

La satisfaction au travail et l'intrapreneuriat : l'effet modérateur de la confiance managériale.

Job satisfaction and intrapreneurship: the moderating effect of managerial confidence

ELHOLOUI FATIMA

DOCTORANTE,

Université Hassan Premier ; Ecole Nationale de Commerce et Gestion, Laboratoire en
stratégie et management des organisations Settati- Maroc

fatimaelholoui@gmail.com

AMINA ASLI

ENSEIGNANTE CHERCHEURE

Université Hassan Premier ; Ecole Nationale de Commerce et Gestion, Laboratoire en
stratégie et management des organisations Settati- Maroc

amina_asli@yahoo.

Date de soumission : 12/08/2021

Date d'acceptation : 24/09/2021

Pour citer cet article :

Elholoui. F. & ASLI A. (2021) «La satisfaction au travail et l'intrapreneuriat : l'effet modérateur de la confiance managériale», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3» pp : 291- 304.

Résumé:

La mondialisation associée à un environnement commercial dynamique et turbulent oblige les entreprises, à rechercher constamment des moyens plus innovants leur permettant de conserver un avantage concurrentiel nécessaire à leur survie (Khan, et al., 2011). L'entrepreneuriat d'entreprise souvent également appelé intrapreneuriat, est, à cet égard, devenu un outil de plus en plus important pour les praticiens afin d'améliorer les performances d'une entreprise et de favoriser l'innovation et l'exploitation des opportunités au sein d'une entreprise. En vue de promouvoir le niveau d'activité entrepreneuriale au sein des organisations établies, Les recherches portant sur l'intrapreneuriat ont identifié de nombreux facteurs organisationnels et environnementaux. Cependant des facteurs individuels et, ou interpersonnels sont rarement étudiés. Cet article vise à élargir la connaissance sur le lien existant entre la satisfaction au travail et l'intrapreneuriat en faisant appel à la confiance managériale comme variable modératrice. Les résultats ont montré que la relation entre la satisfaction au travail et l'orientation entrepreneuriale des employés est positive et que cette relation est encore plus grande lorsqu'une grande confiance managériale est perçue par un employé.

Mots clés : Intrapreneuriat ; Orientation entrepreneuriale ; la confiance managériale ; la satisfaction au travail ; La théorie à deux facteurs de Herzberg

Abstract

Globalization associated with a dynamic and turbulent business environment forces companies to constantly seek more innovative ways to allow them to maintain a competitive advantage necessary for their survival (Khan, et al., 2011). Corporate entrepreneurship, often also referred to as intrapreneurship, has, in this regard, become an increasingly important tool for practitioners to improve a company's performance and foster innovation and the exploitation of opportunities. In order to promote the level of entrepreneurial activity within established organizations, Research on intrapreneurship has identified many organizational and environmental factors. However, individual and / or interpersonal factors are rarely studied. This article aims to expand knowledge on the link between job satisfaction and intrapreneurship by using managerial confidence as a moderating variable. The results showed that the relationship between job satisfaction and the entrepreneurial orientation of employees is positive, and that this relationship is even greater when high managerial confidence is perceived by an employee.,

Keywords: Intrapreneurship; Entrepreneurial orientation; managerial confidence; job satisfaction; Herzberg's two-factor theory.

Introduction

L'entrepreneuriat organisationnel (l'EO) est devenu un sujet de recherche important. Il s'est avéré qu'il joue un rôle important dans l'augmentation de la performance financière et non financière des entreprises (Rauch, et al., 2009), en particulier dans les entreprises qui opèrent dans des environnements hostiles et dynamiques/turbulents (Covin & Slevin, 1989). Les niveaux accrus de performances financières sont principalement dus au renouvellement stratégique au sein de l'organisation (Hayton & Kelley, 2006), au repositionnement stratégique de l'organisation (Ireland et al. 2009), à la création d'entreprises (Zahra, 1995), aux niveaux accrus d'innovations (Zahra, 1991) et à une flexibilité accrue (Ginsberg & Hay 1994). L'entrepreneuriat organisationnel est défini comme « le processus par lequel les employés à l'intérieur de leurs entreprises poursuivent des opportunités sans tenir compte des ressources qu'ils contrôlent actuellement ¹ » (Stevenson, et al., 1998)², et il peut être présent à tous les niveaux au sein de l'organisation (Kemelgor, 2002): au niveau du top management, et à un niveau bas, celui des employés. Bien que la littérature distingue entre les initiatives entrepreneuriales initiées du haut vers le bas (entrepreneuriat organisationnel) et celles initiées du bas vers le haut (intrapreneuriat), les termes entrepreneuriat organisationnel et intrapreneuriat sont souvent utilisés de manière interchangeable. (Sharma & Chrisman, 1999), par exemple, voient l'intrapreneuriat comme une forme de l'entrepreneuriat organisationnel tandis que d'autres auteurs comme Pinchot (1986), définissent les intrapreneurs comme des employés qui développent des idées et prennent la responsabilité du développement de nouveaux projets innovants.

