

**Impact des pratiques GRH dans le développement de la  
dynamique entrepreneuriale PME marocaines : esquisse de  
modélisation par équations structurelles (MES)**

**Impact of HRM Practices on the Development of Entrepreneurial  
Dynamic in Moroccan SMEs: A Structural Equation Modeling  
(SEM) Approach**

**Mohamed BENALI**

Docteur chercheur

École Nationale de Commerce et de Gestion - Oujda

Université Mohammed Premier - Maroc.

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management (LIRAM)

**Date de soumission** : 30/08/2025

**Date d'acceptation** : 08/10/2025

**Pour citer cet article** :

BENALI. M. (2025) « Impact des pratiques GRH dans le développement de la dynamique entrepreneuriale PME marocaines : esquisse de modélisation par équations structurelles (MES) », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 10 » pp : 310- 338.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article explore l'impact des pratiques GRH sur la dynamique entrepreneuriale (DE) au sein des PME. Longtemps perçue comme une menace pour la stabilité organisationnelle, la DE des salariés est aujourd'hui valorisée et encouragée par de nombreux dirigeants. S'appuyant sur les travaux fondamentaux de Miller (1983) qui définissent la DE à travers l'innovation, la prise de risque et la proactivité, cette recherche s'inscrit dans un contexte où la question de développement et la pérennisation de cette dynamique suscite un intérêt croissant. Plusieurs approches théoriques ont mis en lumière les antécédents de la DE, avec un intérêt récent marqué pour le rôle des pratiques GRH. À partir d'un modèle conceptuel inspiré du « *mix-social* » proposé par DE Boislandelle (1998), adapté aux spécificités des PME, une étude quantitative a été menée auprès de 115 PME marocaines. Les résultats, obtenus via la modélisation par équations structurelles, démontrent un effet positif et significatif des pratiques GRH sur les trois dimensions clés de la DE : l'innovation, la prise de risque et la proactivité.

**Mots clés :** Dynamique entrepreneuriale ; pratiques GRH ; PME ; Innovation.

## Abstract

This article examines the impact of HRM practices on entrepreneurial dynamic (ED) within SMEs. Long perceived as a threat to organizational stability, employee ED is now increasingly valued and encouraged by many leaders. Building on the foundational work of Miller (1983), which defines ED through three key dimensions, innovation, risk-taking, and proactivity, this research is situated within a context where the development and sustainability of this dynamic generate growing academic and managerial interest. Various theoretical approaches have highlighted the antecedents of ED, with recent focus on the role of HRM practices. Based on a conceptual model inspired by the "social-mix" the DE Boislandelle (1998) adapted to the specificities of SMEs, a quantitative study was conducted with 115 Moroccan SMEs. The results, obtained through structural equation modeling, reveal a positive and significant effect of HRM practices on the three fundamental dimensions of ED: innovation, risk-taking, and proactivity.

**Keywords :** Entrepreneurial Dynamic ; HRM Practices ; SMEs ; Innovation.

## Introduction

Pendant longtemps, les champs de la GRH et de l'entrepreneuriat sont restés cloisonnés, avec peu de recherches à leur intersection (Chabaud et al., 2008). Ce n'est que récemment que la dynamique entrepreneuriale (DE) suscite un intérêt croissant en GRH. Autrefois appréhendé comme une menace pour la stabilité organisationnelle, le comportement intrapreneurial des salariés est désormais perçu comme un levier stratégique, largement encouragé par les dirigeants en raison de son rôle déterminant dans la pérennité et la croissance de l'entreprise, dans un contexte caractérisé par des mutations continues et une intensification de la concurrence au niveau national et international.

En effet, l'entrepreneuriat est l'affaire non seulement des individus, mais aussi des organisations (Miller, 1983 ; Randerson et al., 2013). Cette conception trouve ses origines dans les travaux de Miller (1983) auxquels on fait référence pour élaborer notre conception de la DE. Pour lui, une entreprise entrepreneuriale est celle qui « *s'engage dans l'innovation produit-marché, qui entreprend des projets quelque peu risqués et qui est la première à proposer des innovations « proactives », coupant l'herbe sous le pied des concurrents* » (Chabaud et al., 2008, p. 6). Autrement dit, l'innovation, la proactivité et/ou la prise de risque caractérisent habituellement l'individu entreprenant tout comme l'organisation entrepreneuriale (Miller, 1983, 2011 ; Randerson et al., 2013). Mais comment cette posture peut-elle être maintenue et développée de manière permanente au sein des organisations ?

Dans ce cadre, des chercheurs se sont intéressés aux antécédents de cette dynamique au sein des organisations, adoptant des approches intégratives en proposant des modèles exhaustifs visant à recenser l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la DE (Stevenson, 2000 ; Brown et al., 2001 ; Ireland et al., 2009 ; Bouchard et Fayolle, 2011 ; Ferrary, 2013). Pour Pichault et Nizet (2000), « les PME qui recourent à de tels « *artifices généraux* » de stimulation de l'intrapreneuriat sans les accompagner de pratiques GRH individualisantes tendent en effet à être moins performantes en termes de créativité et d'innovation que les PME qui ne développent aucune approche spécifique en matière de gestion des RH » (Lisein et Zanet, 2013, p. 156). Ainsi, l'impact de ces pratiques GRH ne peut être efficace s'elles ne se renforcent pas mutuellement dans un système de GRH cohérent (Hayton, 2005 ; Schmelter et al., 2010 ; Ait Razzouk, 2019). Dans ce sens, un « *mix -social* » de pratiques GRH proposé par H.M. DE Boislandelle (1998) apparaît comme un cadre pertinent pour repérer les pratiques GRH reconnues dans la littérature comme stimulantes de la DE des PME.

Le recrutement constitue une phase délicate, au cours de laquelle le dirigeant décide avec qui et par qui il peut réussir une démarche entrepreneuriale. En effet, le recrutement d'individus tolérants à l'ambiguïté (Hayton, 2005) et possédant des compétences entrepreneuriales leur permettant de détecter et d'exploiter de nouvelles opportunités (Teneau et Dufour, 2015) peut contribuer au développement de la dynamique entrepreneuriale des PME. De même, les pratiques de socialisation, notamment l'adoption des propositions innovantes des nouvelles recrues (Bargues et Bouchard, 2013), jouent un rôle important. La DE peut être stimulée grâce à un système de compensation valorisant des qualités entrepreneuriales, telles que la prise de risque, ainsi que par des incitations appropriées et le soutien de l'encadrement intermédiaire, visant à renforcer l'autonomie des individus au sein de l'entreprise (Hayton, 2005).

En outre, des pratiques GRH dites mobilisatrices, notamment le développement des compétences, les incitations financières et/ou non financières, la communication, le partage de l'information, la participation et la responsabilisation, ont démontré leur importance dans le développement de la DE des PME, notamment en matière d'innovation (Foss et al., 2011 ; Randerson et al., 2013 ; Ait Razzouk, 2019). De même, le développement du capital social des individus, en renforçant leurs relations sociales avec des acteurs externes, leur permet d'accéder aux informations et aux ressources nécessaires au développement de projets innovants, tout en consolidant les liens entre eux (Ferrary, 2013 ; Pichault et Picq, 2013).

L'objectif de ce travail est d'étudier la contribution des pratiques GRH au développement de la DE des PME. La problématique centrale peut dès lors être formulée comme suit : **dans quelle mesure les pratiques GRH contribuent-elles au développement de la dynamique entrepreneuriale dans les PME ?**

Pour répondre à cette problématique, nous avons élaboré un modèle conceptuel, conformément au « *mix-social* » de pratiques GRH, fondé sur une vaste revue de littérature, identifiant certaines pratiques GRH susceptibles de favoriser la DE au sein des PME. La validité de ce modèle a été testée empiriquement à travers une étude quantitative menée auprès de 115 PME marocaines. Les résultats, analysés à l'aide de la modélisation par équations structurelles, mettent en évidence un effet positif et significatif de ce « *mix-social* » de pratiques GRH sur les trois dimensions de la DE, à savoir : l'innovation, la prise de risque et la proactivité.

Dans ce travail, nous commencerons par une revue de littérature mettant en évidence le rôle des pratiques GRH dans le développement de la DE des PME (1). Nous présenterons ensuite la méthodologie de recherche adoptée (2), avant d'exposer les résultats empiriques de l'étude. Cette dernière phase comprendra : une analyse factorielle exploratoire des échelles de mesure

(3), suivie d'une analyse confirmatoire (4), de l'évaluation de la validité et de la fiabilité du modèle structurel (5), du test des hypothèses de recherche (6), et enfin d'une discussion approfondie des résultats de recherche (7).

