NOUVEAUX RÔLES DE LA GRH ET INTRAPRENEURSHIP DANS LES INSTITUTIONS UNIVERSITAIRES AU SENEGAL

Serge F Simen, Baboucar Niassy

▶ **To cite this version:**

Serge F Simen, Baboucar Niassy. NOUVEAUX RÔLES DE LA GRH ET INTRAPRENEURSHIP DANS LES INSTITUTIONS UNIVERSITAIRES AU SENEGAL. 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Oct 2011, Paris, France. halshs-01782039

HAL Id: halshs-01782039
https://shs.hal.science/halshs-01782039

Submitted on 1 May 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

NOUVEAUX RÔLES DE LA GRH ET INTRAPRENEURSHIP DANS LES INSTITUTIONS UNIVERSITAIRES AU SENEGAL

Serge F. SIMEN
Laboratoire de recherche en Organisation/GRH
Ecole Supérieure Polytechnique - UCAD
B.P. : 64611 Dakar-Fann
e-mail : fsnana@yahoo.fr

Baboucar NIASSY
Laboratoire de recherche en Organisation/GRH
Ecole Supérieure Polytechnique - UCAD
B.P. : 64611 Dakar-Fann
e-mail : fsnana@yahoo.fr

7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation
Paris, 12-15 octobre 2011

NOUVEAUX RÔLES DE LA GRH ET INTRAPRENEURSHIP DANS LES INSTITUTIONS UNIVERSITAIRES AU SENEGAL

RESUME :

L'une des transformations les plus radicales de ces dernières années, dans les universités au Sénégal (organisation publique), a été l'introduction, dans leur sein, d'un système de formations payantes qui, avec le temps, est devenu un élément essentiel de son fonctionnement. Cela a donné lieu à un intrapreneurship peu étudié jusqu'ici.

Ces formations payantes ont mis en place des politiques de formation continue différentes de celles en vigueur dans les formations classiques. Elles sont dotées de moyens financiers importants qui leur ont permis de construire leur autonomie au sein de l'Université, y compris dans le recrutement et la gestion de leur personnel.

A partir d'une démarche qualitative inductive basée sur des entretiens auprès des acteurs de l'institution étudiée, cette communication montre comment ces formations payantes ont conduit dans les faits à l'émergence d'une GRH complexe, caractérisée par : la création de nouveaux statuts professionnels, l'apparition d'une double identité (publique et privée) au sein du personnel de l'université, aujourd'hui largement, impliquée dans la gestion de ces formations payantes, et des mécanismes improvisés de passage d'un statut à un autre.

La non prise en compte de cette complexité dans la « *GRH officielle* » de l'Université considérée comme une université de développement, conduit à une situation dans laquelle les notions de responsabilité sociale et de formation en tant que bien collectif, ont tendance à être relativisées.

Mots clés : Fonction de service - Intrapreneurship – Université – complexité – pratiques de GRH.

INTRODUCTION

Les universités sénégalaises ont une mission de services publics. Elles ont vocation à former la jeunesse de demain. Toutefois, l'avenir de ces « temples du savoirs » est moins radieux que par le passé (Weber, 2000). On assiste de plus en plus dans ces organisations à :

- une massification des effectifs ;
- des budgets qui ne sont pas toujours suffisants encore moins disponibles à temps (du fait des lourdeurs administratives) ;
- l'émergence de nouveaux concurrents nationaux et internationaux ;
- un pouvoir d'attractivité des étudiants qui consacre l'approche « étudiant-client ».

Dans ce contexte, les universités doivent être de plus en plus proactives et même entrepreneuriales (Clark, 2000).

Les universités sénégalaises n'échappent pas à ces bouleversements et doivent prendre plus au sérieux ses missions traditionnelles (enseignement, recherche, services) et être à l'écoute, plus transparentes et mieux à même de rendre des comptes. Ainsi, compte tenu des moyens limités de l'Etat et du fait que les universités regorgent d'individus (enseignants, personnels administratifs et techniques) capables d'innover et de proposer des alternatives ; de son rôle à jouer dans la formation et la recherche… Les universités doivent redéfinir leurs rôles et revoir leurs missions au regard des évolutions dans le contexte de la formation et de la recherche (mondialisation, introduction des TIC…).

L'une des transformations les plus radicales de ces dernières années, dans les universités au Sénégal (organisation publique), a été l'introduction, dans leur sein, d'un système de formations privées qui, avec le temps, est devenu un élément essentiel de son fonctionnement, et a donné lieu à un intrapreneurship peu étudié jusqu'ici. Ces services (formation, consultation, projet…) payants sont communément appelés « fonction de services »[1]. Au début, l'initiative était laissée aux enseignants, dans un cadre réglementaire donné, de concevoir et de proposer aux différentes instances universitaires des programmes de formations, des partenariats… Ce qui peut s'apparenter à de l'intrapreneuriat.

Les Responsables de ces formations payantes ont mis en place des politiques de formation continue différentes de celles en vigueur dans les formations classiques et sont dotées de moyens financiers importants qui leur ont permis de construire leur autonomie au sein de l'Université, y compris dans le recrutement et la gestion de leur personnel.

[1] La fonction de service est définie comme étant toutes les prestations de service ou offres de biens rendus par l'université ou les Etablissements qui en dépendent, dans des domaines autres que ceux de : l'enseignement universitaire traditionnel dispensé dans les facultés et écoles.

La fonction de service vise à aider au fonctionnement des structures de l'université grâce à un appoint de ressources additionnelles facilement mobilisables, mais gérées dans la plus grande transparence et à assurer le maintien au sein de l'université de certaines catégories de personnel indispensable, grâce à l'affectation de revenus supplémentaires tirés des ressources additionnelles qu'elles auront générées. Toutefois, la fonction de service ne concerne pas les expertises, consultations et autres activités effectuées par le personnel enseignant pour son propre compte, en conformité avec la réglementation en vigueur.

La présente contribution tente de répondre à la question : quelles modifications dans les pratiques de GRH à l'université introduit la fonction de service ?

Cette communication montrera comment ces formations payantes organisées au sein de l'université ont conduit dans les faits à l'émergence d'une GRH complexe, caractérisée par : la création de nouveaux statuts professionnels, l'apparition d'une double identité (publique et privée) au sein du personnel de l'université, aujourd'hui, largement impliqué dans la gestion de ces formations privées, et des mécanismes improvisés de passage d'un statut à un autre.

Utilisant une démarche qualitative inductive, basée sur des entretiens individuels auprès du personnel de l'université et des autres parties prenantes (syndicats…) au Sénégal, nous proposons des réponses en trois (03) étapes :

- d'abord expliciter les relations entre l'intrapreneurship et les modifications organisationnels tels que présentés dans les travaux sur la question,
- ensuite, préciser la méthodologie de collecte de données suivie
- enfin, présenter les résultats des investigations et proposer une discussion de ceux-ci.