En vue de stimuler les initiatives entrepreneuriales au sein des organisations établies de nombreuses études ont montré que les facteurs organisationnels et environnementaux sont des antécédents importants (Goodale, et al., 2011 ; Knight 1987 ; Sun et Pan 2009). Cependant la recherche sur la satisfaction au travail et l'intrapreneuriat est beaucoup plus limitée, et il y a un manque de travail empirique dans ce domaine. L'objectif de cet article était de mener une étude conceptuelle examinant la relation entre la satisfaction au travail et l'intrapreneuriat. Le

¹ Corporate Entrepreneurship (CE) is the process by which individuals inside organizations pursue opportunities without regard to their sources they currently control. Traduction libre.

² (Stevenson, Roberts and Grousbeck, 1998), cité par (Ramachandran, k., et al, 2006). Corporate Entrepreneurship: How? *VIKALPA • VOLUME 31 • NO 1 • JANUARY - MARCH 2006*, 85-97.

rôle de la confiance managériale dans le renforcement de cette relation a été aussi étudié. Notre problématique est ainsi formulée comme suit :

Dans quelle mesure la satisfaction au travail pourrait-elle représenter un bon prédicteur de l'intrapreneuriat ? Et comment la confiance managerielle pourrait-elle renforcer cette relation ?

Pour répondre à ces questions, nous avons structuré ce travail en trois parties et une conclusion générale. Nous commençons par décrire la méthodologie empruntée pour faire la littérature (1). la discussion et le résultat fera l'objet de la deuxième partie (2), celle-ci, à son tour est divisée en trois sous composantes : une revue de littérature conceptuelle sur La satisfaction au travail tout en rappelant ses principales théories explicatives (2.1). Une revue de la littérature sur la satisfaction des employés au travail dans sa relation avec l'intrapreneuriat (2.2). Une revue de la littérature sur la confiance managériale en tant que facteur modérateur de la satisfaction au travail et l'intrapreneuriat fera l'objet de la troisième composante (2.3). Nous terminons par une conclusion avec des implications théoriques et managerielles.

1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

Nous avons fait recours à des articles de revues importants faisant référence au domaine de recherche sur l'intrapreneuriat et/ou entrepreneuriat organisationnel, sur les déterminants ou antécédents de l'intrapreneuriat et les déterminants de la créativité et de l'innovation, sur les thèmes qui se focalisent sur le lien entre la satisfaction au travail et intrapreneuriat ou entrepreneuriat organisationnel, sur le lien entre la confiance managerielle et l'intrapreneuriat ou entrepreneuriat organisationnel . Nous avons croisés les termes de recherche suivant : satisfaction au travail et intrapreneuriat, satisfaction au travail et entrepreneuriat organisationnel, satisfaction au travail et orientation entrepreneurial des employés, confiance managerielle et intrapreneuriat, Confiance managerielle et corporate entrepreneurship ou orientation entrepreneuriale. Nous avons classé les articles récupérés selon leur fréquence de citation pour conserver uniquement celles ayant la plus grande fréquence. Des livres traitants du domaine de l'intrapreneuriat et ses déterminants ou ses résultats ont été également fréquentés. « Google scholar » ; « sciences direct » « scopus » et « scholarvox » ont été utilisés comme opérateurs de recherche.

