



**HAL**  
open science

# L'entrepreneuriat peut-il être inclusif en situation de handicap ? Contribution de la théorie des capacités dynamiques

Véronique Csanyi-Virag, Marion Polge

## ► To cite this version:

Véronique Csanyi-Virag, Marion Polge. L'entrepreneuriat peut-il être inclusif en situation de handicap ? Contribution de la théorie des capacités dynamiques. *Management & sciences sociales*, 2021, Responsabilité sociétale des enseignants-chercheurs en management, 30 (30), pp.179-207. hal-03277477

**HAL Id: hal-03277477**

**<https://hal.science/hal-03277477>**

Submitted on 13 Jul 2021

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

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

Copyright

---

# L'entrepreneuriat peut-il être inclusif en situation de handicap ? Contribution de la théorie des capacités dynamiques

---

**Véronique Csanyi-Virag**

Doctorante, Laboratoire MRM, Université de Montpellier  
veronique.csanyi-virag@etu.montpellier.fr

**Marion Polge**

Maître de conférences, HDR, Laboratoire MRM, Université de Montpellier  
marion.polge@umontpellier.fr

*Le concept de diversité, souvent qualifié d'enjeu social et sociétal, est placé au cœur de nombreux débats. La recherche académique s'en empare depuis plusieurs années, car la mise en œuvre de politiques de diversité rencontre des difficultés d'opérationnalisation au sein des entreprises. Le concept de diversité est aujourd'hui adossé à un autre concept : l'inclusion, qui sous-tend l'idée de prolongement ou de complémentarité à la diversité. Toutefois, nous formulons plusieurs points à l'emploi du concept d'inclusion. Nous choisissons d'abord, la forme adjectivale de « inclusif » dont on détaillera les principales raisons. Nous nous appuyons sur des travaux anglo-saxons qui ont traité directement de l'opérationnalisation de ce concept en milieu de travail au sein des grandes organisations. Et enfin, nous mobilisons ce concept inclusif, historiquement traité dans le médico-social, l'éducation, les sciences sociales, dans le champ de l'entrepreneuriat en étudiant spécifiquement les capacités dynamiques. Dans cet article nous nous interrogeons sur cet entrepreneuriat qui se renouvelle par une démarche inclusive en s'appuyant sur les capacités dynamiques. Quel est le rôle des capacités dynamiques et leurs contributions à l'entrepreneuriat inclusif ? Nous nous appuyons sur des premiers résultats obtenus dans l'étude qualitative exploratoire menée auprès des dirigeants des entreprises adaptées (EA) en contexte de handicap.*

*Mots clés : Diversité, Inclusif, Handicap, Entrepreneuriat, Management, Capacités dynamiques.*

*The concept of diversity, often described as a major social stake, it is placed at the heart of various debates. For several years it has been the focus of academic research, notably as diversity policies came into force. Companies face difficulties implementing the new policies into their practices. Diversity is now often linked to inclusion. Inclusion is a complementary extension of diversity. In this paper, we study the links between both concepts. We choose to use the term "inclusive" and explain why in the paper. We also use English keywords linked with the operationalisation of this concept in the workplace within large organisations. Historically, academic studies on diversity took place in fields such as social care, education and social sciences, however, this study focuses on entrepreneurship and dynamic capacities. In this article, we discuss this new form of entrepreneurship inspired by inclusive approaches based on dynamic capacities through this question: what is the role of dynamic capabilities and their contributions to inclusive entrepreneurship? We rely on the first results of an exploratory qualitative study with the managers of adapted companies (translation for Entreprises Adaptées, EA) in the context of disability.*

*Keywords: Diversity, Inclusive, Disability, Entrepreneurship, Management, Dynamic capabilities.*

## Introduction

Le concept de diversité a soulevé de nombreuses interrogations et défis pour l'entreprise confrontée à la complexité de son écosystème qui s'est tissée au fur et à mesure des évolutions économiques, sociales, sociétales et internationales. (Bruna *et al.*, 2016) met en avant : d'une part, le « *pari de la modernité* » (Bruna *et al.*, 2016, p. 69) et d'autre part, le « *pari du rétablissement de la confiance* » (Bruna *et al.*, 2016, p. 69) en requestionnant la qualité et le respect dans les relations humaines et réinterrogeant ainsi la diversité dans les organisations. Barth (2018, p. 6) évoque l'évolution de l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise « *Notre environnement connaît en effet trois transformations majeures : climatique, démographique et numérique, qui impactent les entreprises et les organisations, et s'adressent à chaque citoyen et chaque salarié individuellement* ». Dans ce contexte, pour cet auteur la réponse à la gestion de la diversité se construit en une lecture nouvelle du management et de sa pratique au sein des organisations par le « *nouveau paradigme en management* » (Ibid.) s'inscrivant dans la « *transformation du référentiel managérial* » (Barth, 2018, p. 278) : rôles et postures managériales. La diversité apparaît donc sous l'angle des priorités RH associées le plus souvent aujourd'hui au concept inclusif. « *Certains auteurs associent alors de facto diversité* » et « *inclusion* » (Point, 2012, p. 60) et définissent la diversité comme Mor Barak (2005) « *l'ensemble des actions organisationnelles volontaires dont l'objectif est de créer une meilleure inclusion des salariés d'origine variée dans les structures organisationnelles formelles et informelles via la mise en place de politiques et de pratiques dédiées* » (Point, 2012, p. 60). Ici, nous nous proposons de poursuivre la recherche sur la diversité en mobilisant le concept inclusif sous l'angle des processus des capacités dynamiques qui participeraient au renouvellement de l'entrepreneuriat.

À notre connaissance, la recherche n'a pas encore mobilisé la théorie des capacités dynamiques dans le cas d'un entrepreneuriat qui priorise la diversité en développant une démarche inclusive. Le terme inclusif très utilisé au départ pour questionner et redonner une

place aux personnes en situation de handicap dans la société française se voit utilisé dans les textes législatifs, dans les médias et dans les recherches en sciences sociales ; nous proposons dans cet article de le traiter en sciences de gestion et plus particulièrement en entrepreneuriat. Nous avons fait le choix du terrain spécifique des entreprises adaptées (EA) qui font parties du secteur adapté dans le milieu ordinaire. Ces EA embauchent à plus de 80 % des personnes en situation de handicap. L'intérêt porté aux personnes en situation de handicap s'explique par le constat d'un réel sous-emploi. En France en 2018 il y a « *57 % des demandeurs d'emploi de + 1 an soit 45 % pour l'ensemble des demandeurs d'emploi, 938 000 ... sur 2,7 millions de personnes reconnues handicapées (de 15-64 ans)* » (Source L'Association de gestion de fonds pour l'insertion des personnes handicapées, AGEFIPH).

Cette situation de fait, rappelée par les chiffres, nous interpelle aussi sur le plan de la proxémie sémantique du mot handicap proposée par le Centre National Textuel Ressources Linguistiques (CNTRL) qui renvoie à des catégories de mots donnant des indications sur la représentation collective du mot handicap dans la société française : nous observons les expressions suivantes : « *Infériorité, surcharge, préjudice, infirmité, impotence* ». Dans cette proxémie, aucune sémantique ne fait référence à l'autonomie professionnelle, à la compétence, à une qualité professionnelle ou encore à la performance. De toute évidence, les entreprises dites classiques qui peinent à atteindre leurs obligations des 6 %, rencontrent des difficultés opérationnelles pour la mise en place des politiques de diversité (Pless et Maak, 2004). Face à ce constat d'échec des politiques de diversité, nous savons que 34 229 personnes (source AGEFIPH), qui possèdent la RQTH (reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé) sont embauchées par les EA en 2016. Nous questionnons ici le handicap de manière globale, qualifié de visible et/ou invisible dans le cadre de la RQTH.

Ceci nous amène à nous interroger sur le pilotage des EA qui sont aussi pour beaucoup d'entre elles, des entités commerciales comme les autres entreprises du milieu ordinaire. Ces EA du champ de l'économie so-

ciale et solidaire, laisseraient à penser qu'elles sont plus proches des établissements et service d'aide par le travail (ESAT) éloignées de l'entrepreneuriat et des forces vives de l'emploi et de la qualification. Au cours de notre étude empirique, nous avons identifié des postures et des pratiques entrepreneuriales, révélant la présence et le rôle des capacités dynamiques génératrices d'un avantage concurrentiel. Aubouin (2012, p. 80) affirme que « *les freins à l'intégration des personnes en situation de handicap relèvent à la fois des comportements et des représentations des personnes concernées mais également des équipes de direction* ». Nous ajoutons que cela concerne également la vision entrepreneuriale, les valeurs, les pratiques et les actions entrepreneuriales. Comment procèdent les EA ? En quoi sont-elles d'un apport en management des hommes et des organisations ?

Dans une première partie, nous passons en revue la littérature des trois concepts. Dans une deuxième partie, nous présentons notre étude qualitative exploratoire, avant de consacrer la troisième partie aux résultats puis une quatrième à la discussion sous l'angle de la revue de littérature.

## **L'entrepreneuriat peut-il être inclusif ? La théorie des capacités dynamiques en contribution d'un nouvel entrepreneuriat**

### **Faire de la diversité conduit-il à être inclusif ?**

Selon Le Capitaine (2013, p. 127) « *Le changement de modèle de pensée de l'intégration à l'inclusion est susceptible de changer fondamentalement la pratique et les réponses aux problèmes rencontrés. Une même « réalité » est traitée de manière différente* ». Ce qui suppose la mise en évidence du lien étroit entre interactions - environnement ; la fabrique de la régulation sociale et de la construction sociale du vivre ensemble et du travailler ensemble. Une question se pose à nous quant à la construction théorique du concept d'inclusion en cours d'élaboration et déjà tellement plébiscité dans la sphère législative, idéolo-

gique et académique. Roberson (2006) nous interpelle sur un questionnement central à savoir si nous sommes confrontés à une formulation différente de l'inclusion à celui de la diversité ou à un changement important dans les actions et les résultats organisationnels ? « *Despite this move from diversity to inclusion in the practitioner literature, we have a limited understanding of whether it represents a material change in organizational actions and outcomes, or simply a change of phrasing to reduce backlash against the same initiatives (Linnehan & Konrad, 1999)* ». (Roberson, 2006, p. 213). Très souvent le concept de diversité associé au concept d'inclusion suppose une forme d'alignement et de complémentarité sans toutefois définir suffisamment le concept lui-même d'inclusion.

Comme nous avons pu le souligner dans un précédent papier, les chercheurs anglosaxons ont souligné les spécificités de l'inclusion par les pratiques d'organisation inclusive qui sous-entendent des comportements organisationnels : les groupes de travail inclusif, l'environnement inclusif, le climat inclusif. Ce qui est caractéristique de l'inclusion sera notamment rappelé par Roberson (2006) qui souligne les nombreuses recherches par lesquelles il est démontré l'exclusion des personnes de divers groupes sociaux et culturels dans les réseaux d'information et les possibilités dans les organisations : ces groupes participant peu ou pas aux processus de décisions « *Given research that shows that individuals from diverse social and cultural groups are often excluded from networks of information and opportunity in organizations (Ibarra, 1993; Pettigrew & Martin, 1989)* » (Roberson, 2006, p. 213). Cet auteur a réalisé un comparatif afin d'identifier la différence entre diversité et inclusion.

