



L'effet de levier entrepreneurial source de performance pérenne



Jean-Marie Estève¹

« Il n'est de richesse que d'homme » Jean Bodin XVIème siècle

Dans le présent article, nous prenons l'exemple du conducteur d'engin responsable d'un dispositif de chantier et ayant les caractéristiques de

¹ Docteur en sciences de gestion, chercheur associé à Montpellier Recherche Management et au Labex Entreprendre. Chef d'entreprise.

l'intrapreneur. Il a la gestion de son matériel, du dispositif à mettre en place, camions, chauffeurs, canalisateurs, maçons, plombiers... et doit rendre compte de l'avancement de l'ouvrage dont il est responsable. L'exemple type est le chantier de BTP, tels que fourniture et pose de canalisations d'eaux usées, d'eaux pluviales ou d'adduction d'eau potable.

Quel dirigeant du BTP ne s'est pas extasié devant un camion tout neuf ou un engin de chantier livré le matin même. Au regard de cette ressource indispensable, on devine fierté et émotion mêlées à un fort sentiment de propriété, alors que les collaborateurs ne sont pas propriété de l'entreprise et disposent de la liberté de mouvement et. « *La richesse consiste bien plus dans l'usage que l'on en fait que dans la possession* » Aristote.

Même si les concurrents sont en mesure de faire les mêmes acquisitions de matériel et matériaux, auront-ils pour autant des résultats similaires sur un chantier avec ces mêmes ressources ? Le même matériel, le même carburant, les mêmes matériaux, le même linéaire de canalisations à poser, les mêmes cubages de déblais et remblais, mais des conducteurs d'engin, responsables du dispositif, différents ! Face à ces écarts de rendements, il convient de se questionner sur le facteur explicatif des performances ?

Ainsi à dispositif identique, c'est bien le conducteur qui fait la différence par son expertise acquise et son implication managériale. Nous proposons une méthodologie pour faire émerger un effet de levier managérial de nature entrepreneuriale dans les PME.

Notre hypothèse de travail : **la performance du dispositif de chantier est essentiellement de nature humaine et managériale.**

Cela nous conduit à suggérer aux dirigeants de PME de réfléchir aux investissements sur les ressources humaines comme notamment le conducteur d'engin dans le cas présent. Bien que cet investissement immatériel ne produise pas d'effet immédiat, le savoir-faire capitalisé par une formation spécifique et l'apprentissage du terrain conduit à une augmentation progressive de la productivité. Outre la compétence technique de conduite et l'entretien de son matériel, le conducteur aura la responsabilité du bon déroulement du chantier. Cette mission managériale consiste à déterminer le dispositif efficace et efficient. Efficace, pour rendre l'ouvrage correct et dans le délai imparti, efficient, pour réaliser l'ouvrage au moindre coût.

Cette acquisition d'expertise complémentaire nécessite d'évaluer le conducteur pour tracer la progression de ses compétences. Observer une augmentation nécessite des mesures et donc une batterie d'indicateurs techniques et managériaux que le dirigeant se devra de proposer. Le dirigeant doit aussi relever un nouveau challenge : fidéliser le conducteur, porteur de ce capital immatériel. Le départ de l'entreprise de cet intrapreneur serait la perte de l'expertise distinctive. Bien que la comptabilité ne trace pas cette perte, elle n'en demeure pas moins réelle et potentiellement dangereuse pour la PME. Le départ est considéré comme un dysfonctionnement de la gestion des ressources humaines et constitue un coût caché conséquent : non seulement tout l'investissement en formation serait perdu par la PME, mais cette dernière favoriserait aussi une prise de guerre par un concurrent. « *Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite* » Henry Ford.

Dès lors, se pose la question de la gestion stratégique des ressources humaines et notamment dans ses composantes de valorisation et de participation.

Nous retiendrons trois horizons temporels pour cette gestion stratégique :

- le court terme : c'est l'attractivité du métier et des conditions de travail,
- le moyen terme : c'est la transformation technico-managériale du conducteur d'engin avec une valorisation appropriée,
- le long terme : c'est le développement de la PME grâce à la productivité acquise du dispositif de chantier.

On constate donc qu'intégrer la dimension « Ressources humaines » dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue et l'adaptabilité des talents rend possible la réflexion prévisionnelle. La gestion des ressources humaines, comme toute question de gestion dans les entreprises, doit être abordée par une définition préalable du problème qu'elle pose. Partant de ce constat, une expérience a été menée dans le cadre d'une création d'entreprise dans le secteur du BTP pour initier et opérationnaliser un levier de nature technico-managériale.

