



11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Soutien organisationnel et comportements intrapreneuriaux : qu'en est-il du rôle de l'auto-efficacité et des intentions intrapreneuriales des employés?

Rahma CHOUCANE

Université du Québec à Trois-Rivières, École de gestion

Groupe de recherche sur la santé et la motivation au travail - G-SMAT¹ (Canada)

Laboratoire de recherche interdisciplinaire sur les processus motivationnels – LIPROM² (Canada)

Claude FERNET¹²

Université du Québec à Trois-Rivières, École de gestion

Stéphanie AUSTIN¹²

Université du Québec à Trois-Rivières, École de gestion

Introduction

En réaction à la mondialisation et la turbulence croissante des marchés, les entreprises doivent plus que jamais réagir promptement et ajuster leurs activités afin de demeurer compétitives. Mais comment parviennent-elles à résister à de telles pressions concurrentes? Elles y arrivent notamment par l'exploration et l'exploitation d'opportunités innovantes; la stimulation de l'esprit entrepreneurial des employés favorisant le renouvellement des activités d'affaires de l'entreprise et conséquemment, sa performance (Cherif et Boudabbous, 2015; Filion et Chirita, 2016). Caractérisant le fait de se comporter comme « entrepreneurs », les comportements intrapreneuriaux des employés (CIE) sont prisés en raison de la valeur ajoutée et de l'effet dynamisant qu'ils apportent sur la vision et le développement de l'entreprise. Les PME se doivent ainsi d'encourager les efforts intraprenants de leurs employés (p.ex., création d'idées nouvelles, anticipation des besoins futurs, amélioration des processus existants), mais aussi d'assurer en ses lieux un environnement qui leur est favorable.

Or, peu de PME réussissent à intégrer dans leurs routines et procédures les comportements intrapreneuriaux, ce qui concourt à minimiser l'essor des intentions intrapreneuriales des employés (Fini, Grimaldi, Marzocchi, et Sobrero, 2012). Pourtant, les comportements intrapreneuriaux sont associés non seulement à la performance organisationnelle (Edú Valsania, Moriano, et Molero, 2016), mais aussi, au rendement des employés (Teneau et Dufour, 2015) et à leur bien-être (Gawke, Gorgievski et Bakker, 2017b).

En outre, les déterminants psychosociaux des comportements intrapreneuriaux demeurent largement inexplorés par la recherche. Or, si les intrapreneurs sont au cœur d'un processus planifié guidé par une logique rationnelle dans la prise de décision en lien à la génération et à la mise en place d'idées nouvelles, l'intentionnalité s'avère aussi une dimension importante dans ce processus. La *décision intrapreneuriale*, précédée par le développement d'une *intention d'intraprendre*, s'avère donc une orientation de recherche intéressante puisque ces états peuvent être teintés par des facteurs subjectifs qui relèvent d'un contexte particulier d'activité. En d'autres mots, autant que l'employé de PME a besoin de soutien organisationnel, soit d'un environnement qui favorise l'intrapreneuriat et d'un dirigeant qui l'encourage à intraprendre, sa perception vis-à-vis de ces facteurs semble indispensable pour agir comme intrapreneur. Au-delà d'un processus rationnel supposant que les croyances de l'individu quant à ses capacités d'agir n'influencent pas ses décisions, la perception d'efficacité personnelle en

intrapreneuriat doit être prise en considération afin d'améliorer notre compréhension du phénomène intrapreneurial.

Axée sur les postulats de l'échange social (Blau, 1964), de la théorie du comportement planifié (*TCP*; Ajzen, 1991) et de la théorie sociocognitive (Bandura, 1991), la présente étude vise à tester le rôle de l'auto-efficacité intrapreneuriale de l'employé dans la relation entre ses intentions et comportements intrapreneuriaux et sa perception de la *reconnaissance de son organisation vis-à-vis des efforts intrapreneuriaux déployés* (soutien organisationnel perçu ; *SOP* ; Eisenberger et al., 1986). La première partie du manuscrit présente les fondements théoriques qui ont guidé la recherche. Quant à la deuxième partie, elle présente la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche. Nous analyserons dans une troisième partie, les données empiriques. Au niveau de la conclusion, nous discuterons des apports théoriques et managériaux de l'étude, tout en soulevant ses limites et en proposant des pistes de recherches futures.

1. Fondements théoriques et hypothèses

1.1. Qu'est-ce que le comportement intrapreneurial des employés ?

Le comportement intrapreneurial des employés a fait l'objet de plusieurs recherches qui l'ont représenté par différentes définitions. Selon Léger-Jarniou et Arzeni (2013), le CIE est une dynamique entrepreneuriale qui prend place dans une entreprise déjà existante et qui peut s'incarner dans le développement de nouveaux modèles d'entreprises où elle se manifeste dans l'attitude des employés qui émettent des qualités propres à l'entrepreneur (proactivité, flexibilité, autonomie et créativité). Il est considéré comme un comportement stratégique autonome qui se produit lorsque les employés aux niveaux opérationnels voient des opportunités qui dépassent celles proposées par la direction (Calisto et Sarkar, 2017). Pour Gawke, Gorgievski et Bakker (2017a), le CIE est un comportement individuel autonome et anticipatif d'un employé visant à créer de nouvelles activités pour l'organisation et à améliorer la capacité de cette dernière à réagir aux progrès internes et externes.

La plupart des chercheurs caractérise le comportement intrapreneurial individuel par trois dimensions largement documentées en intrapreneuriat à savoir le comportement innovateur, la propension à la prise de risque et le comportement proactif (ex. De Jong, Parker, Wennekers, et Wu, 2015; Edú Valsania et al., 2016; Yariv et Galit, 2017).

Le comportement innovant représente l'ensemble des actions individuelles visant la génération, l'introduction ou l'application de la nouveauté bénéfique à n'importe quel niveau organisationnel (Kleysen et Street, 2001). La prise de risque est conçue comme un comportement pour rechercher de nouvelles initiatives aux fins du profit et de la croissance d'entreprise en tolérant les pertes calculées possibles. Elle est parfois considérée comme un trait personnel qui mesure la propension des gens à s'engager dans des activités à haut risque (De Jong et Wennekers, 2008). Quant à la proactivité, elle décrit l'action hors des lieux communs en ayant une orientation novatrice à long terme pour anticiper et analyser les opportunités et les menaces potentielles et surmonter les obstacles (Frese et Gielnik, 2014).

Ainsi, nous conceptualisons le comportement intrapreneurial par *l'ensemble de comportements individuels qui se produisent lorsque les employés décident de prendre l'initiative à développer une vision anticipative et innovante au travail et de surmonter les barrières pour créer une valeur ajoutée au sein de l'entreprise où ils évoluent.*

1.2. Soutien organisationnel perçu et comportement intrapreneurial des employés

Dans la perspective de Blau (1964), la théorie de l'échange social suppose qu'au cours des prestations du donner, du recevoir et du rendre, un individu ou un groupe d'individus s'engage de manière volontaire à la réalisation d'un avantage matériel ou non (informations, conseils, accès aux ressources ou à d'autres services) et invoque, par ce fait, l'obligation pour la partie bénéficiaire de manifester une réciprocité plus ou moins supérieure au don reçu (Ulhøi, 2005). Ainsi, en ce qui concerne la relation de travail, cette réciprocité attendue par l'employeur de ses salariés peut consister en un engagement et une motivation plus élevée, qui devraient se traduire par une augmentation de la productivité (Tremblay et Simard, 2005). Au cœur de cette relation d'échange se trouve la notion de soutien organisationnel perçu (Colquitt et al., 2014). Ce concept renvoie à la perception de l'employé que l'organisation remplira ses obligations d'échange en reconnaissant et gratifiant les efforts déployés en son nom (soutien organisationnel perçu ; SOP ; Eisenberger et al., 1986).