Ce travail a été réalisé à partir d'une étude pour comprendre les significations de la diversité et de l'inclusion (Pelled et al., 1999). Il en ressortait que les définitions de la diversité étaient principalement axées sur les différences et la composition démographique des groupes ou organisations, alors que des définitions de l'inclusion axées sur les objectifs organisationnels conçus pour accroître la participation de tous les employés et de tirer par-

ti des effets de la diversité sur l'organisation : « *Specifically, definitions of diversity focused primarily on differences and the demographic composition of groups or organizations, whereas definitions of inclusion focused on organizational objectives designed to increase the participation of all employees and to leverage*

*diversity effects on the organization* » (Roberson, 2006, p. 219).

Nous nous proposons ici de présenter un état de l'art entre les deux concepts : diversité et inclusion réalisés par Roberson (2006) et que nous avons synthétisés dans le tableau 1.

Tableau 1

**Le contexte théorique : Diversité et inclusion / Gestion des groupes et des organisations**

DIVERSITÉ	INCLUSION
<p>- Être une caractéristique des groupes qui fait référence aux différences démographiques entre les membres (McGrath, Berdahl et Arrow, 1995). De même, Larkey (1996)</p> <p><b>Les caractéristiques observables et non observables (Milliken &amp; Martins, 1996)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Description de la composition des groupes et des effectifs ;</li> <li>- Caractéristiques démographiques entre les membres ;</li> <li>- Les dimensions observables qui comprennent les caractéristiques telles que l'âge, la race, l'origine ethnique, l'âge (liées à la législation contre la discrimination) et les différences culturelles, cognitives (Kochan et al., 2003)</li> </ul> <p><b>Les Attributs :</b> l'éducation, l'expérience fonctionnelle, les antécédents, le contexte socio-économique et la personnalité pour influencer les modèles de l'interaction entre les membres du groupe (Jackson, May &amp; Whitney, 1995 ; Tsui, Egan &amp; O'Reilly, 1992)</p> <p><b>Typologie des approches organisationnelles</b> Thomas et Ely (1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considération pour la variété des connaissances et des perspectives que les membres de différents groupes d'identité apportent et sont incorporés dans les stratégies, les opérations et les pratiques.</li> <li>- Le paradigme de la gestion de la diversité à partir de l'assimilation et ou de la différence.</li> </ul>	<p><b>Indicateurs de l'inclusion en milieu de travail</b> (Pelled, Ledford, &amp; Mohrman, 1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'influence sur la prise de décision, l'accès à l'information et la sécurité d'emploi</li> <li>- Les indicateurs d'inclusion sont parallèles ou différents des indicateurs de diversité Groupe et organisation managériale</li> <li>- La mesure dans laquelle les individus peuvent accéder à l'information et aux ressources</li> <li>- Participation à des groupes de travail et capacité d'influencer les processus décisionnels (Mor Barak et Cherin, 1998)</li> <li>- La mesure dans laquelle les individus ont le sentiment de faire partie des processus organisationnels essentiels</li> <li>- La capacité d'une personne à contribuer pleinement et efficacement à une organisation (Miller, 1998 ; Mor Barak et Cherin, 1998).</li> </ul> <p><b>Définition de l'inclusion</b> Schein, (1971), Pelled et al. (1999)</p> <p>« <i>La mesure dans laquelle un employé est accepté et traité comme un initié par les autres dans un système de travail</i> »</p> <p>Les trois indicateurs d'inclusion Schein, (1971), Pelled et al. (1999)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le degré d'influence des employés sur les décisions qui concernent le travail</li> <li>2. Le degré d'information des employés sur les activités, les objectifs, les stratégies de l'entreprise</li> <li>3. La probabilité que les employés conservent leur emploi.</li> </ol>

Source : réalisé par les auteurs à partir de Roberson (2006)

## « Être inclusif » ou inclusion : quelle différence ?

Depuis quelques années, le chercheur Gardou, anthropologue et auteur notamment du livre *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule* (2016), conteste l'utilisation du concept d'inclusion qui ne permet pas selon lui d'aboutir à une posture inclusive (Gardou, 2016). Il retrace les diverses définitions de l'inclusion : nous retiendrons celle-ci : « *Les auteurs du Trésor de la langue française (1971-1994) et autres lexicographes mettent en lumière la même signification, à savoir « la présence d'un corps étranger dans un ensemble homogène auquel il n'appartient pas »* » (Gardou, 2020, p. 16). En reprenant la définition du terme Inclusion, comme l'auteur le suggère très souvent, nous identifions dans le Dictionnaire de l'Académie française (9<sup>ème</sup> édition) que « Inclusion » vient du latin *inclusio*, « emprisonnement ». Plus loin ce mot est défini sur le plan logique qui signifie « *rapport de deux classes dont l'une est comprise dans l'extension de l'autre* ». Dans ces approches, l'inclusion définit encore à la fois deux catégories différenciées « deux classes » donc séparées et en même temps une extension, en sens contraire. Nous pourrions interpréter que les deux classes supposent deux catégories dont peut-être l'une à la périphérie de la première, considérée comme centrale, faisant partie de la norme.

Pour poursuivre notre questionnement sur la définition d'inclusion, nous nous sommes rapprochées des propos de Gardou (2020) qui dit la chose suivante : « *L'emploi du nom inclusion, qui implique l'idée d'occlusion, de clôture, de réclusion, apparaît plus problématique. Inclus provient du latin includere, lequel peut se traduire par enfermer ou renfermer...* » (Gardou, 2014, p. 18). Aussi, cet auteur nous propose-t-il d'utiliser une « *inflexion terminologique* » (Gardou, 2020, p. 16) en mobilisant « *inclusif/inclusive* » pouvant être opposé à l'adjectif « *exclusif* ». L'adjectif inclusif relie par opposition à inclusion qui renferme ou emprisonne. Ce rappel étymologique et la réflexion sémantique nous reconvoquent à notre langage et à l'utilisation des mots dont parfois on perd le sens premier. C'est aussi une contribution directe à l'élaboration de nos idées qui tra-

duiront nos actions in fine. L'auteur dit « *cette inflexion dessine des voies différentes pour l'action éducative, sociale, politique* » (Gardou, 2020, p. 16).

Est-ce que les minorités identifiées par les indicateurs de diversité (âge, genre, handicap...) seraient des corps étrangers dans l'ensemble homogène auquel ils n'appartiennent pas ou auquel ils n'arrivent pas à appartenir ? Les minorités sont à la fois « dans » l'homogène mais pas reconnues donc finalement « hors » de l'homogène ou de « *l'ensemble commun* » (Gardou, 2020, p. 17). Cette définition montre ainsi l'ambiguïté dans laquelle nous nous retrouvons dans l'utilisation du terme d'inclusion. Nous adopterons ainsi la posture de Gardou (2020) qui dit qu'il finit par y avoir deux êtres vivants : ceux qui sont dedans et ceux qui sont en dehors de « *la maison commune* ».

Une fois l'adjectif inclusif adopté, nous poursuivons le questionnement de Gardou (2020) sur ce qu'est « Être inclusif ». Vivre sa singularité et faire partie de la communauté, du groupe sans perdre ce qui le distingue « *Être inclusif, c'est mutualiser des paroles, des activités, des projets. C'est autoriser chacun à apporter sa biographie originale et sa propre contribution à la vie éducative, culturelle, communautaire, ce qui suppose de se départir de modes d'interaction asymétriques. C'est favoriser l'éclosion et le déploiement des potentiels d'une personne ; permettre sa participation sociale et la réalisation de son parcours de vie. C'est octroyer à chacun le droit de se différencier, de différer et, dans le même temps, d'être, de devenir avec les autres, sans être ni séparé d'eux, ni confondu avec eux, ni assimilé par eux* » (Gardou, 2020, p. 17).

Nous l'exprimerons de la façon suivante : « *La pluralité des identités et de façon d'être soi caractérise les organisations et les sociétés inclusives. La pluralité des êtres singuliers et différents n'est pas considérée sous l'angle des catégories mais par leurs apports au collectif, au groupe* » (Csanyi-Virag, 2019, p. 139). En cela, nous sommes en alignement à la définition de l'ODT (Optimal Distinctiveness Theory) (Brewer, 1991). « *L'individu cherche l'équilibre entre ce qui va créer le sentiment d'appartenance au groupe et son*

---

caractère unique et individuel »<sup>1</sup> (Shore et al., 2018, p. 178).

En regardant de plus près les définitions du concept d'inclusion proposées par les chercheurs anglo-saxons et présentées dans le tableau 1 (Schein, 1971 ; Pelled et al., 1999 ; Mor Barak et Cherin, 1998). Examinées de près, les définitions du concept d'inclusion proposées dans le tableau 1 paraissent correspondre dans une certaine mesure à l'emploi du terme inclusif plus qu'à inclusion si l'on se réfère à la définition académique. Inclusivity, inclusiveness dont la traduction signifie globalité et intégralité en français se rapprochent également de l'adjectif inclusif plutôt qu'inclusion.

### Être inclusif en entrepreneuriat

Pour traiter du champ vaste de l'entrepreneuriat, nous allons nous appuyer sur la définition de Filion reprise par Fayolle (2017, p. 51) : « *l'objet est éclaté et ses multiples composantes sont observées et analysées par des économistes, des sociologues, des historiens, des psychologues, des spécialistes du comportement, des sciences de l'éducation ou encore des sciences de gestion (Filion, 1997)* ». Cette richesse pluridisciplinaire confirme l'intérêt de la recherche académique pour l'entrepreneuriat et de la complexité de sa définition : « *Il demeure encore pratiquement impossible d'obtenir une définition consensuelle et de construire une théorie générale (I. Danjou, 2000 ; E.M. Hernandez, 2001 ; A. Fayolle, 2007)* » (Omrane et al., 2011, p. 92). En entrepreneuriat, il est question de diverses notions dont l'opportunité d'affaire et la création de valeur nouvelle (Messeghem et Verstraete, 2009). L'impératif économique associé à la création de valeur questionne la désignation de cette valeur et ce à quoi elle se réfère : valeur à dimension sociale, sociétale, économique et technologique. L'entrepreneuriat-activité proposée par Gartner (1988) situe l'entrepreneur aux commandes de son organisation, privilégiant ainsi la proximité de son terrain d'actions et des relations humaines. Il faut « *cesser de se demander qui il est pour s'interroger sur ce qu'il fait.* » (Hernandez, 2008, p. 90).