2. RESULTAT ET DISCUSSION :

2.1. La satisfaction au travail : revu de la littérature

Hoppock a défini la satisfaction au travail comme toute combinaison de circonstances psychologiques, physiologiques et environnementales qui amènent une personne à dire sincèrement qu'il est satisfait de son travail (Hoppock, 1935). Selon Cette approche bien que la satisfaction au travail soit sous l'influence de nombreux facteurs externes, elle reste quelque chose d'interne qui a à voir avec la façon dont l'employé se sent. C'est-à-dire que la satisfaction au travail présente un ensemble de facteurs qui provoquent un sentiment de satisfaction. Quant à (Armstrong, 2006), le terme satisfaction au travail fait référence aux attitudes et aux sentiments que les gens ont à propos de leur travail. Des attitudes positives et favorables envers le travail indiquent une satisfaction au travail. Des attitudes négatives et défavorables envers le travail indiquent une insatisfaction au travail. Pour (Statt, 2004), la satisfaction au travail peut également être définie comme la mesure dans laquelle un travailleur est satisfait des récompenses qu'il tire de son travail ou, notamment en termes de motivation intrinsèque.

Les chercheurs ont mené des études dans un large éventail de domaines, tels que la finance, la gestion, la fabrication et le secteur des services, analysant les variables de la satisfaction au travail pour comprendre les raisons pour lesquelles les employés sont insatisfaits de leur travail (Kazi, et al., 2012). Les recherches ont aussi dans leurs résultats montrés qu'un certain nombre de caractéristiques de travail comme le fait de travailler d'une manière indépendante sur des projets pourraient jouer un rôle de prédicteurs pertinents de la satisfaction au travail chez les participants individuels (Cosack, et al., 2010). (Cianni & Gundy, 2012) ont affirmé que l'importance de la satisfaction au travail est véhiculée par des études démontrant une corrélation directe entre la rétention et la satisfaction au travail. Les employés clés qui avaient tendance à rester chez leur employeur ont indiqué un degré élevé de satisfaction au travail ; alors que les employés clés qui ont exprimé leur insatisfaction étaient moins susceptibles de rester dans leur entreprise (Franklin, 2012). (Grousbeck ,2012) a signalé que la satisfaction au travail avait été citée comme le principal prédicteur des raisons pour lesquelles le personnel clé quitte les organisations.

Théories de la satisfaction au travail. : La revue de la littérature a montré une relation entre les théories de la motivation et les recherches menées par Herzberg. La perception qu'ont les employés de la satisfaction au travail est une fonction directe des facteurs de motivation individuelle. Herzberg a mené des recherches approfondies sur les facteurs menant à la

satisfaction au travail.). La théorie à deux facteurs de Herzberg (Herzberg, et al., 1959) a exploré deux catégories distinctes de satisfaction et d'insatisfaction : les facteurs de motivation et les facteurs de l'hygiène. Les facteurs de motivation sont des variables telles que la responsabilité, l'avancement, la reconnaissance et la réussite. Les facteurs d'hygiène incluent le statut, les conditions de travail, le salaire et la sécurité d'emploi. Herzberg a fait valoir que l'insatisfaction peut survenir lorsque les facteurs d'hygiène sont absents. Cependant, si, les facteurs d'hygiène peuvent réduire l'insatisfaction, ils n'ont pas assez d'influence pour augmenter significativement la satisfaction. (Ahmed E.-H. , 2021), a fait une étude où il cherche à évaluer le niveau de satisfaction et ses principaux déterminants chez les fonctionnaires travaillant dans la Direction des Ressources Humaines du Ministre de l'Éducation Nationale au Maroc. Les résultats ont montré que l'ancienneté, l'âge et le sexe ont des effets moyens sur le niveau de satisfaction des employés. L'auteur ajoute que la satisfaction est bien liée aux facteurs intrinsèques tels que : l'autonomie et l'utilité sociale (Ahmed E.-H. , 2021). La théorie de la motivation et de l'hygiène a suggéré que les facteurs de satisfaction ou les facteurs de motivation produisent une satisfaction au travail qui est intrinsèquement liée au contentement de l'individu au travail. Ces facteurs incluent comme souligné ci-dessus la reconnaissance, le travail lui-même, la croissance, l'avancement et la réussite (Herzberg, 2003). La théorie de la motivation et de l'hygiène a abordé la nécessité pour la direction non seulement d'éviter l'insatisfaction des employés, mais aussi de fournir des facteurs de motivation pour obtenir la satisfaction au travail.