L'analyse de l'échange social suppose que le soutien organisationnel perçu augmente l'attachement affectif de l'employé et son espérance que davantage ses efforts en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation seront récompensés (Eisenberger et al., 1986). Dans cette veine, Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro (1990) proposent que le soutien perçu crée

la confiance que l'organisation remplira ses obligations d'échange en remarquant et gratifiant les efforts de l'employé déployés en son nom.

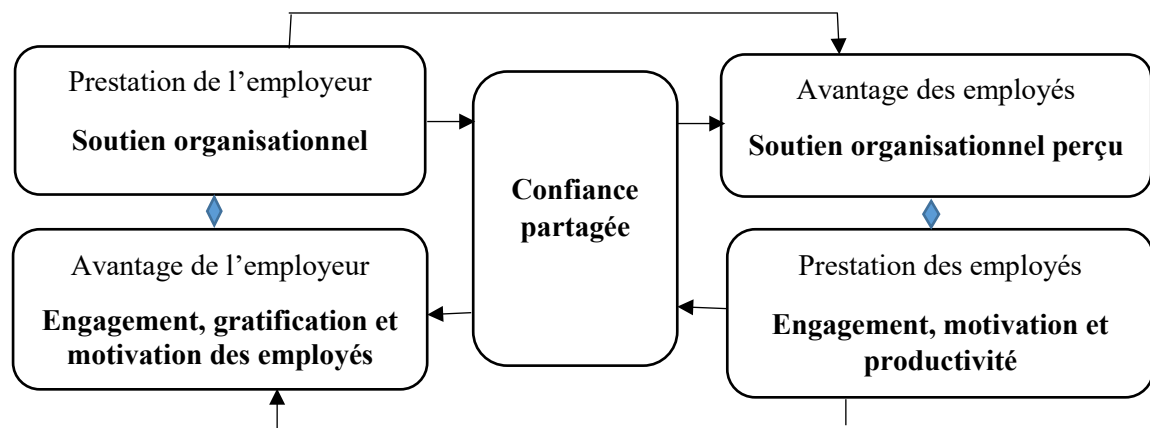


Figure 1. Centralité de la confiance dans la théorie de l'échange social en contexte du soutien organisationnel perçu

La figure 1 présente la position centrale de la confiance dans la dynamique de l'échange entre les employeurs et l'employé. Dans ce cadre, l'étude de Taştan et Güçel (2014) ont confirmé que le climat organisationnel favorise un sentiment d'appartenance par l'identification au soutien structurel et à la reconnaissance servis par l'organisation ce qui, en retour, contribue aux comportements intrapreneuriaux des employés. Cela signifie qu'en générant la confiance, le soutien perçu de l'employé permet de favoriser son comportement intrapreneurial.

Gawke et al. (2017b) quant à eux ont montré empiriquement que la sensibilité aux récompenses et la sensibilité aux punitions influencent les réactions émotives et motivationnelles des employés au comportement intrapreneurial. Ayant une sensibilité accrue à la récompense, les employés sont plus susceptibles d'avoir un niveau élevé de participation au travail en s'engageant dans des actions intrapreneuriales. En revanche, selon ces auteurs, les employés davantage sensibles à la punition sont plus susceptibles de se sentir épuisés en participant à l'intrapreneuriat. Autrement dit, le comportement intrapreneurial dépend, en grande partie de la perception de l'employé quant à l'attitude de l'entreprise envers ses efforts supplémentaires déployés au travail. Cette relation d'échange interdépendant ou de réciprocité entre l'entreprise et les employés (Cropanzano et Mitchell, 2005) est particulièrement importante dans les PME, car le dirigeant est étroitement lié à ses employés. Cette norme de réciprocité comme un modèle d'échange mutuel de gratifications (Gouldner, 1960) au sein des organisations a fait l'objet de certaines études démontrant empiriquement que les comportements de travail souhaités, à la fois ceux qui sont conformes et ceux qui vont au-delà

de ce qui est spécifié dans le contrat de travail (p.ex. activités intrapreneuriales), sont associés à la nature de la relation avec le superviseur et que l'engagement organisationnel des employés dépend de leur perception du soutien organisationnel (Settoon, Bennett et Liden, 1996). En intrapreneuriat individuel, quelques recherches se sont intéressées à l'influence du soutien organisationnel perçu sur le comportement intrapreneurial en se basant sur la théorie de l'échange social (Bendickson et Liguori, 2014 ; Zampetakis et al., 2009). Ces études empiriques tendent à confirmer que lorsque les individus perçoivent un fort soutien de la part de l'entreprise, ils sont plus susceptibles d'agir de manière intrapreneuriale.

Selon ces travaux et la théorie de l'échange social (Blau, 1964), nous supposons ainsi que la perception des employés quant au soutien organisationnel est positivement associée à leur comportement intrapreneurial.

H1 : la perception du soutien organisationnel prédit positivement et significativement le comportement intrapreneurial des employés.

1.3. Le rôle médiateur de l'intention intrapreneuriale

Pour obtenir une compréhension plus complète du comportement intrapreneurial, nous proposons également que le soutien organisationnel perçu conduit au comportement intrapreneurial à travers le développement des intentions intrapreneuriales. Cette prédiction prend ancrage dans la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991), qui suggère que l'intention comportementale peut trouver son expression dans le comportement que si le comportement en question est sous contrôle volontaire et si la personne peut décider délibérément d'effectuer le comportement.

L'intention intrapreneuriale de l'employé (IIE) est représentée en sa volonté de créer une nouvelle valeur au sein d'une entreprise existante (Douglas et Fitzsimmons, 2013; Fini et al., 2012; Martiarena, 2013; Monsen et al., 2010; Nicholson, Shen, et Nicholson, 2016; Parker, 2011; Razavi et Kamarulzaman, 2017). Douglas et Fitzsimmons (2013) ont identifié certains déterminants individuels de l'intention d'intraprendre. Ils ont conclu que plus la tolérance aux risques est faible, plus les individus ont l'intention d'intraprendre qu'entreprendre, ainsi que plus l'auto-efficacité entrepreneuriale est forte, plus l'intention intrapreneuriale est élevée. Dans le même ordre d'idées, les résultats de Nicholson et al. (2016) révèlent que l'intégration du projet du cycle d'innovation d'entreprise compatible avec le réseau (*NEBIC*, Net-Enabled

Business Innovation Cycle) dans le cours d'entrepreneuriat technologique a accru l'auto-efficacité entrepreneuriale des étudiants et, en fin de compte, leur intention d'intraprendre. Marques et al. (2018) ont cherché à examiner de leur côté si la motivation autonome et les compétences managériales permettaient d'expliquer le lien entre les traits entrepreneuriaux et les intentions intrapreneuriales des infirmières (536 infirmières travaillant dans sept hôpitaux publics) au sein du service national de santé portugais. Les résultats suggèrent que les infirmières davantage déterminées à devenir intrapreneurs sont plus enclines à prendre des risques, confiantes dans leurs compétences managériales et motivées.

Malgré ces preuves empiriques soutenant les déterminants de l'intention intrapreneuriale et d'autres du comportement intrapreneurial, la recherche demeure lacunaire quant aux conditions motivationnelles qui favorisent ou entravent le passage de l'intention à l'action intrapreneuriale (Blanka, 2018).