Ce qui nous intéresse ici, c'est le préalable à « *l'agir entrepreneurial* » développé par Schmitt (2015) c'est-à-dire « *l'agir cognitif* » qui comporte la vision, « *l'orientation entrepreneuriale* » de l'entrepreneur (Basso et al., 2009). Ces auteurs parlent d'un « *concept stabilisé en sciences de gestion* » (Basso et al., 2009, p. 175). L'orientation entrepreneuriale est considérée par eux comme un « *synonyme de style entrepreneurial (Covin et Slevin, 1988, p. 218)* » (Basso et al., 2009, p. 183). Ils indiquent la nature de la « *posture stratégique* » de l'entrepreneur : « *Strategic posture can be broadly defined as a firm's overall competitive* » (Ibid.).

Dans la visée de l'entrepreneuriat-activité, l'entrepreneur est amené à avoir un périmètre élargi d'actions, en forte proximité des situations et des équipes (Torrès et Gueguen, 2008) ; nous ajouterons à cela une démarche inclusive caractérisée par l'agilité, l'adaptation et l'ajustement en management et dans l'organisation du travail. Être inclusif, conduit, avec plus de pragmatisme et de recentrage sur l'individu et le collectif dans le travail, sur la voie de pratiques volontaires, accueillantes, bienveillantes et facilitatrices du « *consortium des altérités* » à même de résoudre la dialectique du semblable et du différent (Frimousse et Peretti, 2007) » (Bruna et al., 2017, p. 41) ? L'enjeu de la diversité reconvoque à la nécessaire transformation des organisations (Bruna et al., 2017).

À ce titre, Bruna met en avant une posture managériale questionnée au travers de la praxis, dotée d'une indispensable démarche réflexive. Bruna (2017) dans ses travaux définit comme management responsable de la diversité : « *management bienveillant qui en appelle à l'éthique de l'altérité et à l'exercice individuel de la responsabilité, [avec le] management égalitaire et équitable (praxistique d'un patrimoine de règles du jeu fondé sur les principes d'égalité, de justice et de justesse) et d'un nouvel ethos Managérial* » (Bruna, 2017). L'auteur remet en perspective dans ses travaux de recherche, l'humanisme dans l'exercice du management de la diversité par la capacité réflexive du manager sur

---

1. Traduit par les auteurs.

---

sa pratique, l'exercice du discernement sur son rapport à l'altérité, « *l'impératif éthique* » et une vision éclairée sur la singularité. Dans cette conception aboutie du management de la diversité et de ses défis, nous proposons de le rapprocher de la démarche inclusive développée précédemment. L'entrepreneuriat peut être inclusif dans le cas où la prise en compte d'un ensemble unifié et singulier s'emploie à l'utilisation de méthodes novatrices et créatrices de valeurs : d'un point de vue social, sociétal, économique, technologique et écologique.

Cette mise en perspective holistique et humaniste en management, peut interroger de multiples dimensions chez l'entrepreneur manager, nous en citerons une en particulier : celui du rôle et de la place de la spiritualité à travers les valeurs dont il est question dans cet article. Des chercheurs dont Voynnet-Fourboul *et al.*, (2017) ont développé cet angle d'approche du management et de la spiritualité dans leurs travaux académiques.

Pour eux, « *les valeurs constituent une manifestation plus accessible de la spiritualité* » (Voynnet-Fourboul *et al.*, 2017, p. 50). Relier management-spiritualité mérite un travail de réflexion plus approfondie que nous développerons probablement ultérieurement.

Ainsi être inclusif en entrepreneuriat serait à la fois de mobiliser : des valeurs, des croyances en la diversité, la levée de stéréotypes, de préjugés sur les catégories dites de minorités, et s'affranchir des méthodes, techniques connues pour innover, expérimenter tout en remettant l'humain au centre des priorités d'un système social et économique.

Nous le rapprochons de ce que soulignent Verstraete et Fayolle (2004) « *le paradigme de la création d'organisation* » ; « *le paradigme de l'opportunité d'affaires* » ; « *le paradigme de la création de valeur* » et le « *paradigme de l'innovation* ».

Dans cette perspective, nous proposons une approche comparée du manager à celui de l'entrepreneur manager reconvoquée à sa praxis de manager de proximité, à travers une lecture spécifique sous l'angle des capacités managériales.

## Les capacités dynamiques : quelle contribution à l'entrepreneuriat inclusif ?

### Rappel historique des capacités dynamiques

Dans son historique, le concept des capacités dynamiques, s'est développé sur la théorie fondée sur les ressources, qualifiée de *theory based view* (RBV) mais également de diverses orientations. La théorie des RBV considérée par certains auteurs comme Priem et Butler (2001) insuffisante et « statique » : « *Face à ces critiques et afin de pallier les limites de la RBV, certains auteurs ont développé le concept de capacités dynamiques* (Teecce et Pisano, 1994 ; Teecce *et al.*, 1997). *L'objectif de ce concept est d'expliquer comment une entreprise peut maintenir son avantage concurrentiel. La réponse des auteurs est de dire qu'il convient de renouveler en permanence les compétences organisationnelles* (Teecce, 2007a ; Eisenhardt et Martin, 2000) *afin d'éviter que celles-ci ne se transforment en "core rigidities"* (Leonard-Barton, 1992) ». (Altintas, 2015, p. 38). Nous comprenons de ces travaux académiques, la nécessité de nouveaux développements théoriques adossés à la RBV : les recherches sur les capacités dynamiques n'auront de cesse de mettre en évidence les multiples facettes de ce concept.

Nous proposons dans le tableau 2 ci-dessous, une synthèse des orientations théoriques qui ont contribuées à l'élaboration du concept des capacités dynamiques.



Tableau 2

**Historique des capacités dynamiques**

<b>Orientations théoriques</b>	<b>Auteurs</b>
RBV	Penrose et son usine (1959)
Théorie de l'évolution de changement économique	Nelson & Winter, 1982
Les points de vue sur la destruction créative	Schumpeter
Les aspects comportementaux de l'entreprise	Cyert & March (1963) et Williamson (1975)
Les vues sur les marchés et les hiérarchies	Ambrosini & Bowman, 2009 ; Teece, 2007
Les Dynamic Capabilities (DC) comme des capacités d'ordre supérieur qui influencent le développement des capacités opérationnelles	Cepeda & Vera, 2007 ; Collis, 1994 ; Winter, 2003
Des combinaisons de capacités plus simples et de routines qui leur sont liés	Eisenhardt & Martin, 2000
Dynamic Capabilities (DC) : la capacité de l'organisation à créer, étendre ou modifier intentionnellement ses ressources et ses capacités de bases pour faire face aux changements dans son environnement	Eisenhardt & Martin, 2000 ; Helfat et al., 2007 ; Teece & Pisano, 1994 ; Winter, 2003
Les Dynamic Capabilities (DC) sont décrits comme des processus	Ambrosini & Bowman, 2009
Les Dynamic Capabilities (DC) sont décrits comme comprenant des processus	Teece et al., 1997 ; Verona & Ravasi, 2003
Les capacités sont dynamiques car elles se produisent au fur et à mesure par process organisationnel et managérial dans le but d'opérer des changements, des adaptations	Helfat et al., 2007
Les trois dimensions : détection (capacités des individus et processus organisationnels liés à la découverte d'opportunités), saisie (modèles commerciaux, les limites organisationnelles, les protocoles de prise de décision et la fidélisation des employés) et reconfiguration (décentralisation, la gouvernance et la gestion des connaissances)	Teece, 2007
Des Dynamic Capabilities (DC) sont liés à l'avantage concurrentiel de l'entreprise, ou à sa performance	Eisenhardt & Martin, 2000 ; Helfat & Peteraf, 2003 ; Winter, 2003
Débat sur les mécanismes de ce lien Dynamic Capabilities (DC) et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, ou à sa performance	Ambrosini & Bowman, 2009
Les Dynamic Capabilities (DC) influencent les performances grâce à la configuration unique de ressources et de capacités qu'ils développent	Helfat & Peteraf, 2003 ; par exemple, Zollo & Winter, 2002

Source : tableau réalisé à partir de T.Eriksson (2014). Traduction des auteurs.

Teece *et al.* (1997) expriment dans leurs travaux l'importance des capacités dynamiques dans le domaine de la gestion et l'intérêt pour la firme d'avoir un avantage concurrentiel dans des environnements de plus en plus exigeants : « *we suggest that the dynamic capabilities approach is promising both in terms of future research potential and as an aid to management endeavoring to gain competitive advantage in increasingly demanding environments* » (Teece *et al.*, 1997, p. 510). Ainsi, la première définition des capacités dynamiques, s'appuyant sur les travaux de Leonard-Barton (1992) fait référence à l'aptitude d'une organisation à obtenir des formes nouvelles et innovantes d'avantage concurrentiel, compte tenu de ses dépendances et de ses positions sur le marché : « *we define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions* (Leonard-Barton, 1992) » (Teece *et al.*, 1997, p. 516).

Ce qui nous intéresse ici plus précisément c'est d'associer l'entrepreneuriat aux capacités managériales dynamiques. Adner et Helfat (2003) définissent le concept de « *Dynamic managerial capabilities* » ainsi : « *the capabilities with which managers build, integrate, and reconfigure organizational, resources and competences* » (Adner et Helfat, 2003, p. 1012).

Nous pensons que cet entrepreneuriat renouvelé de type inclusif se caractérise par ailleurs, par une volonté managériale de l'entrepreneur à optimiser les ressources internes et externes en priorisant et performant sur les compétences, la création de nouvelles connaissances. Quelques années plus tard en 2007, les auteurs, Teece *et al.*, (2007a) compléteront cette définition résumée de la façon suivante « *la capacité à identifier une opportunité, à saisir l'opportunité et à transformer les ressources* » (Altintas, 2015, p. 39). Les chercheurs Dangol et Kos (2014) iront même jusqu'à qualifier les capacités dynamiques comme étant des capacités supérieures. Et ces dernières, à l'origine des

reconfigurations, des transformations multiples, des combinaisons diverses des ressources au sein des entreprises, constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise « *the base for the firm performance and gain sustainable competitive advantage* (Chrysochoidis *et al.*, 2016 ; Chinomona, 2013 ; Progulaki & Theotokas, 2010) » (Bin Hashim *et al.*, 2018, p. 2). Elles sont, d'une part, essentielles au rendement de l'entreprise (Wang *et al.*, 2015 ; Borjesson et Lofsten, 2012) qui se caractérise par une corrélation forte : capacités dynamiques et gestion entrepreneuriale. Cette corrélation indique ainsi un mouvement vertueux plus favorable au champ de la diversité et au développement de la démarche inclusive, par la recherche centrée sur les ressources, les connaissances, les contributions collectives plurielles et singulières. Ce sont des variables déterminantes pour impulser, stimuler l'innovation, la créativité au sein de l'entreprise. Dans ce cas, nous convenons du rôle pivot du management et allons traiter de ses caractéristiques.