Nous proposons aussi de définir au même titre **la gestion des ressources intrapreneuriales** (GRI), déclinaison de la GRH, dans une problématique particulière : **l'expertise distinctive des conducteurs d'engin**. Lorsque nous analysons les comptes rendus des choix de matériels par les dirigeants, nous observons que les dimensions financières, techniques et fiscales sont abordées avec des arguments techniques et des chiffres détaillés à l'appui. En revanche, peu de cas est fait des ressources humaines, et plus particulièrement de leur expertise en tant que facteur de succès du fonctionnement du dispositif dans son ensemble (matériel, matériaux, environnement du chantier, parties-prenantes conducteur...). Confier une formule 1 à un débutant serait accidentogène, tout comme confier un chantier complexe à un jeune conducteur serait prendre le risque d'importantes pertes.

C'est pourquoi nous avons recueilli directement auprès des chefs d'entreprise leurs perceptions, voire leurs représentations du processus d'investissement et leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour tenter de répondre à notre questionnement : **Qu'est-ce qui différencie le dispositif de chantier qui atteint l'objectif fixé de celui qui ne le réussit pas ?**

Pour ce faire, nous privilégions **les réponses de natures humaine et managériale**. Les autres types de réponses de nature techniques ayant été largement étudiés, nous les considérerons comme des invariants. En effet, le matériel acquis par les différentes entreprises est quasiment identique et donc non discriminant au regard des performances.

Nous entendons par **intrapreneur** une personne salariée présentant les mêmes caractéristiques que celles de l'entrepreneur, mais sans être en situation de responsabilité et de prise de risques. Nous supposons que la mutation de l'intrapreneur vers l'entrepreneur implique des aptitudes cognitives et managériales de sa part.

Cette mutation est concomitante à l'apprentissage technico-organisationnel. Nous considérons cet apprentissage comme une initiation progressive qui se réalise avec le temps, au contact du terrain et à l'épreuve des faits, favorisant le développement du savoir-faire technico-organisationnel.

Nous rappelons que le cas présenté, répliquable à volonté, concerne le conducteur d'engin responsable d'un dispositif de travail sur un chantier de BTP. **Nous entendons par GRI toutes les actions de Gestion de Ressources humaines spécifiques à l'Intrapreneur**. Cette GRI repose sur un référentiel théorique classique de GRH, défini par le concept de « **mix-social** » (Mahé de Boislandelle,

2015) composé d'une panoplie de quatre axes complémentaires : la politique d'emploi, la politique de rémunération, la politique de valorisation et la politique de participation.

Dans un environnement de PME, et sur un sujet stratégique, les logiques de gestion individuelle prennent le pas sur les logiques de gestion collective. En effet le dirigeant, occupant une position clé, peut susciter, faciliter ou interrompre toute démarche envers les intrapreneurs. Ces derniers peuvent à tout moment adopter une logique d'évitement ou bien quitter l'entreprise, ce qui peut être lourd de conséquences pour la PME.

C'est pourquoi nous analyserons et observerons les variables d'action en essayant d'appréhender les interactions entre chef d'entreprise et intrapreneurs, conduisant à l'expertise distinctive. Ce savoir-faire organisationnel est composé de tout ce qui se rapporte à la manière d'organiser et de faire fonctionner un dispositif de production. Bien qu'il ne soit pas formalisé en PME, nous pensons qu'il constitue la base d'une compétence technico-organisationnelle reconnue par les acteurs et source de légitimité pour son détenteur.

Grace à l'effet miroir avec son mentor, l'apprenant économisera beaucoup de fausses pistes et gagnera du temps. En effet, le métier est souvent appris en observant les plus anciens. L'apprentissage du geste professionnel détermine la compétence, qui ne se résume pas aux seuls outils et techniques. L'oral, le visuel et les non-dits jouent un rôle de plus en plus important dans la transmission de connaissances. Après cette phase d'observation, les intrapreneurs s'affirmeront dans leur créativité, leur propre style et pourront s'exprimer au fil des événements et de la vie de l'entreprise, révélant ainsi leur intrapreneuriat. Le concept d'intrapreneuriat réfère à la notion de créativité, de transformation et même de

