

**APPEL A CONTRIBUTIONS**  
**Revue Française de Gestion**

**Quels systèmes et dispositifs de GRH pour soutenir la dynamique  
entrepreneuriale des firmes ?**

Rédacteurs invités :

*Christian DEFELIX, IAE-CERAG, Université de Grenoble*

*Alain FAYOLLE, EM Lyon Business School*

*Kathleen RANDERSON, IUT2-CERAG Université de Grenoble*

Date de soumission : 1<sup>er</sup> septembre 2012

**Contexte**

Entreprendre, dans le cadre d'une organisation existante, quelle qu'en soit la taille, apparaît de plus en plus comme un impératif pour des entreprises engagées dans des marchés mondialisés et très concurrentiels. Depuis plusieurs décennies, l'entrepreneuriat organisationnel fait l'objet d'études qui adoptent généralement des perspectives économiques et stratégiques, se focalisant plus sur la mesure du phénomène (orientation entrepreneuriale) que sur sa compréhension (Miller, 2011, Zahra, 2011). Les recherches, d'autre part, s'intéressent davantage aux traits spécifiques de l'entrepreneur organisationnel, délaissant quelque peu les compétences que celui-ci doit mettre en œuvre. Si le rôle de l'individu dans la dynamique entrepreneuriale n'est pas contesté, et demeure relativement bien documenté, l'état de nos connaissances sur les processus d'entrepreneuriat organisationnel, notamment dans leurs dimensions managériale et humaine, apparaît beaucoup plus limité (Randerson & Fayolle, 2010). La conception de l'entrepreneuriat basée sur l'identification, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités de création de nouveaux produits et services est devenue centrale dans le champ (Shane, 2003, Chabaud & Messeghem, 2010, Dimov, 2011). Mais son application au domaine de l'entrepreneuriat organisationnel reste largement à parachever. Aussi, pourrait-il être judicieux d'examiner, plus en profondeur, les liens entre d'une part, opportunité et orientation entrepreneuriale et, d'autre part, opportunité et management entrepreneurial. Au-delà, il nous semble nécessaire de mieux circonscrire et comprendre la place et le rôle des ressources humaines et managériales dans les processus entrepreneuriaux intra-organisationnels. Ainsi, de nombreuses questions viennent immédiatement à l'esprit : comment recruter, former et rétribuer les différentes catégories de collaborateurs pour favoriser le développement des comportements entrepreneuriaux individuels ? Comment créer un climat général favorable à l'entrepreneuriat (Gartner, 1985 :700) ? Comment inciter des collaborateurs à prendre des initiatives et parfois des risques dans des situations où contrôleurs et chargés de *reporting* apparaissent comme les gardiens du Temple ? Quelles conséquences ce type de management peut-il avoir sur les salariés (Monsen & Boss, 2009) ? Que faire pour soutenir la performance des équipes mixtes en profils et en compétences ? Comment développer des cultures d'entreprise encourageant l'entrepreneuriat ? L'intérêt de

ce numéro spécial est double : d'abord montrer le rôle et l'importance des pratiques de GRH sur le développement d'une capacité collective à entreprendre, mais aussi mettre en lumière les conséquences que peuvent avoir les stratégies, les dispositifs et les pratiques d'entrepreneuriat sur les membres de l'organisation.

### **Éléments de problématique**

L'entrepreneuriat est d'abord considéré comme une affaire d'individus (Gartner, 1985 ; Stevenson, 1990; Hayton, 2006). Les comportements entrepreneuriaux peuvent être assimilés à des manifestations de compétences et de caractéristiques individuelles (Hayton, 2006). Les individus agissent en fonction de leur personnalité et de leur environnement (Gartner, 1992). Mais ils le font dans un cadre organisationnel et un environnement très largement façonnés par des éléments de politique générale et par des systèmes de GRH. Ces derniers peuvent contribuer au développement des comportements entrepreneuriaux, ou à l'inverse les freiner. A un autre niveau, l'organisation entrepreneuriale peut être caractérisée par une posture définie à travers la prise de risque, la capacité d'innovation, et la pro-activité (Miller, 1983 ; Miller, 2011). Quels peuvent être alors les processus, les systèmes de management, ou encore les types de culture facilitant le soutien à un niveau individuel de cette posture collective (Stevenson & Gumpert, 1986 ; Covin & Slevin, 1991 ; Zahra, 1993 ; Lumpkin & Dess, 1996 ; Ireland et al, 2009)?