1. INTRAPRENEURSHIP ET RECHERCHE DE FLEXIBILITE ET D'AUTONOMIE DANS LES ORGANISATIONS : APPORTS THEORIQUES

De tout temps, les universités se sont toujours cantonnées à former les étudiants du mieux qu'elles pouvaient. Avec l'amenuisement des ressources des Etats, qui financent entièrement les universités, du fait de la mondialisation (qui introduit de l'hyperconcurrence) et de l'introduction des TIC (qui offre de nouvelles possibilités, comme la formation à distance…), les universités ne cessent d'investir dans de nombreux projets générateurs de liquidités et permettant le financement des activités de formation et de recherche. Ces projets sont généralement initiés et encadrés par des enseignant-chercheurs.

La prise en compte de la nécessité d'initier des projets pouvant générer des ressources additionnelles au sein des universités permet de dynamiser l'innovation et la créativité au sein

de ces organisations. Ces institutions disposent des enseignant-chercheurs porteurs de compétences rares pouvant constituer un « réservoir » riche et varié d'intrapreneurs.
C'est là que l'université doit jouer pleinement son rôle, celui d'anticiper sur la gestion de son organisation eu égard à la naissance de ces formations. Elle doit mettre en place des règles qui permettent une bonne répartition des ressources générées par ces formations.

Le concept d'intrapreneurship

Le concept d'intrapreneuriat trouve son origine aux USA avec les travaux de Pinchot (1976). Les définitions de l'intrapreneuriat (*corporate entrepreneurship, corporate venturing ou encore intrapreneurship*) sont nombreuses.
L'intrapreneur est le membre d'une organisation qui, en accord avec elle et tout en restant employé de cette organisation, possède un projet viable intéressant l'organisation et qu'il peut réaliser en son sein. Ainsi, plusieurs dimensions permettent de décrire l'activité d'intrapreneurs (voir tableau 1).

Tableau 1 : Les dimensions clés de l'intrapreneuriat

Dimensions clés	**Caractéristiques**
Propriétaire de l'activité	Salarié
Pouvoir de décision	Inscrit dans une hiérarchie avec laquelle il doit composer
Mode de récompense	Limités : primes, intéressement partiel…
Prise de risque	Limitées : crédibilité au sein de l'organisation…
Choix stratégique	Ne choisit pas ses objectifs mais tente d'inscrire les services dans l'agenda de l'entreprise
Nature de l'activité	Création à partir d'un support organisationnel déjà existant
Jeux avec les acteurs externes	Doit vendre et manager le projet dans l'environnement *corporate* interne

Source : A. Basso

L'intrapreneuriat est devenu un domaine de recherche porteur de développement. Plusieurs auteurs s'y intéressent et essaient de modéliser les comportements managériaux au sein des organisations privées ou publiques qui souhaitent ancrer leurs avantages concurrentiels grâce

à l'innovation et la créativité (Allali, 2003). Filon (2007) considère l'intrapreneuriat comme une condition de succès et que seules les organisations intrapreneuriales pourront survivre dans un environnement incertain.

Malgré l'inexistence d'un consensus sur la définition de l'intrapreneuriat (Carrier, 1993), on l'assimile généralement à l'innovation et à la prise d'initiatives et de risques par les salariés d'une organisation. L'intrapreneuriat est devenu la pierre angulaire qui permet de dynamiser la créativité dans les organisations (Carrier, 1991, 1993 et 1997 ; Fiol, 1995).

Les organisations privées et publiques doivent prendre des initiatives pour encourager l'éclosion d'un comportement intrapreneurial organisé et créateur de valeur pour toutes les parties prenantes.

L'université : une organisation intrapreneuriale

L'université est une organisation complexe (Brechet, 1997). Cela au regard de ces composantes et de leurs logiques de développement et d'actions, de la diversité interne de ces composantes, de la reconnaissance des jeux d'acteurs multiples qui se nouent à l'intérieur et à l'extérieur des composantes et de l'université elle-même, de l'incertitude radicale que rencontre les décideurs universitaires.

Nos universités ont besoin d'intrapreneurs, que ce soit pour créer des instituts, des laboratoires de recherche, développer de nouveaux programmes de formation et des approches pédagogiques innovatrices. Pour Paturel (2004) un « fonctionnaire de l'éducation nationale créant un institut de formation inexistant jusqu'ici dans la région où se trouve son université ou fondant un laboratoire de recherche utile pour le tissu économique et social, se trouve sans ambigüité dans une situation intrapreneuriale ». Dans les universités, l'intrapreneuriat est présent et s'exprime sous des formes multiples. Les projets individuels ou collectifs peuvent concerner la dimension :

- culturelle, artistique ou événementielle (organisation de colloques, séminaires, concours…)
- technologique ou scientifique (activités de recherche conduisant à la détention de brevet…),
- économique et sociale (valorisation de la recherche scientifique appliquée via un véritable partenariat avec les partenaires privés),
- communautaire (offre de conseil par un bureau de consulting ou de services de santé à des populations défavorisées…),

- travail autonome (pour les étudiants qui offriront leurs services à des organisations en tant que travailleurs autonomes et professionnels d'un domaine du savoir),

- « agent de changement » dans une organisation,

- liée à l'engagement dans un regroupement d'étudiants.

Aujourd'hui, il ne suffit plus seulement de maîtriser les dimensions de faisabilité techniques et d'avoir estimé la viabilité économique des projets initiés, il s'agit aussi et surtout de mobiliser les équipes pour exploiter les opportunités et maîtriser les risques qui leur sont associés. Recherche de flexibilité, utilisation plus efficace des ressources, responsabilisation des employés…

Voilà quelques ambitions de l'intrapreneuriat.

Changement organisationnel et activités intrapreneuriales

L'intrapreneuriat est à la fois une méthode pour faire évoluer la compétitivité des organisations, mais aussi pour récompenser et valoriser les RH afin de faciliter les conditions d'exercice de l'intrapreneuriat. Pour Kurtatko et al. (1990), Barringer et Bluedorn (1999), l'intrapreneuriat a besoin d'un management approprié. Sa mise en place induit des conséquences sur l'organisation. Champagne et Carrier (2004) classent les recherches sur l'intrapreneuriat selon leur objet en deux grands groupes (voir tableau 2) :

- le premier s'intéresse à l'intrapreneur (ses attributs et caractéristiques psychologiques ainsi qu'à ses fonctions et rôles) ;

- le deuxième se focalise sur l'intrapreneuriat comme processus organisationnel.