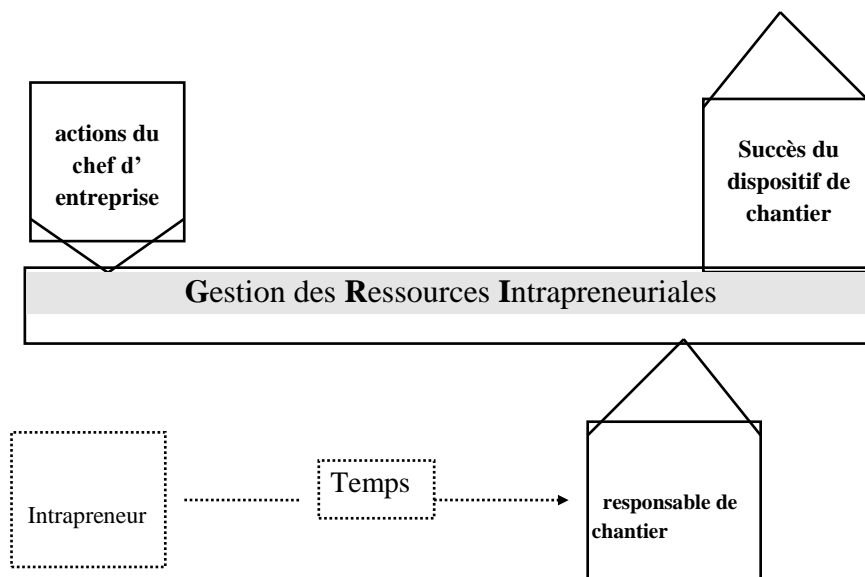
transformation sociale. Il s'exprime mieux dans un contexte qui favorise la libération et la valorisation des idées, sachant que le salarié intrapreneur est un créateur par nature et non par obligation.

Face au questionnement stratégique posé par le challenge d'une production rentable, comment va se comporter le chef d'entreprise avec l'intrapreneur pour transmettre et consolider ce savoir-faire technico-organisationnel ? Le savoir-faire technique et managérial, compétence intrinsèquement porteuse de pérennité, ne peut découler d'une contractualisation. Il s'agit d'un phénomène dynamique dépendant des acteurs, de l'environnement, de l'organisation et du temps. Comment transfère-t-on ce savoir-faire et qu'est-ce qui facilite ce transfert ? Comment est-il identifié ? Comment est-il consolidé ?

Le repérage de la GRI, élément central de **l'effet de levier entrepreneurial** (Estève, 1997) a nécessité la construction de plusieurs indicateurs pour opérationnaliser les variables du modèle. Cet effet de levier constitue selon nous un déterminant du succès de la création d'expertises distinctives et notamment celle qui nous intéresse, la gestion du dispositif de chantier de BTP.

Un levier comporte trois composantes : un point d'appui, un levier proprement dit et une force pour obtenir un résultat. Aussi, le schéma suivant illustre l'effet de levier entrepreneurial qui conduit à la performance et la productivité des chantiers du BTP. Nous pouvons aisément le transposer aux autres composantes de la PME.

L'effet de levier entrepreneurial



Repérage de la GRI

Le dirigeant doit apprendre à gérer les « comportements stratégiques autonomes », car tout comme les entrepreneurs de l'extérieur, l'entrepreneur interne (intrapreneur) explore et met en œuvre de nouvelles idées. Nous savons que la non-reconnaissance de l'intrapreneur peut conduire à son départ et par voie de conséquence à la perte d'une ressource essentielle, ce qui conduit Camille Carrier à proposer le développement des théories intrapreneuriales adaptées à la spécificité de la PME, qui relèvent plus de la contingence que d'une certaine forme de déterminisme.

La GRI intègre intrinsèquement cette contingence par une gestion plus individuelle que collective et plus contextuelle que générale. Ce qui la différencie de la GRH classique réside dans sa finalisation opérationnelle (conduite et gestion de chantier) par une ressource catégorielle identifiée (les intrapreneurs). Ce caractère opérationnel permet une adaptation événementielle. En effet, ce croisement des champs de la GRH et de l'intrapreneuriat en PME ouvre des

perspectives de résolution de problématiques d'ordre stratégique, technique ou managérial.

La participation au management est étroitement liée dans les propos des acteurs à la valorisation (apprentissage, appréciation, formation) et au temps. Ce management participatif est bien reconnu comme une démarche qui mène progressivement à la légitimité de l'intrapreneur. Parfois, la démarche participative peut également être réactive (j'ai été obligé de déléguer...).

Lorsqu'ils détectent un intrapreneur, il apparaît que les chefs d'entreprise sont ouverts à un management participatif mais par une démarche progressive. Ils reconnaissent qu'un comportement qui facilite la participation des intrapreneurs à la prise de décision les prédispose au management du dispositif de chantier.