Selon la théorie du comportement planifié (TCP) d'Ajzen (1991), l'intention d'un individu à accomplir un comportement donné est la principale variable explicative directe d'un tel comportement. Sous le prisme de la TCP, les attitudes (l'évaluation que fait l'individu vis-à-vis du comportement), les normes sociales perçues (la perception du comportement ciblé par l'environnement social de l'individu) et le contrôle comportemental perçu de l'individu influencent son intention. En particulier, cette théorie suppose que le contrôle perçu quant au comportement ciblé « *Perceived behavioral control* » (par exemple, l'information, émotions, les opportunités, la dépendance sur les autres, les obstacles, la disponibilité des ressources) a un impact direct positif sur le comportement à travers l'intention.

En le considérant comme un signal pour les employés que l'aide est disponible à la fin du travail, le SOP représente, pour Marchand et Vandenberghe (2014; 2015), une ressource sociale dont les employés peuvent bénéficier lorsqu'ils sont confrontés à des conditions de travail stressantes. À cet effet, nous considérons le SOP comme une ressource sociale; son degré d'importance pour l'employé faisant référence au contrôle comportemental perçu de la théorie d'Ajzen (1991). Étant donné que l'intention est un processus mental construit sur la base des représentations cognitives et d'interprétations de l'environnement faites par l'individu (Cadiou et Cadiou, 2010), une perception favorable de l'employé quant au soutien de l'organisation devrait jouer un rôle prépondérant à son intention d'intraprendre.

Cela nous permet de supposer qu'une partie de l'effet positif de la perception du soutien organisationnel sur la mise en œuvre des actions intrapreneuriales provient du rôle médiateur de l'intention intrapreneuriale. Nous supposons ainsi l'hypothèse de médiation suivante :

H2 : l'intention intrapreneuriale d'employé a un rôle médiateur positif entre le soutien organisationnel perçu et le comportement intrapreneurial.

1.4. Le rôle modérateur de l'auto-efficacité intrapreneuriale

La théorie sociocognitive (Bandura, 1991) postule que l'environnement, le comportement focal et la personne (y compris les cognitions internes) interagissent réciproquement pour expliquer les actions individuelles (Goldsby et al., 2006). Cette théorie englobe le mécanisme motivationnel de l'auto-efficacité, qui joue un rôle central dans l'exercice de l'action personnelle par son fort impact sur la pensée, l'affect, la motivation et l'action (Bandura, 1991). Au niveau de cette théorie, Wood et Bandura (1989) définissent l'auto-efficacité comme étant les croyances des gens en leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et d'action nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements dans leur vie (citée par Barnir, Watson et Hutchins, 2011).

Krueger et Brazeal (1994) suggèrent qu'afin d'augmenter le degré de la faisabilité d'un comportement entrepreneurial, il est nécessaire d'élever le niveau d'auto-efficacité des personnes intéressées dans les tâches entrepreneuriales clés. Selon Prabhu et al. (2012, p. 563), « ce n'est pas notre évaluation objective de nos capacités qui conduit notre comportement, mais plutôt nos perceptions subjectives de celles-ci ; en d'autres termes, nous sommes motivés à agir par notre auto-efficacité perçue dans un domaine donné (Markman, Balkin, et Baron, 2002) ». L'auto-efficacité perçue pourra motiver donc, les individus d'agir dans un domaine donné et anime leurs comportements. Une auto-efficacité entrepreneuriale faible peut signifier une croyance selon laquelle un individu ne peut pas exécuter le comportement parce qu'il n'a pas les capacités cognitives et émotionnelles nécessaires pour mobiliser l'effort (Chen et al, 1998).

Cependant, le comportement intrapreneurial au niveau de l'employé peut être confondu par un manque de confiance pour répondre avec succès à de nouvelles opportunités. Les employés ont le potentiel de se transformer en intrapreneurs, influencés certes, mais non contraints par leurs environnements. Le sentiment d'auto-efficacité, opérant dans le cadre de la

théorie sociocognitive, offre une disposition motivationnelle qui devrait permettre aux employés d'atteindre les objectifs intrapreneuriaux de l'entreprise où ils évoluent.

Vu l'importance de la théorie dans les approches comportementales (Stajkovic et Luthans, 1998), nous allons appliquer la notion d'auto-efficacité des employés pour mieux saisir les conditions motivationnelles nécessaires au passage de l'intention à l'action intrapreneuriale. Nous représentons l'auto-efficacité intrapreneuriale comme la croyance d'un individu en sa capacité dans la mesure de réussir à accomplir le rôle et la tâche ou une série de tâches d'un intrapreneur. Toutefois, il a été démontré selon cette théorie que l'auto-efficacité intrapreneuriale a servi de facteur explicatif des intentions de devenir des intrapreneurs (Fini et al, 2012 ; Douglas et Fitzsimmon, 2013) et du comportement intrapreneurial (Ibrahimab, Mahmooda, et Bakara, 2016).

Les personnes présentant des niveaux élevés de l'auto-efficacité intrapreneuriale perçoivent généralement qu'ils peuvent effectuer des changements, et ils croient aussi qu'ils ont le contrôle sur leurs pensées et leurs actions (Wang et al, 2016). Bien évidemment que dans un environnement instable et incertain la confiance de l'individu en ses capacités et compétences peut être une ressource motivationnelle importante pour passer à l'action.

Notre recherche suppose en outre que l'auto-efficacité intrapreneuriale offre les conditions motivationnelles nécessaires aux employés pour transposer les intentions intrapreneuriales en comportements conséquents. Bien qu'une forte intention intrapreneuriale de l'employé peut le motiver à créer de nouvelle valeur au sein de l'entreprise où il travaille, son lien avec le comportement intrapreneurial peut également varier selon son auto-efficacité, c'est-à-dire sa croyance que ses intentions vont culminer aux résultats escomptés. En effet, l'intention intrapreneuriale devrait se transposer en action seulement dans la mesure où les employés sont confiants en leurs capacités intrapreneuriales. Ainsi, nous émettons l'hypothèse suivante :

H3 : l'auto-efficacité intrapreneuriale des employés modère la force du lien indirect entre le soutien organisationnel perçu et le comportement intrapreneurial via l'intention intrapreneuriale, de telle sorte que la relation de médiation est plus forte quand l'auto-efficacité intrapreneuriale des employés est élevée.