### **1. Dynamique entrepreneuriale et pratiques GRH : revue de littérature**

L'objectif de cette revue de littérature est de recenser le plus grand nombre de pratiques de GRH reconnues comme favorables au développement de la DE des PME. Ces pratiques ont été identifiées à partir du modèle de « *mix-social* » proposé par De Boislandelle (1998), ou encore quatre axes majeurs des pratiques GRH mis en avant par Bournois et Brabet (1997). De Boislandelle (1998), l'un des principaux théoriciens de la GRH en PME, défend une approche spécifique selon laquelle la GRH apparaît dès l'embauche du premier salarié, indépendamment de toute formalisation. Son modèle du mix-social repose sur « *une combinaison d'actions de gestion portant simultanément sur quatre variables d'action principales de la GRH : l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation* » (De Boislandelle, 1998, p. 16).

Dans cette perspective, plusieurs chercheurs (Hayton, 2005 ; Schmelter et al., 2010 ; Randerson et Fayolle, 2010 ; Teneau et Dufour, 2015 ; Pichault et Picq, 2013 ; Bargues et Bouchard, 2013 ; Ait Razzouk, 2019) recommandent des pratiques GRH spécifiques, relevant des axes du « *mix-social* », comme leviers du développement de la DE des PME.

**Hypothèse centrale :** *La combinaison des pratiques de GRH relatives à l'emploi et au recrutement, à la rémunération et à l'évaluation, à la formation et à la valorisation, ainsi qu'à la communication et au partage de l'information contribue significativement au développement de la dynamique entrepreneuriale des PME.*

Dans cet axe de la revue de littérature, nous examinerons le rôle des pratiques GRH dans le développement de chacune des dimensions constitutives de la DE des PME, à savoir l'innovation, la prise de risque et la proactivité.

#### **1.1. Pratiques GRH : levier d'innovation au sein des PME**

Le rôle de certaines pratiques GRH dans la stimulation de l'innovation suscite un intérêt croissant dans la littérature. Plusieurs chercheurs soulignent notamment l'importance du développement des compétences, des incitations financières et/ou non financières, de la communication, du partage de l'information, de la participation et de la responsabilisation (Foss et al., 2011 ; Randerson et al., 2013 ; Ait Razzouk, 2019). Dans cette perspective, nous analyserons, à travers la littérature, le rôle du « *mix-social* » dans la promotion de l'innovation au sein des PME, et plus particulièrement l'apport des pratiques relatives à l'emploi et au

recrutement, à la rémunération et à l'évaluation, à la formation et à la reconnaissance, ainsi qu'à la communication et au partage de l'information.

### **1.1.1. Recrutement, sélection et intégration**

#### **1.1.1.1. Recrutement des profils adaptés**

Le recrutement est une phase délicate pour la mise en place d'une telle démarche entrepreneuriale. C'est l'étape clé où le dirigeant-entrepreneur de la PME décide avec qui et par qui il peut réussir et faire croître son entreprise. En effet, les modes de recrutement adoptés par les PME peuvent, selon les cas, renforcer leur capacité d'innovation ou, au contraire, représenter un frein à son développement. Donc, Il est essentiel pour les PME de déterminer le processus de recrutement le plus approprié pour encourager l'innovation en leur sein.

Selon Teneau et Dufour (2015), les systèmes de recrutement classiques ne répondent pas efficacement à cet impératif. Le renforcement de la capacité des PME à innover nécessite des intrapreneurs dotés de compétences entrepreneuriales distinctives telles que la créativité, la confiance en soi, la propension à faire confiance et l'autonomie. Ils soutiennent que l'acquisition de tels intrapreneurs ne peut se faire qu'à travers la mise en œuvre d'une démarche de recrutement spécifique et novatrice. Selon cette logique, les intrapreneurs constituent un levier primordial de l'innovation pour les PME. Il s'agit des ressources rares insubstituables au sens de la théorie de Barney (1991) (Teneau et Dufour, 2015). Les auteurs ont établi des critères spécifiques visant à renforcer la capacité d'innovation des PME, notamment en recrutant des « *growth leaders* » et des individus dotés d'une grande intuition.

Ainsi, les PME qui recrutent des candidats dotés de connaissances spécialisées et de compétences entrepreneuriales telles que la créativité, la réactivité aux opportunités ou aux changements inattendus (Kaya, 2006), sont en mesure de renforcer leur capacité à innover (Katia et d'Andria, 2010). De plus, elles devraient définir des profils visant à sélectionner des individus dotés d'attitudes et de comportements favorables à la résolution de problèmes et au travail en équipe (Schmelter et al., 2010).

#### **1.1.1.2. Intégration des nouvelles recrues**

La capacité des PME à innover ne dépend pas uniquement du recrutement de profils adéquats ; l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein de l'entreprise jouent également un rôle essentiel. Ce processus d'intégration, orienté vers l'innovation, devrait favoriser le développement de relations basées sur l'échange social, la confiance, la créativité et la coopération. En particulier, l'intégration interfonctionnelle favorise la circulation des connaissances tacites et stimule l'apprentissage organisationnel (Bargues et Bouchard, 2013).

Dans ce cadre, Bargues et Bouchard (2013) recommandent aux PME, pour réussir le processus de socialisation, de prendre en compte les idées et les comportements innovants des nouveaux employés, et de les adopter ou les adapter lorsque cela s'avère pertinent. Ainsi, de faire circuler les nouvelles recrues entre les différentes fonctions de l'entreprise pour favoriser une compréhension globale des processus organisationnels, cette démarche facilite l'intégration des employés et encourage le développement d'interactions informelles et d'échanges de connaissances tacites avec les autres membres de l'organisation. Ces dynamiques d'apprentissage et de collaboration sont particulièrement cruciales pour stimuler la capacité d'innovation au sein des PME (Bargues et Bouchard, 2013).

Le management de la socialisation doit ainsi définir des comportements attendus et des règles générales pour chaque poste, tout en évitant d'imposer un cadre rigide ou des routines susceptibles de freiner la créativité et l'initiative des nouveaux arrivants (Bargues et Bouchard, 2013). Cette approche privilégie un pilotage par objectifs et jalons, plutôt qu'un contrôle fondé sur des tâches strictement définies (Bouchard, 2009).

### **1.1.2. Rémunération et évaluation**

La rémunération ne se réduit pas à sa dimension financière ; elle englobe également des formes de reconnaissance symbolique et la participation à des projets valorisants. Elle constitue ainsi un levier d'apprentissage, d'engagement et de transfert des connaissances (Chen et Huang, 2009 ; Aït Razouk, 2014).

#### **1.1.2.1. Rôle des récompenses**

De manière générale, les incitations, qu'elles soient financières ou non financières, doivent viser à récompenser la performance des salariés dans le contexte spécifique des PME. À ce titre, les dispositifs de récompense doivent s'appuyer sur une évaluation de la performance entrepreneuriale (Schmelter et al., 2010). Il est donc essentiel que l'évaluation du personnel intègre des critères à caractère entrepreneurial, tels que la capacité d'innovation (Katia et d'Andria, 2010). Cela suppose le recours à une combinaison de mesures qualitatives et subjectives, mais aussi de mesures quantitatives de la performance (Jennings et Lumpkin, 1989).

Selon Pichault et Picq (2013), les PME doivent apprendre à gérer les tensions liées à la reconnaissance des collaborateurs afin de créer et de maintenir un climat propice à l'innovation. Cela implique de trouver un équilibre entre reconnaissance symbolique, reconnaissance financière et motivation intrinsèque. Dans cette optique, les incitations financières peuvent

revêtir différentes formes, telles que les stock-options, la participation ou encore l'intéressement dans des projets de type spin-off (Pichault et Picq, 2013).

Pour encourager l'innovation au sein des PME, les systèmes de récompense doivent prendre en compte des critères tels que la créativité, l'investissement en temps dans les projets innovants, ainsi que la contribution à la réputation de l'entreprise à travers les initiatives entrepreneuriales (Schmelter et al., 2010).

#### **1.1.2.2. Rémunérations incitatives**

L'innovation au sein des PME peut être renforcée par des rémunérations incitatives pour le personnel, basées sur des critères entrepreneuriaux tels que la créativité et l'engagement dans des projets innovants. Ces rémunérations encouragent l'expérimentation et l'apprentissage en reconnaissant les contributions des employés à la création et au partage des connaissances (Chen et Huang, 2009 ; Liu et Liu, 2011). Plutôt que de se concentrer uniquement sur les tâches ou les positions, la rémunération devrait refléter la performance, les compétences et les comportements des employés (Aït Razouk, 2014, 2019).

#### **1.1.3. Formation et valorisation**

Il ne suffit pas de recruter les bons profils et de les rémunérer de manière adéquate. Pour renforcer la capacité d'innovation des PME, il est également essentiel de développer les compétences internes en valorisant les RH. Cela implique notamment la mise en œuvre de programmes de formation spécialisés ainsi que des investissements ciblés dans le développement du personnel (Schmelter et al., 2010 ; Aït Razouk, 2019). Nous examinerons successivement le rôle de la formation et de la valorisation dans la promotion de l'innovation au sein des PME.