Les constituants du levier entrepreneurial dans un contexte de chantier

En nous appuyant sur le principe du levier déjà utilisé par Archimède, nous récapitulons les constituants du levier social étudié dans le cadre de la réussite d'un management de chantier en PME. Dans le respect du principe d'Archimède, nous proposons une synthèse de notre observation en identifiant le levier, le point d'appui et la force qui ont permis de répondre au questionnement et à l'hypothèse posée.

Pour cela, nous examinons successivement l'ingénierie des ressources intrapreneuriales (levier), l'intrapreneur (point d'appui) et la force (action du chef d'entreprise), avant de rappeler l'influence du temps, modérateur du résultat (succès du dispositif du chantier).

a - Le levier: l'ingénierie des ressources humaines

Pour bien illustrer l'impact d'un effet de levier, prenons un exemple financier. Dans le **levier financier**, l'ingénierie financière permet, par un **appui** sur le système bancaire, de transformer un dépôt de X dollars en un résultat de N fois X dollars. Un particulier qui fait un apport de 100 (20%) obtient 400 de prêt bancaire auprès d'un organisme financier (80%) pour réaliser son projet ; mais derrière cette simple réalité, c'est tout le système financier qui est en action. **Le point d'appui** est la structure bancaire (agences, personnel...); **le levier** est l'ingénierie financière ; **la force** est l'apport que fait l'emprunteur et **le résultat** est le montant dont il dispose au final. Dans le cas cité, l'emprunteur bénéficie d'un effet de levier de 5 : il dispose de 500 pour un apport de 100. Par ailleurs, il est intéressant de relever que l'emprunteur va disposer d'un capital pour lequel il n'a pas encore produit de richesse équivalente. C'est un pari sur le futur comportant également ses risques.

Les observations approfondies des dispositifs de chantier ayant atteint les objectifs fixés nous ont permis de faire état d'un ensemble d'actions menées par le chef d'entreprise à l'encontre des intrapreneurs. Certes, il ne s'agit pas de l'application stricte de règles existantes, mais d'une adaptation intuitive et circonstancielle de la gestion de ressources intrapreneuriales. Dans la PME on fait de la GRH sans le savoir comme monsieur Jourdain faisait de la prose.

La participation à la décision par le conducteur-intrapreneur vient s'appuyer fortement sur la valorisation progressive dont il a bénéficié. Le chef d'entreprise fera preuve d'un comportement favorable s'il sent que les intrapreneurs sont présents et prêts ; autrement il aurait l'impression d'investir à fonds perdus.

C'est parce qu'il perçoit la « graine » d'entrepreneur chez son collaborateur qu'il va, jour après jour chercher à la faire germer. Et cette graine lèvera et se fortifiera

sur un terrain rendu fertile par un management participatif. Le cercle vertueux est amorcé.

La légitimité de l'intrapreneur interviendra progressivement avec le contact du terrain et la mise en situation. Plus la plante issue de la graine grandira, plus elle aura besoin d'espace pour s'épanouir. C'est à ce moment qu'une subtile GRI intervient pour fidéliser l'intrapreneur à l'entreprise, et l'accompagner vers une expertise fortement concurrentielle dont bénéficiera la PME. C'est un processus vertueux qui est enclenché au sein même de l'entreprise. Les chantiers qui sont confiés à l'intrapreneur sont de plus en plus importants ; son champ de décision s'élargit de plus en plus...

Aucun chef d'entreprise interrogé n'a conscience d'embaucher un intrapreneur. Cette image s'est forgée dans l'action au quotidien et elle a puisé sa force dans la durée. L'homme n'est que la somme de ses actes (Sartre). Ce qui compte c'est ce qu'il fait. L'existentialisme convient bien au raisonnement du dirigeant de PME.

b - Le point d'appui: l'intrapreneur

Pour que cette gestion de ressources humaines appliquées à l'intrapreneur révèle son effet de levier, elle doit trouver un point d'appui, en l'occurrence le conducteur qui a les caractéristiques de l'intrapreneur. En poursuivant avec la métaphore, vous pourrez arroser autant que vous le voulez un terrain, s'il n'y a pas de graine rien ne germera. S'il existe une graine, elle grandira avec le temps, sera soumise au bon vouloir du jardinier pour l'arrosage (action du chef d'entreprise), s'alimentera de la terre (structure organisationnelle) et sera confrontée aux éléments naturels (environnement).