<u>Tableau 2</u> : Typologie des objets de recherche sur l'intrapreneuriat (Champagne et Carrier, 2004)

Perspectives de recherche	**Auteurs**
Premier courant : recherche mettant l'accent sur l'intrapreneur	
Attributs et caractéristiques psychologiques de l'intrapreneur	Winslow (1990) ; Brazeal et Werver (1990) ; Gartner, Bird et Starr (1992) ; Carrier (1997) ; Matthews, Frd et Human (2001) ; Hornsby, Kuratko et Zahra (2002)
Fonctions et rôle de l'intrapreneur	Cox et Jenning (1995) ; Fiol (1995) ; Filion (1999) ; Zahra, Nielsen et Bogner (1999) ; Hostager, Neil, Decker et Lorentz (1998) : Krueger (2000) ; Greene, Brush et Hart (1999) ; Colarelli O'Connor et Rice (2001)
Deuxième courant : recherches mettant l'accent sur l'intrapreneuriat comme processus	

organisationnel	
Structure et pratiques organisationnelles	David (1994) ; Carrier (1994) ; Jelinek et Litterer (1995) ; Russel (1999) ; Beaucourt et Louart (2000) ; Schindehutte, Moris et Kuratko (2000) ; Zahra, Neuman et Huse (2000)
Culture organisationnelle	Kuratko, Montagno et Hornsby (1990) ; Kuratko, Hornsby, Naffziger, montagno (1993) ; Morris, Davis et Allen et Neck (1998) ; (1994) ; Jansen et Van Wees (1994) ; Bechtold (1997) ; Abraham (1997) ; Echols et Neck (1998) ; Birkinshaw (2003)
Stratégie	Guth et Ginsberg (1990) ; Russell et Russell (1992) ; Covin et Slevin (1991) ; Zahra (1991) ; Lengnick-Hall (1992) ; Zahra et Pearce (1994) ; Zahra et Covin (1995) ; Barrett et Weinstein (1999) ; Antonic et Hisrich (2000, 2001) ; Messeghem (2003)
Processus d'innovation	Fiol (1995) ; Ropo et Hunt (1995) ; Carrier (1997)
Changement organisationnel	Sundbo (1999) ; Wunderer (2001) ; Nielsen (2000)
Processus de création et de gestion de connaissances	Zahra, Nielsen et Bogner (1999) ; Flyod et Woolridge (1999) ; Dess, Ireland, Zahra, Flyod, Jannet et Lane (2003) ; Kazanjian, Drazin, Glynn (2002)
Processus interactif ou interactionniste	Carrier (1996) ; Hornsby, Naffziger, Kuratko et Montagno (1993)

Source : synthèse des auteurs.

Dans la mise en œuvre d'une dynamique intrapreneuriale, les performances attendues portent sur la capacité des acteurs à agir dans un contexte d'incertitude, à entrer dans des cycles d'apprentissage et à envisager des alternatives d'actions innovantes. Néanmoins, la mise en place d'une dynamique intrapreneuriale introduit dans les universités une complexité supplémentaire. Les projets introduits, certes rentables et générateurs de ressources, utilisent les infrastructures et les sceaux de l'université. Souvent, les enseignants-chercheurs ayant initié ces projets considèrent qu'ils leurs appartiennent et veulent les gérer de façon autonome. Aussi, pour les besoins d'exécution des différents projets, le personnel de l'université est utilisé et perçoit une rémunération (en dehors du traitement en tant que fonctionnaire), cela crée un flou au niveau de leur statut (privé, public) et rend un peu plus ambigüe la tâche du gestionnaire des RH.

Vu le volume d'activités supplémentaires, on a souvent besoin de recruter un personnel supplémentaire payé sur les fonds générés par le projet. Ce personnel a souvent un statut de vacataire et n'entre pas dans les préoccupations des GRH de l'université.

Dans ce contexte les universités du Sénégal sont confrontées à des situations particulières induites par l'introduction des activités payantes (initiées par des enseignants) ce qui rend ambigüe et complexe les tâches du GRH.

Intrapreneurship et activités de GRH dans les Universités

La littérature présente le recrutement, la formation et la rémunération comme étant des compléments pertinents, voire indispensables à l'implémentation d'une stratégie intrapreneuriale dans les organisations (Kaya, 2006). A côté des compétences que le travail nécessite (Morris et Jones, 1993) et des critères de créativité et d'autonomie (Thornberry, 2001), les entreprises intrapreneuriales tendent généralement à centrer leur politique d'embauche sur la recherche de profils « *sans déformation* » (Basso et Legrain, 2004). L'objectif consistant pour l'entreprise à engager des jeunes diplômés sans ou avec une faible expérience professionnelle dans le but de permettre un « *modelage* » de celui-ci aux valeurs défendues par l'entreprise. Les universités s'inscrivent aussi dans cette perspective et préfère recruter les jeunes préparant ou venant de terminer leur thèse de doctorat.

Dans ce cadre, les pratiques de formations peuvent promouvoir des comportements entrepreneuriaux dans de nombreuses situations de travail et encourager les employés à une plus grande participation. Morris et Jones (1993) démontrent que la formation centrée sur l'individu et orientée vers la carrière constitue une pratique facilitant l'intrapreneuriat. Ces attitudes intrapreneuriales peuvent également être travaillées par le biais de formations à la responsabilisation et à la prise de risque ou encore aux moyens de trouver des ressources pour le développement de projets innovants.

La littérature met également en exergue deux caractéristiques essentielles des dispositifs ressources humaines dédiés à la motivation de l'intrapreneuriat : l'autonomie donnée à l'intrapreneur et le contrôle exercé par le top management sur le développement des projets. La notion d'autonomie est, pour Bouchard (2004), le cœur même de la philosophie intrapreneuriale. Hayton (2005) insiste à cet égard sur les pratiques discrétionnaires et libres qui encouragent l'implication de l'employé : il existe donc selon eux une obligation morale pour les directeurs de ressources humaines qui veulent promouvoir l'intrapreneuriat d'encourager la coopération et d'éviter les contraintes inutiles sur le comportement des intrapreneurs. Approche que relativise toutefois Sundbo (1999), en utilisant la théorie du «

troc étendu » : l'autonomie et l'indépendance qui sont données aux employés pour les inciter à participer au processus d'innovation sont à contrebalancer par une responsabilisation accrue et par une obligation de résultats. Ressort de cette perspective le caractère « *donnant-donnant* » des relations intrapreneuriales au sein des organisations, salariés et managers devant chacun y trouver leur compte.