##### **1.1.3.1. Formations et développement du personnel**

Le développement du personnel regroupe l'ensemble des actions visant à renforcer les compétences et la performance des employés à tous les niveaux hiérarchiques, notamment à travers la formation, la gestion des carrières et l'organisation du travail (Pichault et Picq, 2013). Il est essentiel de mettre en place des programmes de formation continue moins standardisés, adaptés aux besoins spécifiques en compétences et en connaissances de chaque individu (Hambrick et Crozier, 1985 ; Schmelter et al., 2010 ; Aït Razouk, 2019).

Selon Schmelter et al. (2010), la formation joue un rôle essentiel dans le développement de comportements entrepreneuriaux nécessaires à l'innovation. Elle permet aux individus de répondre de manière ciblée aux défis organisationnels et de s'adapter aux évolutions de leur environnement, qu'elles soient internes ou externes. Ces formations visent en particulier à

renforcer les compétences interpersonnelles, telles que la capacité de travailler en équipe et d'encourager la créativité propice à l'innovation. Par ailleurs, certaines sessions sont spécifiquement orientées vers les méthodes de transfert des idées novatrices en projets concrets (Pichault et Picq, 2013).

#### **1.1.3.2. Valorisation des RH**

La promotion de l'innovation au sein des PME peut également être renforcée par la valorisation des RH, notamment à travers l'amélioration des conditions de travail. Cela implique, entre autres, la mise en place de dispositifs de gestion du temps flexibles, tels que le 15 % à 20 % du temps libre consacré aux projets innovants (Bouchard et Fayolle, 2011 ; Ferrary, 2013). Ainsi, la création d'environnements propices à l'autonomie, permettant aux collaborateurs de développer et de concrétiser leurs idées novatrices, favorisant une culture organisationnelle orientée vers l'innovation.

En outre, Simon et Tellier (2013) soulignent le caractère évolutif des pratiques GRH. Ils démontrent que celles-ci doivent s'adapter aux différentes phases du développement entrepreneurial, en visant notamment à renforcer le capital social des porteurs de projets, afin de soutenir durablement la dynamique d'innovation. Ainsi, l'entreprise est progressivement confrontée à la nécessité de gérer l'antagonisme entre, d'une part, la bureaucratisation croissante de son fonctionnement et, d'autre part, le maintien d'une dynamique entrepreneuriale. Pour faire face à cet enjeu, la mise en place de dispositifs intrapreneuriaux s'avère essentielle pour encourager, développer et valoriser les comportements entrepreneuriaux (Ferrary, 2013). Dans ce contexte, le management des tensions organisationnelles doit également intégrer des oppositions structurelles telles que celles entre la transversalité des compétences et la spécialisation technique, ou encore entre un leadership transformationnel et la nécessité d'anticiper la succession de ce leader (Pichault et Picq, 2013).

De plus, certaine liberté d'action est importante pour développer des projets personnels innovants (Iyer et Davenport, 2008). Cette autonomie peut être encouragée par des dispositifs d'incitation et par le soutien actif du management intermédiaire (Hayton, 2005).

#### **1.1.4. Communication, information et participation**

Au sein des PME, l'innovation peut être renforcée par l'adoption d'une approche participative favorisant le partage d'informations et le transfert de connaissances (Chen et Huang, 2009 ; Aït Razouk, 2019). Lorsque les employés ont l'opportunité de proposer des idées nouvelles, et que celles-ci sont réellement prises en considération, cela contribue à enrichir les échanges de connaissances et à valoriser les compétences disponibles au sein de l'organisation (Aït Razouk,

2019). Dans cette perspective, la mise en place de réseaux internes et de liens sociaux, tant entre les employés qu'avec les parties prenantes externes, constitue un levier pertinent pour encourager la diffusion des savoirs et l'émergence d'innovations (Burt, 1992 ; Simon et Tellier, 2008).

De plus, l'intensification des échanges, accompagnée d'une communication efficace à la fois verticale et horizontale, constitue un levier déterminant dans la mise en œuvre d'une démarche entrepreneuriale visant à stimuler l'innovation au sein de l'organisation (Bouchard et Fayolle, 2011 ; Ferrary, 2013). Ainsi, le dialogue et les interactions fréquentes entre individus ou groupes hétérogènes constituent des facteurs clés dans la recombinaison des savoirs et la stimulation de l'innovation (Feige et al., 2012). Ces échanges facilitent le partage de relations et de points de vue, créant une dynamique de coopération propice au transfert des connaissances tacites (Aït Razouk, 2019).

Aït Razouk (2019) propose plusieurs actions concrètes pour optimiser le partage des connaissances en entreprise, notamment la tenue de réunions régulières, la constitution de groupes de résolution de problèmes, la formation d'équipes pluridisciplinaires ainsi que la création d'équipes projets. Par ailleurs, Pichault et Picq (2013) soulignent l'importance de gérer les tensions inhérentes à ces processus afin de favoriser un environnement propice à l'innovation, en conciliant la nécessité de partage des connaissances avec les stratégies opportunistes adoptées par les acteurs.

En effet, la capacité des PME à innover repose fortement sur la qualité de leurs RH, notamment leur créativité, implication et leur capacité à porter des projets novateurs. Le dirigeant, acteur central au sein de la PME, oriente cette DE en favorisant certaines pratiques GRH valorisant l'autonomie, la responsabilisation et l'apprentissage (Katia et d'Andria, 2010 ; Pichault et Picq, 2013, Lisein et Zanet, 2013 ; Benali et Jidour, 2019, 2023).

D'après ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 :** « *La combinaison des pratiques GRH retenues, en termes d'emploi et de recrutement, de rémunération et d'évaluation, de formation et de valorisation, ainsi que de communication et d'information, contribue au développement de la capacité des PME à innover* ».

## **1.2. Pratiques GRH : levier de la capacité des PME à prendre le risque**

La capacité des individus au sein des PME à prendre des risques ne dépend pas seulement des pratiques GRH ; la culture nationale, la culture d'entreprise et le niveau d'éducation des individus sont également des facteurs importants. Cependant, si cette aptitude est innée chez

certaines, elle doit être développée chez d'autres, et les pratiques GRH constituent à cet effet un moyen efficace. L'autonomie des individus est également cruciale pour la prise de risque, quelqu'un qui n'est pas autonome ne peut pas réellement prendre de risques. Ainsi, leur capacité à tolérer l'incertitude est l'un des facteurs essentiels. Dans cette section, on va examiner comment certaines pratiques GRH peuvent renforcer la capacité des PME à prendre des risques.

### **1.2.1. Recrutement, sélection Intégration**

La prise de risque peut être encouragée par certaines pratiques GRH, notamment le recrutement d'individus présentant une forte tolérance à l'ambiguïté (Hayton, 2005 ; Schmelter et al., 2010 ; Teneau et Dufour, 2015, Jidour et Benali, 2019). À cet égard, le recrutement de talents autonomes et indépendants s'avère essentiel pour renforcer la capacité des PME à prendre des risques (Teneau et Dufour, 2015). Par ailleurs, les candidats dotés d'une intuition développée sont souvent capables d'agir de manière responsable et autonome, tout en suscitant la confiance de leurs supérieurs ; dans ce contexte, c'est le résultat obtenu qui devient le principal critère d'évaluation. Enfin, la sélection de profils ayant suivi des parcours professionnels variés peut également constituer un levier efficace pour encourager la prise d'initiative et l'acceptation du risque (Schmelter et al., 2010).

Selon Teneau et Dufour (2015), les entreprises devraient systématiquement rechercher et attirer des profils d'intrapreneurs disposant d'un capital social et intellectuel spécifique, ainsi que d'une forte propension à prendre des risques, tout en leur offrant une certaine autonomie d'action. Les intrapreneurs constituent en effet des ressources rares et difficilement substituables. Leur recrutement repose principalement sur leurs connaissances, la richesse de leur réseau, ainsi que leur engagement dans des clubs ou associations de spécialistes (Teneau et Dufour, 2015). Il s'agit généralement d'individus bien entourés, bénéficiant de nombreux contacts extérieurs qui peuvent servir l'organisation.

Par ailleurs, l'intégration et la socialisation des nouvelles recrues représentent des leviers efficaces. En effet, certaines pratiques telles qu'une faible structuration du poste de travail, une communication limitée des règles aux nouveaux employés, ou encore la circulation et la présentation des nouveaux entrants dans différents services de l'entreprise, peuvent favoriser une plus grande autonomie et inciter à la prise de risque (Bargues et Bouchard, 2013).

### **1.2.2. Rémunération**

Les individus qui ne parviennent pas à gérer ou à diversifier le risque inhérent à l'entrepreneuriat auront tendance à l'éviter (Hayton, 2005). C'est pourquoi les PME devraient

encourager la prise de risque en mettant en place des mécanismes de rétribution spécifiques, qu'ils soient de nature monétaire ou symbolique (Hayton, 2005 ; Bouchard, 2009).