### Les capacités dynamiques managériales

Pour aller plus loin sur les caractéristiques de la capacité dynamique managériale, les auteurs Adner et Helfat (2003) vont repérer « *trois autres caractéristiques fondamentales pour l'émergence d'une capacité dynamique managériale : (1) le capital managérial humain, (2) le capital managérial social ainsi que (3) la cognition managériale* » (Altintas, 2015, p. 39). Cette approche du management nous conduit à la question de l'organisation de l'apprentissage et du processus d'apprentissage organisationnel. « *the dynamic capabilities concept there is a discussion of the mechanisms underlying the development of the firm's resources and organizational capabilities. Attention has been given to organizational learning* (Winter, 2000; Zollo and Winter, 2002)" (Paarup Nielsen, 2006, p. 61). La démarche inclusive implique une organisation spécifique se rapprochant du concept d'organisation apprenante développant l'apprentissage organisationnel, la création de connaissance au sein de l'entreprise. Cette organisation privilégiant l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 2002) en appelle aux processus cognitifs, aux systèmes de pensée inhérents aux individualités, aux

collectifs de travail et liés aux divers conditionnements : sociaux, culturels, éducatifs, professionnels. Sortir du cadre de référence habituel oblige au renoncement de ce qui est bien connu pour le remplacer et gérer pendant un temps l'incertitude et la méconnaissance ; s'inscrire dans un désapprentissage organisationnel (Klein, 1989). Les capacités dynamiques s'appuient sur une évaluation du potentiel de l'entreprise interne et externe (compétences et savoirs) et sa capacité à modifier, voire à reconfigurer pour faire évoluer son organisation et ses produits (Bin Hashim et al., 2018). Pour étayer notre réflexion, nous pouvons aussi faire le rapprochement à la notion de management situationnel qui permet d'identifier ainsi au plus près les personnes qui composent les équipes et les situations de travail. Cette approche caractérisée des personnes en situation de travail de manière individualisée n'impose aucun style si ce n'est l'attention aiguïlée, l'observation, l'écoute, l'expérience de la rencontre de l'Autre et la mise en œuvre de moyens et de techniques adaptées. Il s'agit ici de mettre en évidence, la co-construction de parcours individualisés captifs de la singularité et de la différence.

On comprend ainsi le rôle joué par les capacités dynamiques, levier de la montée en compétences contribuant fortement à la démarche inclusive « *Le modèle d'Hersey et Blanchard défend le principe d'un management adapté à la maturité des individus, à leur engagement, à leurs compétences et à leur motivation* » (Alves et al., 2014, p. 48).

Ce management situationnel est souple, Tissier (2018) le qualifie « d'intemporel » car « *Il donne un cadre précis pour mettre en mouvement une entreprise, un secteur, et construire par étapes une plus grande autonomie des personnes et des équipes* » (Tissier, 2018, p. 16). L'entrepreneuriat inclusif, au cœur des questions de diversité, ne peut que souscrire à ces impératifs de développement de compétences, et l'étroitesse des liens entre la gestion des ressources de l'entreprise, le rendement, la performance de l'entreprise (Noor Azmi et al., 2018) et le management des équipes. Les capacités dynamiques activent une finalité d'amélioration, voire d'optimisation de l'ensemble des connaissances existantes dans l'entreprise : « *However, more research*

*is needed to understand about the dynamic capabilities for the purpose of enhancing the body of existing knowledge (Parida et al., 2016)* ». (Bin Hashim et al., 2018, p. 5).

## Méthodologie de la recherche empirique

### Choix du terrain d'étude empirique

Nous avons fait le choix de nous rapprocher des entreprises de petite taille qui expriment une volonté affichée pour la démarche inclusive des personnes en situation de handicap. Ces organisations ont une spécificité car elles bénéficient d'un agrément de la Direccte et s'intitulent : les entreprises adaptées (EA). Ces dernières peuvent différer dans leurs statuts juridiques : elles sont associatives, SCOP, SARL, SAS, SASU. Ce sont soit des organisations indépendantes ou adossées parfois à des associations ou ESAT (Établissement et service d'aide par le travail). Depuis la loi de 2005, ces entreprises dites du secteur adapté, font partie du milieu ordinaire comme les entreprises qui n'ont pas ce type d'agrément. Les personnes qui travaillent dans les EA sont salariées, bénéficiant d'un contrat de travail, régie par le droit du travail.

Dans un premier temps, nous proposons de présenter l'échantillon et le processus de collecte des données et dans un deuxième temps le traitement des données.

### Échantillon et processus de collecte des données

#### Échantillonnage de l'étude empirique

Nous avons interviewé des entrepreneurs, dirigeants de leurs entreprises et des directions d'entreprises pour identifier, à travers des thématiques issues de notre revue de littérature et des entretiens exploratoires : leurs motivations, les raisons de leur choix de l'EA et leur mode de fonctionnement en matière RH.

L'approche qualitative nous a permis de traiter le sujet en émergence et pertinent au regard des concepts mis en perspective et peu explorés ensemble. Cette approche permet

« d'accéder aux vécus subjectifs des acteurs, ainsi qu'à leurs résonances individuelles et collectives » (Boutigny, 2005, p. 62). Ces données qualitatives ont « un ancrage de proximité ... ou encore leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité : de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonance de vérité ayant un fort impact sur le lecteur » (Miles et Huberman, 2013, p.27).

Ce choix de méthodologie qualitative nous permet également dans le recueil de données, de nous concentrer sur les phénomènes contextualisés, des explications de processus, des situations (Rispal, 2002). « *L'approche par processus : les étapes, les diverses significations, de sens, des valeurs, de reconnaissance pour comprendre un comportement.* » (Rispal, 2002).

Notre échantillon s'élève à 20 entretiens avec des dirigeants d'entreprises adaptées (EA).

Tableau 3

**Descriptif de l'échantillon : Entrepreneurs d'entreprises adaptées (EA)**

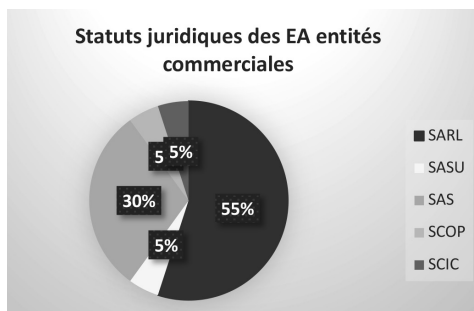
Codes	Statuts juridiques	Genre	Age	Région	Niveau
E1	SARL	M	50-54	Bretagne	BAC+5
E2	SARL	M	35-39	Occitanie	BAC+5
E3	SARL	M	50-54	PACA	Bac+2
E4	SAS	M	40-44	Paris	BAC+5
E5	SARL	F	50-54	Paris	BAC+5
E6	SARL	F	50-54	PACA	BAC+2
E7	SAS	M	55-59	PACA	BAC+5
E8	SARL	M	50-54	Bretagne	BAC+5
E9	SIC	F	60-65	Pas de calais	BAC+5
E10	SARL	F	35-39	Nouvelle Aquitaine	BAC+2
E11	SARL	M	30-34	PACA	BAC+5
E12	SASU	F	44-48	Occitanie	BAC+5
E13	SCOP	M	50-54	Occitanie	BAC+3
E14	SARL	M	44-48	Occitanie	BAC+2
E15	SAS	F	44-48	Région Ile de France	BAC+5
E16	SAS	F	44-48	PACA	BAC+5
E17	SARL	M	35-39	Occitanie	BAC
E18	SAS	M	35-39	Occitanie	BAC+5
E19	SARL	M	40-44	Occitanie	CAP
E20	SAS	F	55-59	Auvergne Rhône Alpes	BAC+5

NB. Codage du tableau : E (entreprise) et son N° dans l'échantillonnage.

Dans les tableaux 4 et 5 ci-dessous nous présentons les statuts juridiques des entreprises

adaptées et les secteurs d'activité.

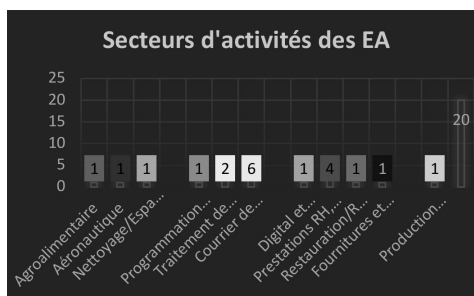
**Tableau 4**  
**Statuts juridiques des EA entités commerciales**



Nous avons fait le choix ici des entreprises adaptées (EA) avec un statut juridique d'entités commerciales qui nous a permis également de mobiliser le concept d'entrepreneuriat.

Le tableau 4 indique les différents statuts, majoritairement en statut SARL et SAS. Ces EA s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS)

**Tableau 5**  
**Secteurs d'activités des EA**



La collecte des données auprès des EA, met en avant la pluralité des secteurs d'activités d'intervention des EA du secteur adapté. Cette diversité met en évidence les capacités des EA à se positionner sur de nouveaux marchés (production, fabrication, prestations intellectuelles et d'ingénierie) tout comme les entreprises classiques du milieu dit ordinaire.

**Processus de collecte de données**

Nous avons réalisé des entretiens de type semi-directifs avec les modalités présentées ci-dessous :

- 10 entretiens en face à face
- 8 visites d'entreprises
- 10 entretiens par téléphone.

Nous nous sommes appuyées sur les thématiques à partir d'un guide d'entretien, lui-même testé au cours de deux entretiens exploratoires avec deux dirigeants d'entreprises adaptées et inspiré de notre revue de littérature. Les thématiques des entretiens semis- directifs sont présentées comme suit :

<b>L'Entrepreneur, choix de L'entreprise Adaptée</b>	<b>Pratique de La GRH</b>	<b>Approche de l'Innovation Organisationnelle et Managériale</b>	<b>RSE</b>	<b>Inclusion</b>	<b>Performance</b>
--	---------------------------	--	------------	------------------	--------------------

Le guide d'entretien a été conçu sur la base de la revue de littérature : quelques références

sont présentées dans le tableau 6.

Tableau 6

**Les concepts de référence pour la construction du guide d'entretien**

DIVERSITÉ	INCLUSION	ORGANISATIONS INNOVANTES	PROCESSUS ENTREPRENEURIAL
Égalité des chances <i>Sanders H. and Belghiti-Mahut S. (2011), Barth et Falcoz (2010) Bruna (2016, 2016a, 2016b, 2017)</i>	Création d'environnement inclusif, climat inclusif, groupe de travail- La théorie de l'ODT (Optimal Distinctiveness Theory) équilibre entre singularité, différence et appartenance à un groupe : <i>C.Gardou (2014) Pless et Maak (2004) Shore et al.,(2018) Ferdman (2017) Brewer (1991) Roberson (2006)</i>	Pratiques organisationnelles et managériales inclusives Organisations apprenantes Apprentissage simple et double boucle- Désapprentissage organisationnel) <i>Bruna et al., (2016) Aubouin (2012) Nishii et Rich (2014) - Argyris et Schön (2002) Chakor(2020) Belet (2013)</i>	L'entrepreneuriat – activité / <i>Behavioral approach</i> - Le pouvoir agenciel de l'entrepreneur/ leader inclusion - L'engagement sociétal de l'entrepreneur - Rôle des parties prenantes <i>Gartner (1985, 1988)- Fayolle (2017) - Hernandez (2008) Ronteau et al., (2012) Schmitt et Lièvre (2012) Bon et al., (2015) Boncler et Rispal (2004)</i>

Dans ce processus de recueil de données, nous avons également laissé la place à l'étonnement de la démarche scientifique développé notamment par Bachelard (1934) qui participe à la « *formation de l'esprit scientifique* » (Thievenaz, 2016, p. 22). L'étonnement signifie que le chercheur se met à distance et manifeste une forme d'abandon temporaire de ces croyances, de ses connaissances, pour laisser exprimer, entendre, écouter, les idées, les représentations, observer, les comportements inattendus. Bachelard (1934) dira qu'il s'agit « *de véritables étonnements de l'intelligence qui viennent sans cesse contredire le dogmatisme du savoir acquis, sans cesse rectifier des rationalités trop élémentaires* » (Thievenaz, 2016, p. 22).