En matière de récompenses des initiatives intrapreneuriales couronnées de succès, la littérature met en avant deux options complémentaires, que les auteurs jugent indispensables à l'implémentation de l'intrapreneuriat : les « *incentives* » financiers et les récompenses non financières telles que les marques officielles de reconnaissance. Bouchard (2004) considère ainsi les récompenses comme des facteurs extrinsèques de motivation de l'intrapreneur. Morris et Jones (1993) mettent en avant un constat identique quant à l'importance des « incentives », financiers ou non : selon eux, les récompenses[2] sont nécessaires pour le renforcement de la prise de risque et la persistance requise pour implémenter un concept intrepreneurial. Elles sont en outre très importantes pour fidéliser le personnel et retenir les potentiels intrapreneuriaux dans l'entreprise. Dans une étude récente, Marvel et al. (2007) soulignent eux aussi l'importance des récompenses financières, perçues par les salariés comme étant des facteurs extrêmement motivants. Il en va de même pour les récompenses inhabituelles, qui sortent de l'ordinaire : elles donnent l'impression aux personnes valorisées de se différencier des autres et de pouvoir réaliser des choses que d'autres ne pourraient pas nécessairement mener à bien (Marvel et al., 2007).

Des premiers enseignements à approfondir

Des pistes de réflexion semblent cependant avoir été initiées en la matière au cours d'études récentes. Ainsi, Hayton (2005) distingue les pratiques RH discrétionnaires des pratiques qualifiées de traditionnelles. Pour l'auteur, les pratiques discrétionnaires et spécifiques à l'intrapreneuriat[3] contribuent à la promotion du *corporate entrepreneurship* et encouragent fortement l'implication des employés, la coopération, le partage du savoir et les comportements extra-rôle. En contraste, les pratiques traditionnelles, qui se concentrent sur les définitions de fonction, le recrutement par un processus de *matching* et le *monitoring* des performances prescrites, n'engendreraient que peu de retombées en termes d'intrapreneuriat

[2] Qui doivent selon eux idéalement concerner autant l'individu que le groupe, dans le but d'encourager les comportements coopératifs

[3] Récompenses incitatives, schémas de suggestion, programmes formels de participation des employés, etc.

(Hayton, 2005). Pour Roussel (2002), l'intrapreneuriat se nourrit principalement des politiques de gestion individualisée (Pichault et Nizet, 2000) des carrières, que celles-ci concernent la formation, la rémunération, l'évaluation ou même le temps de travail. Dans une logique comparable, Dhifallah et al. (2008) ont tenté de démontrer le recours à des modèles de GRH différents en fonction de l'intégration ou non des activités d'innovation dans l'entreprise, en formulant l'hypothèse que deux sociétés favorisant l'innovation de manière radicalement différente (intégration ou non des activités de R&D) devait pratiquer la GRH de manière différenciée. Si leur étude empirique les conduit à la conclusion qu'il n'existe pas un modèle unique de GRH spécifique à telle ou telle approche de l'innovation, ils soulignent toutefois que des liens existant avec le modèle individualisant de GRH (Pichault et Nizet, 2000) sont perceptibles à différents égards.

Ces travaux n'offrent toutefois qu'une première ébauche d'enseignements, qu'il convient d'approfondir et de consolider avec des recherches empiriques plus poussées. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre réflexion, où nous cherchons à explorer et à cerner de façon plus précise les stratégies intrapreneuriales dans les Universités ainsi qu'à comprendre les choix organisationnels et les pratiques RH que ces Universités mettent concrètement en œuvre dans ce cadre. Plus précisément, alors que peu d'études ont jusqu'à présent été menées sur les éléments constitutifs et les modes de structuration de l'intrapreneuriat, notre objectif est, dans une optique exploratoire et compréhensive, d'appréhender plus finement la diversité des pratiques intrapreneuriales des entreprises[4], tout en les interreliant, dans la mesure du possible, avec les critères usuels en termes d'organisation du travail (Mintzberg, 1982) et de politiques GRH (Pichault et Nizet, 2000).

2. CONTEXTE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE ADOPTEE

Notre recherche s'appuie sur l'étude d'un cas unique, à savoir celui de l'introduction de la « fonction de service » dans une école rattachée à l'Université Cheikh Anta Diop. Il s'agit d'une institution réputée dont la mission principale est de participer à la formation des jeunes pour différents métiers (Electricité, chimie, génie civil, informatique et gestion). Actuellement en plein développement, le cas étudié a été le premier à se lancer dans la mise en place d'une démarche intrapreneuriale à travers une offre de service de formation variée et adaptée aux besoins des entreprises et d'autres organisations. Ici, nous présentons le protocole choisi pour la recherche (2.1), les outils et la collecte des données (2.2) et le contexte du cas (2.3).

[4] Et de façon concomitante, de proposer différents facteurs permettant de caractériser et de différencier les stratégies des entreprises en matière d'intrapreneuriat

2.1 LE DESIGN DE LA RECHERCHE : UNE ÉTUDE DE CAS UNIQUE.

Notre méthode de recherche s'appuie sur une démarche d'observation participante de type recherche-intervention puisque nous évoluons dans la structure étudiée comme enseignant-chercheur et agent administratif très au fait de l'évolution de la fonction de service. *«L'objectif de la recherche-intervention est de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à en évaluer le résultat* » (David et *al*., 2008 : 203).

Lors des premiers contacts, nous nous sommes fixés comme ligne de conduite : la totale « liberté » pour mener à bien un diagnostic du climat social auprès de ses salariés (et notamment concernant leur satisfaction au travail) après l'introduction de la « fonction de services », une restitution globale des principaux points saillants, afin de proposer un plan d'action qui puisse renouveler les « anciennes » pratiques. Notre protocole de recherche a été le suivant :

Tableau 3 : Protocole du projet de recherche

Etapes	**Activités**
Etape 1 : Prise de contact et compréhension du contexte	Recueil d'informations secondaires sur le cas étudié
Etape 2 : Mise en place du protocole	Administration des entretiens en profondeurs
Etape 3 : Analyse et proposition	Analyse des données recueillies Propositions de pistes d'actions

L'objectif principal de notre démarche empirique étant de décrire, de comprendre et, si possible, d'expliquer un phénomène social contemporain dans son contexte naturel et réel, la démarche a été mise en œuvre autour d'une étude de cas unique et en profondeur (Yin, 2003).

Il s'agit d'un « *processus flexible où la problématique et les informations collectées peuvent évoluer »* (Royer et Zarlowski, 1999 : 143), mais aussi d'une méthode non structurée où la phase de collecte est dissociée de celles de codage et d'analyse des données. Comme le souligne David (2003 : 146), les reproches habituellement faits à celle-ci sont de trois ordres : le manque de rigueur, le temps excessif passé à l'étude et le caractère volumineux des documents produits mais, surtout, l'impossibilité à généraliser les résultats. Cependant, il lève une à une les critiques en constatant que les autres méthodes rencontrent elles aussi ces mêmes difficultés. En définitive, le choix de l'étude de cas se justifie par sa grande utilité

pour « *documenter les liens logiques entre les pratiques à l'intérieur de milieux auxquels s'appliquent des contingences particulières* » (Barrette et Carrière, 2003 : 430) et pour favoriser l'émergence de discours qui reflètent mieux ce que les répondants pensent et ressentent (Cossette, 1994), ce qui demeure central dans la compréhension des changements introduits dans les pratiques de GRH suite à l'introduction de la fonction de services à l'université..

2.2 PRÉSENTATION DES OUTILS UTILISÉS DANS LA COLLECTE DES DONNÉES PRIMAIRES ET SECONDAIRES

Considérant les activités dans une organisation dans une perspective « pratique » (Johnson et *al.*, 2007), nous étudions ses actions concrètes dans leur contexte historique, organisationnel et culturel (Perrin, 2008). Nous avons donc allié méthode des cas, recherche documentaire, observation participante, afin de limiter les biais dus à la posture observatrice. Aussi, la collecte des données a procédé d'une triangulation (Jick, 1979 ; Stake, 1995) entre données primaires (entretiens et relevé d'observation sous forme de journal) et données secondaires (documents internes et articles de presse). Cette triangulation s'est faite par l'utilisation conjointe d'outils qualitatifs et quantitatifs, par la nature différenciée des données et, enfin, par le questionnement du dirigeant de l'institution.

En pratique, notre recherche repose sur :

- ***L'étude de documents internes et de communication externe*** : d'une part, l'ensemble des données sociales seront étudiées, le rapport d'activité sera exploité, un guide de procédures, le règlement intérieur, les arrêtés sur la fonction de service seront étudiés. D'autre part, la consultation de la communication sur le site internet a été accompagnée d'un accès à l'ensemble des coupures de presse disponibles (article paru dans le quotidien LE SOLEIL sur la fonction de service).
- ***Dix journées d'observation*** sur le site concernant l'activité des salariés (quelque soit le statut) ont été organisées afin de mieux appréhender leur journée de travail et leurs pratiques réelles contextualisés.
- ***Une enquête par entretiens*** : au total, 10 entretiens en face-à-face ont été réalisés (auprès des responsables pédagogiques et employé dans la fonction de services).

La durée moyenne des entretiens était de 1h30min.

Notre objectif était tout à la fois de mieux comprendre l'activité de ces salariés, mais aussi de les laisser nous parler avec leurs mots de la passion dont ils ont fait leur métier. Un guide d'entretien a servi de fil conducteur à la discussion.
Outre les recommandations d'usage, il se décompose ensuite en cinq parties. Les thèmes abordés ont été les suivants : *I- Emploi et recrutement ; II- Rémunération et évaluation ; III- Formation et valorisation ; IV- Communication et climat de travail*.

Les entretiens ont fait l'objet d'une prise de notes synchrone sur bloc note (et non d'un enregistrement conformément à la demande des salariés interrogés).
Concernant cette phase de notre recherche, fondée sur une approche qualitative à visée exploratoire, nous avons procédé à une analyse de contenu des données primaires et secondaires afin de décrire, d'expliquer et de comprendre les liens ainsi que les relations complexes dans cette organisation. L'analyse de contenu peut être définie selon Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999 : 450) comme : « *reposant sur le postulat que la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèlent les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs* ». En suivant les recommandations des auteurs, nous avons découpé et ordonné notre matériau en fonction de notre objectif de recherche. Dès lors, nous avons restreint nos catégories en unités d'analyse (ou de sens) aux pratiques intrapreneuriales et de GRH. Nous avons donc choisi de spécifier, dans un premier temps, nos catégories au regard des quatre axes majeurs des pratiques de GRH (Bournois et Brabet, 1997) ou mix social (Mahé de Boislandelle, 1998) et, dans un second temps, aux cinq pratiques organisationnelles visant à favoriser l'innovation (Carrier, 2007) et l'intrapreneuriat (Filion, 2007).

2.3 Présentation de la « fonction de services » du cas étudié : quelques éléments de contexte

Au Sénégal, l'introduction des activités payantes au sein de l'Université est rendu possible par plusieurs lois[5], décrets[6] et conclusions de travaux[7]. Ce qui fait, aujourd'hui, des ressources générées par la fonction de service des deniers publics et sa gestion doit répondre aux mêmes

[5] La loi n° 67-45 du 13 juillet 1967 relative à l'université Cheikh Anta Diop de Dakar.
[6] Le décret n°70-1135 du 13 octobre 1970 portant statut de l'université de Dakar modifié ; le décret 78-173 portant régime financier de l'université de Dakar et des Etablissement qui la composent ou en dépendent, modifié.
[7] Les conclusions des Etats généraux de l'Education et de la Formation tenus en 1981 ; les conclusions de la concertation Nationale sur l'Enseignement Supérieur tenue en 1993.

dispositions réglementaires que celles du budget que l'Etat octroie à l'université. Toutefois, les projets initiés émanent généralement des enseignants et leur gestion prend en compte les spécificités de chaque école et institut où est logée la fonction de service.
Cinq points caractérisent, la gestion et la gouvernance de ces fonctions de services :

- Organisation administrative de la fonction de service

La fonction de service est administrée, sous l'autorité du Recteur, par les comités de gestion, les doyens, les Directeurs d'Ecoles Supérieures, les Directeurs d'instituts et tout autre responsable désigné par le Recteur sur proposition de ces derniers.
Nul ne peut créer ou entreprendre des activités sous forme de fonction de service, s'il n'a pas reçu l'autorisation du comité de gestion selon la procédure prévue par le règlement intérieur dudit comité.

-Le Comité de gestion

Le comité de gestion est créé au sein de chaque structure abritant une fonction de service. Il est présidé par le Recteur ou son représentant pour les fonctions de service relevant des Directions et Services dépendant directement du Rectorat, et pour les Instituts et Ecoles rattachés au Rectorat, par le Doyen, les Directeurs ou leurs représentants pour les facultés et Instituts de faculté.
La composition, l'organisation et le fonctionnement du Comité de gestion sont définis par arrêté du Recteur sur proposition des présidents de comité lorsque le comité de gestion n'est présidé par le Recteur.
Le comité de gestion rend compte de ses activités à l'assemblée de faculté et conseil d'Etablissement au moins deux fois par an, délibère sur les demandes d'autorisation d'exercice d'activité de fonction de service, sur les projets de budget, assure le suivi régulier du fonctionnement des fonctions de service.