Tout au long des entretiens, nous avons remarqué que, lorsque la vision du chef d'entreprise sur le dispositif à mettre en place est clair, son esprit est prêt à reconnaître l'intrapreneuriat. Alors, il initiera, souvent en tâtonnant, la GRI nécessaire pour accompagner l'apprentissage du conducteur. Cependant, le manque de points de repère et la méconnaissance de la GRI peuvent conduire à des actions peu adaptées ou contraire à une évolution favorable de l'intrapreneuriat dans la PME. Bien que la GRI en PME ne soit pas formellement identifiée, il n'en demeure pas moins qu'on la perçoit dans les actions des dirigeants sensibles à la dimension humaine.

c - La force: les actions du chef d'entreprise en GRH

Il appartient au dirigeant de PME de mettre en action le levier. Par la suite, le degré de l'effort sera dépendant de l'importance du levier actionné et de sa durée. Si le processus est trop brutal, alors toutes les énergies vont se concentrer sur la gestion de la conduite de l'engin au détriment de la dimension technico-organisationnelle du chantier. Alors que, si l'opération est menée progressivement, l'effort nécessaire est moins brutal, et il ne perturbe pas le bon déroulement de l'exploitation.

Il en découle un niveau de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement intrapreneuriales, dépendant du dirigeant, pierre angulaire de la PME. Or, ce niveau de GRI ne peut être efficient que si les ressources humaines elles-mêmes s'y prêtent. Donc, si le dirigeant constate des résultats encourageants, consécutifs à ses actions de GRI, il aura tendance à consolider le processus vertueux de l'évolution de l'intrapreneur vers l'expertise et l'autonomie.

d - Le temps: modère-t-il le levier?

Le temps permet l'observation des acteurs en situation. Il étale l'effort, permet le droit à l'erreur, atténue le stress et permet de résoudre une à une les difficultés de l'apprentissage. Le temps est un modérateur. Il donne une mesure de la valorisation. Le temps est un allié précieux pour le chef d'entreprise « visionnaire ». Conscient du problème, il amortit le temps par des actions de GRI. En définitive, cette dimension temporelle est essentielle, d'une part pour obtenir un apprentissage technique et organisationnel et d'autre part, pour bénéficier d'un droit à l'erreur. Ainsi l'intrapreneur, par une mutation ontologique dans le temps, sera reconnu par ses pairs comme un patron de chantier autonome et impliqué. Ignorer cette nécessité de temps serait source d'échecs et de désillusions. L'apprentissage nécessite du temps, de la tolérance, de la bienveillance au regard des erreurs du débutant et de la persévérance. Cela relève du paradoxe pour le dirigeant de PME absorbé au quotidien par l'urgence et l'immédiateté.

Pour une analyse de l'évolution de la compétence dans le temps nous suggérons une grille proposée par Le Boterf. Son évaluation peut surtout aider à préciser, et souvent à réorienter les objectifs de la formation en management laquelle manque fréquemment de diagnostic approfondi sur les compétences réelles des responsables de chantier.

Pour une bonne compréhension, nous proposons d'élaborer un tableau ayant pour abscisses les noms des intrapreneurs à évaluer et en ordonnés les compétences nécessaires pour le poste de responsable de dispositif de chantier. Nous proposons de noter 1 si pas de compétence (D), 2 si compétence partielle (CP) et 3 si compétence totale (CT).

| TABLEAU DES COMPETENCES ET DES POLYVALENCES | | | | | | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------|---|
| date: | | NOM: | | | | | | |
| Compétences nécessaires Personnes | Lecture du plan | Organisation du chantier | Restitution des débours | Entretien du matériel | Leadership | Rapport avec les clients | | Taux de polyvalence de la personne |
| Monsieur X | CT | CP | CT | CP | D | D | | CT :2 CP :2 D :2 = 12 |
| Monsieur Y | CP | CT | | | D | D | | CT:1 CP:1 D:2 = 7 |
| Madame Z | CT | CP | CT | CT | CP | CP | | CT:3 CP:2 = 15 |
| | | | | | | | | |
| Taux de couverture des compétences | CT:2 CP:1 = 8 | CT:1 CP:2 = 7 | CT:3 = 6 | CT:1 CP:1 = 5 | CP:1 D:2 = 4 | CP:1 D:2 = 4 | | CT:4 CP:4 D:5 TOTAL = 34 |

L'intérêt d'un tel tableau synoptique est de mettre en lumière le taux de couverture des différentes compétences dans la PME et du degré de polyvalence de chaque intrapreneur. Par une évaluation périodique des compétences des intrapreneurs nous décelons les formations individualisées nécessaires pour atteindre les objectifs souhaités. C'est en quelque sorte une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) des responsables de chantier.

