, Free Press, New York.
- Burns, T. et Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Carrier, C. 1994. Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study, *International Small Business Journal*, 12(3): 54-61.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 21(1): 5-20.
- Carrier, C. 1997. *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec, Québec
- Carrier, C. et Gélinas, S. 2011. Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ?, *Gestion 2000*, 36(4).
- Champagne, D. et Carrier, C. 2004. *Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche*. Communication présentée à 7ième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.

- Coster, M. 2009. *Entrepreneuriat*, Pearson Education.
- Covin, J. G. et Slevin, D. P. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style, *Journal of Management Studies*, 25(3): 217-234.
- Covin, J. G. et Slevin, D. P. 1994. Corporate entrepreneurship in high and low technology industries: a comparison of strategic variables, strategy patterns and patterns and performance in global markets, *The Journal of Euromarketing*, 3(3/4): 99-138.
- Gilly, J. P. et Torre, A. (Eds.). 2000. *Dynamiques de proximité*: Editions L'Harmattan.
- Gomez, P.-Y., Rousseau, A. et Vandangeon-Derumez, I. 2003. Distance et proximité, *Esquisse d'une problématique pour les organisations*, 213(4): 13-23.
- Hayton, J. C. 2003. Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance, *Human Resource Management*, 42(4): 375-391.
- Ireland, R. D., Covin, J. G. et Kuratko, D. F. 2009. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1): 19-46.
- Jaouen, A. et Torrès, O. (Eds.). 2008. *Les très petites entreprises : un management de proximité*. Paris
- Julien, P.-A. et Carrier, C. 2002. Innovation et PME. In P.-A. Julien (Ed.), *Les PME: Bilan et perspectives*, 3 ed., Presses Inter-Universitaires., Cap-Rouge (Québec).
- Julien, P. A. 1990. Vers une typologie multicritères des PME *Revue Internationale PME*, 3(3-4): 411-425.
- Kellermanns, F. W. et Eddleston, K. A. 2006. Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6): 809-830.
- Lassen, A. H. et Nielsen, S. L. W. 2009. Corporate entrepreneurship: innovation at the intersection between creative destruction and controlled adaptation, *Journal of Enterprising Culture*, 17(2): 181-199.
- Lerch, C., Schenk, E. et Cavallucci, D. 2012. Émergence d'une fonction d'innovation en PME : le rôle de l'intrapreneur, *Management International*, 16(4): 71-84.
- Li, Y.-H., Huang, J.-W. et Tsai, M.-T. 2009. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process, *Industrial Marketing Management*, 38(4): 440-449.
- Lisein, O. et De Zanet, F. 2013. Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat, *Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises*, 233(4): 141-160.
- Lumpkin, G. T. et Dess, G. G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5): 429.
- Marchesnay, M. 1991. La PME : une gestion spécifique ?, *Economie Rurale*, 206: 11-17.

- Merz, G. R. et Sauber, M. H. 1995. PROFILES OF MANAGERIAL ACTIVITIES IN SMALL FIRMS, *Strategic Management Journal*, 16(7): 551-564.
- Miles, R. E. et Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. et Friesen, P. H. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.
- Miller, D. et Toulouse, J.-M. 1986. Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms, *Management Science*, 32(11): 1389-1409.
- Nielsen, R. P., Peters, M. P. et Hisrich, R. D. 1985. Intrapreneurship Strategy for Internal Markets--Corporate, Non-profit and Government Institution Cases, *Strategic Management Journal*, 6(2): 181-189.
- Pinchot, G. 1985. *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York.
- Richomme-Huet, K. et d'Andria, A. 2010. Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME, *Management & Avenir*, 39(9): 136-148.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C. et Brettel, M. 2010. Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs, *Human Resource Management*, 49(4): 715-741.
- Schumpeter, J. 1934. *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Sharma, P. et Chrisman, J. J. 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3): 11-27.
- Stevenson, H. H. et Jarillo, J. C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11(4): 17-27.
- Sundbo, J. 1999. Empowerment of employees in small and medium-sized service firms, *Employee Relations*, 21(1/2): 105-127.
- Torres, O. 2004. *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Caen Basse-Normandie, Caen.
- Torrès, O. 1999. *Les PME*, Editions Flammarion.
- Torrès, O. 2003. Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, 144(3): 119-138.
- Torrès, O. 2004. The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in terms of proximity, *Piccola impresa, Small Business*, 2: 1-12.
- Torrès, O. 2007. *La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux*, Editions La Documentation Française - Oséo.

- van der Sijde, P., Veenker, S. et During, W. 2013. Intrapreneurship in SMEs: about the role of management and R&D, *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(11): 24-30.
- Wiklund, J. et Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1): 71-91.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. et Huse, M. 2000. Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems, *Journal of Management*, 26(5): 947-976.
- Zahra, S. A., Randerson, K. et Fayolle, A. 2013. Part I: The Evolution and Contributions of Corporate Entrepreneurship Research, *M@n@gement*, 16(4): 362-380.

Annexe 1 : Vue récapitulative des conditions de l'intrapreneuriat au sein des PME