Selon Hayton (2005), la prise de risque et l'autonomie sont deux aspects intrinsèquement liés, dans la mesure où la prise de risque nécessite d'abord certaine autonomie. Pour lui, l'autonomie des employés peut être encouragée par des incitations et le soutien des cadres intermédiaires.

En effet, ces incitations consistent à récompenser la performance des collaborateurs au sein des PME. Elles doivent donc s'appuyer sur l'évaluation individuelle prenant en compte des critères entrepreneuriaux tels que l'innovation et la prise de risque (Jennings et Lumpkin, 1989 ; Schmelter et al., 2010).

### **1.2.3. Formation et valorisation**

Si la capacité de prendre des risques est innée chez certaines personnes, elle doit être développée chez d'autres. Les compétences entrepreneuriales peuvent également être acquises grâce à la formation et au développement personnel (Amabile, 1988 ; Khandwalla, 2006 ; Schmelter et al., 2010). Il ne suffit donc pas simplement d'encourager les comportements entrepreneuriaux au sein des PME ; il est également nécessaire de mettre en place des actions concrètes en matière de formation et de développement personnel.

Dans ce cadre, Schmelter et al., (2010) proposent des sessions de formation axées sur la manière de transformer de nouvelles idées en projets caractérisés par une forte propension au risque et à la proactivité. Cela nécessite aussi de mettre en place des formations continues, moins standardisées, axées sur les besoins individuels en matière de connaissances (Lisein et Zanet, 2013). En effet, cette approche individuelle de la formation permet aux individus de relever spécifiquement les défis, de s'adapter aux changements de l'environnement interne et externe, et de développer une tolérance à l'ambiguïté.

### **1.2.4. Communication et partage d'information**

La capacité des PME à prendre des risques peut être renforcée en s'appuyant sur la communication et le partage d'information (Bouchard et Fayolle, 2011). Il s'agit plus précisément d'impliquer les employés dans le processus de prise de décision et de favoriser le partage des connaissances à travers des réunions régulières, des groupes de résolution de problèmes, des équipes pluridisciplinaires ou des groupes projet (Aït Razouk, 2019).

Sur la base de ce qui précède, nous pouvons reformuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2 :** « *La combinaison des pratiques GRH sélectionnées, en matière d'emploi et de recrutement, de rémunération et d'évaluation, de formation et de valorisation, ainsi que de*

*communication et d'information, contribue à l'amélioration de la capacité des PME à prendre des risques ».*

### **1.3. Pratiques GRH : Pilier essentiel de la proactivité des PME**

La notion d'opportunité d'affaires est devenue centrale dans la recherche en entrepreneuriat (Venkataraman, 1997, Messghem et Sammut, 2011). La proactivité est intrinsèquement liée à cette notion, car les actions proactives et volontaires permettent aux entreprises de saisir et d'exploiter efficacement les opportunités dans un environnement en constante évolution. De plus, la proactivité s'oppose à la réactivité. La réactivité consiste à réagir aux évolutions de l'environnement, tandis que la proactivité implique que l'entreprise soit capable de découvrir et d'exploiter des opportunités avant ses concurrents (Messghem et Sammut, 2011).

Dans cette perspective, ils ont recommandé aux PME de focaliser leurs efforts sur des actions qui leur permettant de repérer et d'exploiter rapidement les opportunités tout en étant capables de se retirer rapidement en cas de nécessité. En effet, la proactivité des individus dans la détection et l'exploitation des opportunités est cruciale. Leur aptitude à anticiper les évolutions du marché, à rechercher activement des opportunités et à prendre des risques calculés peut entraîner à une croissance et à un succès significatif dans leurs initiatives entrepreneuriales.

Pour soutenir cette dynamique, certaines pratiques GRH se révèlent particulièrement pertinentes. Dans cette section, nous analyserons à travers la littérature comment ces pratiques peuvent contribuer à renforcer la proactivité des PME.

#### **1.3.1. Recrutement, sélection et intégration**

Selon Teneau et Dufour (2015), les PME devraient, dans leur processus de recrutement, accorder une attention particulière à la sélection de profils qu'ils désignent comme des « *growth leaders* ». Il s'agit de candidats à fort potentiel entrepreneurial, dotés d'une grande expérience, souvent reconnus comme spécialistes ou experts dans leur domaine. Ces profils sont capables de détecter, suivre et exploiter rapidement les opportunités d'affaires.

Les auteurs insistent également sur l'importance de recruter des individus disposant d'un capital social et intellectuel spécifique. Grâce à leur réseau étendu, ces derniers sont en mesure d'élargir les perspectives de l'entreprise en facilitant l'accès à des informations stratégiques, à des opportunités d'affaires ou à des partenariats clés (Teneau et Dufour, 2015).

Par ailleurs, le recrutement de candidats dotés d'une forte intuition, capables d'agir de manière autonome et responsable, et de gagner la confiance de leur hiérarchie, avec le résultat final comme unique critère d'évaluation, permettrait également de renforcer la proactivité organisationnelle (Teneau et Dufour, 2015). Dans cette logique, les PME sont encouragées à

définir des profils visant à sélectionner des attitudes et des comportements permettant de réagir rapidement aux opportunités ou aux changements inattendus qui surviennent souvent (Kaya, 2006 ; Schmelter et al., 2010).

En outre, la proactivité peut améliorer à travers certaines pratiques d'intégration et de socialisation de nouvelles recrues, en lissant certaine autonomie à ces dernières. Pour Bargues et Bouchard (2013), des pratiques comme la faible structuration du poste du travail, la faible communication de règles aux nouveaux recrues, la circulation et la présentation des nouveaux entrants, l'écoute et l'adoption des propositions innovantes des nouveaux recrues, la circulation des nouveaux entrants dans les différents services, permettent de développer des relations sociales, de renforcer la confiance et la coopération, et d'accroître leur autonomie d'action.

### **1.3.2. Formation et développement du personnel**

L'autonomie d'action des RH constitue une condition préalable essentielle à la proactivité au sein des PME. Pour renforcer cette dimension, les entreprises doivent mettre en œuvre des actions concrètes, telles que la création d'espaces favorisant l'autonomie, ainsi que la formation et la sensibilisation des employés aux comportements entrepreneuriaux, notamment l'innovation, la prise de risque et la proactivité (Katia et d'Andria, 2010 ; Bouchard et Fayolle, 2011 ; Ferrary, 2013).

Dans cette optique, les qualifications et les performances des RH devraient être constamment améliorées à tous les niveaux hiérarchiques (Schmelter et al., 2010). L'accent doit être mis sur le développement des connaissances individuelles, afin de favoriser l'émergence de comportements proactifs (Lisein et Zanet, 2013). Cela permet aux employés de mieux saisir les opportunités, de répondre efficacement aux évolutions de l'environnement, et de contribuer activement à la compétitivité de l'entreprise.

### **1.3.3. Rémunération et évaluation des RH**

Le rôle des incitations, qu'elles soient financières ou non financières, dans la promotion des comportements entrepreneuriaux, notamment la capacité des individus à faire preuve de proactivité dans l'identification et l'exploitation des opportunités, fait l'objet de nombreuses recherches dans la littérature (Hayton, 2005 ; Bouchard, 2009 ; Schmelter et al., 2010 ; Bouchard et Fayolle, 2011 ; Ferrary, 2013). Ces incitations visent à récompenser la performance des employés engagés dans des activités entrepreneuriales (Schmelter et al., 2010). Pour être efficaces, les systèmes de récompense doivent être fondés sur une évaluation pertinente de la performance, intégrant des critères tels que l'innovation, la prise de risque et la proactivité. En ce sens, les récompenses accordées aux collaborateurs doivent faire preuve de flexibilité afin

de s'adapter à des situations inhabituelles et à des contextes fortement marqués par l'innovation (Schmelter et al., 2010).

#### **1.3.4. Communication et le partage d'information**

La proactivité peut être renforcée par le développement du capital social des RH, qui désigne l'investissement que font les entrepreneurs dans le développement et le maintien de relations sociales et les bénéfices attendus (Lin, 1999 ; Simon et Tellier, 2013). Ce capital social permet aux employés d'accéder à des informations stratégiques, d'identifier plus rapidement des opportunités ou des menaces, et de mobiliser des ressources ou des appuis externes.

Dans cette perspective, Simon et Tellier (2013) recommandent, pour initier des projets, de désigner des personnes spécifiquement chargées de la collecte d'informations sur les clients et de faciliter leur intégration dans les processus de l'entreprise. Cela permettrait de réduire la dépendance vis-à-vis de l'entrepreneur tout en améliorant la circulation de l'information au sein du réseau organisationnel. Ils insistent également sur l'importance d'encourager les managers intermédiaires à établir des relations transversales, à différents niveaux hiérarchiques, incluant des acteurs internes et externes, afin de densifier le réseau et de renforcer son efficacité (Simon et Tellier, 2013).