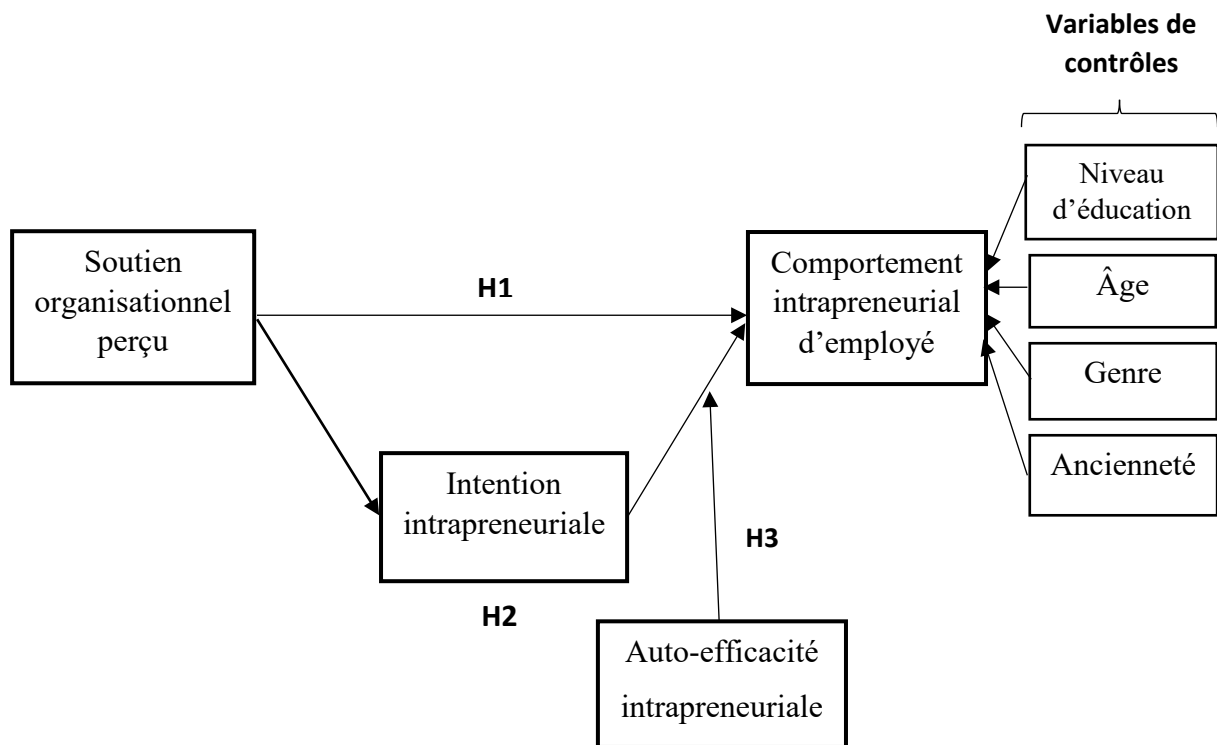


Figure 2. Modèle de médiation modérée proposé

2. Cadre méthodologique

2.1. Participants et procédure

La PME de notre recherche est un cabinet d'assurances et de services financiers créé en 1960 et cumulant 50 ans d'expérience. C'est l'un des plus grands cabinets de courtage au Québec. Comportant près de 250 employés, l'entreprise compte actuellement 12 succursales réparties dans différentes villes québécoises. Elle présente un chiffre d'affaires annuel de 180 millions. Spécialisée dans le secteur de l'assurance de dommages, elle offre des assurances et des services financiers pour les entreprises et les particuliers (plus de 100 000 clients). Les 179 salariés (82.1% de femmes) avaient en moyenne 41.72 ans (écart-type = 11,13 ; Me=42 ans). La majorité des employés avaient un diplôme d'études collégiales (53.6%), tandis que les autres détenaient soit un diplôme d'études secondaires (31.3%) ou un niveau d'études universitaires (15.1%). L'expérience au sein de l'entreprise varie entre 0 (des nouveaux employés) et 39 ans (M= 9.75 ; Me=6 ans); 41.3% ayant moins de 5 ans d'expérience chez l'employeur actuel, 20.1% entre 5 et 9 ans, 21.8% entre 10 et 19 ans et 16.8% 20 ans ou plus.

2.2. Mesures

Pour l'ensemble des variables du modèle conceptuel, des instruments de mesure existants ont été utilisés et, le cas échéant, légèrement adaptés pour correspondre au contexte de la recherche. Nous avons ainsi utilisé des mesures dont les qualités psychométriques ont été éprouvées dans le cadre de recherches antérieures. Dans cette section, nous présenterons les travaux mobilisés sur lesquelles l'opérationnalisation de chacune des variables s'appuie en justifiant le choix de nos instruments de mesure.

2.2.1. Soutien organisationnel perçu

Le concept de SOP a été mesuré à partir des 9 items de la version courte (17 items, $\alpha = 0.93$) de l'instrument développé par Eisenberger et ses collègues (1986) ayant les meilleures saturations factorielles (0.72 à 0.84), et ce, afin de réduire la longueur du questionnaire. Plusieurs recherches ont confirmé les qualités psychométriques de cette mesure ainsi que de la version abrégée (Eisenberger et al., 1990; Gillet, Fouquereau, Huyghebaert, et Colombat, 2016; Rhoades et Eisenberger, 2002; Shore et Tetrick, 1991) notamment, en entrepreneuriat au sein des organisations (Zampetakis et al., 2009). Les employés indiquent leur degré d'accord à chaque item allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord) en indiquant l'étendue de leur accord avec chaque énoncé du soutien organisationnel. Un exemple d'items est : « l'entreprise fait le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au meilleur de mes capacités ». Dans la présente étude, l'indice de cohérence interne, soit l'alpha de Cronbach est 0.93.

2.2.2. Intention intrapreneuriale d'employé

Pour la variable médiatrice, nous avons utilisé la mesure comportant 3 items ($\alpha = 0.77$) développée par Douglas et Fitzsimons (2013). Récemment utilisée par Tucker, Croom, et Marino (2017) dans leur étude sur la relation entre le narcissisme, l'auto-efficacité entrepreneuriale et l'intention intrapreneuriale, cette mesure dévoile, au niveau de cette étude, un indice de cohérence interne satisfaisant ($\alpha = 0.93$). Il s'agit d'une mesure unidimensionnelle allant de très improbable (1) à très probable (7) sur lesquels les employés évaluent leur degré de probabilité à participer à un projet intrapreneurial. Pour les fins de la présente étude, nous avons ajusté la mise en situation comme suit « *si votre employeur vous proposait de participer à un nouveau projet qui nécessite vos compétences et votre expertise dont la réussite pourrait*

se transformer en une nouvelle opportunité d'affaires au sein de l'entreprise, veuillez indiquer la probabilité que vous acceptiez de participer à chaque proposition énoncée ». Un exemple d'items est : « la probabilité que vous acceptiez de participer au sein de l'entreprise qui vous emploie à un nouveau département/service qui est mis en place pour exploiter une innovation majeure. ». Dans la présente étude, l'indice de cohérence interne est 0.95.

2.2.3. Auto-efficacité intrapreneuriale

L'auto-efficacité intrapreneuriale (AEI) a été mesurée en utilisant 11 items développés par Chen et al. (1998) et par Bateman et Crant (1993). Plus précisément, nous avons utilisé les deux dimensions de l'auto-efficacité d'innovation (4 items) (ex. « je peux concevoir des services qui résolvent les problèmes actuels ») et l'auto-efficacité de la prise de risque (3 items) (ex. « je peux prendre des décisions dans l'incertitude ») de Chen et al. (1998) que nous avons adapté pour mieux correspondre au contexte intrapreneurial des employés de PME. Nous y avons ajouté la mesure de la confiance des employés en leur capacité de proactivité avec les 4 items de l'échelle développée par Bateman et Crant (1993) relatifs à la reconnaissance des opportunités, la prise d'initiative et la persévérance jusqu'à ce qu'elles provoquent le changement (ex. « Peu importe les probabilités d'échec, si je crois en quelque chose, je peux y arriver »). C'est une échelle en 5 points allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord). Dans notre étude, l'indice de cohérence interne est 0.85.

2.2.4. Comportement intrapreneurial d'employé

En ce qui concerne la variable dépendante de notre modèle soit *le comportement intrapreneurial des employés*, nous avons utilisé 14 items de la mesure de Stull et Singh (2005) utilisée dans des recherches antérieures (Moriani, Topa, Valero, et Lévy, 2009 ; De Jong et al 2015; Edú Valsania et al., 2016; Moriano et al, 2014; Rigtering et Weitzel, 2013) en y ajoutant un item à la dimension du comportement innovant qui fait référence à la mobilisation du soutien des autres pour des idées innovantes (Janssen, 2000). Le CIE est composé de trois dimensions. Le comportement innovant (5 items) (ex. « Dans le cadre de mon poste, je développe de nouveaux procédés, services ou produits »). Les éléments de la dimension de risque (2 items) mesurent la propension de prise de risque de l'employé (ex. « Dans le cadre de mon poste, je fais des choses qui ont des chances de ne pas fonctionner ») et la dimension de proactivité (4 items) correspond à la capacité d'avoir une vision à long terme (ex. « Dans le cadre de mon poste, j'anticipe les problèmes, les besoins ou les changements futurs »). Pour cette mesure les

participants évaluent la fréquence de réalisation de différentes actions intrapreneuriales au sein de leurs postes, allant de 1 (pas du tout) à 5 (très souvent). Dans la présente recherche, la cohérence interne de l'échelle totale évaluée par les employés est 0.9 et en moyenne les employés se comportent occasionnellement ($M=2.95$) dans des activités intrapreneuriales.