**Traitement des données**

Il s'agit ici d'obtenir de nouvelles informations (Miles et Huberman, 2003), caractéristiques de situations, de pratiques, en contexte spé-

cifique de handicap. L'approche qualitative exploratoire permet de traiter le sujet en émergence et d'opérer à une combinaison conceptuelle de ce tryptique : Entrepreneuriat - Inclusif - Capacités dynamiques. Cette approche permet « *d'accéder aux vécus subjectifs des acteurs, ainsi qu'à leurs résonances individuelles et collectives* » (Boutigny, 2005, p. 62). Ces données qualitatives ont « *un ancrage de proximité... ou encore leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité : de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonance de vérité ayant un fort impact sur le lecteur* » (Miles et Huberman, 2013, p. 27). Selon Jardat (2011, p. 324) « *La représentation de la situation de gestion peut être ainsi assimilée à un matériau qui pourra être étudié dans toute sa positivité, bien que la finitude humaine implique, par construction, que seule une partie de ce matériau puisse en réalité être traitée* ».

---

Nous avons procédé par entretiens semi-directifs tout en permettant aux interviewés d'avoir une liberté de parole sur les thèmes à aborder. « *Les entretiens constituent une source importante de données qualitatives. Bien évidemment, ces entretiens doivent posséder certaines caractéristiques et notamment ne pas être trop structurés pour accorder une place à l'imprévu et offrir une certaine liberté à l'interviewé* » (Chevalier et al., 2018, p. 286).

Le codage sur lequel nous nous sommes appuyés pour extraire les verbatim est le suivant :

- Première analyse manuelle : 10 premiers entretiens dirigeants EA codés de E1 à E10 ;
- Deuxième analyse : 10 entretiens dirigeants EA suivants codés de E11 à E20 : analyse avec le logiciel NVIVO 12.

Le codage des verbatim a été conçu en lien avec la revue de littérature. Nous avons aussi extrait à partir du corpus des verbatim des éléments significatifs et spécifiques non inscrits dans la revue de littérature.

Les données qualitatives ont été traitées de deux manières complémentaires :

*Traitement manuel des données des 10 premiers entretiens* : cela nous a permis de dégager des premières interprétations en se basant sur l'analyse de contenu et de faire émerger à partir du discours des dirigeants la présence des capacités dynamiques.

*Traitement des données des 10 entretiens suivants en utilisant le logiciel NVIVO 12.* Notre utilisation du logiciel NVIVO a été orientée sur la base des premières explorations des données traitées de façon manuelle (analyse de contenu) et permis dans ce premier traitement, de faire des choix d'orientations et d'extraire des thématiques et des concepts et

de les relier entre eux.

- Extraction du nuage de mots employés par 10 dirigeants (10 verbatim traités par NVIVO12)
- Croisement matriciel des 10 entretiens à partir des 3 thématiques suivantes : Entrepreneuriat, Inclusion/Inclusiveness et les dynamic capabilities.

## **Analyse des premiers résultats**

Que nous apprend le pilotage d'entreprise plus inclusif, dans un contexte spécifique ? Comment se caractérise-t-il ? Quel est le rôle des capacités dynamiques dans cet entrepreneuriat qui se renouvelle avec une tendance marquée vers plus d'inclusif ?

### **Les résultats obtenus manuellement**

Nous avons suivi un cheminement en lien avec notre revue de littérature mais de manière globale ; se distancier pour laisser entrevoir les idées émergentes, décalées de l'attendu.

Nous tenons à émettre une remarque : la thématique choisie sur le règlement, faisant référence à l'aspect législatif, et à l'agrément avec la Direccte n'a pas eu d'effet spécifique ou d'impact dans le discours des dirigeants.

L'analyse du corpus : l'ensemble des verbatim réponses des 10 premiers interviews des dirigeants EA, s'est faite sur la base de l'analyse de contenu.

### **Entre discours inclusif et de RSE : une vision entrepreneuriale renouvelée en contexte de handicap**

Tableau 7

Discours inclusif en entrepreneuriat qui se renouvelle

Type de discours	Extrait verbatim
<b>Discours porteurs de messages RSE : valeurs humanistes, de solidarité, de traitement d'égalité</b>	<p>« Œuvrer pour l'homme protégé » (E2) ; « C'est un besoin d'utilité sociale » (E2). Une « forme de militantisme » (E3) « On va pouvoir donner du sens avec une action sociale, peut-être de permettre à des personnes, de trouver un emploi » (E4)</p> <p>« On a normalement choisi évidemment d'aimer la diversité, et on a choisi de s'adapter à chacun. Pour moi, c'est ça qui marque notre différence avec d'autres entreprises. C'est ce choix de l'humain et c'est aussi le choix de la diversité de l'humain » (E5)</p> <p>« C'est d'être en capacité chaque jour de préparer votre organisation à l'idée d'accueillir la singularité. Là ou ailleurs d'autres contextes sont dans l'incapacité, ont démontré leur incapacité à l'accueillir » (E8)</p>
<b>Être inclusif en entrepreneuriat</b>	<p>« C'est la notion de participatif, c'est-à-dire de faire de l'entreprise un projet collectif, que tout le monde doit être acteur à son niveau du projet et donc d'imaginer des organisations qui tiennent compte de cela, de façon à ce que la responsabilité soit partagée à tous les niveaux et de créer de la prise d'initiative, de faire du droit à l'erreur, quelque chose de fondamental qui nous permet de progresser » (E1)</p> <p>« Le premier facteur c'est la création de l'emploi et l'évolution de nos collaborateurs » (E7). « Donner la chance à tout le monde de pouvoir travailler et qu'il n'y ait pas ce côté : attention voilà c'est une personne handicapée ! » (E6)</p>

Tableau 8

Changement de paradigme par la levée des stéréotypes, des préjugés sur le handicap au travail

Type de discours	Extrait verbatim
<b>Informier et sensibiliser les partenaires, les réseaux Entreprendre, les clients, les fournisseurs sur le travail de qualité et d'efficacité en EA</b>	<p>« Étant donné que nous sommes une entreprise adaptée le cliché, c'est tout de suite à un handicap égal, faible valeur ajoutée ou faible performance »</p> <p>« J'ai appelé le patron de l'entreprise en expliquant que bon il était au courant que nous étions une entreprise adaptée et que ces salariés n'avaient pas à se moquer d'un de mes salariés » (E6)</p>
<b>Mettre en avant la qualité du service</b>	<p>« J'ai réajusté et aujourd'hui, je ne parle que de prestations de services. Donc on se positionne comme n'importe quelle entreprise. Et je ne parle de handicap qu'après. Exactement notre suivi qualité, notre valeur ajoutée. Mais pas le handicap » (E3)</p> <p>« Créer de l'emploi, développer l'emploi et l'employabilité des salariés, mais en réalisant des activités qui correspondent aux besoins de notre société et des prestations de qualité. Oui, parce qu'il faut que l'entreprise soit irréprochable au niveau de la qualité de ses prestations, et que cela corresponde à un besoin » (E9)</p>



Tableau 9

## Changement de paradigme par la recherche de la performance, l'avantage concurrentiel

Type de discours	Extrait verbatim
<b>Rechercher la performance et l'avantage concurrentiel</b>	<p>« Nous sommes des entrepreneurs, on ne cherche pas du don mais du chiffre d'affaire » « Pour moi, la performance, on se base sur des indicateurs SMART » (E5)</p> <p>« La partie professionnalisme parce que c'est aussi important, notamment dans les entreprises adaptées, de montrer qu'on est professionnel malgré le fait qu'il y ait du handicap » (E10)</p> <p>« C'est aussi une entreprise qui, ce que j'appelle souvent et que j'ai nommé comme ça pour la certification ISO 9001 c'est une entreprise apprenante, on voit les compétences de ses collaborateurs évoluer et progresser en même temps que les nouveaux métiers qu'on doit acquérir, de nouvelles compétences qu'on doit acquérir »(E1)</p>
<b>Positionnement actif sur les réseaux professionnels : jeux d'alliance, de mutualisations</b>	<p>« Il y a la nécessité de toute façon de se regrouper, me semble-t-il, pour être plus forts. D'abord pour être plus forts, parce que ça permet aujourd'hui, que d'entreprises adaptées, aujourd'hui, avec la réforme, il y a la nécessité aujourd'hui de se regrouper et de réfléchir à des actions plus mutualisées » (E3) ; « forcément parce que cela permet d'avoir une couverture financière plus importante, avec moins de dépendance lorsque l'on répond à un grand compte » (E3)</p> <p>« Il y a déjà cette force et puis également ça permet aussi de discuter entre nous. De pouvoir s'entraider aussi puisque c'est ça un GIE ce n'est pas uniquement le commercial. Quelqu'un a une information on peut la donner à un autre » (E6)</p>

## Des pratiques entrepreneuriales et des actions centrées sur l'humain et le développement de compétences

Tableau 10

### Organisations inclusives du travail et Management inclusif

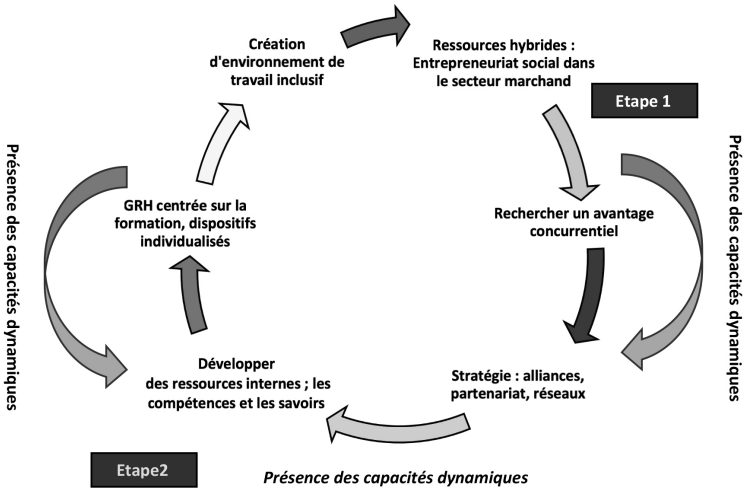
Type de discours	Extrait verbatim
<b>S'affranchir de modèles, de codes existants</b>	<p>« On adapte aussi la façon de travailler selon le profil du collaborateur » (E2)</p> <p>« C'est un truc qui me fait peur les cases. Ce que je veux c'est construire en fonction des profils qui arrivent et ce qui fait que l'entreprise, elle est parfois très éclectique » (E2)</p>
<b>Adapter, mettre en place le déploiement de nouvelles méthodes pour la mise en emploi</b>	<p>« Je développe par conséquent la poly compétence, l'agilité, la dynamique d'acquisition de compétences et de technicité pour des personnes qui, lorsqu'elles rentrent dans l'entreprise adaptée, en manquent cruellement ou sont réputées ne plus pouvoir les exploiter ; je leur permets donc finir plutôt avec une valeur ajoutée » (E8)</p> <p>« S'inscrire dans une dynamique d'amélioration continue » (E8)</p> <p>« On développe chaque année, dans le cadre du suivi des parcours des personnes, des formations supplémentaires qui viennent renforcer les compétences des personnes, soit parce qu'elles décident de rester dans l'entreprise, mais qu'il est nécessaire qu'elles augmentent leurs compétences soit parce qu'elles ont un autre projet » (E8)</p>
<b>Rapport à l'altérité et démarche réflexive</b>	<p>« Voilà, il faut être humain et savoir parler aux gens et écouter » (E6)</p> <p>« Un management qui se libère » (E3)</p> <p>« On a un management en fait où l'on est beaucoup sur l'observation. Pour moi, le management inclusif, c'est aussi cela. C'est prendre en compte la personne dans sa globalité et ce n'est pas uniquement à ce qu'elle produit, c'est également ce qu'elle montre » (E10)</p>