Par ailleurs, ces auteurs suggèrent de promouvoir des partenariats collaboratifs pour concrétiser les projets, à travers des mécanismes tels que des critères d'intéressement ou des séminaires de présentation. Ces dispositifs visent à réactiver des liens personnels ou professionnels existants et à construire un réseau cohésif, propice à la circulation fluide de l'information et au soutien des initiatives créatives.

La proactivité peut être renforcée aussi par l'affectation spécialisée, qui désigne la gestion ciblée des experts et des ingénieurs, généralement des spécialistes capables d'anticiper et d'évaluer plus précisément les problèmes spécifiques (Miller et Friesen, 1982 ; Schmelter et al., 2010). Ce type de profils, intégrés au sein de l'entreprise, sont en mesure d'identifier rapidement les besoins de changement et d'innovation. En ce sens, les PME, en raison de leur taille réduite, peuvent tirer parti d'une équipe interne stable plutôt que de recourir systématiquement à des experts externes (Schmelter et al., 2010), ce qui renforce leur réactivité et leur capacité à anticiper les évolutions.

Sur la base de ces éléments, nous formulons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3 :** *« La combinaison des pratiques GRH sélectionnées, en matière d'emploi et de recrutement, de rémunération et d'évaluation, de formation et de valorisation, ainsi que de communication et d'information, stimule la proactivité des PME ».*

## 2. Méthodologie de recherche

Nous avons mené une étude quantitative auprès d'un échantillon non probabiliste de convenance<sup>1</sup>, composé de 115 PME marocaines opérant dans divers secteurs d'activité (industrie, services, commerce, etc.). Les répondants étaient principalement des dirigeants, des responsables des RH ou des cadres disposant d'une bonne connaissance des pratiques GRH et de la DE au sein de leur entreprise.

Les données ont été collectées par voie électronique, notamment via un questionnaire diffusé à travers notre réseau professionnel, structuré autour de plusieurs volets : l'identification des PME, l'évaluation de leur DE, ainsi que l'analyse des pratiques GRH mises en œuvre en leur sein. L'objectif principal de cette étude était de tester le modèle conceptuel élaboré à la lumière d'une vaste revue de littérature, établissant le lien entre les pratiques GRH et la DE des PME. Ce modèle repose sur l'ensemble des pratiques GRH repérées selon la logique du modèle mixte social proposé par De Boislandelle (1998).

Pour ce faire, nous avons mobilisé la méthode de modélisation par les équations structurelles (MES), jugée pertinente pour analyser des relations complexes entre variables latentes. Cette méthode nécessite d'abord une analyse exploratoire, réalisée à l'aide du logiciel SPSS, afin d'évaluer la structure dimensionnelle des instruments de mesure retenus, par le biais d'une analyse factorielle en composantes principales (ACP). La validité des échelles a été examinée à partir des saturations factorielles, et leur fiabilité interne a été vérifiée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Ensuite, une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée pour valider la structure des instruments précédemment identifiée. Enfin, l'évaluation du modèle structurel et la vérification des hypothèses ont été menées selon l'approche PLS (Partial Least Squares), en appliquant la méthode de bootstrap avec SMART PLS 4.

## 3. Analyse factorielle exploratoire des échelles de mesure

Bien que l'ensemble des échelles de mesure retenues dans cette étude soient issues de la littérature, une analyse factorielle exploratoire a été menée afin d'en vérifier la validité dans le contexte spécifique des PME marocaines. Cette étape se justifie pleinement, dans la mesure où la majorité des travaux ayant mobilisé ces échelles ont été réalisés dans des pays développés (notamment en France, au Canada ou aux États-Unis), dont les contextes économique et culturel diffèrent sensiblement de celui du Maroc.

---

<sup>1</sup> Les échantillons de convenance correspondent à des échantillons choisis en fonction des opportunités qui se présentent au chercheur, sans qu'aucun critère de sélection ne soit défini a priori (Royer et Zarlowski, 2014)

Les échelles utilisées pour mesurer la DE des PME s'inspirent principalement des travaux de Miller (1983) et Covin et Slevin (1988), dont le modèle est largement reconnu et validé dans la littérature. Ce modèle se décline en trois dimensions, à savoir : l'innovation, mesurée à l'aide de cinq items ; la prise de risque, mesurée par trois items et la proactivité, mesurée par trois items.

En ce qui concerne les pratiques GRH, nous avons retenu quatre dimensions suivant la logique du modèle « *mixte- social* » proposé par De Boislandelle (1998), à savoir : l'emploi et le recrutement, mesurée à l'aide de 7 items ; la rémunération et l'évaluation, mesurée à l'aide de 6 items ; la formation et la valorisation, mesurée à l'aide de 11 items) et la communication et l'information, mesurée à l'aide de 5 items.

L'analyse exploratoire avait pour objectif d'examiner la structure factorielle des échelles ainsi que leur cohérence interne, afin de garantir leur fiabilité dans le contexte empirique des PME marocaines. Conformément aux recommandations d'Evrard et al. (2009), nous avons d'abord vérifié la factorisabilité des données à l'aide des tests suivants : la matrice de corrélation de Pearson, le test de sphéricité de Bartlett, et l'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).

L'analyse a ensuite été réalisée selon la méthode de l'analyse en composantes principales (ACP), en vue de tester la dimensionnalité des variables et d'interpréter la structure factorielle dégagée. Lorsque l'ACP révèle un seul facteur significatif, le construit est considéré comme unidimensionnel. À l'inverse, l'émergence de plusieurs facteurs indique un construit multidimensionnel.

Par ailleurs, nous avons pris en compte la matrice des communalités, qui permet d'évaluer la part de variance de chaque item expliquée par les facteurs extraits. Selon Hair et al. (2017), un item dont la variance expliquée est inférieure à 0,50 est considéré comme faiblement représenté et doit être supprimé de l'échelle.

Le tableau ci-après présente une synthèse des résultats obtenus lors de l'examen de la structure factorielle des différentes variables retenues. À l'issue de cette analyse, 35 items ont été conservés sur un total initial de 40, ce qui a conduit à l'exclusion de 5 items jugés peu pertinents. Ces résultats confirment la pertinence et la robustesse des instruments de mesure dans le contexte des PME marocaines. Ils constituent ainsi un préalable solide à la réalisation de l'analyse factorielle confirmatoire, ainsi qu'au test du modèle structurel à l'aide de la méthode PLS (Partial Least Squares).

**Tableau N° 1 : Récapitulatif des statistiques de l'analyse factorielle exploratoire**

Variable	Echelle	Nombre initial d'items	Nombre d'items retenus	KMO	% de variance expliquée	l'alpha de Cronbach
Dynamique entrepreneuriale	Innovation	5	3	0.603	63.464	0.701
	Prise de risque	3	3	0.662	66.242	0.742
	Proactivité	3	3	0.704	71.317	0.798
Pratiques GRH	Emploi / recrutement	7	5	0.795	53.981	0.783
	Rémunération / évaluation	6	5	0.835	71.138	0.897
	Formation /valorisation	11	11	0.881	68.94	0.918
	Communication / information	5	5	0.885	75.56	0.919

Source : adapté, Sortie SPSS.

#### 4. Analyse factorielle confirmatoire des variables du modèle de mesure

L'analyse factorielle confirmatoire a pour objectif de valider la structure des relations entre les 35 variables manifestes retenues et les variables latentes correspondant aux pratiques GRH et à la dynamique entrepreneuriale.

Cette analyse permet d'évaluer la fiabilité ainsi que la validité convergente et discriminante des construits, en s'assurant que la structure factorielle théorique, issue de la revue de littérature, est bien cohérente avec les données empiriques collectées auprès des PME marocaines.

Il s'agit d'une étape préliminaire essentielle, qui garantit la solidité des concepts mobilisés dans notre modèle de recherche. Elle conditionne ainsi la validité des résultats obtenus lors de l'analyse structurelle ultérieure, visant à tester les relations hypothétiques formulées.

##### 4.1. Évaluation de la fiabilité des indicateurs de mesure

Dans les modèles de mesure réflexive, les charges externes représentent les coefficients qui indiquent la relation entre les variables latentes et leurs indicateurs observés (ou variables manifestes). Il s'agit de vérifier que chaque item reflète fidèlement le construit sous-jacent.

Les résultats de notre étude révèlent que la majorité des indicateurs présentent des charges supérieures au seuil recommandé de 0,70, ce qui indique un niveau satisfaisant de fiabilité (Hair et al., 2017). Toutefois, certains items affichent des valeurs légèrement inférieures : F/V 4 (0,682) ; E/R 2 (0,646) ; F/V 5 (0,609) et E/R 6 (0,572). Alors, ces items doivent être supprimés s'ils permettent d'améliorer significativement la fiabilité composite ou l'Average Variance Extracted (AVE) (Hair et al., 2017). En effet, la suppression de l'item E/R 2 ne montre pas d'impact significative sur la fiabilité composite et l'AVE, ce qui justifie sa conservation dans l'échelle. Pour l'item E/R 6, sa suppression entraîne une amélioration de la fiabilité composite et de l'AVE. Par conséquent, cet item a été supprimé de l'échelle.