2.2. La satisfaction des employés au travail et l'intrapreneuriat :

Un nombre considérable de recherches a prédit des associations positives entre la satisfaction au travail et la performance individuelle (Judge, et al., 2001) et une gamme de comportements coopératifs et discrétionnaires par les membres de l'organisation, tels que le comportement de citoyenneté organisationnelle (Fassina, et al. , 2008 ; Organ & Ryan, 1995) ou des comportements de travail innovants. Une grande partie du raisonnement derrière de telles relations repose sur l'idée que les employés satisfaits effectueront leur travail plus efficacement. Le comportement entrepreneurial nécessite un effort soutenu, des objectifs ambitieux, de la persuasion, de l'influence, une coopération interpersonnelle et un engagement organisationnel (Kuratko, 2010). Cela est plus susceptible de se produire lorsque les employés sont très satisfaits de leur travail (Kuratko, et al., 2005). Récemment, un petit nombre d'études (De Clercq, et al., (2011) ont démontré la relation entre la satisfaction au travail et le comportement entrepreneurial. Ces auteurs ont montré que la satisfaction des managers vis-à-vis de leur

organisation peut augmenter leurs initiatives entrepreneuriales. Dans le même sens, (Antoncic, 2011) et (Kuratko, et al., 2005) ont montré que la satisfaction des employés peut avoir des effets significatifs sur le développement des activités entrepreneuriales au niveau de l'entreprise ou la génération d'idées individuelles. Pour (George & Brief, 1992), lorsque les cadres intermédiaires sont très satisfaits de leur travail, ils seront plus intrinsèquement motivés à s'engager dans la « spontanéité organisationnelle » sous la forme de génération d'idées, de créativité et de prise de risque afin d'améliorer le fonctionnement organisationnel. De même pour (Akehurst, et al., 2009) ; (Antoncic & Antoncic, 2011), ils ont annoncé que les cadres intermédiaires satisfaits de leur travail sont également plus susceptibles d'avoir la passion nécessaire pour créer une synergie collective en encourageant les activités entrepreneuriales de leurs subordonnés ou collègues.

(Kuratko et al., 2005), ont mené une étude auprès de 670 employés intermédiaires travaillant dans des entreprises technologiques américaines. L'objectif était d'examiner les comportements Entrepreneurial chez les employés et les managers. Les résultats de la modélisation par équation structurelle (SEM) ont montré que la satisfaction au travail dans sa relation avec les comportements intrapreneuriaux était significative. (Ahmed, et al, 2013) ont mené une étude dont L'objectif était d'examiner la relation entre la satisfaction au travail et l'ouverture à l'expérience avec l'intrapreneuriat. Les conclusions de cette étude affirment que la satisfaction au travail est positivement associée à l'intrapreneuriat. Plus les salariés sont satisfaits de leur travail, plus ils sont incités à proposer des idées innovantes. D'un autre côté, les employés qui ne sont pas satisfaits de leur travail sont moins susceptibles d'être innovants et créatifs dans leur travail. L'étude constate également que les salariés très ouverts à l'expérience ont tendance à être des intrapreneurs. L'étude a également révélé que l'ouverture à l'expérience a un impact significatif sur l'intensité de l'association entre la satisfaction au travail et l'intrapreneuriat, ce qui signifie que les employés satisfaits qui sont très imaginatifs, curieux, ouverts aux nouvelles idées, valorisent l'expérience émotionnelle, et enclins à essayer de nouvelles activités sont plus susceptibles d'être des intrapreneurs.

Sur la base de ces arguments théorique nous pouvons dire que lorsque les employés sont satisfaits de leur travail, que les avantages salariaux sont bons et que l'emploi est réalisé de manière appropriée, ils seront plus innovants et créatifs, ce qui augmente l'intrapreneuriat. Nous proposons en conséquence l'hypothèse suivante :

H1 : la satisfaction au travail influencerait positivement l'intrapreneuriat.