2.2.5. Variables de contrôle

Des recherches récentes ont montré l'importance des facteurs sociodémographiques pour expliquer l'émergence de l'intrapreneuriat des employés (Fini et al., 2012 ; De Jong, Parker, et al., 2015 ; Moriano et al., 2014; Gawke et al., 2017a; b; Yariv et Galit, 2017). Ainsi, un certain nombre de variables pouvant expliquer les sources de variation du comportement intrapreneurial ont été considérées : âge, niveau d'éducation, genre et expérience dans l'entreprise.

2.3. Analyses statistiques

Le traitement des données s'est effectué à l'aide du logiciel d'analyses statistiques SPSS (Version 25.0). Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé la méthode de régression multiple par l'extension Macro Process v3.1 de SPSS (Preacher et Hayes, 2004). Cette méthode permet de mettre en relation plusieurs variables dans l'explication du comportement intrapreneurial d'employés.

3. Résultats

3.1. Analyses préliminaires

Avant de tester nos hypothèses, nous avons examiné la corrélation entre les variables de l'étude incluant quatre variables sociodémographiques (c.-à-d. âge, éducation, genre et expérience dans l'entreprise). Le tableau 1 présente les statistiques descriptives (moyennes et écarts-types) et les coefficients de corrélation entre les variables d'intérêt (SOP, IIE, AEI et CIE) et les variables sociodémographiques. Les moyennes, les écarts-types et les corrélations sont présentés dans le tableau 1. L'examen des corrélations a révélé des résultats préliminaires offrant un soutien préliminaire aux hypothèses 1 et 2: le soutien organisationnel perçu était positivement lié aux intentions ($r = 0,19$, $p < 0,05$) et aux comportements intrapreneuriaux ($r = 0,24$, $p < 0,01$) et l'intention était positivement liée aux comportements intrapreneuriaux ($r = 0,39$, $p < 0,01$). En ce qui concerne les variables sociodémographiques, une corrélation positive s'est dégagée entre le niveau d'éducation et les comportements intrapreneuriaux ($r = 0,24$, $p < 0,01$).

Tableau1. Moyennes, écarts-types et corrélations des variables d'étude et sociodémographiques

Variables	M	Écarts- types	r										
			1	2	3	4	5	6	7	8			
1. Âge	41.7	11.13	-										
2. Genre	-	-	-0,10	-									
3. Éducation	-	-	-0,22**	0,2**	-								
4. Ancienneté	9.76	10.03	0,65**	-0,04	-,28**	-							
5. SOP	5.4	1.02	-0,14	0,07	-0,01	-0,13	(0.93)						
6. IIE	5.8	1.3	-0,27**	0,02	0,29**	-0,3**	0,19*	(0.95)					
7. AEI	3.7	0.49	-0,13	0,08	0,24**	-0,07	0,06	0,47**	(0.85)				
8. CIE	2.95	0.66	-0,06	0,03	0,24**	-0,05	0,24**	0,39**	0,43**	(0.9)			

N = 179. *p 0.05. **p 0.01. Les coefficients de corrélation sous la diagonale. Les coefficients Alpha de Cronbach en diagonal. La valeur de l'âge est en années. Genre : F = 1 ; M =2. Niveau d'éducation : primaire =1 ; secondaire =2 ; collégial =3 ; universitaire =4. La valeur de l'ancienneté est en année.

3.2. Test des hypothèses

Les résultats du modèle de médiation modérée sont synthétisés dans le tableau 2. En contrôlant l'âge, le genre, le niveau d'éducation et les années d'expérience au sein de l'entreprise, les résultats soutiennent l'hypothèse 1 en montrant une relation positive entre le soutien organisationnel perçu et le comportement intrapreneurial. À l'appui de l'hypothèse 2, l'intention intrapreneuriale a un effet indirect sur la relation entre la perception du soutien organisationnel et le comportement intrapreneurial. Conformément à l'hypothèse 3, l'interaction entre l'intention et l'auto-efficacité intrapreneuriale est significative ($\beta = 0,16^{**}$, $t = 2,877$ et $p < 0,01$). Elle dévoile que l'effet indirect du soutien organisationnel perçu sur le comportement intrapreneurial à travers l'intention est modéré par l'auto-efficacité intrapreneuriale. Le test de l'hypothèse de modération révèle que l'auto-efficacité est positivement liée aux comportements intrapreneuriaux ($\beta = 0,42^{**}$, $t = 4,293$ et $p < 0,01$), avec un intervalle de confiance IC = [0,229 ; 0,62].

Tableau 2. Résultats du modèle de médiation modérée proposé

	Y : intention intrapreneuriale			Y : comportement intrapreneurial		
	β	t	IC à 95%	β	t	IC à 95%
X : SOP	0,2009	2,259*	[0,025 ; 0,376]	0,12	2,818**	[0,036 ; 0,204]
M : IIE				0,1695	3,695**	[0,079 ; 0,260]
W : AEI				0,4244	4,293**	[0,229 ; 0,62]
M x W (Int1)				0,1613	2,877**	[0,051 ; 0,272]
Âge	-0,0117	-1,101ns	[-0,033 ; 0,009]	0,0007	0,144ns	[-0,009 ; 0,011]
Genre	-0,1783	-0,745ns	[-0,651 ; 0,294]	-0,0945	-0,837ns	[-0,317 ; 0,128]
Éducation	0,4556	3,171**	[0,172 ; 0,739]	0,16	2,289*	[0,022 ; 0,299]
Ancienneté	-0,0196	-1,635ns	[-0,043 ; 0,004]	0,0064	1,115ns	[-0,005 ; 0,018]
R	0.41			0.57		
R²	0.17			0.32		

**p < 0,01 ; *p < 0,05

Dans le tableau 3, nous observons trois intervalles de confiance pour chacune des valeurs du modérateur « AEI » ; (1) moyenne moins écart-type, (2) moyenne, (3) moyenne plus écart-type. Les résultats montrent que l'effet indirect est significatif uniquement lorsque l'auto-efficacité en intrapreneuriat est moyenne ou forte. Cela signifie que lorsque le niveau de l'auto-efficacité des employés est faible, elle ne permet pas de renforcer le lien indirect entre le soutien organisationnel perçu et le comportement en intrapreneuriat par l'entremise de l'intention intrapreneuriale.

Tableau 3. Effet indirect du SOP sur CIE à travers l'intention à différentes valeurs de l'AEI

AEI	Effect	BootSE	BootLLCI ^a	BootULCI ^a
-0,4917	0,0181	0,0132	-0,0003	0,0509
0	0,0341	0,0205	0,0005	0,0814
0,4917	0,05	0,0294	0,0008	0,1174

^a Intervalle de confiance à 95% pour l'effet indirect conditionnel par Bootstrap

Cela est illustré dans la figure 3 : plus les employés ont un niveau élevé d'auto-efficacité intrapreneuriale, plus l'effet indirect de l'intention d'intraprendre favorise le comportement intrapreneurial (qui permet la création de nouvelles idées au profit de l'entreprise où il évolue).