Concernant l'item F/V 4, bien que sa suppression améliore légèrement l'AVE, elle provoque une détérioration de la fiabilité composite, ce qui justifie son maintien. Enfin, la suppression de l'item F/V 5 conduit à une amélioration générale des deux indices de fiabilité susmentionnés.

Alors, les résultats de cette analyse nous permettent de conclure que la fiabilité interne des différents indicateurs, tout comme celle des variables latentes associées, est globalement assurée et appropriée pour la suite de l'analyse structurelle.

#### **4.2. Évaluation de validité convergente et discriminante**

Dans cet axe, nous procéderons à l'analyse de la validité convergente et discriminante des différentes variables latentes des modèles de mesure, à travers le calcul de la variance moyenne extraite (AVE) et l'examen de la matrice de corrélations croisées.

##### **4.2.1. Validité convergente des variables latentes**

Les résultats de l'étude indiquent que la valeur de la variance moyenne extraite (AVE) pour l'ensemble des variables latentes testées dépasse le seuil recommandé de 0,50, ce qui témoigne d'une validité convergente satisfaisante. Cela signifie que chaque construit explique plus de 50 % de la variance de ses indicateurs.

Cependant, deux variables présentent des valeurs d'AVE légèrement inférieures au seuil : celle de la DE (0,497) et celle des pratiques GRH (0,468). Malgré cela, ces deux variables affichent des valeurs de fiabilité composite très élevées, bien supérieures au seuil de 0,70 recommandé par la littérature (Hair et al., 2017), à savoir 0,922 pour la DE et 0,957 pour les pratiques GRH. Ces niveaux élevés de fiabilité compensent légèrement la faiblesse relative de l'AVE, ce qui permet d'accepter la validité convergente de l'ensemble des construits du modèle.

##### **4.2.2. Validité discriminante des variables latentes**

La validité discriminante est établie lorsque, pour chaque construit, la variance qu'il partage avec ses propres indicateurs est supérieure à celle qu'il partage avec les autres construits auxquels il est associé.

Les résultats de notre étude montrent que chaque construit affiche une racine carrée de l'AVE supérieure à ses corrélations avec les autres construits. Par exemple, la racine carrée de l'AVE de DE est de 0,705, et celle de la proactivité (PRO) est de 0,894 ; toutes deux dépassent leur corrélation avec le construit de la rémunération et l'évaluation (R/E), qui est de 0,502. De même, la racine carrée de l'AVE de la communication et l'information (C/I) est de 0,869, et celle des Pratiques GRH est de 0,899, toutes deux supérieures à leur corrélation de 0,265 avec l'innovation (INNOV). Ces résultats confirment la validité discriminante des construits et renforcent la fiabilité des variables latentes mobilisées dans notre modèle de recherche.

#### **5. Évaluation de la qualité d'ajustement du modèle structurel**

L'évaluation du modèle structurel, selon l'approche PLS, repose sur le calcul de plusieurs coefficients destinés à apprécier la pertinence prédictive des variables latentes. À cet effet, nous

examinons principalement le coefficient de détermination ( $R^2$ ), l'indice de taille d'effet ( $f^2$ ) et le coefficient de Stone-Geisser ( $Q^2$ ). Ces indicateurs permettent également de calculer l'indice de qualité d'ajustement globale (Goodness of Fit - GOF), essentiel pour évaluer simultanément la performance du modèle structurel et celle du modèle de mesure.

### 5.1. Estimation du niveau du coefficient de détermination R square ( $R^2$ )

L'analyse des résultats indiquent que l'ensemble des coefficients de détermination ( $R^2$ ) obtenus pour les variables latentes endogènes sont positifs et statistiquement significatifs, dépassant tous le seuil minimum de 0,10 recommandé par Hair et al. (2017), ce qui confirme la pertinence explicative du modèle. Plus précisément, la variable « DE » explique 70,8 % de la variance de la variable endogène « Innovation », 79,9 % de celle de la variable « Proactivité », et 72 % de celle de la variable « Prise de risque ». Ainsi, la variable « Pratiques GRH » explique 80,9 % de la variance de la variable « Communication/Information », 52,3 % de celle de la variable « Emploi/Recrutement », 80,6 % de celle de la variable « Formation/Valorisation », et 76,7 % de celle de la variable « Rémunération/Évaluation ». De plus, elle explique 31,9 % de la variance de la variable « DE ».

### 5.2. Évaluation de la taille de l'effet ( $f^2$ )

La taille de l'effet  $f^2$  permet d'évaluer la contribution individuelle de chaque variable latente exogène à l'explication d'une variable latente endogène, en mesurant l'impact sur la variation du coefficient de détermination ( $R^2$ ). Ainsi, une valeur de  $f^2$  égale à 0,02 indique un effet faible, 0,15 un effet modéré et 0,35 un effet fort. En revanche, une valeur inférieure à 0,02 suggère une absence d'effet significatif (Hair et al., 2017).

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus révèlent que l'ensemble des variables latentes exogènes exercent des effets significatifs sur les variables endogènes du modèle. Ces effets, mesurés par le  $f^2$ , confirment la pertinence des relations structurelles postulées dans le cadre de cette recherche.

**Tableau N° 2 : Test de taille d'effet**

	C/I	DE	E/R	F/V	INNOV	PRO	Pratiques GRH	R/E	RISK
DE					2.431	3.968			2.575
Pratiques GRH	4.226	0.469	1.095	4.153				3.301	
Taille d'effet	élevé	élevé	élevé	élevé	élevé	élevé	élevé	élevé	élevé

Source : adapté, sortie de SMART PLS 4

### 5.3. Évaluation de la validité prédictive ( $Q^2$ )

De manière générale, une valeur de  $Q^2$  supérieure à zéro pour une variable endogène indique que le modèle possède une pertinence prédictive satisfaisante à son égard. L'analyse des

résultats du test de validité prédictive montre que toutes les variables latentes endogènes de notre modèle de recherche affichent des valeurs de  $Q^2$  strictement positives. Ce qui confirme la capacité prédictive du modèle structurel proposé et renforcent la robustesse des relations hypothétiques testées.

#### 5.4. Évaluation de la qualité globale du modèle structurel : l'indice de GOF

La qualité d'ajustement du modèle global est évaluée à l'aide de l'indice de qualité d'ajustement global Goodness of Fit (GOF). Cet indice se calcule comme la moyenne géométrique entre la moyenne des variances moyennes extraites (AVE) et la moyenne des coefficients de détermination ( $R^2$ ). Il permet d'apprécier simultanément la qualité du modèle de mesure et celle du modèle structurel. Des valeurs de GOF de 0,10, 0,25 et 0,36 indiquent respectivement une validité médiocre, modérée et élevée.

En appliquant la formule de calcul de l'indice de qualité d'ajustement (GoF), nous avons obtenu une valeur de 0,58, supérieure au seuil de référence de 0,36 proposé dans la littérature. Cette valeur traduit un bon ajustement global du modèle, ce qui permet de conclure à une qualité d'ajustement élevée et à une validité satisfaisante du modèle estimé.

$$\begin{aligned} GOF &= \sqrt{(\bar{R}^2 * AVE)} \\ &= \sqrt{(0.6107777778 * 0.5597777778)} \\ &= \mathbf{0.5847} > \mathbf{0.36} \end{aligned}$$

### 6. Résultats du test et analyse des hypothèses du modèle structurel

Les hypothèses de notre recherche ont été testées en utilisant l'approche PLS des équations structurelles. Pour déterminer la significativité des coefficients du modèle structurel, nous avons appliqué une procédure de bootstrap avec un rééchantillonnage de  $N = 5000$ .

Le test des hypothèses repose sur la vérification de la significativité des coefficients de régression standardisés (Bêta), qui montrent la force des relations entre les différentes variables latentes, ainsi que des valeurs de teste de Student (t) et des p-values. Statistiquement, une hypothèse est considérée significative aux seuils suivants :  $p < 0,05$  si  $t > 1,96$  ;  $p < 0,01$  si  $t > 2,58$  ;  $p < 0,001$  si  $t > 3,29$ .

Les résultats de l'analyse, générés par le logiciel Smart PLS et synthétisés dans le tableau ci-après, indiquent que l'ensemble des hypothèses formulées dans le modèle de recherche, à savoir l'hypothèse centrale ainsi que les hypothèses H1, H2 et H3, sont empiriquement validées.