Dans nos résultats d'analyse manuelle, nous avons identifié la présence de données relatives au concept des capacités dynamiques présenté dans les tableaux précédents, et que nous avons jugé d'un apport intéressant à la compréhension d'un entrepreneuriat inclusif. Ce concept n'avait pas été étudié au

démarrage de notre enquête exploratoire. Nous proposons de traduire les liens entre cet entrepreneuriat inclusif et la présence des capacités dynamiques dans la figure 1. Une organisation inclusive qui développe ses compétences organisationnelles pour en tirer un avantage concurrentiel.

Figure 1

Des capacités dynamiques en mouvement circulaire : un levier à un entrepreneuriat qui se veut inclusif



### Les résultats obtenus avec NVIVO 12

Nous avons extrait à partir des 10 entretiens E11 à E20 un nuage de mots (figure 2) pour identifier les mots les plus souvent employés

par les 10 dirigeants d'EA: nuage de mots de plus de 8 lettres et les 50 premiers mots les plus utilisés dans les verbatim dont nous présentons l'analyse globale.

Figure 2

Nuage de mots : la composition lexicale et thématique des données



### Que nous suggère ce nuage de mots ?

Ce nuage de mots reflète ce qui est prépondérant dans le discours des entrepreneurs EA. Nous avons retenu les principaux.

**L'entreprise EA : L'EA fait partie du milieu ordinaire.** Elle a une spécificité que lui confère l'agrément obtenu dans le cadre d'une demande présentée à la Direccte et qui octroie des aides financières d'aide au poste

**Handicap : Un indicateur de diversité et un contexte Critère lié à l'agrément Entreprise adaptée** qui prévoit des engagements par l'employeur au regard de l'Etat et des salariés en matière d'emploi et de développement

**Les personnes : Une affaire de relation humaines : La dimension humaine :** dans les verbatim, il est souvent fait référence à des personnes avant tout. L'humain replacé au centre des priorités de l'entreprise.

**La formation et les compétences : Des dispositifs personnalisés dans le parcours du salarié : La formation : un aspect essentiel de la RH en entreprise adaptée :** la formation.

**Le management : Versus l'Entrepreneur manager : L'entrepreneur manager** qui reflète le fonctionnement des petites structures mais aussi une caractéristique dynamique de l'entrepreneuriat – activité.

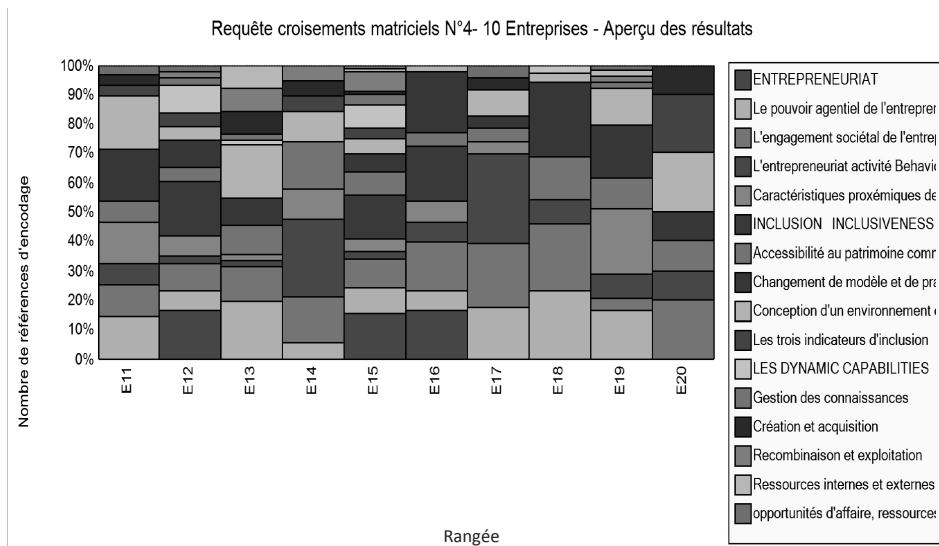
**Performance : Globale : sociale, sociétale et économique : Le concept de performance globale** est présent au sein des entreprises adaptées (EA) et certaines revendiquent ce point : tout comme l'entreprise classique, l'EA a des obligations économiques, faire du CA avec un fort impact social et sociétal.

### Du renouveau pour l'entrepreneuriat : quelques orientations

L'entrepreneuriat peut-il être inclusif ? Et quel est le rôle des capacités dynamiques dans le développement de l'entrepreneuriat inclusif ?

Tableau 11

### Requête croisements matriciels de 10 entretiens avec les dirigeants EA



Nous avons choisi des Nœuds (concepts/thématiques) qui ont permis de classer, catégoriser les réponses ; nous avons ensuite chercher des mises en relation et interpréter les résultats. 10 entretiens ont été traités dans le cadre de l'utilisation du logiciel NVIVO12.

**Les Nœuds mobilisés** : Entrepreneuriat / Inclusion - Inclusiveness / Capacités dynamiques

**Les sous-Nœuds mobilisés** : cités dans les tableaux.

Tableau 12

**Codages et Résultats verbatim N'VIVO12**

Nœuds (Catégories/ Sous catégories)	Interprétations	Verbatim
<p><b>ENTREPRENEURIAT</b></p> <p><b>Les sous-catégories les plus mobilisées dans le discours des dirigeants</b></p> <p>1/ Le pouvoir agentiel de l'entrepreneur 2/ L'engagement sociétal 3/ L'entrepreneuriat-activité 4/Caractéristiques proxémiques de la TPE</p>	<p>Du renouveau dans la posture entrepreneuriale : l'orientation et l'agir entrepreneurial</p>	<p><b><i>L'orientation entrepreneuriale inclusive : elle se dégage de stéréotypes, de préjugés, de stigmates :</i></b></p> <p>« Et ça nous a donné envie de mettre l'humain au centre des préoccupations et quand on a eu cette idée-là, on a creusé, on a cherché, on s'est dit en fait, nous le fait que ce soit des collaborateurs en situation de handicap ou pas, en fait cela n'affecte pas du tout notre attente vis-à-vis de la performance et l'efficacité des collaborateurs ». (E11)</p> <p>« Comment dire mon premier moteur, j'ai eu une, une aversion contre l'injustice ». (E12)</p> <p>« De manière globale on est dans une organisation très participative, avec beaucoup de co-construction » (E15)</p>

Tableau 13

Codages et Résultats verbatim N°VIVO12

Nœuds (Catégories/ Sous catégories)	Interprétations	Verbatim
<p><b>INCLUSION / INCLUSIVENESS</b></p> <p><b>Les sous-catégories les plus mobilisées dans le discours des dirigeants</b></p> <p>1/ Accessibilité au patrimoine commun 2/ Changement de modèles et de pratiques 3/Conception d'un environnement de travail inclusif 4/Les 3 indicateurs d'inclusion</p>	<p>Accessibilité au patrimoine commun</p> <p>Être inclusif est le signe d'un plus grand alignement entre les convictions, les valeurs humanistes et la volonté clairement affichée de changement de pratiques ?</p> <p>Une démarche novatrice qui bouscule les représentations sociales du handicap en milieu professionnel par les capacités dynamiques managériales</p> <p>Conception d'un environnement de travail inclusif</p> <p>Indicateurs d'inclusion</p>	<p>« C'est vrai qu'aujourd'hui, à travers les prestations que l'on réalise, on a le sentiment d'œuvrer à l'insertion et l'inclusion des personnes en situation de handicap. Et finalement, toutes les démarches qu'on fait, ont cet objectif. Soit de permettre à des gens d'accéder à un emploi. Soit de permettre à des gens de conserver un emploi dans les meilleures conditions. On parle plus de vision de vocation que finalement d'activité ou de prestations ». (E14)</p> <p>« Le modèle économique de l'EA est un vrai modèle d'inclusion et c'est pour cela que j'y ai mis toutes mes convictions en lien avec l'humain et en lien avec la façon d'entreprendre les choses vis-à-vis de nos clients aussi. C'est montrer aussi à nos clients l'idée de Pourquoi être cabinet de recrutement généraliste et pas cabinets de recrutement spécialisés dans le handicap ? » (E16).</p> <p>« On s'est dit qu'on pouvait faire évoluer les prestations des personnes en situation de handicap et changer le regard aussi en disant : une personne handicapée peut faire de l'administratif, mais elle peut faire du conseil, elle peut faire des études ergonomiques de postes » (E14)</p> <p>« Simplement si on adapte juste l'environnement de travail, les moyens pour réaliser et qu'on prend en compte, on assure une vraie prise en compte du handicap et bien dans ce cas-là ça peut marcher » (E18)</p> <p>« Des prises de décision, souvent avec les salariés, ils font partie des parties prenantes actives dans la gestion de l'entreprise » (E10) « Je les incite à se positionner pour améliorer les outils ou pour améliorer les classements ou pour améliorer les process et en posant bien le fait que tout est perfectible ; tout simplement » (E12)</p>