2.3. La confiance managériale : un facteur modérateur de la satisfaction au travail et l'intrapreneuriat :

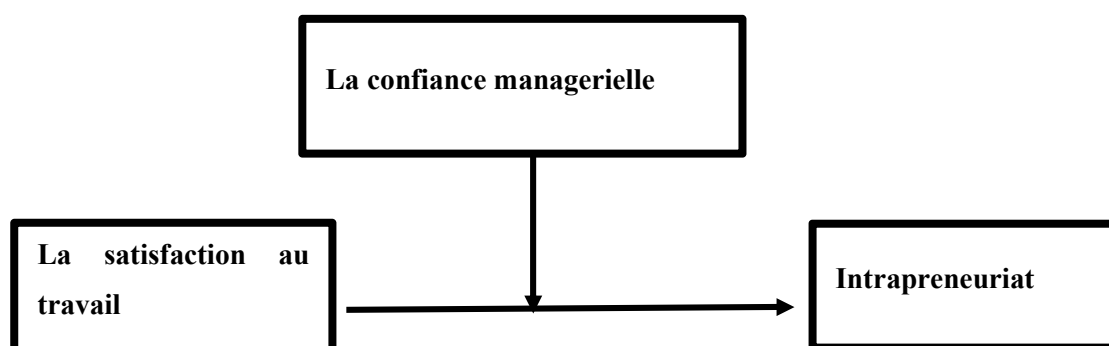
Selon les travaux de (Sirdeshmukh, et al., 2002) et (Mayer, et al., 1995), la confiance pourrait être définie comme les attentes confiantes sur lesquelles une partie peut compter pour tenir ses promesses et protéger les meilleurs intérêts de l'autre partie. Dans un contexte organisationnel, la confiance est considérée comme ayant des éléments verticaux et latéraux distincts (McCauley & Kuhnert, 1992). La confiance verticale fait référence à la confiance orientée vers le haut ou vers le bas entre un responsable et ses subordonnés directs, ou entre des groupes organisationnels hiérarchiques. Tandis que la confiance latérale fait référence à la confiance entre collègues ou entre groupes horizontaux dans une organisation.

Nous nous intéressons au rôle de la confiance verticale comme perception des salariés et de leurs managers directs (Dirks & Ferrin, 2002)). Elle a été considérée comme un facteur crucial influençant l'efficacité organisationnelle et ces dernières années, un intérêt important pour la confiance a émergé en ce qui concerne l'étude du comportement entrepreneurial des employés. Les managers l'ont en effet utilisée comme un moyen pour responsabiliser les employés (Gomez & Rosen, 2001 ; Mayer, et al., 1995), en tant que catalyseur de la prise de risque. (McAllister, 1995), en tant que moteur de la performance organisationnelle et individuelle au travail (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995), et l'ont aussi utilisée dans la mise en place d'équipes de travail autogérées (Lawler, 1992). même si les écrits sont encore très limités concernant son importance pour les activités entrepreneuriales des salariés, un petit nombre d'auteurs avancent des raisons de penser que la confiance facilite et encourage le comportement entrepreneuriale des employés de plusieurs manières. Premièrement, la confiance facilite la circulation de l'information entre les employés à l'échelle de l'entreprise et avec les partenaires. Pour (McAllister, 1995), la confiance interpersonnelle correspond à un sentiment de sécurité et de fiabilité par rapport aux paroles, aux décisions ou encore aux comportements des autres. Elle prédispose la volonté de l'individu d'échanger les connaissances utiles ou encore à absorber les connaissances des autres. (Hayton ,2005), de sa part soutient que le partage des connaissances représente un facteur important pour la stimulation de l'entrepreneuriat organisationnel. La confiance est donc une source de l'augmentation des initiatives entrepreneuriales des employés. Deuxièmement, Les employés engagés dans un comportement intrapreneurial sont souvent confrontés à des résultats incertains et prennent des risques importants au nom de l'organisation. Dans ce contexte, nous pensons que la confiance que les managers immédiats accordent à leurs subordonnés – la