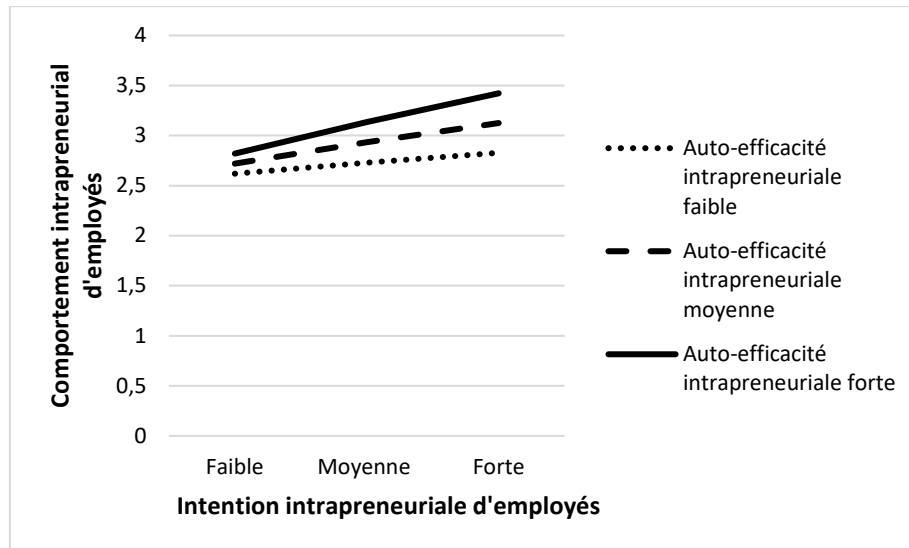


Figure 3. Les effets indirects conditionnels de l'intention intrapreneuriale à des niveaux faible, moyen et élevé de l'auto-efficacité intrapreneuriale

Sur le plan des variables sociodémographiques, les résultats montrent que le niveau d'éducation est positivement lié au comportement intrapreneurial des employés ($\beta = 0,16$; $t_{\text{Nivedu-CIE}} = 2,289$ et $p < 0,05$) au sein de leurs postes et à leur intention intrapreneuriale ($\beta = 0,46$; $t_{\text{Nivedu-CIE}} = 3,171$ et $p < 0,01$).

4. Discussion

Le but de cette étude était d'approfondir la compréhension de l'intrapreneuriat ascendant des employés de PME en approfondissant la question des facteurs psychosociaux qui favorisent leurs comportements intrapreneuriaux. Les résultats montrent que la perception du soutien organisationnel prédit le comportement intrapreneurial des employés par une intention intrapreneuriale, et que cette relation indirecte est modérée par l'auto-efficacité intrapreneuriale. Ces résultats offrent une contribution intéressante à la recherche sur l'intrapreneuriat en général et sur le comportement intrapreneurial des employés de PME en particulier.

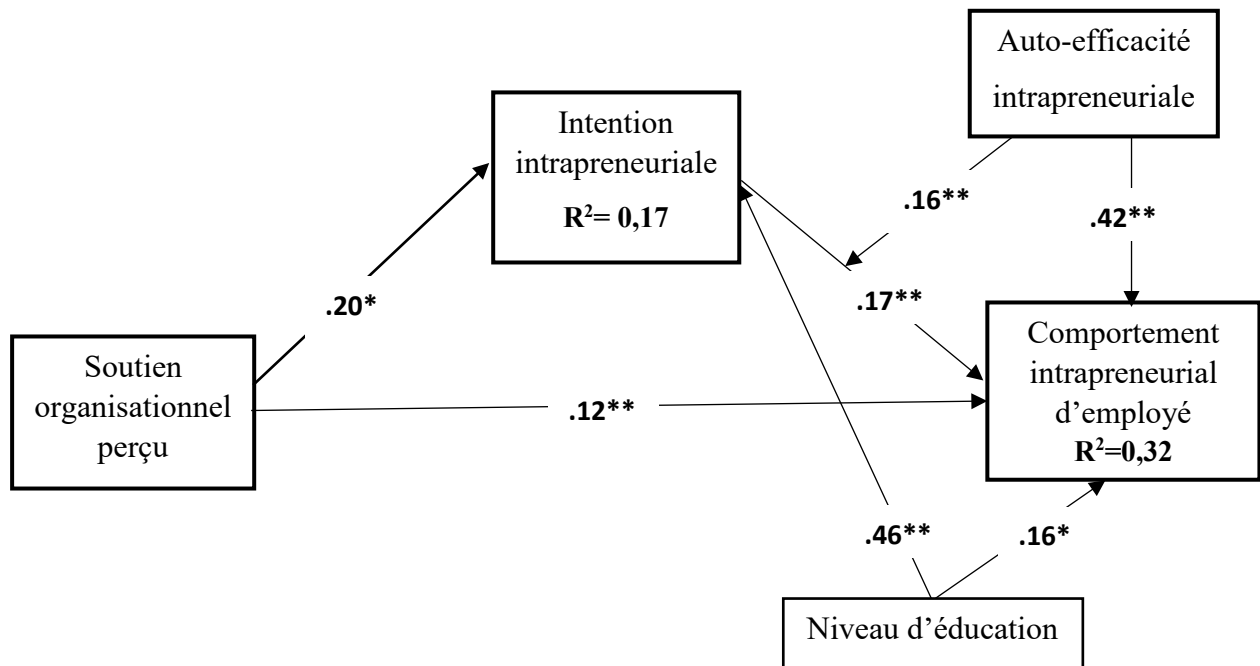


Figure 4. Modèle de recherche validé. $^{**}p < .01$, $^*p < .05$.

4.1. Contributions théoriques

Le résultat suggérant que le soutien organisationnel perçu peut contribuer au processus intrapreneurial s'aligne avec les principes de la théorie d'échange social (Blau, 1986). Cette théorie souligne que lorsqu'un individu, le plus souvent volontairement, fournit un avantage (par exemple, des informations, des conseils, l'accès aux ressources ou d'autres services), il invoque l'obligation de la partie qui le reçoit de fournir un certain avantage en retour (Ulhøi, 2005). La confirmation de cette hypothèse converge également avec les études menées en contexte intrapreneurial ayant montré que lorsque les individus perçoivent un fort soutien de la part de l'entreprise, ils sont plus susceptibles d'agir de manière intrapreneuriale (Bendickson et Liguori, 2014 ; Zampetakis et al., 2009 ; Zhang et Jia, 2010). Ces travaux suggèrent que le comportement intrapreneurial est influencé, en partie par la perception de l'employé quant à l'attitude de l'entreprise envers ses efforts supplémentaires déployés au travail.

En cohérence avec l'étude de Settoon et al. (1996), nos résultats montrent que le SOP est une source motivationnelle pour que les employés mettent en œuvre volontairement des activités intrapreneuriales permettant à l'entreprise d'assurer la performance. De plus,

conformément à l'argument central de la théorie du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986), les employés qui estiment recevoir du soutien de la part de l'organisation auront tendance à adopter en réciproque des comportements intrapreneuriaux qui seront bénéfiques pour l'entreprise.

Pour cette étude, le passage de l'intention au comportement en intrapreneuriat en présence du soutien organisationnel perçu a suscité notre intérêt. Les résultats attestent que le soutien organisationnel perçu est positivement lié au comportement intrapreneurial par le biais de l'intention des employés en la matière... En considérant le soutien organisationnel perçu comme une ressource sociale, nous pourrions dire que cette conclusion converge avec les principes de la théorie de comportement planifié supposant que la disponibilité des ressources affecte positivement l'intention et par conséquent le comportement. Selon cette théorie, la disponibilité des ressources représente le contrôle comportemental perçu qui affecte directement l'intention ainsi que le comportement. En effet, notre résultat est conforme aux postulats de la théorie du comportement planifié dans la mesure où le comportement intrapreneurial serait influencé par l'intention des employés à intraprendre. Toutefois, nos résultats mettent opportunément l'accent sur l'importance de la réciprocité vis-à-vis de la considération de l'organisation des efforts supplémentaires effectués par les employés et leur bien-être dans le processus de l'intention intrapreneuriale qui permettrait par la suite de favoriser le passage à l'acte intrapreneurial.