Hayton (2005) s'est intéressé aux pratiques et politiques de GRH, ainsi qu'à leurs effets sur les conséquences attendues (innovation, « *corporate venturing* » et « *strategic renewal* »). Dans la perspective qu'il adopte du management de l'entrepreneuriat organisationnel, il souligne l'importance de l'apprentissage (exploitation des connaissances détenues et acquisition de nouvelles connaissances). Il a également montré que la recherche actuelle n'intègre pas certaines variables telles que la technologie, la stratégie, l'environnement, ou le cycle de vie de l'organisation, et qu'elle souffre d'un manque d'ancrage théorique en général (Hayton, 2005:31).

La capacité entrepreneuriale, qui permet de poursuivre de nouvelles opportunités, suppose d'avoir accès à des ressources humaines susceptibles d'identifier (ou de construire) et d'exploiter de telles opportunités (Stevenson & Gumpert, 1986 ; Hayton, 2006). Comment se manifeste-t-elle à travers l'organisation (Wales, Monsen, et McKelvie, 2011) ? L'acquisition, le développement, et la régulation des ressources humaines conditionnent l'expression de tout potentiel entrepreneurial (Hayton, 2005) ; dans ces conditions, quelle politique de GRH favorisera le renforcement des capacités entrepreneuriales au sein d'organisations existantes ? Comment (re)penser et mettre en œuvre le management des équipes entrepreneuriales ? Comment développer des compétences entrepreneuriales dans des organisations existantes ?

### **Thématiques (liste indicative)**

En résonance avec les éléments de contexte et de problématique que nous venons d'exposer, les propositions de contribution à ce dossier spécial pourront notamment traiter des thématiques suivantes :

1. Comment la GRH peut-elle soutenir l'effort d'identification, de poursuite, et d'exploitation d'opportunités visant à la création de nouveaux produits et services ?

2. Comment la GRH contribue-t-elle à l'ambidextrie comportementale ? (Gibson & Birkinshaw, 2004)
3. Segmentation de la force de travail et architecture des RH (Lepak & Snell, 2000)
4. Influence de la GRH sur le réseautage (Kang et al., 2007; Collins & Clark, 2006)
5. Contingences structurelles (e.g. Wolcott & Lippitz, 2007)
6. Motivation intrinsèque à entreprendre (Ryan & Deci, 2000)
7. Rôles du recrutement, formation, et rétribution
8. Motivations et intentions appliquées aux rôles et actions entrepreneuriaux
9. Rôle des variables médiatrices (ex: le management entrepreneurial joue-t-il un rôle médiateur dans le lien orientation entrepreneuriale – performance ?)
10. Aspects culturels: rôle de la culture organisationnelle et influence de la culture nationale sur le type d'entrepreneuriat organisationnel
11. Est-ce que les compétences diffèrent selon le type d'entrepreneuriat organisationnel ?
12. Comment transformer l'apprentissage en action, et l'action en apprentissage ?
13. L'entrepreneuriat organisationnel est un phénomène collectif, mais issu de comportements individuels qui s'agrègent, s'intègrent, se percutent, se concurrencent. Comment s'articulent ces différents niveaux et les logiques des acteurs?

### **Appel à contributions**

Pour mieux comprendre la dynamique de l'entrepreneuriat organisationnel, il apparaît nécessaire d'observer à la fois le comportement individuel et ce qui le soutient (motivations, intentions, compétences, par exemple), le phénomène collectif (conséquences attendues, posture collective, systèmes de GRH et de management), et l'interaction des niveaux (individu, service, organisation dans son ensemble). Cette dynamique impacte à son tour les individus qui composent l'organisation : quels sont les impacts positifs et les dérives possibles?

Dans le cadre de ce numéro spécial, nous sollicitons toute contribution académique s'intéressant à l'entrepreneuriat organisationnel et s'inscrivant dans les éléments de problématique et les thématiques que nous avons proposés. L'entrepreneuriat étant, par nature, multidimensionnel, il existe de nombreux angles d'appréhension et d'étude de celui-ci qui pourraient nourrir des travaux de recherche sur la thématique retenue. Nous recherchons, en priorité, l'originalité et la variété des points de vue ainsi que la complémentarité des contributions.

Les articles doivent être envoyés avant le 1<sup>er</sup> septembre 2012 aux adresses suivantes : [fayolle@em-lyon.com](mailto:fayolle@em-lyon.com) et [kathleenranderson@yahoo.fr](mailto:kathleenranderson@yahoo.fr) en mentionnant le titre du dossier « RFG - Quels systèmes et dispositifs de GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes ? »

Ils devront respecter les consignes de la revue (disponibles sur le serveur <http://rfg.revueonline.com>) et feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle ».