

Dynamique entrepreneuriale et Pratiques GRH:

« Cas de la Région de l’Oriental du Maroc »

Entrepreneurial dynamics and HRM practices: «Case of the Eastern Region of Morocco»

JIDOUR Mohamed

Professeur de l’Enseignement Supérieur

Equipe de Recherche Interdisciplinaire en Management des Organisations

ENCG Oujda, Université Mohammed Premier.

BENALI Mohamed

Doctorant-Chercheur

Equipe de Recherche Interdisciplinaire en Management des Organisations

ENCG Oujda, Université Mohammed Premier.

Date de soumission : 20/03/2019

Date d’acceptation : 23/04/2019

Pour citer cet article :

JIDOUR M & BENALI M. (2019) « Dynamique entrepreneuriale et Pratiques GRH: « Cas de la Région de l’Oriental du Maroc » » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 651- 676

Résumé

Dans un environnement où le changement est la règle et la stabilité est l'exception, les entreprises doivent être conscientes de l'importance de la dynamique entrepreneuriale dans leurs succès et leur pérennité. Cette dernière suppose d'avoir accès à des ressources humaines capables d'innover et de prendre des risques et des initiatives. Pour ce faire, les pratiques GRH demeurent incontournables.

Le but de ce manuscrit est double : d'abord de montrer l'importance des pratiques GRH dans le développement de la dynamique entrepreneuriale des entreprises et de dresser l'état des lieux de cette dynamique et de degré d'adoption des pratiques GRH source de dynamique entrepreneuriale de certaines entreprises dans la région de l'Oriental du Maroc. En effet, nous avons mené une enquête auprès de 31 entreprises dont l'objectif est de vérifier la corrélation existante entre les pratiques GRH et le développement de la dynamique entrepreneuriale de ces entreprises.

Le résultat de l'enquête nous a permis de constater une forte corrélation entre les pratiques GRH et le développement de la dynamique entrepreneuriale dans les entreprises enquêtées.

Mots clés : Entrepreneuriat, pratiques GRH, PME.

Abstract

In today's turbulent environment where change is the rule and stability is the exception, companies have to maintain their entrepreneurial dynamics. The entrepreneurship is not just the business of individuals but also organizations. To do this, HRM practices remains essential.

The first purpose of this paper is to present the state of the entrepreneurial dynamic and HRM practices of a sample of companies in the Eastern Region of Morocco. The second purpose consist of understand the relationship between HRM practices and the development of entrepreneurial dynamics in these companies. Indeed, we conducted a survey at 31 companies in the Oriental region of Morocco. This allowed us to verify a strong correlation between HRM practices and the development of the entrepreneurial dynamic in these companies.

The result of the survey allowed us to note a strong correlation between HRM practices and the development of entrepreneurial dynamics in the companies surveyed.

Key words: entrepreneurship, HRM practices, SMEs.

Introduction

À une époque où le sens le plus répandu de l'entrepreneuriat est celui de la création des entreprises, il est utile de rappeler que : l'entrepreneuriat n'est pas seulement l'affaire des individus, mais aussi des entreprises (Randerson, et al., 2013). Ces dernières doivent en effet maintenir leur dynamique entrepreneuriale si elles veulent rester en vie, croître, améliorer leur performance et se renouveler. Pour ce faire, parmi les possibilités offertes à l'entreprise dans un monde turbulent sont ses pratiques GRH qui constituent un moyen efficace pour assurer un personnel capable d'innover, de prendre des risques et des initiatives.

Le but de cet article est d'étudier le rôle des pratiques GRH dans le développement de la dynamique entrepreneuriale des entreprises. D'où l'importance de la problématique qui nous interpelle se résume comme suit : « Dans quelle mesure les pratiques GRH favorisent-elles le développement de la dynamique entrepreneuriale des entreprises? »

Pour répondre à cette problématique, dans un premier volet, nous avons introduit cet article par la présentation d'une partie plus récente de la littérature qui s'intéresse à la relation entre les pratiques GRH et l'entrepreneuriat, puis de présenter la méthodologie de recherche, et enfin d'analyser les données de l'enquête.

Dans un second volet, nous avons mené une enquête au niveau de certaines entreprises dans la région de l'Orient. Ce qui nous a permis :

- De dresser l'état des lieux :
 - de la dynamique entrepreneuriale des entreprises enquêtées, pour pouvoir constater les caractéristiques entrepreneuriales les plus ou moins dominantes ;
 - des pratiques GRH des entreprises enquêtées, afin de connaître et comprendre les pratiques GRH les plus ou moins adoptées ;
- D'étudier l'importance des pratiques GRH dans la consolidation des caractéristiques entrepreneuriales que possèdent les entreprises enquêtées et dans le développement des autres.



1. **Entrepreneuriat, dynamique entrepreneuriale et pratiques GRH : Revue de littérature**

Avant de passer en littérature la relation entre les pratiques GRH et l'Entrepreneuriat, on abordera le concept d'entrepreneuriat dans son sens large, avant de s'intéresser de plus près à la notion de l'entrepreneuriat organisationnel comme forme spécifique d'entrepreneuriat.

1.1. **Entrepreneuriat : aspect historique et définitions**

L'entrepreneur est associé depuis les travaux de Cantillon à la prise de risque, une caractéristique essentielle de l'entrepreneuriat (Cantillon, 1755). Ainsi, une autre caractéristique prédominante dans la littérature en entrepreneuriat : l'innovation. Le rôle de l'entrepreneur consiste à réformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technique inédite (production d'une marchandise nouvelle, ou nouvelle méthode de production d'une marchandise ancienne, ou exploitation d'une nouvelle source de matières premières ou d'un nouveau débouché ou réorganisation d'une branche industrielle, et ainsi de suite) (Schumpeter, 1979) cité par (Messghem & Sammut, 2011). Ainsi, les entrepreneurs ne prennent pas plus de risque, mais ont tendance à percevoir les situations de façon positive (Fayolle, et al., 2008).

En outre, l'Entrepreneuriat est un processus de recherche, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités, effectué par un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale qui, dans le cadre d'une création, d'une reprise ou d'un développement d'activités, développe une organisation mettant en œuvre une vision stratégique, et contribuant à créer de la valeur (Messghem & Sammut, 2011). Cette définition est plus générale. Car, elle permet de tenir compte des différentes manifestations du phénomène entrepreneurial et défend le paradigme de l'opportunité selon lequel le processus entrepreneurial se définit comme la détection, l'évaluation et l'exploitation d'opportunité (Messghem & Sammut, 2011).

Fayolle a distingué, dans son ouvrage entre quatre principales formes d'entrepreneuriat à savoir l'entrepreneuriat social, créer une entreprise ou une activité, vendre ou acheter : le transfert d'une entreprise et, enfin, intraprendre ou entrepreneuriat organisationnel (Fayolle, 2017). En ce qui nous concerne, on va se limiter seulement à cette dernière forme qui signifie l'entrepreneuriat au sein des entreprises existantes. Cette forme d'entrepreneuriat nous apparaît plus convenable à notre cas, si on suppose que les pratiques GRH sont bien développées au sein des entreprises existantes. Tandis que, en phase de constitution de l'entreprise, l'étude de la relation entre la dynamique entrepreneuriale et les pratiques GRH

n'est pas plus importante. Car, les pratiques GRH ne sont pas encore bien développées. Alors, dans ce qui suit on va clarifier la notion d'entrepreneuriat organisationnel.

1.2. Intrapreneuriat/entrepreneuriat organisationnel : une précision conceptuelle

Le terme intrapreneuriat est la traduction de plusieurs termes de langue anglaise : entrepreneurship, corporate venturing, corporate entrepreneurship, etc. on distingue trois conceptions de cette forme d'entrepreneuriat à savoir l'entrepreneuriat organisationnel, l'orientation entrepreneuriale et le management entrepreneurial (Fayolle, 2017). Selon Miller, innovation, proactivité et/ou prise de risque caractérisent habituellement l'individu entreprenant comme l'organisation entrepreneuriale (Randerson, et al., 2013)..

La revue française de gestion a dédié un premier dossier (2009, n° 195) à ce type de comportement qui a permis de mieux explorer les enjeux et perspectives de ce champ d'études. L'objectif ultime de travaux de différents chercheurs qui s'intéressent à ce domaine est de savoir comment les organisations peuvent maintenir et développer leur dynamique entrepreneuriale. Sans doute que les ressources humaines sont au cours de cette dynamique à travers leurs compétences et leurs caractéristiques individuelles. Dans ce sens, ladite revue a consacré un deuxième numéro spécial (2013, n°233) pour étudier le rôle que peut jouer la GRH dans le développement de la dynamique entrepreneuriale des organisations.

Depuis longtemps, l'Entrepreneuriat et la GRH ont été considérés comme étant des champs de recherches séparés qui ne se rencontrent jamais et peu de chercheurs aujourd'hui font des recherches à la jonction des deux champs (Komat, et al., 2015) et, jusqu'à maintenant, la littérature sur la relation entre la GRH et l'Entrepreneuriat n'est pas encore assez développée.

À travers cette modeste recherche, nous avons constaté un manque des études menées au Maroc sur la relation entre l'entrepreneuriat et les pratiques GRH. Notre travail consiste donc à essayer de contribuer pour combler cette lacune dont le but d'étudier l'importance des pratiques GRH dans le développement de la dynamique entrepreneuriale de certaines entreprises dans la Région de l'Oriental du Maroc.

1.3. Dynamique entrepreneuriale et pratiques GRH : quelle relation ?

Les travaux qui étudient cette relation, se focalisent soit sur le construit de l'entrepreneuriat dans son ensemble, soit sur l'une de ses composantes majeures à savoir l'innovation. Ainsi que la plupart des auteurs ont adopté une approche universaliste des pratiques GRH (Aït Razouk, 2014) : l'analyse des pratiques GRH individuelles. D'autres auteurs ont adopté une

approche systémique des pratiques GRH : la prise en compte à la fois des systèmes, des pratiques et des politiques GRH comme niveau d'analyse.

Plusieurs auteurs ont été intéressés à l'importance des pratiques GRH dans le développement de la dynamique entrepreneuriale des entreprises. Entre autres, on peut citer les travaux les plus récents des auteurs comme Hayton en 2005 ; Monson et boss en 2009 ; Schmelter et al en 2010 ; Randerson et Fayolle en 2010 ; Teneau et Dufour en 2015 ; Fayolle et al en 2013 ; Pichaut et Picq en 2013 et, enfin, Bargues et Bouchard en 2013.

Les travaux de Hayton en 2005 se focalisent sur deux qualités entrepreneuriales à savoir la prise de risque et l'autonomie d'action. Selon lui, la première peut être soutenue par certaines pratiques GRH, comme le recrutement d'individus montrant une tolérance à l'ambiguïté et la mise en œuvre d'un système de compensation reconnaissant la prise de risque. Alors que la deuxième, elle peut être stimulée par les incitations et le soutien de l'encadrement intermédiaire.

En outre, Pichault Picq dans leurs travaux en 2013, sur les pratiques de management dans les organisations tendues vers l'innovation, partent du constat que l'organisation doit manager des tensions pour instaurer et maintenir un environnement propice à l'innovation. D'ailleurs, les ressources humaines sont au cœur de ces tensions créatrices, les individus sont à la fois les premiers porteurs des paradoxes et les premiers impactés par leurs conséquences (Pichault, & Picq, 2013). Les auteurs ont recensé les tensions du management à savoir : entre stratégie délibérée et émergente, entre hiérarchie formelle et implicite, entre chaos créatif et formalisation de processus, entre transversalité (des compétences) et spécialisation technique, entre reconnaissance symbolique et financière et motivation intrinsèque, entre le leadership transformationnel et la perspective de remplacement de ce leader et, enfin, entre l'importance du partage des connaissances et la primauté des stratégies opportunistes des acteurs.

Ainsi, Bargues & Bouchard examinent, dans leurs travaux sur les pratiques de socialisation des nouvelles recrues, la latitude que l'organisation laisse à l'employé pour concevoir et investir son rôle. Ils ont constaté que certaines pratiques de socialisation comme l'absence de structuration du poste de travail, l'écoute et l'adoption des idées des nouvelles recrues ainsi que la présence de règles peu nombreuses et peu contraignantes contribuent à l'organisation entrepreneuriale (Bargues & Bouchard, 2013).

Ferrary. M a démontré aussi, dans une étude longitudinale approfondie sur la société « Google », un ensemble d'outils de développement de la dynamique entrepreneuriale. Il s'agit de la mise en place d'un dispositif intrapreneurial qui comprend des volets relèvent de

la GRH comme l'encouragement des comportements entrepreneuriaux, la constitution d'espaces d'autonomie, la formalisation des procédures d'évaluation et d'accompagnement des projets, un système d'incitation, l'intensification des échanges et de la communication tant verticalement qu'horizontalement, la formation et la sensibilisation des employés au comportement entrepreneurial, la règle des 20 % de temps libre, la porosité structurelle du dispositif et la définition de nouveaux contrats incitatifs (Ferrary, 2013).

En outre, Simon. F et Tellier. A s'intéressent plutôt au développement du capital social des intrapreneurs. Selon eux, le réseau évolue lors de différentes étapes de projet entrepreneurial (création, concrétisation, engagement). Leur apport consiste à montrer que les pratiques GRH doivent évoluer lors du processus entrepreneurial afin de favoriser le développement du capital social des intrapreneurs (Simon et Tellier, 2013). Ils ont proposé en effet des pratiques GRH spécifiques à chaque étape du processus de projet. Il s'agit essentiellement de :

- Phase de création : l'enjeu est la reconnaissance et l'identification de l'expertise technique et la mise en place des « référents innovation » ;
- Phase de concrétisation : il s'agit essentiellement d'activer les liens personnels et professionnels, d'affecter les personnes aux projets et d'encourager des partenariats collaboratifs ;
- Phase d'engagement : l'accent est mis sur l'acquisition des personnes supports pour l'entrepreneur et l'incitation des managers intermédiaires à nouer des contacts à différents niveaux hiérarchiques.

Enfin, Lisein. O Et Zanet. F ont vérifié empiriquement, que l'autonomie des membres du personnel, la caractéristique d'un mode de travail organique, un soutien adapté de l'encadrement hiérarchique tourné vers l'encouragement et la responsabilisation des membres du personnel et les pratiques GRH individualisantes tournées vers la prise d'initiatives et la stimulation de l'innovation, notamment en termes de compétences, de formations, de responsabilisations et de reconnaissances des mérites, favorisent l'intrapreneuriat (Lisein & Zanet, 2013). Leur étude montre que des stimuli managériaux encouragent la créativité sont efficaces seulement si ces stimuli sont associés à un système de GRH individualisant (Randerson, et al., 2013). En plus, les PME qui adoptent des pratiques GRH mobilisatrices sont capables d'innover à court terme et améliorer leur innovation dans le temps (Ait Razouk, 2014) cité par (Benchrifa, et al., 2017).

D'après ce qui précède, on remarque que tous les travaux que nous avons cités ont montré que les pratiques GRH jouent un rôle primordial dans le développement de la dynamique entrepreneuriale des entreprises. Pour vérifier cette hypothèse dans notre cas « Région de l'Oriental du Maroc », nous avons mené une enquête au niveau de certaines entreprises installées dans ladite Région. Avant d'exposer les résultats de l'enquête, il est nécessaire d'illustrer la méthodologie de recherche que nous avons adoptée pour réaliser ce travail.

2. Méthodologie de recherche

La démarche que nous avons adoptée, pour réaliser ce modeste travail, est la démarche hypothético-déductive qui consiste à émettre les hypothèses à fin de les tester sur le terrain. En effet, à côté d'une revue de littérature qui a été traitée dans la première partie de ce travail, une étude empirique s'avère nécessaire.

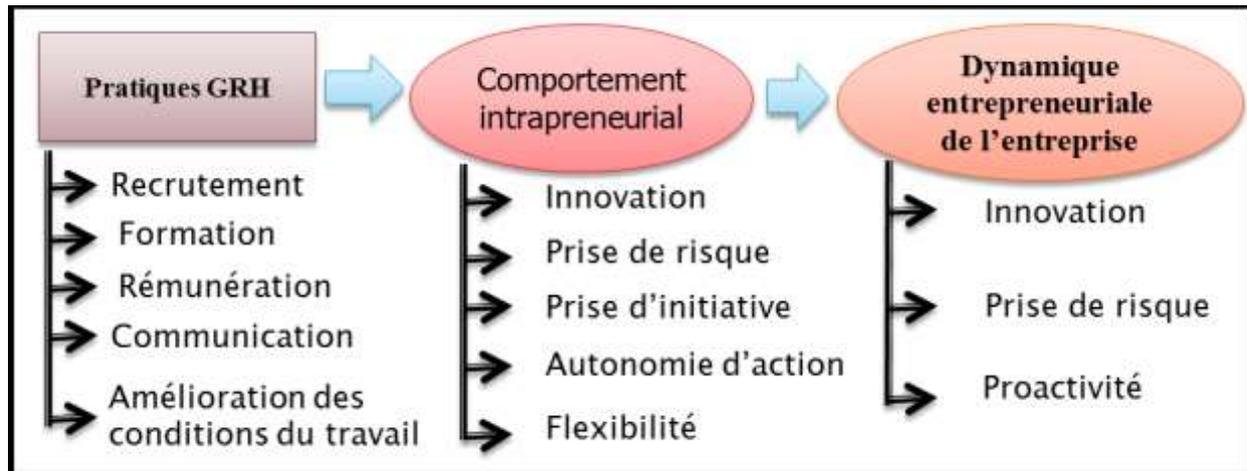
À cet effet, nous avons mené une enquête sur un échantillon de 31 entreprises d'une population d'entreprises de la région de l'Oriental du Maroc, qui se répartissent entre les villes d'Oujda, de Berkane et de Nador. Le choix s'est basé davantage sur les PME pour plusieurs raisons, entre autres, on trouve que l'entrepreneuriat et la PME se recouvrent en partie du fait du constat pratique selon lequel la plupart des dirigeants de PME sont des entrepreneurs. Ainsi, par l'importance significative que représentent les PME dans le tissu économique marocain (95% selon les statistiques de la confédération de la PME). Elles sont présentes dans tous les secteurs de l'activité économique marocaine : l'agriculture, l'industrie, l'artisanat, le BTP, les commerces et, enfin, les services qui incluent le tourisme, les communications, les transports et les services financiers (CDVM¹, 2011).

2.1. Modèle conceptuel de notre recherche

Notre objectif dans cet axe est de proposer une conceptualisation de l'importance des pratiques GRH dans le développement de la dynamique entrepreneuriale des entreprises. Alors, on peut schématiser le modèle conceptuel de notre recherche comme suit :

¹ CDVM : Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières.

Figure n° 1 : Modèle conceptuel de notre recherche



Source : Auteurs

2.2. Les hypothèses :

La revue de littérature la plus récente, que nous avons citée et qui s'intéresse à la relation entre les pratiques GRH et la dynamique entrepreneuriale des entreprises, et les différents interviews avec les chefs d'entreprises enquêtés nous ont permis d'anticiper les hypothèses suivantes afin d'offrir à notre recherche un sens et une assise.

Hypothèse 1 : Les pratiques GRH constitueraient un principal antécédent à la dynamique entrepreneuriale des entreprises. L'individu-intrapreneur, en effet, constituerait la ressource la plus précieuse de l'entreprise, ses compétences, sa culture, ses motivations, son comportement, ses apprentissages et ses expériences sont autant de thèmes auxquels se manifesteraient les liens entre les pratiques GRH et la dynamique entrepreneuriale.

Hypothèse 2 : La plus parts des entreprises de la région de l'Oriental du Maroc ne donneraient pas assez d'importance au facteur humain (faible adoption des pratiques GRH) ce qui impacte négativement le développement de leur dynamique entrepreneuriale.

Hypothèse 3 : Afin de développer la dynamique entrepreneuriale des entreprises de la région de l'Oriental du Maroc, Les pratiques GRH deviendraient probablement focalisant sur :

- le recrutement d'individus montrant une tolérance à l'ambiguïté ;
- la mise en œuvre d'un système de compensation reconnaissant la prise de risque et d'initiative ;
- la constitution d'un espace d'autonomie ;
- la stimulation de l'innovation, notamment en termes de compétences, de formations, de responsabilisations.

2.3. Objectif de l'enquête

L'objectif de cette étude quantitative est de mesurer le niveau de la dynamique entrepreneuriale desdites entreprises à travers les variables les plus dominantes dans la littérature en entrepreneuriat à savoir l'innovation, la prise de risque, la proactivité, l'autonomie et la flexibilité des employés. Nous avons choisi ensuite les pratiques GRH les plus étudiées dans la littérature en relation avec l'entrepreneuriat à savoir le recrutement, la formation, la rémunération, l'amélioration des conditions de travail, la communication. Pour pouvoir mesurer le niveau de l'adoption des pratiques GRH et leur importance dans le développement de la dynamique entrepreneuriale de ces entreprises.

2.4. Collecte et traitement des données

Pour collecter les données auprès des dirigeants des entreprises concernées, le questionnaire est un outil efficace, dans la mesure où il permet de traiter un échantillon important et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées. Il permet, aussi, d'interroger directement les individus.

La construction d'un questionnaire selon Evrard et al est sans doute la phase la plus délicate de la mise en œuvre d'une enquête par sondage (Bensghir & Reghioui, 2015). En effet, nous avons élaboré notre questionnaire au tour de quatre volets à savoir l'identification de l'entreprise ; les informations sur l'entrepreneur ; le niveau de la dynamique entrepreneuriale et, enfin, le degré d'adoption des pratiques GRH. Ce questionnaire comporte des questions fermées, ouvertes et des propositions selon l'échelle de Likert. Enfin, à l'aide de cette dernière échelle d'accord à 5 points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), les répondants étaient invités à se positionner par rapport à chacune de ces affirmations de l'ensemble des variables que nous avons choisies.

Ensuite, les données sont collectées à travers des entretiens dirigés par ledit questionnaire. Cet instrument nous apparaît plus convenable, dans la mesure où il permet d'avoir la conviction que celui qui répond est le responsable ou l'entrepreneur lui-même.

Enfin, pour transférer les données collectées qui sont de nature qualitative à la nature quantitative, on a utilisé le logiciel «Statistical Package for the Social Sciences » plus connu sous le nom de SPSS. Ce logiciel permet de faciliter le traitement et l'analyse des données. Ainsi, à l'aide des graphiques et des tableaux qu'il nous fournit ledit logiciel, on facilitera la lecture des résultats dégagés.

3. Présentation et analyse des résultats

Nous allons analyser les données de l'enquête sur quatre niveaux à savoir :

- Une analyse descriptive de l'ensemble de l'échantillon ;
- Une analyse de la dynamique entrepreneuriale ;
- Une analyse des pratiques GRH;
- Une analyse porte sur la relation entre la dynamique entrepreneuriale et les pratiques GRH.

3.1. Analyse descriptive

Dans cet axe, on va présenter les caractéristiques des entreprises enquêtées à savoir successivement leurs formes juridiques, leurs tailles et leurs secteurs d'activités.

1.1.1. Répartition des entreprises enquêtées par ville et par forme juridique

On remarque que la majorité des entreprises enquêtées sont des sociétés à responsabilité limitée « SARL », représentent 68% de l'échantillon par rapport aux sociétés anonymes « SA » qui représentent 22% et, enfin, la forme « Autre » qui signifie, selon les informations collectées, « la coopération ». Elle représente 10% de l'échantillon.

Ainsi, la « SARL » est la forme la plus dominante dans les villes visitées, Oujda (principalement les entreprises installées dans la zone industrielle) ; Berkane et Nador. On observe, dans cette dernière ville, l'absence totale d'autres formes que la forme « SARL » et « SA ». Alors que ces formes sont représentées dans les trois villes visitées, par un degré varié.

Le tableau ci-après montre la forme et le nombre exact d'entreprises enquêtées dans l'ensemble des villes visitées.

Tableau n° 1: Répartition des entreprises par ville et forme juridique

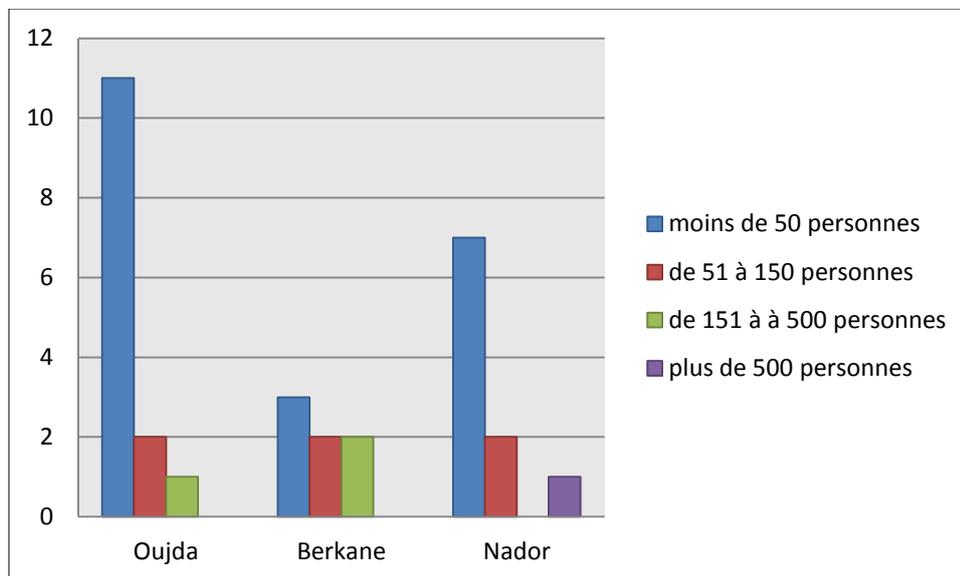
		Formes juridiques			Total
		SA	SARL	Autre	
Ville	Oujda	3	10	1	14
	Berkane	1	4	2	7
	Nador	3	7	0	10
Total		7	21	3	31

Source : Auteurs

1.1.2. Taille des entreprises enquêtées dans chaque ville

L'effectif du personnel est un facteur, parmi d'autres, qui détermine la taille de l'entreprise, au niveau de l'échantillon étudié, on constate que la majorité des entreprises enquêtées ont un effectif moins de 50 personnes ce qui signifie que ce sont des petites entreprises. Les entreprises de cette taille représentent 68% de l'effectif total de l'échantillon. Tandis que les autres entreprises ont un effectif compris entre 51 et 500, ce qui signifie que ce sont des PME, ces dernières représentent 29% de l'effectif total de l'échantillon. Sauf une entreprise dans la ville de Nador qui peut être considérée comme une grande entreprise. Car, son effectif des employés est supérieur à 500 personnes. Cela s'illustre à travers la figure suivante

Figure n° 2: Taille des entreprises enquêtées



Source : Auteurs

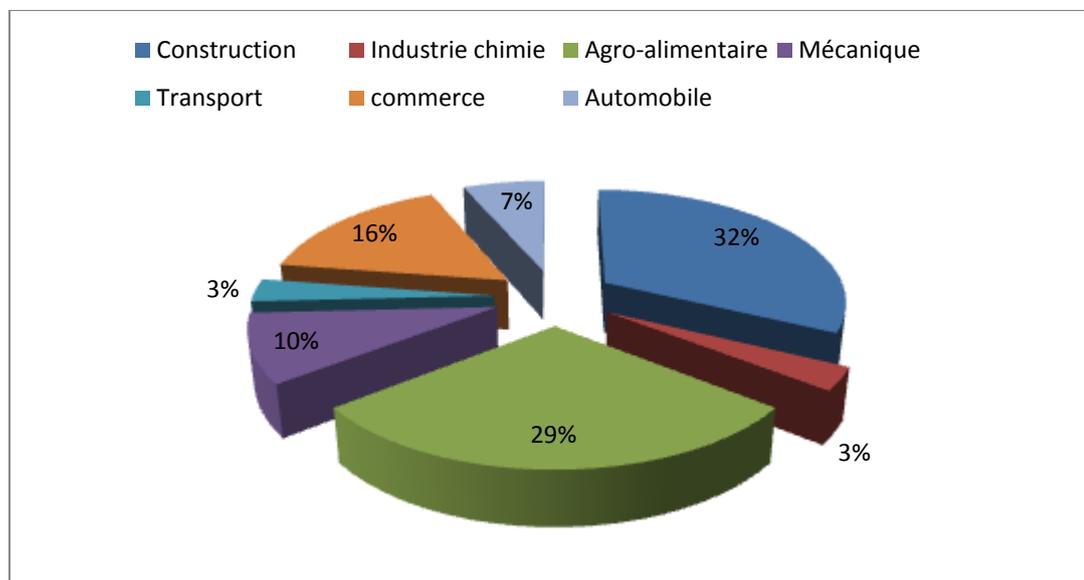
1.1.3. Distribution des entreprises selon le secteur d'activité

Nous avons constaté, à travers les données collectées, que le secteur de construction attire la plupart des entrepreneurs dans la Région de l'Oriental. Nous aurons en suite celui de l'agro-alimentaire. Effectivement, parmi les entreprises enquêtées, 10 ce sont des entreprises opérant dans le secteur de construction, dont 6 situées dans la ville d'Oujda et 4 dans celle de Nador. Le pourcentage total de ces entreprises s'élève à 32% de l'effectif total de l'échantillon.

En revanche, on observe une domination de l'activité agro-alimentaire dans la ville de Berkane, 6 entreprises par rapport à une entreprise commerciale. Le nombre total des

entreprises de l'agro-alimentaire est égal à 9 et représente 29% de l'effectif total de l'échantillon. Cela s'illustre à travers la figure suivante :*

Figure n° 3 : Distribution des entreprises selon le secteur d'activité



Source : Auteurs

3.2. Analyse de la dynamique entrepreneuriale

Pour Miller (1983), la dynamique entrepreneuriale concerne la firme qui s'engage dans l'innovation produit-marché, entreprend des activités quelque peu risquées et est la première à proposer des innovations « proactives », coupant l'herbe sous le pied des concurrents (Chabaud, et al., 2008). L'émergence des compétences entrepreneuriales est donc à l'origine de développement de cette dynamique. En effet, cinq variables ont été retenus pour exprimer la dynamique entrepreneuriale des entreprises enquêtées à savoir l'innovation, la prise de risque et la prise d'initiative, l'autonomie et la flexibilité.

3.2.1. Variable de l'innovation

La dynamique entrepreneuriale des entreprises est d'abord le fruit d'actions individuelles et donc manifestation de compétences et de caractéristiques individuelles étroitement lié à la créativité. L'entreprise en effet doit encourager ce type de comportement pour améliorer sa capacité d'innovation de façon continue. Cette capacité peut être définie comme un processus par lequel une entreprise modifie sa proposition de valeur, en offrant à ses clients de nouveaux produits ou services, ou en changeant la manière de réaliser ceux-ci.

Alors, nous avons interrogé les dirigeants des entreprises enquêtées pour pouvoir obtenir des informations sur la capacité d'innovation de leurs employés. Selon une échelle de mesure de type Likert, seulement 32.3% des dirigeants interrogés ont prononcé leur degré d'innovation avec un bon niveau. Ce qui nous laisse à penser que la variable de l'innovation n'est pas encore développée chez les entreprises enquêtées. Le tableau ci-après explique leur niveau d'innovation.

Tableau n° 3: Variable de l'innovation

Innovation	Les dirigeants	
	Effectifs	Pourcentage
1	5	16.1
2	11	35.5
3	5	16.1
4	6	19.4
5	4	12.9
Total	31	100

Source : Auteurs

3.2.2. Variable de la prise de risque

L'autre comportement incontournable si l'entreprise cherche vraiment à développer sa dynamique entrepreneuriale est celui de la prise de risque. Cependant, l'entrepreneur n'est pas un risquophile, mais c'est celui qui accepte le risque et qui perçoit les situations de façon positive. Autrement dit, un vrai entrepreneur c'est celui qui sait calculer ses risques, qui sait procurer plus de richesses qu'il n'en consomme. C'est la façon moderne de prendre les risques.

Cette caractéristique est plus importante dans l'esprit entrepreneurial dont le fait qu'elle traduit la vision et la manière dont on peut réagir face à une situation donnée selon les informations possédées et les objectifs à atteindre. Dans la Région de l'Oriental, la première observation que nous avons fait c'est que la plupart des entreprises opèrent dans des secteurs peu risqués comme celui de l'agro-alimentaire et celui de la construction. Ensuite, sur une échelle de cinq degrés, environ 51.6% des dirigeants, interrogés sur la prise de risque de leurs employés, ont prononcé un niveau faible.

Ceux-ci peuvent être expliqués par la culture de ces entreprises. La plupart ce sont des entreprises familiales qui préfèrent plus de sécurité que de prendre des risques. Le tableau suivant est une belle illustration de cette analyse.

Tableau n° 4: Variable de la prise de risque

Prise de risque	Les dirigeants	
	Effectifs	pourcentage
1	11	35.5
2	5	16.1
3	6	19.4
4	5	16.1
5	4	12.9
Total	31	100

Source : Auteurs

3.2.3. Variable de la prise d'initiative

L'entreprise ne sera pas seule sur le marché. D'où la nécessité d'apprécier et de soutenir la prise de l'initiative pour être la première à proposer des innovations. À travers les résultats obtenus à ce sujet, on constate que 58.1% des employés des entreprises enquêtées ont un bon niveau de la prise d'initiative. Les résultats obtenus sont exprimés dans le tableau suivant :

Tableau n° 5: Variable de la prise d'initiative

Prise d'initiative	Les dirigeants	
	Effectifs	Pourcentage
1	1	3.2
2	3	9.7
3	9	29.
4	7	22.6
5	11	35.5
Total	31	100

Source : Auteurs

3.2.4. Variable de l'autonomie

Effectivement, lors de la présentation des items relatifs aux objectifs principaux de l'entreprise au moment de la création comme dans la conduite, l'item « être autonome » a eu le score le plus élevé. Cette indépendance ou liberté des employés dans les entreprises est à la base de tout. En effet, pour pouvoir satisfaire tout autre besoin, il faut d'abord être indépendant.

Les réponses prononcées, par les dirigeants des entreprises enquêtées, varient d'un niveau faible à forte et se concentrent dans le 4ème et le 5ème degré de l'échelle de 1 à 5 avec un pourcentage de 51.6 % pour les dirigeants interrogés. Comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 6: Variable de l'autonomie

Autonomie	Les dirigeants	
	Effectifs	pourcentage
1	9	29
2	3	9.7
3	3	9.7
4	8	25.8
5	8	25.8
Total	31	100

Source : Auteurs

3.2.5. Variable de la flexibilité

Une meilleure adaptation des entreprises aux changements économiques et aux mutations structurelles contribue d'une part à l'amélioration de la compétitivité des économies des pays en développement (NDZIE, 2019). À cet effet, l'entreprise marocaine en générale, et particulièrement dans la région de l'Oriental, a toujours besoin d'un personnel flexible capable d'adapter à tout changement imprévu et de suivre des opportunités qui sont souvent rares notamment en temps de crise.

Le tableau suivant montre le niveau de la flexibilité des employés des entreprises enquêtées à travers les réponses prononcées par les dirigeants interrogés.

Tableau n°7: Variable de la flexibilité

Flexibilité	Les dirigeants	
	Effectifs	Pourcentage
1	2	6.5
2	6	19.4
3	6	19.4
4	9	29
5	8	25.8
Total	31	100

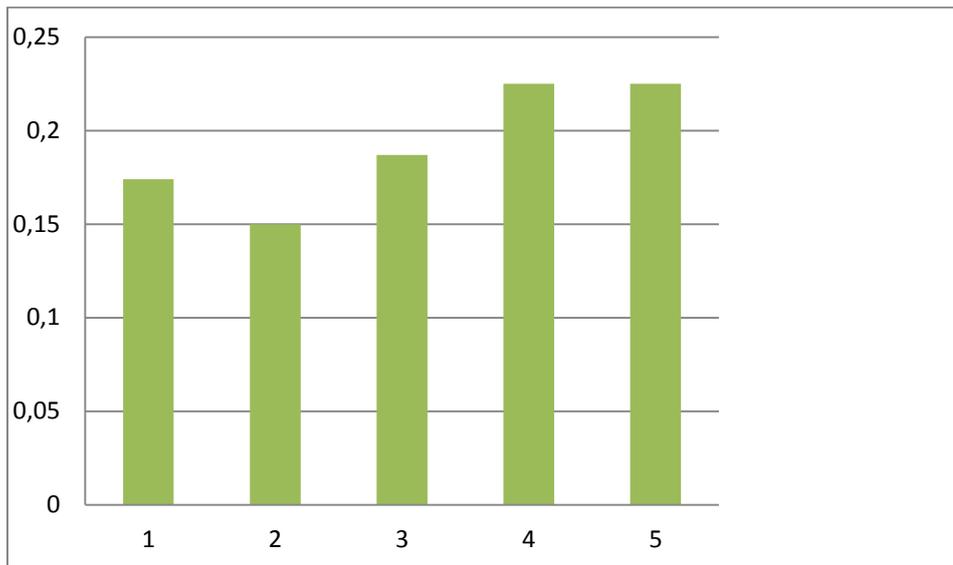
Source : Auteurs

3.2.6. Niveau de la dynamique entrepreneuriale

La dynamique entrepreneuriale regroupe la moyenne des cinq variables retenues à savoir l'innovation, la prise de risque, la prise d'initiative, l'autonomie d'action et la flexibilité des employés. Chaque variable est mesurée par l'échelle de Likert à 5 points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). La synthèse des résultats nous permet de conclure que la majorité des dirigeants interrogés, sur le niveau de la dynamique entrepreneuriale de leurs

entreprises, ont prononcé leurs avis au niveau du dernier et de l'avant-dernier degré de ladite échelle avec un taux de 22,5% pour chaque niveau. Comme l'illustre la représentation graphique de la figure ci-après.

Figure n° 4: Niveau de la dynamique entrepreneuriale



Source : Auteurs

3.3. Analyse de degré d'adoption des pratiques GRH

La réussite de l'entreprise dépend avant tout de la capacité de ses ressources humaines à innover et de s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation. En effet, elle doit mettre l'accent sur la mise en œuvre des pratiques GRH, en tant qu'outils efficaces pour le développement de la dynamique entrepreneuriale, s'elle veut faire face aux difficultés qui entravent son développement.

Dans cet axe, on va analyser le degré d'adoption des pratiques GRH au sein des entreprises enquêtées à travers les cinq variables suivantes : le recrutement, la formation, la rémunération, la communication et l'amélioration des conditions de travail.

3.3.1. Variable du recrutement

Sans doute, le recrutement est l'étape la plus importante, une bonne acquisition du personnel est à la base de l'efficacité des pratiques GRH. Pour le dirigeant, la sélection des candidats adéquats qui vont assurer l'avenir de l'entreprise, est l'objectif principal du recrutement.

Pour notre échantillon, la majorité des dirigeants interrogés s'intéressent au recrutement. Leurs réponses se concentrent dans le troisième et le quatrième degré de l'échelle de Likert avec un pourcentage de 74.2 %. Comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 8 : Variable du recrutement

Recrutement	Les dirigeants	
	Effectifs	pourcentage
1	2	6.5
2	3	9.7
3	11	35.5
4	12	38.7
5	3	9.7
Total	31	100

Source : Auteurs

3.3.2. Variable de la formation

La formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes d'individus en étant d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation. La formation répond à la fois aux besoins du personnel et ceux de l'entreprise, c'est la source de sa motivation et de son développement personnel.

Sur une échelle de cinq degrés, les réponses prononcées, nous traduisent que la variable de la formation à un niveau fort chez les dirigeants interrogés, soit 74.2 % des dirigeants expriment leur avis dans le quatrième et le cinquième degré de ladite échelle, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 9: Variable de la formation

Formation	Les dirigeants	
	Effectifs	pourcentage
1	3	9.7
2	3	9.7
3	2	6.5
4	16	51.6
5	7	22.6
Total	31	100

Source : Auteurs

3.3.3. Variable de la rémunération

La rémunération consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe ou indirecte. Pour l'entreprise, c'est un moyen essentiel pour motiver et conserver le potentiel humain.

Dans notre cas, la majorité des dirigeants interrogés ont prononcé leurs degrés, concernant la variable de la rémunération, avec un niveau très satisfaisant. Les résultats sont exprimés dans le tableau ci-après :

Tableau n° 10 : Variable de la rémunération

Rémunération	Les dirigeants	
	Effectifs	pourcentage
1	2	6.5
2	2	6.5
3	6	19.4
4	10	32.3
5	11	35.5
Total	31	100

Source : Auteurs

3.3.4. Variable de la communication

La communication interne est l'une des pratiques GRH les plus importantes. Elle contribue largement dans la réussite de l'entreprise du fait de la raison par laquelle elle permet d'instaurer une culture de partage, de résoudre des conflits entre les employés et d'assurer un personnel bien informé et motivé.

Les réponses des dirigeants prononcées varient d'un niveau faible à moyen et se concentrent dans le 3ème et le 4ème degré de l'échelle de 1 à 5 avec un pourcentage de 71% de l'échantillon. Les résultats obtenus sont exprimés dans le tableau suivant :

Tableau n° 11: Variable de la communication

Communication	Les dirigeants	
	Effectifs	pourcentage
1	0	0
2	5	16.5
3	8	25.8
4	14	45.2
5	4	12.9
Total	31	100

Source : Auteurs

3.3.5. Variable de la condition du travail

Pour assurer un personnel motivé dans son travail et capable de donner le maximum de sa part au profit de l'entreprise, des conditions du travail doivent être favorables. Dans notre cas, la majorité des dirigeants des entreprises enquêtées sont conscients de l'importance de l'amélioration des conditions du travail dans la vie de l'entreprise. Environ 67.8% des chefs d'entreprises expriment leur avis au niveau du troisième et du quatrième degré de l'échelle de Likert. Le tableau ci-après exprime ceux-ci.

Tableau n° 12 : Variable de la condition du travail

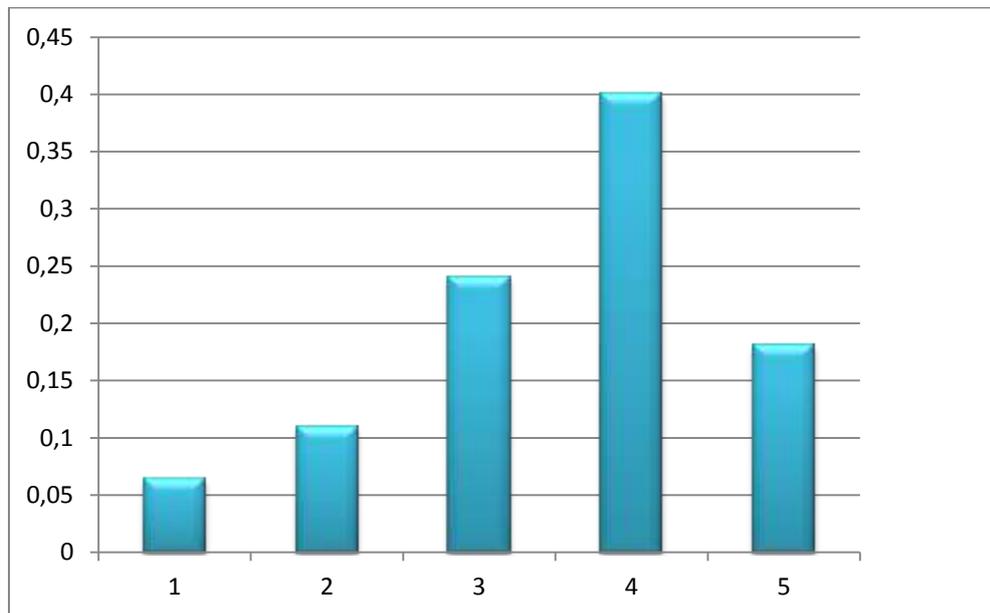
Condition du travail	Les dirigeants	
	Effectifs	Pourcentage
1	3	9.7
2	4	12.9
3	11	35.5
4	10	32.3
5	3	9.7
Total	31	100

Source : Auteurs

3.3.6. Degré d'adoption des pratiques GRH

Selon la même logique adoptée pour mesurer le niveau de la dynamique entrepreneuriale, le degré d'adoption des pratiques GRH est la moyenne des cinq variables retenues à savoir le recrutement, la formation, la rémunération, la communication et l'amélioration des conditions du travail. Chaque variable est mesurée par l'échelle de Likert à 5 points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). La synthèse des résultats nous permet de conclure que la plupart des dirigeants interrogés sur les pratiques GRH retenues ont prononcé leurs avis au niveau de l'avant-dernier degré de ladite échelle avec un taux de 40%.

Figure n° 5: Degré d'adoption des pratiques GRH



Source : Auteurs

3.4. Analyse de l'articulation entre la dynamique entrepreneuriale et les pratiques GRH

La littérature n'a cessé de vérifier que l'entrepreneuriat organisationnel est positivement corrélé au capital humain et que les entreprises entrepreneuriales ont tendance d'investir systématiquement dans les compétences de leurs employés (Benchrifa, et al., 2017 ; Bargues & Bouchard, 2013).

Dans cet axe, et pour vérifier cette corrélation dans notre échantillon, nous avons choisi la méthode multidimensionnelle : la méthode d'analyse factorielle ou analyse en composantes principales « ACP ». Cette méthode permet de dégager les relations existantes entre les variables qui expliquent la dynamique entrepreneuriale et celles des pratiques GRH. Le choix de cette méthode a été motivé par la nature des variables à analyser qui sont qualitatives ordinales.

3.4.1. Tableau de la variance totale expliquée

Ce tableau nous permet de dégager deux principales composantes qui restituent le plus d'informations. La deuxième composante restitue 40,15% de l'information totale des variables analysées, alors que la première donne 22.8% et qu'ont une valeur totale supérieure à 1. Le tableau ci-après illustre ceux-ci.

Tableau n° 13: Variance totale expliquée

Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,280	22,803	22,803
2	1,735	17,351	40,154
3	1,415	14,154	54,307
4	1,312	13,119	67,426
5	1,171	11,714	79,140
6	,815	8,151	87,291
7	,557	5,569	92,860
8	,373	3,733	96,593
9	,224	2,235	98,829
10	,117	1,171	100,000

Source : Auteurs

3.4.2. Matrice des composantes

La matrice des composantes nous donne une vision sur la part que représente chaque variable dans une composante. Cette démarche nous permet d'identifier qu'elles sont les variables les plus représentées par chaque composante. Dans notre cas on constate que la composante 1 représente fortement les variables : l'autonomie (87.7%), la rémunération (80.1%), le recrutement (61.2%) et la communication (56.8%). On peut appeler donc cette première composante : **l'autonomie**. Selon le même raisonnement, la deuxième composante représente la variable de **la prise de risque**, avec une forte corrélation qui s'élève à (86.2%).

Tableau n° 14 : Matrice des composantes

Matrice des composantes	Composante	
	1	2
Autonomie	,877	,073
Rémunération	,801	-,158
Recrutement	,612	,166
Flexibilité	-,152	-,885
Prise de risque	-,147	,862
Conditions du travail	-,112	,117
Communication	,568	-,003
Formation	-,092	-,014
Prise d'initiative	,106	,134
Innovation	,133	,232

Source : Auteurs

Dans cet échantillon, on constate qu'il y a deux grands groupements d'entreprises. Le premier se caractérise par l'autonomie significative des intrapreneurs et que cette caractéristique est fortement liée à des pratiques GRH comme la rémunération (80.1%), le recrutement (61.2%) et la communication (56.8%). Ce qui nous a permis de vérifier dans cette composante de l'échantillon une forte corrélation entre lesdites pratiques GRH et l'autonomie d'action des intrapreneurs, composante principale de la dynamique entrepreneuriale. En revanche, on trouve que la prise de risque est la caractéristique la plus dominante dans le deuxième groupement de cet échantillon.

Conclusion

En guise de conclusion, on peut dire qu'une ressource humaine bien sélectionnée, bien formée et motivée, bien engagée et fidèle est à la base de développement de la dynamique entrepreneuriale au sein des entreprises. Ainsi, le rôle des dirigeants consiste à impliquer et communiquer efficacement avec les membres de leurs équipes, et de les faire adhérer à un but commun et de les motiver à prendre des initiatives pour atteindre les objectifs fixés.

Selon l'analyse en composantes principales, nous avons constaté que les deux groupements d'entreprises de notre échantillon ont mis l'accent sur une seule caractéristique entrepreneuriale. « L'autonomie d'action » pour le premier groupement et « la prise de risque » pour le deuxième. Tandis que, la prise en compte individuellement de ces deux caractéristiques précitées est insuffisante pour constituer une telle dynamique entrepreneuriale. Ce qui nous permet de conclure que la dynamique entrepreneuriale des entreprises enquêtées est généralement faible dans la mesure où elles marginalisent d'autres caractéristiques entrepreneuriales importantes notamment la caractéristique la plus dominante en entrepreneuriat : « l'innovation », avec un pourcentage s'élève à 13.3% dans le premier groupement et 23.2% dans le deuxième groupement.

Cela s'explique fortement par la marginalisation de certaines pratiques GRH par les entreprises enquêtées, comme nous avons montré au niveau d'analyse de degré d'adoption des pratiques GRH. En effet, l'utilité de notre recherche consiste à recommander, aux chefs d'entreprises dans la région de l'Oriental du Maroc, certaines propositions que nous espérons trouveront échos et surtout qu'elles pourront devenir opérationnelles. Il s'agit :

- Premièrement, de changer l'état d'esprit ;

- Deuxièmement, l'entreprise doit être ouverte aux universités pour la recherche des profils et la sélection des candidats selon leurs compétences et qualités entrepreneuriales ;
- Troisièmement, le développement des compétences entrepreneuriales au sein de l'entreprise à travers des différentes formations au profit du personnel ;
- Quatrièmement, une politique de rémunération incitative liée à la performance afin d'encourager les comportements entrepreneuriaux ;
- Et enfin, l'entreprise doit renforcer la communication interne (horizontale et verticale), à travers par exemple les réunions, les tables rondes, etc., et à travers l'utilisation des systèmes de communication informatisés comme l'intranet, afin d'impliquer plus les employés dans la réalisation des objectifs et pour instaurer un climat d'échange et de partage entre les membres de l'entreprise.

Références bibliographiques

1- Ouvrages

CANTILLON. R (1755), Essai sur la nature du commerce en général, Réédition INED (1997), Imprimerie Nationale.

Cherkaoui , N., Koubaa, S. (2015). « Note introductive », Komat, A. Cherkaoui , N., Koubaa, S., Entrepreneuriat et gestion des ressources humaines dans les PME: quelles pratiques pour la performance?, Imprimerie Najah Al jadida, p : XV-XIX.

EVARD Y., PRAS B. et ROUX E., MARKET. (2003), Études et recherche en Marketing, Paris: Dunod.

FAYOLLE. À (2017), Entrepreneuriat : théorie et pratiques, applications pour apprendre à entreprendre, Paris: Dunod.

MESSGHEM. K., SAMMUT.S. (2011). L'Entrepreneuriat. Paris : EMS Édition.

SCHUMPETER. J.A (1979), Capitalisme, socialisme et démocratie, Payot, Paris, Traduction française : Capitalism, Socialism and Democracy, New York, Harper & Brothers, 1942.

2- Revues

Aït Razouk A. (2014), «Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME. Analyse longitudinale sur des données françaises», Revue Française de Gestion, vol 243, n° 6, p. CVII-CXXXVI.

Bargues, É. & Bouchard, V. (2013), « Les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices », Revue française de gestion, vol. 233, n° 4, P. LXXXIX-CVI.



Benchirfa H, Asli A, Zerradi J. (2017), « Le rôle de la GRH dans la promotion de la dynamique intrapreneuriale », international Journal of Business & Économie Strategy (IJBES), vol 5, n° 2, p. XCI-CI.

Bensghir A, Reghioui A. (2015), « La culture entrepreneuriale : étude comparative entre les étudiants marocains et mauritaniens », Dossiers de recherches en Économie et Gestion : Vol 2, n° 4, p. LXIV-LXXXIX.

Chabaud, D., Estay, C. & Louart, P. (2008). Editorial. Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 7, n°1, p. I-XVIII.

Fayolle A., Barbosa S.D. et Kickul J. (2008), « Une nouvelle approche du risque en création d'entreprises », Revue Française de Gestion, VOL. 5, n° 185, p. CXLI-CLIX.

Ferrary, M. (2013). « Écosystème intrapreneurial et innovation: Le cas Google », Revue française de gestion, vol. 233, n° 4, p. CVII-CXXII.

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. XXI-XLI.

Lisein, O. & de Zanet, F. (2013). « Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat: Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises », Revue française de gestion, vol 233, n° 4, p. CXLI-CLX.

Pichault, F. & Picq, T. (2013). « Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation: Clés d'analyse et interrogations », Revue française de gestion, vol 233, n° 4, p. CLXI-CLXXXII.

Randerson, K., Fayolle, A. & Defélix, C. (2013). « Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes ? », Revue française de gestion, vol. 233, n° 4, p. LXXV-LXXXVIII.

Schmelter, R. Mauer, R. Börsch, C & Brettel, M (2010). « Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs », Human Resource Management, vol. 49, n° 4, p. DCCXV- DCCXLI.

G. Teneau, G. & Dufour, N. (2015). « Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services », Management & Avenir, vol. 76, n° 2, p. XCIII - C.

Monsen E., Wayne Boss R.R. (2009). « The Impact of Strategic Entrepreneurship Inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention », Entrepreneurship: Theory & Practice, vol. 33, n° 1, p. LXXI - CIV.

Randerson K., Fayolle A. (2010b). « Management entrepreneurial et orientation entrepreneuriale : Deux concepts si différents ? », *Management & Avenir*, vol. 9, n° 39, p. CXXIV - CXXXV.

Miller D. (2011). « Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 35, n° 5, p. DCCCLXXIII - DCCCXCIV.

Simon, F. & Tellier, A. (2013). « Comment développer le capital social des intrapreneurs ? », *Revue française de gestion*, vol. 233, n° 4, p. CXXIII-CXL.

NDZIE N. A. (2019) « Profils et compétences entrepreneuriales dans la réussite des PME en Afrique Centrale : cas du Cameroun » *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : LXI- LXXXVII.

3- Rapport

CDVM, Financement des PME au Maroc, mai 2011.