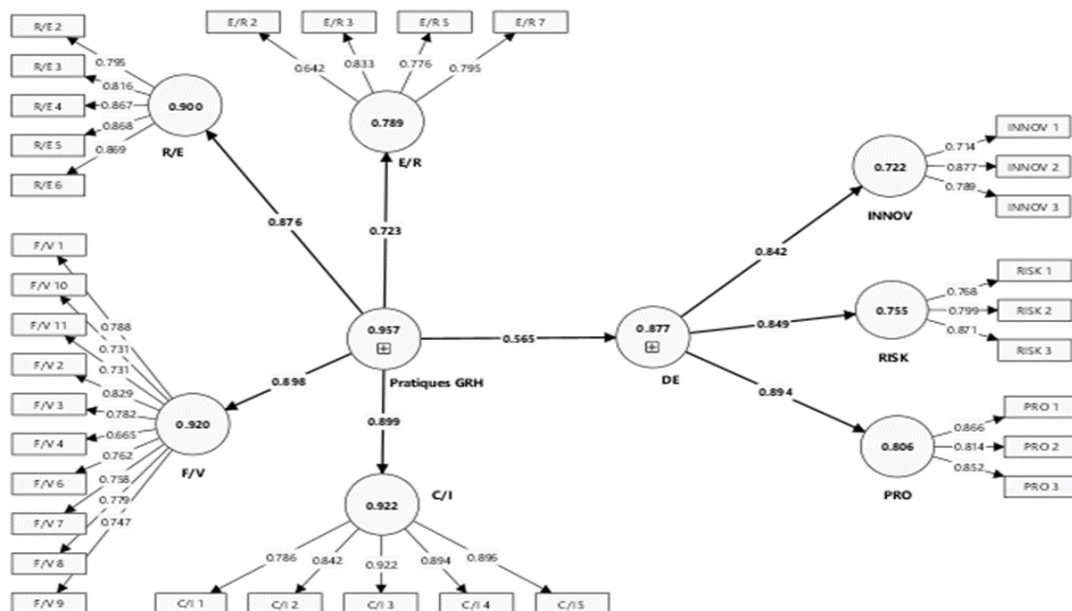
**Tableau N° 3 : Résultats du test des hypothèses du modèle structurel**

Hypothèses	Coefficient bêta	Écart-type	Valeurs - T	Valeurs - P	Type d'influence	conclusion
<b>H</b> : Pratiques GRH -> DE	0.565	0.080	7.023	0.000	Positive	validée
<b>H1</b> : Pratiques GRH -> INNOV	0.476	0.072	6.629	0.000	Positive	validée
<b>H2</b> : Pratiques GRH -> RISK	0.480	0.075	6.406	0.000	Positive	validée
<b>H3</b> : Pratiques GRH -> PRO	0.505	0.075	6.777	0.000	Positive	validée

Source : adapté, sortie de SMART PLS 4

Généralement, un coefficient de chemin (path coefficients) supérieur à 0,20 est considéré comme significatif (Hair et al., 2017). Dans ce cadre, les résultats présentés dans tableau ci-dessus et illustrés selon le graphique ci-dessous révèlent que toutes les relations testées dépassent ce seuil, ce qui confirme l'impact positif et significatif des pratiques GRH sur la DE des PME étudiées.

**Figure N° 1 : coefficients de cheminement du modèle structurel**



Source : Sortie de SMART PLS 4

## 7. Discussion des résultats

L'objectif principal de cette recherche est d'élaborer un modèle de pratiques GRH susceptible de favoriser la DE des PME. Ce modèle conceptuel s'appuie sur un ensemble d'hypothèses théoriques issues de la littérature, à l'intersection des champs de la GRH et de l'entrepreneuriat. Plus précisément, il postule un impact positif de certaines pratiques GRH Relevant du « *mix-social* », sur les trois dimensions fondamentales de la DE : l'innovation, la prise de risque, et la proactivité.

Les résultats empiriques issus d'une enquête quantitative menée auprès de 115 PME marocaines confirme la validité de ce modèle. En effet, l'analyse statistique révèle que certaines pratiques

GRH retenues ont un impact positif et significatif sur la capacité de l'innovation, de la prise de risque et de la proactivité des PME étudiées.

### **7.1. Pratiques GRH : levier de l'innovation en PME**

L'analyse empirique menée dans le cadre de cette étude met en évidence le rôle central d'un « *mix-social* » de pratiques GRH dans le renforcement de la capacité d'innovation des PME. Plus précisément, les résultats confirment de manière statistiquement significative l'une des hypothèses principales du modèle conceptuel proposé, à savoir l'effet positif des pratiques GRH sur l'innovation ( $\beta = 0,476$  ;  $t = 6,629 > 1,96$  ;  $p < 0,001$ ). Cette relation, validée empiriquement, souligne l'importance d'une articulation cohérente et complémentaire des pratiques de recrutement, de formation, de rémunération et de communication pour stimuler la dynamique d'innovation au sein des PME étudiées.

Ces résultats corroborent les travaux de Schmelter et al. (2010), Pichault et Picq (2013) et Ferrary (2013), qui soulignent l'intérêt de recruter des candidats possédant des compétences entrepreneuriales, tels que la créativité et la proactivité. Ou encore, la sélection d'individus disposant d'aptitudes collaboratives (Teneau et Dufour, 2015) et l'adoption des innovations proposées par les nouvelles recrues (Bargues et Bouchard, 2013).

D'autres pratiques GRH ont démontré, dans la présente étude, leur impact sur l'innovation, en corroborant également des travaux antérieurs, telles que la motivation, l'implication ainsi qu'un système de rétribution aligné sur les initiatives innovantes (Hayton, 2005 ; Schmelter et al., 2010 ; Bouchard et Fayolle, 2011 ; Ferrary, 2013). À cet égard, des mécanismes tels que les primes à l'innovation, les stock-options ou la reconnaissance formelle apparaissent comme des catalyseurs de créativité et d'engagement.

De plus, les conclusions de cette étude confirment également l'impact de formations ciblant des compétences transversales et à forte valeur ajoutée pour l'innovation. Ces formations, axées sur les habiletés relationnelles (travail en équipe, gestion des conflits), la créativité (méthodes d'idéation, résolution de problèmes), la gestion de projet ou encore la mise en réseau, renforcent la capacité des PME à générer, structurer et concrétiser des initiatives innovantes. Ces résultats corroborent les travaux de Schmelter et al. (2010), Lisein et De Zanet (2013), Ferrary (2013) ainsi que Pichault et Picq (2013). Ainsi, les résultats de cette recherche s'alignent avec les travaux de chercheurs tels que Ferrary (2013) et Pichault et Picq (2013), concernant l'impact de la mise en place de dispositifs d'évaluation formalisés et d'espaces d'autonomie, favorisant l'émergence et la concrétisation de projets innovants au sein des PME.

Cette étude confirme également l'impact du développement des réseaux externes des employés, qui leur permettent d'accéder à l'information et aux ressources nécessaires à l'innovation, corroborant ainsi les travaux d'auteurs tels que Ferrary (2013) et Pichault & Picq (2013). Elle met aussi en évidence l'importance de la participation active des employés au processus décisionnel et de la reconnaissance de leurs contributions innovantes, comme l'ont souligné Schmelter et al. (2010).

### **7.2. Pratiques GRH : levier de la capacité des PME pour à prendre des risques**

L'analyse des résultats de cette étude confirme l'impact positif d'un « *mix -social* » de pratiques de GRH sur le développement de la capacité des PME à prendre des risques. En effet, l'une des hypothèses fondamentales de notre modèle de recherche est validée de manière significative ( $\beta = 0,476$  ;  $t = 6,629 > 1,96$  ;  $p < 0,001$ ). Dans ce cadre, cette étude corrobore les travaux d'auteurs tels que Hayton (2005) et Teneau et Dufour (2015), qui mettent en évidence l'importance de recruter des profils capables de gérer l'incertitude, de tolérer l'ambiguïté et d'assumer des décisions à fort enjeu. Ou encore, le recrutement de candidats disposant de compétences entrepreneuriales spécifiques, notamment en gestion du risque et en capacité d'anticipation, comme le préconisent également Schmelter et al. (2010), Pichault et Picq (2013) et Ferrary (2013).

Par ailleurs, les résultats de cette étude mettent en évidence l'impact de la valorisation des RH, qu'elle soit symbolique ou financière, en récompensant leur créativité, leur engagement dans des projets risqués et leur capacité à saisir de nouvelles opportunités, ainsi que celui d'une politique de rémunération incitative alignée sur la performance innovante et la prise de risque maîtrisée. Ces résultats corroborent les travaux d'auteurs tels que Hayton (2005), Schmelter et al. (2010) et Ferrary (2013).

De plus, cette étude confirme l'impact d'une certaine liberté dans la prise de décision et du temps libre consacré au développement de projets innovants sur la prise de risque, en favorisant l'expérimentation, la responsabilité individuelle et l'initiative stratégique, corroborant ainsi les travaux de Ferrary (2013) et de Pichault et Picq (2013). De même, nous avons mis en évidence l'effet du renforcement des liens sociaux internes, des interactions avec l'écosystème externe et de la création d'un climat organisationnel propice à la circulation de l'information, à la coopération transversale et au soutien mutuel, à travers des réunions périodiques, des projets collectifs ou des événements informels, sur la prise de risque calculée, comme l'ont souligné Schmelter et al. (2010), Pichault et Picq (2013) et Farrukh et al. (2020).