personne qui affecte le plus directement leur statut actuel et futur dans l'organisation – peut jouer un rôle important dans leur comportement intrapreneurial. Comme le font remarquer (Lester & Brower, 2003), la perception qu'a un employé de la confiance que lui accordent ses supérieurs directs a la capacité d'influencer les attitudes et les comportements du subordonné. Troisièmement, des auteurs comme (Bysted, 2013) ont parlé du rôle modérateur de la confiance que font les managers dans l'innovation de leur subordonnés entre la satisfaction au travail et l'engagement des intrapreneurs dans des activités entrepreneuriales. Dans une étude menée par cet auteur, auprès de 294 directeurs financiers, il a trouvé par des analyses hiérarchiques de régression linéaire multiple que la satisfaction au travail n'était pas un prédicteur direct de l'innovation des managers qui représente l'aspect le plus important de l'intrapreneuriat. La satisfaction au travail était significativement associée à l'innovation uniquement lorsque les participants ont signalé des niveaux élevés de confiance organisationnelle dans l'innovation des employés ainsi que des niveaux élevés d'autonomie au travail. Des résultats similaires ont été rapportés par (Hashemi, et al., (2012), qui a trouvé, parmi 100 questionnaires d'ingénierie agricole en Iran, que la satisfaction au travail prédisait de manière significative le comportement intrapreneurial des gestionnaires uniquement en présence d'un soutien organisationnel perçu pour l'intrapreneuriat des gestionnaires. Sur la base de ces arguments théoriques, nous proposons que :

H2 : la perception qu'a un employé de la confiance que lui accordent ses supérieurs directs forcerait la relation entre la satisfaction au travail et l'intrapreneuriat.

Figure 10 : modèle de recherche :



Source: Elaborée par l'auteure travers la littérature.

Conclusion et implications

Les conclusions de cette étude affirment que la satisfaction au travail est positivement associée à l'intrapreneuriat. Plus les salariés sont satisfaits de leur travail, plus ils sont incités à proposer des idées innovantes. De même pour les employés qui ne sont pas satisfaits de leur travail, ils sont moins susceptibles d'être innovants et créatifs dans leur travail. Nous avons également apporté un éclairage nouveau, sur cette relation en proposant un mécanisme important qui l'intensifie, qui est en fait, représenté par la confiance qu'accordent les managers directs à leurs subordonnés. Cette relation de confiance permette d'une part à l'autonomie professionnelle dans les organisations de prospérer et aux informations et connaissances nécessaires à la création de nouvelles idées de se diffuser. Ce qui encourage en conséquence les intrapreneurs à s'engager dans des activités intrapreneuriales.

À l'issue des arguments théoriques et empirique explorés à travers cette étude sur l'importance de la satisfaction au travail et la confiance interpersonnelle dans la promotion de l'intrapreneuriat, nous recommandons aux managers de croire au changement comme une opportunité plutôt que d'y résister, car pour rester compétitifs sur le marché aujourd'hui, les organisations doivent évoluer avec l'environnement changeant. Les managers doivent croire en des façons flexibles plutôt que de donner aux employés un manuel pré-écrit de faire les choses, accorder plus d'autonomie au travail afin que les employés puissent être encouragés à proposer des idées innovantes et créatives au travail, amener leurs employés à essayer de nouvelles choses afin de les amener à réfléchir librement. Les managers doivent également faire confiance dans l'innovation de leurs subordonnés, car elle est un facteur important qui influence leur volonté de s'engager dans un comportement intrapreneurial. Sur le plan théorique, les études antérieures qui s'intéressent aux antécédents de l'intrapreneuriat se focalisent beaucoup plus sur les facteurs organisationnels et environnementaux, rare sont ceux qui se focalisent sur le rôle des facteurs interpersonnels dans la facilitation de l'intrapreneuriat ; plus encore lorsqu'il s'agit d'examiner la confiance interpersonnelle dans sa relation avec l'entrepreneuriat au sein des entreprises déjà établies. Notre article a voulu combler en partie à cette insuffisance dans la connaissance. Seulement une étude conceptuelle n'est pas aussi suffisante, aussi faut-il confronter ces résultats à la réalité sur le terrain par une étude sur un échantillon d'entreprises marocaines. Ce qui fera l'objet de la suite de notre travail de recherche ultérieurement.

BIBLIOGRAPHIE

Ahmed, S. N. et al (2013). Job Satisfaction and Intrapreneurship: The Moderating Effect of Personality Trait. *Journal of International Studies* Vol. 6, No 1, 2013, pp. 87-95.

Ahmed, E.-H. (2021). Satisfaction au travail dans l'administration publique au Maroc: cas des fonctionnaires travaillant dans la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Éducation Nationale. *Revue Internationale du Chercheur, Volume 2: Numéro 2*, pp: 910 - 926 www.revuechercheur.com.

Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32, 277-289. doi:10.1007/s11187-008-9116-z

Antonicic, J.A. & Antonicic, B. (2011), Employees satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 407-421. Doi: 10.1108/02635571111133560

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, p. 264

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597. doi:10.2307/3069383

Bysted, R., & Jespersen, K. R. (2014). Exploring managerial mechanisms that influence innovative work behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), 217-241. doi: 10.1011/PMR.32.890-X

Cianni, M., & Gundy, P. (2012). Putting performance back into retention. *Financial Executive*, 28(9), 72-77. Retrieved from

Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, January, pp. 75-87.

Cosack, S., Guthridge, M., & Lawson, E. (2010). Retaining key employees in times of change. *McKinsey Quarterly*, (3), 135-139. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/insights>

De Clercq, D., Castañer, X., & Belausteguigoitia, I. (2011). Entrepreneurial initiative selling within organizations: Towards a more comprehensive motivational framework. *Journal of Management Studies*, 48, 1269-1290. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00999.x

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34, 161-188. doi:10.1177/0149206307309260

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329. doi:10.1037/0033-2909.112.2.310

Ginsberg, A., & Hay, M. (1994). Confronting the challenges of corporate entrepreneurship: guidelines for venture managers. *European Management Journal*, 12(4), 382–389.

[1]Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1), 53-68

Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: the moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1–2), 116–127.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96. Retrieved from <http://hbsp.harvard.edu/>

Hashemi, S., Nadi, H., Hosseini, S., & Rezvafar, A. (2012). Explaining agricultural personnel's intrapreneurial behavior: The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business & Social Science*, 3(6), 299-308. Retrieved from <http://www.ijbssnet.com/>

Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407–427.

Hayton, J.C. (2005), “Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 21-41.

Herzberg, F., Mausner, F., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.) New York: Wiley.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 4

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. and Patton, G.K. (2001), “The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review”, *Psychological Bulletin*, Vol. 127 No. 3, pp. 376-407

Kazi, G., Aziz, S., & Zadeh, Z. F. (2012). The contribution of organizational variables and its impact on job turnover and job satisfaction of employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(10), 1067-1073. Retrieved from <http://www.ijcrb.com>.

Kemelgor, B. H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the USA. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 67–87

Khan, B. A., Budhaw, Z. R., & Shaik, A. (2011). Practicing intrapreneurship: A case of service sector firms in Pakistan. *Journal of Management and Social Sciences*, 7(1), 1–11.

Knight, R. M. (1987). Corporate innovation and entrepreneurship: a Canadian study. *Journal of Product Innovation Management*, 4(4), 284–297

Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research* (Vol. 5, pp. 129-163). New York, NY: Springer

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6), 699–716.

Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass

Lester, S. W., & Brower, H. H. (2003). In the eyes of the beholder: The relationship between subordinates' felt trustworthiness and their work attitudes and behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2), 17-33

Locke, E.A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, In: M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 1297-134

Franklin, S. (2012). Key person risks and corporate responses. *Keeping Good Companies* (14447614), 64(5), 279-283. Retrieved from

Grousbeck, H. (2012). When key employees clash. *Harvard Business Review*, 90(6), 135-139. Retrieved from <http://www.hbsp.harvard.edu/>

McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*(Summer), 265-284.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Pinchot, G. (1986). *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Perennial Library

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761–787

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11–27.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(January 2002), 15-37.

Statt, D. (2004). The Routledge Dictionary of Business Management, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, p. 78

Stevenson, H H; Roberts, M J and Grousbeck, H I (1998). New Business Ventures and the Entrepreneur, Homewood, IL: Irwin

Ramachandran, k., Devarajan, T. P., & Ray, S. (2006). Corporate Entrepreneurship: How? *VIKALPA • VOLUME 31 • NO 1 • JANUARY - MARCH 2006* , 85-97.

Sun, L.-Y., & Pan, W. (2009). Market orientation, intrapreneurship behavior, and organisational performance: Test of a structural contingency model. *Journal of Leadership & Organisational Studies*.

Udechukwu, I. I. (2009). Correctional officer turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory. *Public Personnel Management*, 38(2), 69-82. Retrieved from <http://ppm.sagepub.com/>

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1/2), 56-73. Doi: 10.1080/02672570903577091

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.