- Organisation financière et comptable de la fonction de service

Le Recteur est l'ordonnateur principal des recettes et dépenses de la fonction de service. Les Doyens, les Chefs d'Etablissements ou d'Instituts, ou tout autre responsable des fonctions de service désigné à cet effet, sont administrateurs des crédits.
Ils constatent et liquident les recettes des fonctions de service et proposent les engagements de dépenses. Il doit être créé au sein de chaque Etablissement intéressé par la fonction de service des régies de recettes alimentées par les produits des fonctions de service ainsi que des régies

d'avances destinées à régler certaines dépenses. La création et le fonctionnement des régies d'avances et de recettes sont décidées par arrêté du Recteur de l'université, sur proposition du Responsable de la fonction de service acceptée par le comité de gestion.
Un compte bancaire unique ouvert, sur autorisation du Recteur, mouvementé par signature conjointe de l'agent comptable de l'Université et du Recteur ou de son mandataire recevra les produits des fonctions de service ; un fond spécial recevra la part des produits de la fonction de service affectée au Rectorat.

- La répartition en quote-part des produits de la fonction de service

Les produits de la fonction de service sont répartis entre les structures d'accueil de la fonction de service, les intervenants dans la fonction de service et le fonds spécial.
Les clés de répartition des produits de la fonction de service sont : 50% pour la prise en charge des frais de réalisation ; 25% au département abritant la fonction de service ; 10% à l'établissement de tutelle ; 15% au Rectorat.

- Organisation du contrôle de la fonction de service

La fonction de service est soumise à un contrôle administratif exercé par les Chefs hiérarchiques du Responsable de la fonction de service (Doyens, Directeurs d'Etablissement Recteur), par le comité de gestion et par l'agent comptable.

3. RESULTATS

L'introduction en son sein d'un système de formations privées qui, avec le temps, est devenu un élément essentiel de son fonctionnement a donné lieu à l'émergence d'une GRH complexe. Cette dernière est caractérisée par la création de nouveaux statuts professionnels, l'apparition d'une double identité (publique et privée) au sein du personnel de l'université aujourd'hui largement impliquée dans la gestion de ces formations payantes, et des mécanismes improvisés de passage d'un statut à un autre.
De nos entretiens avec les acteurs (PATS et Responsable du Service du Personnel) plusieurs perceptions ont été suggérées.

Emploi/Recrutement

Dans les Universités et en ce qui concerne le Personnel Administratif et Techniques de Services (PATS), plusieurs statuts sont observés : les PATS permanents émargeant au budget

de l'Etat et ayant le statut de fonctionnaire et les PATS vacataires considérés comme prestataires de services et payés sur les fonds générés par la fonction de service mais figurant sur un arrêté rectoral.

Pour le Personnel d'Enseignements et de Recherche (PER), deux catégories sont observées qui figurent tous sur un arrêté rectoral. Ainsi, un arrêté concerne les enseignants permanents recrutés par l'université ; un arrêté des enseignants vacataires recrutés pour les besoins des formations organisées dans le cadre de la fonction de services. Ce sont souvent des professionnels (consultants, hauts responsables dans des sociétés de la place…).

Que ce soit les PATS vacataires ou les PER vacataires aucun dossier n'est disponible sur eux et les recrutements sont souvent arbitraires et organisés par les responsables pédagogiques. Le Responsable des RH n'a aucune main mise sur ce type de personnel et il est difficile d'avoir une démarche globale sur le personnel dans cette institution.

Pour la Responsable du personnel, « *On gère le quotidien… Pour avoir une meilleure visibilité, ce serait bien d'avoir une démarche globale en ce qui concerne la politique d'emploi de notre Institution… C'est à cette condition que le Service du personnel peut concourir à l'atteinte des objectifs majeurs* ».

De notre corpus de données, les catégories suivantes peuvent être établies (voir tableau 3).

Tableau 3 : Pratiques d'emploi/recrutement perçues par les salariés et le Chef du service Personnel

Catégorie	Unités de sens	Verbatim
	Moyens financiers importants	« *la fonction de service génère des moyens importants et devait permettre d'attirer un personnel qualifié* » (Chef service du Personnel)
	Mauvaise visibilité sur le long terme	« *On gère le quotidien…* » (Chef service du Personnel)
	Précarité des PATS vacataires	« *On nous appelle les sans papiers… On ne peut prétendre à rien (pas de contrat, pas de sécurité sociale…* » (un salarié)
	PATS vacataires souvent très âgés	« *Pas de possibilité de carrière…* » (Un salarié)
		« *Charge de travail plus importante comparativement aux PATS permanents* » (un salarié)

Emploi et recrutement	Absence de sanction par le Chef de service Personnel	« *je ne sais même pas ce que font les PATS vacataires… je ne peux donc assurer un suivi régulier… ni sanctionner* » (Chef service du Personnel) *« Je ne gère que les PATS permanents* » (Chef service du Personnel)
	Aucun enseignant vacataire n'a un dossier au service RH	*« la fonction de service recrute des enseignants vacataires sans dossier* » (Chef service du Personnel) « *Le responsable pédagogique n'a pas le CV de l'enseignant vacataire, ni son diplôme le plus élevé* » (Chef service du Personnel)
	Pas de document attestant son expérience passée pas de syllabus sur son cours	« *l'enseignant vacataire ne donne pas de syllabus au responsable pédagogique pour permettre à ce dernier de savoir ce qu'il dispense* » (un Responsable pédagogique)

Dans le cas étudié, la fonction de service a introduit de nouveaux statuts qui rendent difficile la maîtrise des activités de recrutement et d'emploi. Des frustrations naissent de la coexistence de ces deux statuts. Pour un salarié, « *nous sommes souvent exclus des fonctions de services… ce sont les responsables des fonctions de service qui recrutent leur « boy*[8] » (Un PATS permanent). Pour les autres, les PATS permanents ne veulent plus fournir des efforts car ils sont déjà recrutés (« *Ils sont là à ne rien faire… mais veulent avoir tous les privilèges et avantages financiers* » (un PATS vacataire).

Rémunération et évaluation

Les PATS permanents perçoivent en plus de leurs salaires et traitements une indemnité fixe fonction de leurs implications dans les fonctions de services. Toutefois, sur les critères d'attribution des indemnités, des mécontentements se font entendre assez souvent (« *On ne comprend plus trop comment ces choses sont attribuées…* » (Un Salarié). Les PATS vacataires perçoivent une indemnité fixe fonction du travail accompli.

Les PATS perçoivent un salaire non en rapport avec le travail. Ce qui justifie les différences constatées (« *ce n'est pas juste que la secrétaire X… gagne plus que moi alors que ma charge de travail est plus importante…* » (Un salarié)).

[8] Expression populaire qui signifie « homme de main » et qui sont prêts à faire ce qu'ils veulent.