### 7.3. Pratiques GRH : Pilier essentiel pour renforcer la proactivité des PME

L'analyse des résultats confirme également l'impact positif du « *mix-social* » des pratiques GRH sur le développement de la proactivité des PME, validant ainsi la troisième hypothèse de notre modèle de recherche ( $\beta = 0,505$  ;  $t = 6,629 > 1,96$  ;  $p = 0,000 < 0,05$ ).

Cette étude met en évidence l'impact du recrutement de profils dotés de compétences entrepreneuriales spécifiques, telles que la créativité, l'esprit d'initiative et la capacité à anticiper les évolutions du marché (préconisées par Schmelter et al., 2010 ; Pichault et Picq, 2013 ; Ferrary, 2013), ainsi que de candidats disposant de fortes aptitudes au travail en équipe, comme le soulignent Teneau et Dufour (2015), sur le développement de la proactivité des PME. De même, cette étude souligne l'impact des dispositifs incitatifs, qu'ils soient financiers (primes, intéressement, reconnaissance formelle) ou non financiers (reconnaissance symbolique, valorisation de l'initiative), dans l'encouragement des salariés à initier des actions stratégiques, à repérer les opportunités émergentes et à proposer des solutions innovantes. Ces résultats corroborent les travaux de Hayton (2005), Schmelter et al. (2010) et Ferrary (2013).

En outre, cette étude confirme l'impact de la formalisation des procédures de reconnaissance et d'accompagnement des initiatives entrepreneuriales, ainsi que du soutien des managers intermédiaires, sur l'autonomie individuelle des salariés et leur proactivité, corroborant ainsi les travaux de Hayton (2005), Bouchard et Fayolle (2011) et Ferrary (2013).

Les résultats de notre étude s'alignent également avec les travaux de Ferrary (2013) et Pichault et Picq (2013) concernant l'impact du développement du capital social des salariés sur la proactivité, en soulignant la nécessité d'activer et de structurer les réseaux internes et externes, d'encourager la collaboration interpersonnelle, d'assurer une circulation fluide de l'information et de faciliter l'accès à des ressources externes critiques. Il est également important de mobiliser des liens à travers des partenariats, des dispositifs d'intéressement ou des événements collaboratifs tels que des séminaires d'échange ou des ateliers stratégiques.

#### Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'examiner l'impact de certaines pratiques GRH sur le développement de la DE des PME. En effet, nous avons élaboré un modèle de recherche articulé autour de quatre leviers stratégiques, inspiré du « *mix-social* » de De Boislandelle (1998) : l'emploi et le recrutement, la rémunération et l'évaluation, la formation et la valorisation, ainsi que la communication et le partage d'information. Fondé sur les pratiques GRH identifiées dans la littérature comme favorables à l'innovation, à la prise de risque et à la proactivité, ce modèle met en lumière le rôle central de ces leviers dans le développement de la DE.

Ce modèle a été testé empiriquement à travers une étude quantitative menée auprès de 115 PME marocaines. Les analyses factorielles, exploratoire et confirmatoire, ont permis de confirmer la validité et la fiabilité des échelles de mesure ainsi que celle du modèle de recherche. Les résultats valident l'hypothèse principale selon laquelle les pratiques GRH exercent un impact positif et significatif sur le développement de la DE des PME, tout en validant les hypothèses secondaires portant sur l'influence de ces pratiques sur l'innovation, la prise de risque et la proactivité. Ces conclusions soulignent l'importance stratégique des pratiques GRH comme levier de la DE au sein des PME. Elles constituent également un point d'intérêt majeur pour les praticiens et les chercheurs, en mettant en évidence la nécessité de proposer un « *mix-social* » cohérent et complémentaire de pratiques GRH.

Cependant, cette étude présente certaines limites. D'une part, le choix des pratiques GRH n'est pas certainement exhaustif, ce qui nécessite de renforcer encore des études qualitatives afin d'explorer d'autres pratiques GRH susceptibles de soutenir la DE pour ce type d'entreprises. D'autre part, la taille limitée de l'échantillon par rapport à la complexité du tissu économique marocain souligne l'importance de multiplier les recherches de nature quantitative. Cette approche vise à obtenir une validation plus étendue et une large acceptation de ces pratiques GRH, particulièrement pour les PME marocaines.

Enfin, le rôle du dirigeant constitue un facteur clé à intégrer davantage dans les travaux futurs. L'orientation stratégique de la PME en matière de la DE, tout comme les pratiques GRH mises en œuvre, sont fortement influencées par les caractéristiques du dirigeant : son parcours, ses valeurs, son niveau de formation, et sa culture entrepreneuriale. Explorer ces dimensions offrirait un éclairage plus riche sur les mécanismes favorisant l'ancrage de la DE dans les PME.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Ait Razouk, A. (2014). Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME. *Revue française de gestion*, 243(6), 107-126.

Ait Razouk, A. (2019). L'influence de la GRH mobilisatrice sur l'innovation : Le rôle médiateur du partage des connaissances. *Revue Française de Gestion*, 45(278), Pp :

Bargues, Émilie, and Véronique Bouchard. "Les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices." *Revue française de gestion* 233.4 (2013) : 89-106.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation. *Strategy & leadership*, 26(1), 34-39.

- Benali, M., & Jidour, M. (2023). Rôle des pratiques GRH dans la promotion de l'innovation au sein des PME marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-2), 745–765.
- Bouchard, V., & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat?. *Gestion*, 36(4), 11-21.
- Bournois, F., & Brabet, J. (1997). Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines. *Encyclopédie de gestion*, 2, 2732-2752.
- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, 22(10), Pp : 953-968.
- Chabaud, D., Estay, C., & Louart, P. (2008). Editorial. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1),
- Chen C.-J. et Huang J.-W. (2009). "Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity", *Journal of Business Research*, vol. 62, no 1, p. 104-114
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), Pp: 217-234.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., & Lilien, G. L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing* (No. hal-00490724).
- Ferrary, M. (2013). Écosystème intrapreneurial et innovation. *Revue française de gestion*, 233(4), 107-122.
- Foss N.J., Laursen K. et Pedersen T. (2011). "Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices", *Organization Science*, vol.22, no 4, p. 980-999.
- Hair, J.F., Hult, T.G., Ringle, C., Sarstedt, M., (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage 390.
- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of business venturing*, 1(1), 31-45.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.

HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).

Ireland, R. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Strategic Direction*, 25(8).

Iyer, B., & Davenport, T. H. (2008). Reverse engineering Google's innovation machine. *Harvard Business Review*, 86(4), 58-68.

Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. (1989). Functioning modeling corporate entrepreneurship: An empirical integrative analysis. *Journal of management*, 15(3), 485-502.

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*, 2(2).

Jones, G. R., & Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of management*, 18(4), 733-749.

K. Randerson, A. Fayolle. *Management entrepreneurial et orientation entrepreneuriale : deux concepts si différents ?*. 2010.

Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. (No Title).

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. 141-160.

Liu N.C. et Liu M.S. (2011). "Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior-an empirical study for Taiwanese R & D professionals", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, no 4, p. 981-997

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Mahé de Boislandelle, H. (1998). GRH dans les PME. *Economica*, 2, p139.

Messeghem, K. (1999). L'assurance qualité : facteur dénaturant de la PME. *Revue internationale PME*, 12(3), 107-126.

Messeghem, K. (2003). Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(2), 197-212.

Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat. Les essentiels de la gestion*. Éditions EMS. 244 pages.

Messeghem, K., Bories, A. I., Noguera F. (2009). GRH, PME, transmission de nouvelles perspectives - mélanges en l'honneur du professeur Henri Mahé DE Boislandelle. EMS Édition.

- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), Pp: 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Pichault, F. et J. Nizet (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*, Paris, Seuil
- 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*, 39(233), 161-182.
- Randerson, K., Fayolle, A., & Defélix, C. (2013). Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes?. *Revue française de gestion*, 233(4), 75-88.
- Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2010). Interactions entre les pratiques de ressources humaines et intrapreneuriales en PME. *Management & Avenir*, 39(9), 136-148.
- Royer I., Zarlowski P. « Le design de la recherche », Sous la direction de Thietart, R-A., et al, «Méthodes de recherche en management », Édition Dunod, 2003.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715-741.
- Simon, F., & Tellier, A. (2013). Comment développer le capital social des intrapreneurs?. *Revue française de gestion*, 233(4), 123-140.
- Stevenson, H. H. (2000). Why entrepreneurship has won. *Coleman White Paper*, 2(4), 483.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship: Concepts, theory and perspective* (pp. 155-170). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Sykes, H. B., & Block, Z. (1989). Corporate venturing obstacles: Sources and solutions. *Journal of business venturing*, 4(3), 159-167.
- Teneau, G., & Dufour, N. (2015). Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services. *Management & Avenir*, N° 76(2),
- Venkataraman, S. (1997), The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective, In Katz J. et Brockhaus R. (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence*.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of management*, 26(5), 947-976.