Les résultats indiquent que l'auto-efficacité est positivement liée au comportement intrapreneurial. Ce résultat converge avec les études antérieures qui ont confirmé que la confiance en ses compétences et ses capacités à détecter et exploiter des nouvelles opportunités et idées au sein d'une organisation existante contribue au comportement intrapreneurial de l'employé (Ibrahimab et al., 2016). Plus important encore, nos résultats dévoilent que l'auto-efficacité intrapreneuriale est une condition motivationnelle nécessaire pour que le soutien organisationnel perçu puisse agir sur le processus intrapreneurial. En effet, l'effet indirect de l'intention intrapreneuriale se transpose en comportement, uniquement pour les employés qui rapportent un niveau appréciable (moyen et élevé) d'auto-efficacité intrapreneuriale. En d'autres mots, le soutien organisationnel perçu aurait peu d'impact pour concrétiser l'intention en comportement manifeste d'intrapreneuriat chez les employés ayant moins confiance en leurs capacités intrapreneuriales. Les entreprises auraient ainsi intérêt à renforcer la capacité

intrepreneuriale de leurs employés, si elles souhaitent optimiser les processus intrapreneuriaux escomptés — et dont elles peuvent déjà agir en amont en misant sur le soutien organisationnel.

4.2.Limites

Cette recherche comporte un certain nombre de limites. Premièrement, l'utilisation d'un devis transversal ne permet pas d'établir avec certitude des relations de causalité entre les variables ni d'investiguer des patrons développementaux rattachés au processus intrapreneurial. Comme toute étude comportementale, étudier l'intention intrapreneuriale et le CIE serait plus pertinent si nous avions collecté les données à différents moments par le biais d'une étude longitudinale. Un tel devis permettrait, en outre, un examen plus rigoureux de la dynamique temporelle des liens étudiés (Preacher, 2015).

Deuxièmement, le biais de la variance commune peut avoir influencé les résultats de l'étude, en augmentant ou en diminuer la force des liens, puisque toutes les données ont été recueillies par la même méthode. Toutefois, l'effet modérateur observé limite cette possibilité. En effet, il semble improbable que la présence de variance commune renforce le lien indirect de l'intention intrapreneuriale sur le comportement, uniquement pour les participants ayant un niveau donné d'auto-efficacité intrapreneuriale.

Troisièmement, la taille relativement modeste de l'échantillon et le secteur spécifiquement représentent une autre limite et ce, bien que les processus motivationnels impliqués ne devraient pas être si différents d'une entreprise à une autre. Bien que l'apport de l'étude soit appréciable dans un secteur « non manufacturier » où la recherche en intrapreneuriat est rare, de nouvelles études seront nécessaires pour aspirer à une certaine forme de généralisation des résultats. Il demeure ainsi pertinent que des efforts de recherche soient poursuivis au sein d'échantillons plus vastes dans différents secteurs pour élargir la validité des résultats.

4.3. Implications managériales et conclusion

Malgré ces limites, cette étude offre des informations utiles dans la façon dont le comportement intrapreneurial peut être valorisé, au niveau individuel, par les dirigeants. Nos résultats soulignent les déterminants psychosociaux du comportement intrapreneurial.

Dans le cadre d'une approche d'échange social, les résultats suggèrent que les employés qui perçoivent une importante prise en considération de leur bien-être et de gratification de la part de l'entreprise sont plus enclins à adopter une approche innovante et proactive du travail et à aller au-delà de ce qui est formellement demandé au travail malgré les risques. Dans ce cas, il sera indispensable de miser, en partie, sur les ressources sociales, permettant un plus grand sentiment de reconnaissance, pour stimuler davantage l'esprit intrapreneurial d'employés. Notamment, par la prise en compte des opinions et du bien-être des employés, de les impliquer dans des projets dépassant le cadre de leurs tâches habituelles et de leur octroyer des responsabilités de plus en plus importantes ou en reconnaissant publiquement leurs initiatives et efforts supplémentaires...

Nos résultats montrent que l'auto-efficacité intrapreneuriale joue un rôle important dans le passage de l'intention à l'action en intrapreneuriat. Cependant, la mise en place des activités d'apprentissage qui soutient les employés à acquérir des compétences dans la prise d'initiatives et le développement des nouveaux projets, et de développer ainsi le sentiment d'efficacité s'avère pertinente.

Nos résultats indiquent également que l'importance accordée par l'employé au soutien organisationnel perçu explique son comportement intrapreneurial par le biais de son intention intrapreneuriale. Cependant en absence d'actions intrapreneuriales générées par les employés ayant un faible niveau d'auto-efficacité en intrapreneuriat, les dirigeants doivent mettre en place des pratiques du soutien organisationnel permettant de motiver les employés à développer des intentions intrapreneuriales qui pourraient par conséquent agir favorablement sur leurs comportements intrapreneuriaux.

À la lumière de ces constats empiriques, nous pouvons confirmer l'hypothèse centrale de cette recherche supposant que l'engagement dans un comportement intrapreneurial est un processus planifié et guidé par les perceptions et l'intentionnalité de l'employé vis-à-vis ce comportement, mais aussi, au-delà de cette rationalité dans la prise de décision, il peut être modulé par les mécanismes motivationnels des employés tel le sentiment d'auto-efficacité à l'égard de l'intrapreneuriat. Ces résultats offrent certaines pistes aux dirigeants afin d'identifier les leviers contextuels et motivationnels susceptibles de développer, maintenir et améliorer l'intrapreneuriat; gage de valeur ajoutée à la performance organisationnelle.

Bibliographie

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Barnir, A., Watson, W. E., & Hutchins, H. M. (2011). Mediation and moderated mediation in the relationship among role models, self-efficacy, entrepreneurial career intention, and gender. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), 270-297.
- Bateman, T. S., & Crant, M. J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 14(2), 103.
- Bendickson, J., & Liguori, E. (2014). A LOOK AT THE CORPORATE ENTREPRENEURSHIP - EMPLOYEE COMMITMENT RELATIONSHIP THROUGH THE HR ARCHITECTURE. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 25(2), 33-52.
- Bjornali, E. S., & Støren, L. A. (2012). Examining competence factors that encourage innovative behaviour by European higher education graduate professionals. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 402-423. doi:doi:10.1108/14626001211250135
- Blanka, C. (2018). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-018-0277-0
- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. *New York: J Wiley & Sons*, 352.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.
- Cadiou, C., & Cadiou, K. (2010). Modélisation de l'intention stratégique : un essai entre imagination et construction. In C. Christian (Ed.), *L'intention en sciences de gestion* (pp. 19-46). Haute Bretagne, France: ESC Bretagne Brest.
- Calisto, M. d. L., & Sarkar, S. (2017). Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process. *Journal of Business Research*, 70, 44-54. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.007>
- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3)
- Cherif, F., & Boudabbous, S. (2015). L'influence de l'environnement organisationnel sur la relation entre l'intrapreneuriat et la performance des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 271(1), 37-48. doi:10.3917/rsg.271.0037

- Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: A comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology, 99*(4), 599-618. doi:10.1037/a0036374
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- De Jong, J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C.-H. (2015). Entrepreneurial Behavior in Organizations: Does Job Design Matter? . *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(4), 981-995. doi:10.1111/etap.12084
- De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. In. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis.
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics, 41*(1), 115-132. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>
- Edú Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal, 12*(1), 131-152. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Ferrary, M. (2013). Écosystème intrapreneurial et innovation: Le cas Google. *Revue Française de Gestion, 40*, 107-122,184,112.
- Feyzbakhsh, S. A., Sadeghi, R., & Shoraka, S. (2008). A case study of intrapreneurship obstacles: The RAJA passenger train company. *Journal of Small Business and Entrepreneurship, 21*(2), 171-180.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4TH ed.): Sage.
- Filion, L.-J., & Chirita, M.-G. (2016). *Intrapreneuriat : s'initier aux pratiques innovantes*. Montréal (Québec): JFD Éditions.
- Fini, R., Grimaldi, R., Marzocchi, G. L., & Sobrero, M. (2012). The Determinants of Corporate Entrepreneurial Intention within Small and Newly Established Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(2), 387-414. doi:10.1111/j.1540-6520.2010.00411.x
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The Psychology of Entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 413-438. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091326

- Gawke, J., Gorgievski, M., & Bakker, A. (2017a). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, *100*, 88-100. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- Gawke, J., Gorgievski, M., & Bakker, A. (2017b). Personal Costs and Benefits of Employee Intrapreneurship: Disentangling the Employee Intrapreneurship, Well-Being, and Job Performance Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*. doi:10.1037/ocp0000105
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie Française*, *61*(2), 73-81. doi:<https://doi.org/10.1016/j.psfr.2014.05.004>
- Goldsby, M. G., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2006). Social Cognition and Corporate Entrepreneurship: A Framework for Enhancing the Role of Middle-Level Managers. *International Journal of Leadership Studies*, *2*(1), 17-35.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161-178. doi:10.2307/2092623
- Ibrahimab, N. A., Mahmooda, R., & Bakara, M. S. (2016). Linking strategic improvisation and entrepreneurial self-efficacy to corporate entrepreneurship in Nigerian higher education institutions (HEIs). *Management Science Letters*, *6*, 745-752.
- Ireland, D. R., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(1), 19-46. doi:doi:10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(3), 287-302. doi:10.1348/096317900167038
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, *2*(3), 284-296. doi:doi:10.1108/EUM00000000005660
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *18*(3), 91-104.
- Léger-Jarniou, C., & Arzeni, S. (2013). L'intrapreneuriat: Pour surmonter le déclin des grandes entreprises. In C. Léger-Jarniou & S. Arzeni (Eds.), *Le grand livre de l'entrepreneuriat* (pp. 81-98). Paris: Dunod.
- Luchsinger, V., & Bagby, D. R. (1987). Entrepreneurship and intrapreneurship: Behaviors, comparisons, and contrasts. *S.A.M. Advanced Management Journal*, *52*(3), 10-13.

- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). Envergure du poste et engagement : le rôle modérateur du soutien et des relations avec le supérieur. *Relations industrielles*, 69(3), 621-644.
- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2015). Soutien organisationnel perçu, perception de perte de ressources, et santé psychologique : l'effet modérateur de l'affectivité négative. [Perceived Organizational Support, Perceived Resource Loss, and Psychological Health: The Moderating Effect of Negative Affectivity]. *Le travail humain*, 78(3), 193-216. doi:10.3917/th.783.0193
- Markman, G. D., Balkin, D. B., & Baron, R. A. (2002). Inventors and new venture formation: The effects of general self-efficacy and regretful thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 149-165.
- Marques, C. S., Marques, C. P., Ferreira, J. J. M., & Ferreira, F. A. F. (2018). Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. doi:10.1007/s11365-018-0520-9
- Martiarena, A. (2013). What's so entrepreneurial about intrapreneurs? *Small Business Economics*, 40(1), 27-39. doi:10.1007/s11187-011-9348-1
- McGinnis, M. A., & Verney, T. P. (1987). Innovation management and intrapreneurship. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 53(2).
- Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 105-130. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00314.x
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J.-P. (2016). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119. doi:10.1007/s11365-011-0196-x
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J. P. (2009). Identificación organizacional y conducta "intraemprendedora". *Anales de psicología*, 25(2), 277-287.
- Nicholson, J., Shen, Y., & Nicholson, D. (2016). Increasing Intrapreneurial Intentions among Business Students: Using a Net-Enabled Business Innovation Cycle (NEBIC) Theory Team Project. *Journal Of Higher Education Theory & Practice*, 16(3), 84-93.
- Osiri, J. K., McCarty, M. M., Davis, J., & Osiri, J. E. (2013). ENTREPRENEURSHIP MIX AND CLASSIFYING EMERGING SUB-FIELDS. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19(2), 23-46.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003>
- Prabhu, V. P., McGuire, S. J., Drost, E. A., & Kwong, K. K. (2012). Proactive personality and entrepreneurial intent: Is entrepreneurial self-efficacy a mediator or moderator?

- International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(5), 559-586.
doi:doi:10.1108/13552551211253937
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731. doi:10.3758/bf03206553
- Preacher, K. J. (2015). Advances in Mediation Analysis: A Survey and Synthesis of New Developments. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 825-852. doi:10.1146/annurev-psych-010814-015258
- Razavi, S. H., & Kamarulzaman, A. A. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769-792. doi:doi:10.1108/IJEER-10-2016-0337
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rigtering, J. P., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
- Saulo Dubard, B., Gerhardt, M. W., & Kickul, J. R. (2007). The Role of Cognitive Style and Risk Preference on Entrepreneurial Self-Efficacy and Entrepreneurial Intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 86-104.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader -- Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643. doi:10.1037/0021-9010.76.5.637
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Stull, M., & Singh, J. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees. Retrieved May, 24, 2005.
- Taştan, S. B., & Güçel, C. (2014). Explaining Intrapreneurial Behaviors of Employees with Perceived Organizational Climate and Testing the Mediating Role of Organizational Identification: A Research Study among Employees of Turkish Innovative Firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 862-871. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.095>
- Teneau, G., & Dufour, N. (2015). Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services. *Management & Avenir*, (2), 93-110.

- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68.
- Tucker, R. L., Croom, R. M., & Marino, L. (2017). IN OR OUT: NARCISSISM AND ENTREPRENEURIAL SELF-EFFICACY AND INTRAPRENEURIAL INTENTIONS. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 28(2), 28-49.
- Ulhøi, J. P. (2005). The social dimensions of entrepreneurship. *Technovation*, 25(8), 939-946. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.003>
- Urbano, D., Alvarez, C., & Turró, A. (2013). Organizational resources and intrapreneurial activities: an international study. *Management Decision*, 51(4), 854-870. doi:doi:10.1108/00251741311326617
- Uzunidis, D. (2010). Innovation et proximité entreprises, entrepreneurs et milieux innovateurs. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 45(241), 13-22.
- Wang, J.-H., Chang, C.-C., Yao, S.-N., & Liang, C. (2016). The contribution of self-efficacy to the relationship between personality traits and entrepreneurial intention. *Higher Education*, 72(2), 209-224. doi:10.1007/s10734-015-9946-y
- Yariv, I., & Galit, K. (2017). Can Incivility Inhibit Intrapreneurship? *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 27-50. doi:doi:10.1177/0971355716677386
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2009). “Day-to-day” entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal*, 27(3), 165-175. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2008.08.003>
- Zhang, Z., & Jia, M. (2010). Using social exchange theory to predict the effects of high-performance human resource practices on corporate entrepreneurship: Evidence from China. *Human Resource Manag*