Tableau 14

Codages et Résultats verbatim N'VIVO12

Nœuds (Catégories/ Sous catégories)	Interprétations	Verbatim
<p><b>DYNAMIC CAPABILITIES</b></p> <p><b>Les sous-catégories les plus mobilisées dans le discours des dirigeants</b></p> <p>1/ Gestion des connaissances 2/Création et acquisitions 3/ Recombinaisons et explorations 4/Opportunités d'affaire</p>	<p>Entre opportunité d'affaires et développement des ressources</p> <p>Un développement des ressources internes, des dispositifs de formation individualisée</p> <p>Le développement économique, dans la confiance et le jeu d'alliances</p>	<p>« On fait partie aussi, mais là plus localement, d'une dynamique portée par France Active. Mais je ne sais pas si c'est un acteur que vous connaissez mais c'est un des financeurs de l'économie sociale et solidaire, donc totalement en région Centre, on fait partie d'un dispositif qui s'appelle le « faire mouvement » en fait, ce qui met en relation un certain nombre de patrons de l'économie sociale et solidaire localement, ce qui permet d'échanger sur des problématiques qui sont transverses ou qu'ils sont à un moment donné ; en tout cas d'avoir un échange entre pairs » (E15)</p> <p>« C'est lié au fonctionnement de l'entreprise, nous ce que l'on attend de nos salariés c'est qu'il y ait un socle commun de connaissances, de connaissances techniques et de pratiques. Donc bien sûr ce socle commun a été défini, il s'apprend sur le terrain donc par des tuilages, du travail en binôme pour qu'il y ait une appropriation de ces connaissances savoir-faire savoir être » (E13)</p> <p>« Ça permet d'avoir du lien avec d'autres professionnels, d'autres entreprises adaptées, Donc ça ce lien-là et ça peut permettre aujourd'hui ; ça se construit le réseau CAP OCCITANIE ; ça peut permettre aussi de répondre à des marchés un peu plus importants » (E19)</p>

---

## Les premiers résultats exploratoires à retenir

### Un entrepreneur qui possède des capacités dynamiques managériales

Il renvoie à l'importance accordée à la gestion de la diversité par une approche inclusive qui enclenche une dynamique positive et stimulante sur les processus cognitifs de l'entrepreneur. Cet aspect sous-tend la priorisation dans les actions managériales du développement des ressources internes par le déploiement des compétences et des ressources externes par la recherche de partenariat dans les réseaux.

### La recherche d'un nouveau modèle, d'un nouveau paradigme

Certains entrepreneurs ont affiché un caractère non-conformiste, avec l'idée de s'affranchir des modèles connus. Cette posture conduit à plus d'invention ou en tous les cas, à trouver une autre manière de procéder parce que les modèles existants d'organisation et de faire du business sont en décalage avec la gestion d'équipes en contexte de handicap.

## Discussion et conclusion

Dans nos résultats de cette étude empirique, nous identifions une inflexion donnée en entrepreneuriat activité. Nous rejoignons en ce sens, plusieurs travaux : Gartner (1989) qui se caractérise par l'objectif de l'action menée quotidiennement au sein des organisations : gestion d'entreprise, organisation du travail, méthodes de travail que nous pouvons constater à travers les verbatim de notre étude : une action polyvalente avec un large périmètre de responsabilités de l'entrepreneur. Nos résultats nous indiquent également que cet entrepreneuriat ne se résume pas uniquement à ce que Schmitt (2015) estime réducteur « *l'agir entrepreneurial rationnel* » qui réduit l'action de l'entrepreneur au résultat, proposé notamment par Cantillon, Say et Schumpeter « *plaçant le focus sur le résultat* » (Catanzaro, 2016, p. 335). Ce qui renforce cet entrepreneuriat activité que nous traitons ici c'est « *l'orientation entrepreneuriale* » développée par Basso *et al.*, (2009) et qualifiée de vision,

qui va souligner l'importance de ce qui guide l'entrepreneur dans son activité. Un nouveau dans la posture entrepreneuriale : l'agir et l'orientation entrepreneuriale que nous rencontrons dans nos verbatim, se rapproche de ce que Schmitt (2015) qualifie « *d'agir cognitif* » : le comment de l'agir entrepreneurial et le vers quoi. Nos verbatim tendent vers une priorisation de l'entrepreneuriat pour une démarche plus inclusive qui prend en compte la globalité et la pluralité des personnes, des équipes. Cet aspect nous conduit vers ce que Gardou (2020) qualifie d'inclusif par « *l'ensemble commun* » se caractérisant par l'homogénéité et le respect de la singularité ; ce que la théorie de l'ODT (Optimal Distinctiveness Theory, Brewer, 1991) développe : l'articulation entre l'appartenance au groupe et l'individualité.

Dans notre étude, les entrepreneurs rencontrés ont exprimé souvent cette subtilité cherchant les actions à mettre en œuvre prenant en compte la singularité, les caractéristiques des salariés. Ici, on identifie le rôle des capacités dynamiques par la mobilisation des ressources internes et externes, la gestion optimale du savoir de l'entreprise et la volonté de faire monter en compétences les salariés par un renforcement de dispositifs de formation en interne. Ces choix organisationnels visent des améliorations continues du travail et des transformations des process du travail de façon adaptée aux équipes et dans la perspective de nouvelles opportunités d'affaires et de projets. Il en résulte un entrepreneuriat nouveau sous-tendu par des capacités dynamiques, qui instaure une inversion, un changement de paradigme : l'humain est ici au cœur de l'entreprise. La démarche inclusive favorise ainsi l'opportunité d'affaire qui guide l'entrepreneur dans son choix d'organisation, de fonctionnement, de développement de ressources d'un meilleur positionnement marché.

L'entrepreneur positionné en manager (les caractéristiques des capacités dynamiques managériales d'Adner et Helfat, 2003) développe une approche managériale situationnelle, qui s'inscrit dans la proxémie du terrain, de la connaissance des situations. Ce management se caractérise par la bienveillance qui s'interroge sur son rapport à l'altérité, à sa



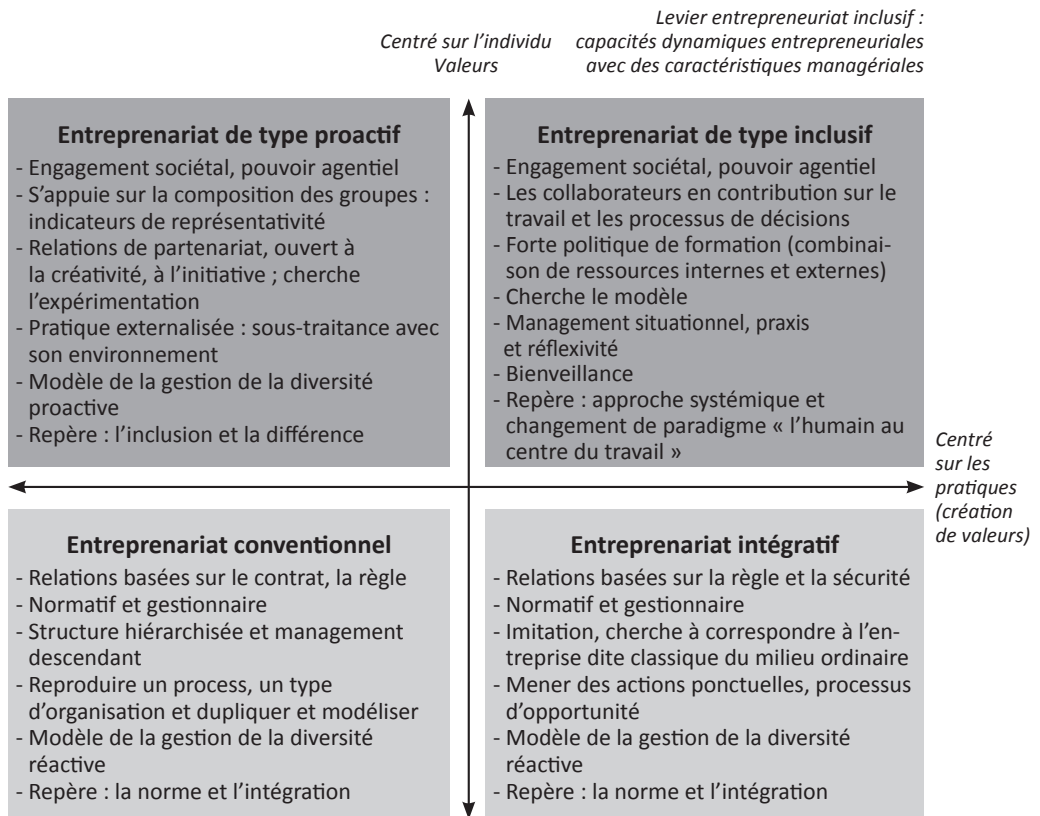
praxis et reconvoque les questions du totem, de l'éthique et de la confiance (Bruna *et al.*, 2016). Cet entrepreneuriat de type inclusif est qualifié par les trois caractéristiques de la capacité dynamique managériale développée par Adner et Helfat (2003) : le capital managériel humain impactant sur « la performance organisationnelle », le capital managériel social renvoyant aux relations extérieures et la capacité à la cognition managériale « aux croyances managériales et aux modèles mentaux qui servent de base pour prendre des décisions (Walsch, 1995) ». Les verbatim montrent ainsi une pratique entrepreneuriale orientée sur la recherche d'opportunité d'affaire et d'un avantage concurrentiel qui est une caractéristique développée par

Teecce (2007a) et Eisenhardt et Martin (2000). L'entrepreneur va identifier le potentiel ressources internes et faire appel à des moyens pour soutenir ce développement économique par l'acquisition de compétences nouvelles de ces équipes et créer des opportunités professionnelles en interne et optimiser le niveau d'employabilité. L'entrepreneuriat activité s'inscrit dans une politique RH (formalisée ou pas) proactive par une politique de formation dynamique auprès du personnel : un extrait de verbatim récurrent est très explicite « faire monter en compétences ». Nous nous proposons de synthétiser notre discussion et conclusion dans la figure 3 inspirée du modèle de Hersey et Blanchard.

Figure 3

**Proposition d'une synthèse de l'entrepreneuriat inclusif**

(à partir du Modèle de Hersey et Blanchard - Management situationnel)



Source : Csanyi-Virag et Polge, 2018

Nos résultats issus d'une vingtaine d'entretiens individuels semi-directifs nous orientent sur l'Entrepreneur manager qui oriente et qui donne un cap à travers son pouvoir agentiel (Ronteau *et al.*, (2012) et son engagement sociétal (Reynaud et Richebé, 2011 ; Séville (2008) ; Bon *et al.*, 2015 ; Morin, 2006 ; Berger-Douce, 2007 ; Boncler et Rispal, 2004) et qui agit de manière agile, en amélioration continue de ces process. Ici, nous considérons que les capacités dynamiques sont un levier à la démarche inclusive.

Pour conclure, nous devons rappeler que notre étude comprend un échantillon de 20 entrepreneurs interviewés. Il serait nécessaire de compléter par de nouveaux entretiens afin d'examiner avec plus de données qualitatives, des orientations significatives de l'entrepreneuriat inclusif, identifier les processus inclusifs afin de proposer des bases d'un entrepreneuriat inclusif. Il s'agira également d'analyser quelques-uns des entretiens qui ont été effectués avec les parties prenantes qui sont très présentes dans l'écosystème de l'entreprise adaptée et qui jouent un rôle prépondérant sur l'activité entrepreneuriale. Ici, nous nous référons notamment aux Direccte régionales qui posent un cadre de fonctionnement par l'agrément aux entreprises adaptées (contrat d'objectif triennal (CPOM), descriptif d'activités, de suivi et d'accompagnement des personnes en situations de handicap embauchées). Cet entrepreneuriat est ainsi soumis à une forte législation qui oriente aussi les actions de qualification, de formation, d'employabilité des salariés. Cet aspect est peu abordé dans les entretiens que nous avons menés à ce jour ; d'autant que la nouvelle réforme qui date du 5 septembre 2018 applicable au 1er janvier 2019 renforce un cadre d'intervention de l'entreprise adaptée avec des seuils passant de 80 % d'embauche de personnes en situation de handicap à 50 %. Ce seuil est un objectif de base mais qui tend à démontrer à la fois une volonté politique et par voie de conséquence un entrepreneuriat en constante évolution.

## Références bibliographiques

Adner, R. & Helfat, C.E (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities, *Strategic Manage-*

*ment Journal*, 24(10), 1011-1025.

Altintas, G. (2015). Le rôle des capacités dynamiques dans la création et le renforcement d'une compétence organisationnelle : le cas d'un tour-opérateur géré par des dirigeants-actionnaires, *Management international*, 20(1), 38-51.

Argyris, C. & Schön, D.A. (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université.

Aubouin, N. (2012). La RSE, un enjeu d'apprentissage organisationnel : Le cas de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap, *La Revue des Sciences de Gestion*, 253(1), 79-87.

Alves, S, Ardouin, T, Philippe, X, (2014), Tuteur, Manager, Un enrichissement bidirectionnel, *Management & Avenir*, 67(1), 33-50.

Bachelard, G. (1934). *La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Paris : Vrin.

Barth, L. & Falcoz, C. (2010). *Nouvelles perspectives en management de la diversité : égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, EMS.

Barth, I. (2018). *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, Dunod.

Basso, O, Fayolle, A, Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept, *Revue Française de Gestion*, 195(5), 175-192.

Belet, D. (2013). Désapprendre le management hiérarchique traditionnel : L'action learning, une méthode efficace, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 47 (19), 181-200.

Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53-71.

Bin Hashim, N.A, Raza, S, Minai, M.S. (2018). Relationship between entrepreneurial competencies and small firm performance : are dynamic capabilities the missing link ? *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-10.

Bon, V., Pensel, J.-L., Morlet, D. (2015). Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative, *Recherches en Sciences de Gestion*, 109(4), 75-100.

Boncler, J. & Rispal, M.H. (2004). L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), 21-32.

Borjesson, S. & Lofsten, H. (2012). Capabilities for innovation in small firms-a study of 131 high-tech firms and their relation to performance, *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(2), 149-176.

- Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? *Management & Avenir*, 4(2), p. 59-69.
- Bruna, M.G. (2016a). Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique diversité, *Management & Avenir*, 86(4), 163-192.
- Bruna, M.-G. (2016b). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité, *La Revue des Sciences de Gestion*, 281-282(5-6), 121-136.
- Bruna, M.G. (2016). Le portage d'une politique de diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs, *Question(s) de management*, 3(2), 25-35.
- Bruna, M.G., Peretti, J.-M., Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 20(1), 68-88.
- Bruna, M.G., Montargot, N., Peretti, J.M. (2017). Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité : Quelques pistes de réflexion et de recherche, *Gestion 2000*, 34(5-6), 443-462.
- Bruna, M.G. (2017). Pratiquer l'éthique des sciences et des technologies à l'ENSGSI et Éveiller à l'éthique, stimuler l'esprit critique avec Mines Albi et l'IPAG Business School, *Grand Angle, n°81*, lettre d'information de la Conférence des Grandes Écoles.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time, *Personality & Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Catanzaro, A. (2016). Compte rendu de Christophe Schmitt, *L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs* (Presse de l'Université du Québec, 2016), *Revue internationale P.M.E.*, 29(3-4), 335-337.
- Cepeda, G. & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective, *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437.
- Chakor, T. (2020). L'activité de travail : Grande oubliée de l'inclusion, Association de Gestion de Ressources Humaines, *@GRH*, 37(4), 69-85.
- Chevalier, F., Martin Cloutier, L., Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*, EMS, 496 p.
- Csanyi-Virag, V. (2019). Entrepreneuriat inclusif et handicap : une exploration critique de la littérature internationale, *Questions (s) de management*, 24(2), 129-149.
- Csanyi-Virag, V. & Polge, M. (2018). *L'inclusion des personnes en situation de handicap : approche entrepreneuriale par l'innovation*, Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME.
- Collis, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(special issue), 143-152.
- 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), 217-234.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dangol, R. & Kos, A. (2014). Knightian uncertainty and risk: A basis for untangling dynamic capabilities from operational capabilities, *Journal of Strategy and Management*, 7(4), 337-353.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities, *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.
- Fayolle, A. (2017). *Entrepreneuriat. Théories et pratiques. Applications pour apprendre à entreprendre*, 3<sup>e</sup> édition, Dunod.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Gardou, C. (2016), *La société inclusive, parlons-en ! Il n'y a pas de vie minuscule*, Toulouse, Erès.
- Gardou, C. (2014). Quels fondements et enjeux du mouvement inclusif ? *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, 65(1), 11-20.
- Gardou, C. (2020). La société inclusive. Propos recueillis par Julien Boutonnier, *Empan*, 117(1), 13-20.
- Gartner, W.B. (1988). Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question, *American Journal of Small Business*, 13(2), 11-32.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along e developmental path, *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- Hernandez, E.-M. (2008). L'entrepreneuriat comme processus d'émergence organisationnelle, *Revue française de gestion*, 185(5), 89-105.
- Jackson, S. E., May, K. A., Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision making teams, In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team decision making effectiveness in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 204-261.
- Jardat, R (2011). Comment étudier le matériau de gestion ? Propositions méthodologiques, *Management & Avenir*, 43(3), 318-353.
- Klein, J. I. (1989). Parenthetic learning in organi-

zations: Toward the unlearning of the unlearning model, *Journal of management studies*, 26(3), 291-308.

Le Capitaine, J.-Y. (2013). Inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds, *Empan*, 89(1), 125-131.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13(5/1), 111-125.

McGrath, J. E., Berdahl, J. L., Arrow, H. (1995). Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups, In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams*, Washington, DC: American Psychological Association, 17-45.

Messeghem, K. & Verstraete, T. (2009). La recherche en entrepreneuriat : état des thèses soutenues entre 2004 et 2007, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 8(1), 91-105.

Miles, M.B., Huberman, A.M (2013). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.

Milliken, F. & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, *Academy of Management Review*, 21, 402-433.

Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., Brimhall, K. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis, *Human Service Organizations*, 40(4), 305-333.

Mor Barak, M.E (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mor Barak, M.E & Cherin, D. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity, *Administration in social work*, 22, 47-64

Morin, B. (2006). L'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap : Réflexion à partir d'une pratique en entreprise, *Reliance*, 19(1), 62-66.

Nishill, L. H. & Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 205-228.

Omrane, A., Fayolle, A., Zeribi-BenSlimane, O. (2011). Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique, *Revue Des Sciences de Gestion*, 251(5), 91-100.

Paarup Nielsen, A. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 59-71.

Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Di-

versity Culture: Principles, Processes and Practice, *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.

Pelled, L.H., Ledford, G.E. Jr., Mohrman, S.A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion, *Journal of Management Studies*, 36, 1013-1031.

Point, S. (2012). (Re) Connaissances autour de la diversité, réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité, *Management & Avenir*, 57(7), 57-72.

Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.

Reynaud, J.D & Richebé, N. (2011). Valeurs, actions collective et projet d'entreprise, *Humanisme et Entreprise*, 304(4), 65-72.

Rispal, M.H. (2002). Chapitre 2 : Le positionnement de la méthode de cas dans le cadre des études qualitatives, in Rispal, M.H., *La Méthode des Cas. Application à la recherche en gestion*, Boeck Supérieur, coll. « Perspectives marketing », 39-58.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion Organizations, *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

Ronteau, S., Lesage, X., Hmimda, N. (2012). Changement entrepreneurial et pouvoir agenciel de l'entrepreneur, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(3), 42-56.

Sanders, H. & Belghiti-Mahut, S. (2011). La diversité dans l'Hexagone : Les usages français d'une notion américaine, *Humanisme et Entreprise*, 305(5), 21-36.

Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs*, Éditions Presses de l'Université du Québec, 146 p.

Schmitt, C. & Lièvre, P. (2012). *Nouvelles perspectives en entrepreneuriat : de la pratique aux activités entrepreneuriales*, Éditions Universitaires de Lorraine.

Séville, M. (2008), Habitudes, cognition et actions des dirigeants, *Finance, contrôle, stratégie*, 11(2), 51-78.

Schein, E.H. (1971). The individual, the organization and the career: A conceptual scheme, *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.

Shore, L.M., Cleveland, J.N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model, *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D.J. (2007a). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustain-

able) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D.J. (2007b). Managers, Markets and Dynamic Capabilities in Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.D., *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing.

Thievenaz, J. (2016), L'étonnement, *Le Télémaque*, 49(1), 17-29.

Tissier, D. (2018), *Management situationnel : vers l'autonomie et la responsabilisation*, Nouvelle édition, Eyrolles, 180 p.

Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74, 79-90.

Torrès, O. & Gueguen, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME, *Revue internationale PME*, 21(1), 93-117.

Tsui, A., Egan, T., O'Reilly, C. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.

Voynnet-Fourboul, C. (2017). Chapitre 2 : La question de la mesure des valeurs spirituelles, in Duyck, J.Y., Moal-Ulvoas, G., Voynnet-Fourboul, C., *Management et spiritualité*, collection « Management & Prospective », EMS.

Verstraete, T. & Fayolle, A. (2004). Paradigmes et Entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4 (1), 33- 52

Wang, C.L., Senaratne, C., Rafiq, M. (2015). Success traps, dynamic capabilities and firm performance, *British Journal of Management*, 26(1), 26-44.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*, New York: Free Press.

### Véronique CSANYI-VIRAG

Doctorante en sciences de gestion, Laboratoire MRM, Université de Montpellier. Psychologue du travail, spécialisation : Audit risques psychosociaux. Récentes publications :

- Csanyi-Virag, V., Entrepreneuriat inclusif et handicap : une exploration critique de la littérature internationale, *Questions (s) de management*, 24(2), 129-149 (2019).

- Csanyi-Virag, V. & Meyer, M., « Pour un renouveau des politiques de diversité : contribution de l'approche inclusive », communication dans le cadre du congrès de l'AGRH, Tours 2020.

### Marion POLGE

Maître de Conférences HDR, MoMa, université de Montpellier, directrice de la chaire coCréatec, vice-présidente France de l'AIREPME. Récentes publications :

- Avec I. Calmé, *Pratiquer la stratégie en 11 cas d'entreprises*, Dunod, 240 p. (2021).

- Avec A. Paradas, C. Debray et C. Fourcade, Influence de la proximité représentative sur la mixité femmes-hommes dans les petites entreprises artisanales du bâtiment, *@GRH*, 33, 119-147 (2019).