Conclusion

Le croisement du champ théorique de la GRH et du champ de l'intrapreneuriat conduit à l'identification de la GRI, considérée comme un levier général de gestion du noyau dur des intrapreneurs. La mise en évidence de cette GRI, faite avec l'appui des modèles théoriques existants, est déclinée sur les quatre axes politiques : emploi, rémunération, valorisation et participation. C'est

[Revue internationale sur le travail et la société](http://www.uqtr.ca/revue_travail), Volume 20, Numéro 19, Juin [14]
www.uqtr.ca/revue_travail

essentiellement sur les deux derniers axes, valorisation et participation que nous avons centré notre démarche aboutissant à l'effet de levier entrepreneurial.

L'objectif de cette expérience est d'identifier la GRI, par la compréhension et l'analyse des actes des dirigeants de PME relatifs à la gestion des intrapreneurs. Ce n'est pas parce que l'on ne parle pas de GRI en PME qu'elle n'existe pas. Une démarche intuitive et adaptative aux réalités du terrain a ses vertus. Il était nécessaire d'identifier les différentes actions des dirigeants et réactions des conducteurs pour comprendre les ressorts de l'apprentissage technico-organisationnel. Cela a été permis par la construction de grilles d'identification de la GRI sur les quatre axes stratégiques (emploi, rémunération, valorisation et participation). Ces quatre axes stratégiques sont explicatifs du climat social, de l'image sociale, des performances technico-économiques et de la RSE.

Cette analyse (synchronique et diachronique) de plusieurs dispositifs a confirmé l'articulation du levier social comme facteur de rentabilité. Cela nous autorise, dans le cadre d'une démarche prescriptive, à le suggérer aux chefs d'entreprise pour l'appliquer dans l'ensemble de la chaîne de production afin de bénéficier d'intrapreneurs valorisés et fortement impliqués. La GRI est proposée comme méthode pour compléter la prédominance d'une gestion intuitive et d'une faible attirance pour la complexité cognitive des dirigeants de TPE/PME.

La concentration des responsabilités et des décisions sur une seule personne peut être fatale à la survie de l'entreprise en cas d'indisponibilité de son principal acteur du dispositif de chantier. L'effet de grossissement (H. Mahé de Boislandelle) permet de comprendre cette fragilité de la PME. L'absence du conducteur d'engin dans une unité à faible effectif peut transformer radicalement la productivité et mettre en danger la PME. D'où l'intérêt du chef d'entreprise

d'être accompagné par un noyau dur d'intrapreneurs polyvalents pour se prémunir au mieux des impondérables.

Le double défi du dirigeant de PME est d'une part la mise en place d'un mentorat approprié pour développer un savoir-faire technico-organisationnel et d'autre part de fidéliser les intrapreneurs, richesse essentielle. Cela conduira le dirigeant à s'interroger sur le degré de gestion des ressources intrapreneuriales nécessaires pour la réussite de son entreprise. Vaste challenge... « *Il n'y a pas de réussite facile ni d'échecs définitifs* » *Marcel Proust*

Bibliographie

Alda L.; Gallego-Roquelaure V.(2019). « Manager l'innovation en PME » Editions EMS, Caen

Andrieux MA, (2005). « Le capital immatériel : une valeur durable pour les PME » RFC, 379, juillet-août 2005.

Boissier J-P, (2018). « Les bonnes pratiques des Pépites » Pépite France, FNEGE, Paris.

Boumedjaoud D, (2018) « Identification des opportunités par le repreneur de PME : le rôle du mentorat » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier.

Estève.JM, (1997) : « La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

Le Boterf, G., (1994), « De la compétence : essai sur un attracteur étrange », Les éditions d'Organisation, Paris.

Mahé de Boislandelle H, et Estève JM « Conduire une transmission en PME » EMS, Paris, 200p. (2015)

Mahé de Boislandelle. H, (2015) « gestion des ressources humaines dans les PME » Economica, Paris, 3e édition, 420p. (1996) « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME » Revue Gestion 2000, vol 4, juillet-août (18p).

Peretti Jean-Marie, (2022) « Ressources humaines », Vuibert

Vachon-Carrier, C., (1992), L'intrapreneuriat dans la PME ; une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.