Au fur et mesure que la fonction de service se développe, les états de paiement posent des problèmes et nécessitent l'implication des services RH et financiers des établissements d'accueil. Des conflits et des contradictions apparaissent sur les indemnités et primes que gagneraient les uns et les autres. De nos entretiens avec les PATS et les Responsables pédagogiques, les activités pouvant être rémunérées dans le cadre de la fonction de service sont les suivantes :

Tableau 4 : Activités rémunérées dans le cadre de la fonction de service

Activités à rémunérer pour les PATS	**Activités à rémunérer pour les enseignants**
• Indemnités et primes (du fait des tâches exécutées) • Vacations administratives • Organisations des entretiens de sélection • Organisation des jurys • Organisations de tests spécifiques • Organisation de visites pédagogiques • Présences aux réunions pédagogiques • Surveillances • Contrôle des paiements	• Indemnités et primes (du fait des tâches exécutées) • Vacations d'enseignement • Encadrements de mémoires • Soutenances de mémoires • Corrections de copies • Entretiens de recrutement • Présences aux jurys • Organisations de tests spécifiques • Organisation de visites pédagogiques • Présences aux réunions pédagogiques

La fonction RH a un rôle à jouer dans la clarification des rémunérations servies. Pour cela, il faudrait qu'elle soit impliquée dans la gestion du personnel vacataire et enseignant. Les rémunérations servies doivent être attractives, incitatives et équitables.

On note une absence d'évaluation formelle du travail des PATS vacataires. Les PATS permanents étant évalués selon le système de notation ayant cours dans l'administration publique.

Tableau 5 : Pratiques perçues Rémunération/Evaluation par les salariés et le Chef du service Personnel

Catégorie	Unités de sens	Verbatim
Rémunération et évaluation	Flou ambiant	« *On ne comprend plus rien dans l'attribution des indemnités…* » (Un salarié)
	Salaire sans objectif	« *Ils perçoivent souvent un salaire sans rien faire… on ne les voit même pas souvent* » (Un salarié)
	Indemnités et Primes sans rapport avec le travail effectif	« *Il y a souvent de l'arbitraire dans la fixation des indemnités et primes…* » (Un salarié).
	Différence injustifiée	« *…Elle perçoit plus que moi, alors qu'elle ne fait rien…* » (Un PATS vacataire)

Les indemnités et primes sont généralement fixées par le Directeur de l'Institution pour ce qui est du PATS permanent et par le Département pour ce qui est du PATS vacataire.

Formation et valorisation

Elle est quasiment absente des préoccupations de la Direction. Pour les salariés, c'est un gage de réussite personnelle en espérant une prise en compte professionnel. Cela est vrai pour les PATS permanents qui vont individuellement suivre des formations diplômantes en espérant être requalifiés. « *Je fais un Master Professionnel… j'espère qu'à la fin je serai reclassé* » (Un salarié).

Les PATS vacataires suivent également des formations financées par le Département qui les emploie en fonction des besoins de celui-ci (« *Le Département m'a financé une formation en informatique… maintenant je maîtrise le traitement bureautique* » (un PATS vacataire).

Tableau 6 : Pratiques perçues par les salariés et le Chef du service Personnel

Catégorie	Unités de sens	Verbatim
Formation et valorisation	Absence de carrière pour les PATS vacataires	« *On ne gère pas ce personnel…* » (Responsable du personnel)
	Flou dans les promotions	« *Les choses se font à la tête du client…* » (Un salarié)

Communication et climat de travail

Le climat de travail n'est pas toujours propice à un travail efficace et créateur. Entre les PATS permanents et vacataires, on note :

- Une absence de solidarité dans le travail ;
- Une absence de synergie ;
- Pas de dialogue social. Les syndicats considérant les PATS vacataires comme des « sans papiers » n'arrivent pas à établir des règles communes, ni obtenir des avantages communs.

Tableau 7 : Pratiques liées à la communication et au climat de travail perçues par les salariés et le Chef du service Personnel

Catégorie	Unités de sens	Verbatim
Communication et climat de travail	Pas de dialogue social Absence de solidarité dans le travail	« chacun se débrouille… » (un salarié)
	Horaires de travail inadaptés	« On est là jusqu'à très tard… » (un PATS vacataire)
	Pas de sécurité sociale pour les PATS vacataires Pas de retraite Pas de congé pour les PATS	« On n'a aucune assistance ou sécurité sociale… On doit travailler jusqu'à ce qu'on ne puisse plus » (Un PATS vacataire)

Les PATS vacataires n'ont pas d'horaires de travail fixes. Les PATS permanents en plus des heures de services, ils leur aient demandé de rester un peu plus tard (car ils perçoivent une indemnité pour ce travail supplémentaire). Pour un PATS vacataire « *à partir de 18 heures les PATS permanents sont partis alors que nous, on reste jusqu'à 21 heures et plus pour gérer et régler le problème des étudiants inscrits dans les formations continues* ». S'il existait une politique globale pour le personnel de l'institution étudiée, des équipes auraient pu être constituées afin de réguler les activités le jour et le soir.

Les PATS vacataires n'ont aucune sécurité sociale (pas d'assurance maladie, pas de retraite, pas d'assistance sociale…). Ils n'ont pas de congé officiel. Ils sont retenus à l'école selon le vouloir du responsable pédagogique et non selon des règles définies par la loi.

Ces premiers résultats invitent à penser que l'Université mériterait une réelle réflexion quant à la place et au rôle des RH avec plus d'implication managériale de la part de son dirigeant.

4. DISCUSSION et CONCLUSION

L'introduction au sein de l'Université de la fonction de service introduit de la complexité dans le mode de management de cette organisation.

Vu les nouveaux statuts du personnel administratifs, techniques et de services introduits dans la gestion des ressources humaines, les Dirigeants ont du mal à accompagner de façon cohérente le mix social des pratiques qui en découlent. C'est pourquoi des défaillances sont constatées en ce qui concerne le recrutement/emploi, la rémunération/évaluation, la formation/valorisation et la communication/climat de travail, le temps de travail, les actions sociales, le départ à la retraite et les congés.

Lorsque, pour des besoins de fonctionnement, l'organisation croît (en effectif, en chiffre d'affaires…), le dirigeant a intérêt à mettre en place des pratiques formalisées (Barett et Mayson, 2007) ce qui permet une meilleure visibilité sur les pratiques de gestion.

Afin de rendre plus cohérentes les pratiques de GRH au sein des organisations universitaires du fait de l'introduction de la fonction de service, la direction doit reprendre en main tout le processus intrapreneuriale et permettre au Service RH de jouer pleinement son rôle. Entre autres, le service RH pourra agir sur le personnel quelque soit son statut et ainsi définir une politique cohérente de RH arrimer sur la mission de l'institution.

La direction doit rompre avec l'idée selon laquelle, l'initiateur du projet est plus important que la cohérence globale de l'organisation. Ainsi, la complexité de la GRH introduite par des pratiques intrapreneuriales convergentes vers des résultats tels que : absence de plans formalisés (à court terme et à long terme) ; personnalisation des projets (ce qui fait du promoteur du projet la personne incontournable pour la bonne exécution du projet[9] (Alexandre et Paquerot, 2000).

Notre étude renforce l'idée selon laquelle, ce n'est pas la façon de manager qui influence négativement sur les pratiques intrapreneuriales des organisations, mais plutôt l'absence de management (Clergeau et Geoffroy-Maronnat, 2007). Autrement dit, vouloir faire des enseignants-chercheurs des intrapreneurs sans transformer l'organisation, c'est prendre le risque de faire échouer le projet, de générer des tensions et des frustrations. Avec la « fonction de service » il faut repenser l'organisation de l'université.

[9] Il explique également comment des mécanismes supposés renforcer l'efficience des organisations peuvent être utilisés par les acteurs pour s'enraciner dans leurs fonctions.

L'objet de cette communication était de montrer comment la fonction de service a conduit dans les faits à l'émergence d'une GRH complexe, caractérisée par : la création de nouveaux statuts professionnels (PATS vacataires), l'apparition d'une double identité (publique et privée) au sein du personnel de l'université aujourd'hui largement impliqué dans la gestion de ces fonctions de services et des mécanismes improvisés de passage d'un statut à un autre.

Nos résultats montrent que la non prise en compte de cette complexité dans la GRH officielle de l'Université considérée comme une université de développement, conduit à une situation dans laquelle les notions de responsabilité sociale et de formation en tant que bien collectif, ont tendance à être relativisées.

5. BIBLIOGRAPHIE

Alexandre H. et Paquerot M. (2000), «Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants : Une application du Boostrap », *Finance Contrôle Stratégie, 3 (2), 5-29.*

Allali, B. (2003). Intrapreneuriat et organisation, *Cahier de recherche*, HEC-Montréal, n°2003-10.

Allali, B. (2003). Pour une typologie des comportements intrapreneuriaux dans les organisations, *Actes du colloque du CIFPME, L'entrepreneur en Action : Contexte et Pratiques*.

Allard-Poesi F., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (1999), « Analyse de représentations et de discours », *in* Thiétard R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.449-475.

Antoncic B., Hirisch R.D. (2001), « Intrapreneurship : Construct refinement and crosscultural validation », *Journal of Business Venturing*, vol.16, n°5, p.495-527.

Barrette J., Carrière J. (2003), « La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol.58, n°3, p.427-453.

Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs, *Revue Française de Gestion*, n°168/169, p.225-242.

Basso, O., Legrain, T. (2004). La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes, *Les notes de l'Institut*, Institut de l'entreprise.

Bayad M., Mahé de Boislandelle H., Nebenhaus D., Sarnin P. (1995), « Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises », *Gestion 2000*, n°1, p. 95-108.

Bouchard, V. (2001). Exploring Corporate Entrepreneurship : A Corporate Strategy Perspective. *Cahiers de recherche*, EM Lyon, n°2001/12.

Bouchard, V. (2004). Des dispositifs internes pour éveiller l'esprit d'entreprendre, *Les Echos*, Cahier 4/5 de l'Art d'Entreprendre, p.8-9.

Bouchard, V. (2004). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronq uée ?, *Actes de la 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Le Havre, juin.

Carrier C. (1993), « La littérature sur l'intrapreneurship : un discours polyphonique », *Actes de l'ASAC*, Lake Louise, Alberta, Juin.

Carrier C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Carrier C., Champagne D. (2004), « Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche », *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Montpellier, Octobre.

Carrier, C. (1991). Intrapreneurship et PME, *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, HEC, vol.16, n°4, p.20-27.

Carrier, C. (1993). La littérature sur l'intrapreneurship: un discours polyphonique, *Cahiers de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières*, GREPME, n°93-09.

Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study, *International Small Business Journal*, vol.12, p.54-61.

Clergeau C., Geffroy-Maronnat B., Pihel L. (2007), « Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : étude exploratoire au sein d'une PME », *18ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines,* Fribourg, Suisse.

Cossette P. (1994), *Cartes cognitives et Organisations*, Presses Universitaires de Laval et Eska, Québec.

Covin, J. G., Miles, M. P. (2007). Strategic Use of Corporate Venturing. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. vol.31, n°2, p.183-207.

David A., (2003), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue Sciences de Gestion*, n°39, p.139-166.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2008), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Collection Fnege.

Dhifallah, S., Chanal, V., Defélix, C. (2008). Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres ?, *Revue Française de Gestion*, n°187, p.161-175**.**

Filion , L.J. (1989). «L'intrapreneur : un visionnant», *Revue Internationale des Petites et Moyennes Organisations*, Vol. 5, No. 1, pp.22-33.

Filion L.J. (2007), « Pratique intrapreneuriale et visionnisme », *in* Filion L.J. (coord.), *Management des PME, De la création à la croissance*, Pearson Education, Paris, p.445-460.

Filion, L.J. (1999). *D'employés à intrapreneurs*. Cahier de recherche n° 99-03 de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter de l'école des HEC Montréal.

Filion, L.J. (2002). "From Employees to Intrapreneurs", in Liang, T. W. (Ed.) *The Dynamics of Entrepreneurship*. Singapore: Prentice Hall, pp. 158-178.

Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, *Human Resource Management Review*, vol. 15, n°1, p. 21-41.

Jick T. (1979), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Academy of Management Journal*, vol.24, december, p.602-611.

Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms, *International Journal of Human Resource Management*, vol.17, n°12, p.2074-2090.

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., and Montagno, R.V. (1993). Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal* 58 (1):28–33, 39.

Marvel, M.R., Griffin, A., Hebda, J., Vojak, B. (2007). Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.31, n°5, p.753-768.

Morris, M.H; Davis, D.L. & Allen, J.W. (1994). «Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism», *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 65.

Pancho Nunes, « La créativité malade de la structure » L'expansion Management Review Automne 2007

Pichault, F., Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Seuil, coll. Points/Essais Sciences humaines.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an entrepreneur*, New York, Harper & Row.

Pinchot, G., Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action. A Handbook for Business Innovation*, San Francisco, Berrett-Koehler.

Royer I., Zarlowski P. (1999), « Le design de la recherche », *in* Thiétard R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.139-168.

Stake R.E. (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, C.A Sage.

Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services, *The Srevice Industrie Journal*, vol.17, n°3, p.432-455.

Sundbo, J. (1999). Empowerment of employees in small and medium- sized service firms, *Employee Relations*, vol.21, n°2, p.105.

Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? , *European Management Journal*, vol.19, n°5, p.526-533.

Yin R. K., *Case Study Research.* 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA, 2003.

Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, 2ème édition, Newbury Park, Sage Publications.