



Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique

Naïma CHERCHEM

Doctorante, EM Lyon Business School

Alain FAYOLLE

Professeur, EM Lyon Business School

Näima CHERCHEM

Doctorante, EM Lyon Business School

cherchem@em-lyon.com

Alain FAYOLLE

Professeur, EM Lyon Business School

fayolle@em-lyon.com

Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique

Naïma CHERCHEM
Doctorante, EM Lyon Business School
cherchem@em-lyon.com

Alain FAYOLLE
Professeur, EM Lyon Business School
fayolle@em-lyon.com

Résumé

Le concept d'orientation entrepreneuriale (OE) trouve ses origines dans le croisement de deux domaines de recherche : l'entrepreneuriat et la stratégie. Selon Miller (1983), l'OE est décrite comme une posture stratégique caractérisée par un fort engagement dans la prise de risque, l'innovation et la pro activité. Plusieurs études ont utilisé les variables organisationnelles pour expliquer l'OE et sa relation avec la croissance et la performance de l'entreprise (e.g. Wiklund, 1999), de ce fait, la prise en compte des composantes organisationnelles, comme par exemple, la culture, la structure, les ressources, la taille et l'âge de l'entreprise enrichissent la compréhension du processus entrepreneurial. Cependant, peu d'études ont examiné la relation entre les traits psychologiques de l'individu et la dynamique entrepreneuriale de l'entreprise (Naffziger, Hornsby & Kuratko, 1994). Dans ce cheminement de pensée, notre travail a pour objet de proposer une modélisation originale de la relation entre l'OE, la culture d'entreprise et les traits psychologiques du dirigeant. À partir d'une analyse de la littérature, nous présentons un modèle conceptuel multidimensionnel et nous discutons l'ensemble des hypothèses que nous formulons. Ces hypothèses mettent en relation, l'OE, les différents types de culture d'entreprise et les traits psychologiques du dirigeant. Par ailleurs, elles mettent en évidence une éventuelle relation entre l'OE et la performance des PME.

Mots clés: Intrapreneuriat- Stratégie- PME.

Introduction

L'entrepreneuriat a souvent été associé au phénomène de création et de démarrage d'entreprise. Il s'agit ici de s'intéresser aux processus de création et aux caractéristiques socio- professionnelles de l'entrepreneur. L'entrepreneuriat peut être aussi présent tout au long de la vie de l'entreprise, et pas seulement durant les premières phases de son cycle de vie : «*The firm exists because of entrepreneurship*» (Langlois, 2007: 1108). Cette approche de l'entrepreneuriat qui décrit ce dernier comme l'essence de l'existence de l'entreprise est moins réductrice que celle de l'acte de création, comme le notent Covin & Slevin: «Le domaine de l'entrepreneuriat ne se limite plus dans un sens conceptuel de création d'entreprise indépendante¹ » (1991 : 7)

L'entreprise classique qui a émergé durant la deuxième révolution industrielle (1880 à 1950), était caractérisée par une structure lourde et une orientation bureaucratique. Ce type d'entreprise a montré plusieurs faiblesses, comme par exemple, le manque de flexibilité, le faible niveau d'efficacité et de compétitivité. L'entreprise moderne, quant à elle, a une vision plus entrepreneuriale et innovatrice. Le passage de l'entreprise classique à l'entreprise moderne s'est effectué dans la période (1880 à 1920) et a été rythmé par la dynamique entrepreneuriale des firmes (Casson et Godley, 2007).

Coase (1937), Knight (1921) et Schumpeter (1934) sont les chantres d'un nouveau type d'entreprise (i.e. l'entreprise contemporaine, l'entreprise entrepreneuriale, créatrice de nouvelles activités). L'entreprise entrepreneuriale a émergé aux Etats-Unis et plus particulièrement dans le secteur de l'industrie lourde, avant de se propager dans d'autres secteurs comme celui de l'automobile, de l'industrie chimique et de l'électronique.

A l'heure actuelle, aucune entreprise ne peut échapper à l'influence des pressions de son environnement. L'exigence de compétitivité, la nécessité de changements, les crises, les déréglementations et le coût de l'énergie n'en sont que quelques exemples. Pour faire face, l'entreprise doit repenser et reconsidérer ses comportements et ses pratiques pour se renouveler, se développer et améliorer son efficacité, afin de maintenir ou d'améliorer sa position dans le marché.

Certaines de ces pratiques forment ce que l'on appelle l'Orientation Entrepreneuriale (OE). Ce concept est à l'origine de l'étude de l'entreprise entrepreneuriale, ou d'une façon générale, de l'entrepreneuriat organisationnel (*corporate entrepreneurship*). Il permet à l'entreprise de penser le passage d'une logique managériale à un style plus entrepreneurial ouvert à l'innovation, à la prise de risque et à la pro-activité. Les recherches conceptuelles et empiriques relatives à ce concept connaissent actuellement un très fort engouement. Elles contribuent à la littérature notamment en examinant la relation entre l'OE et les différentes composantes internes (culture, structure, stratégies, modes de management,...) et externes (environnement, culture nationale ou régionale, ...) de l'entreprise.

Dans un autre registre d'analyse, plusieurs chercheurs ont signalé des insuffisances en ce qui concerne des études reliant des traits individuels (ceux des dirigeants ou d'autres catégories de personnel) aux caractéristiques et aux résultats de l'entreprise (Begley et Boyd, 1987; Cunningham et Lischeron, 1991 ; Stewart et al. 1998). La prise en compte des deux niveaux d'analyse est importante car l'individu est souvent considéré comme une force motrice de l'entrepreneuriat, comme le souligne Johnson: «...l'entrepreneuriat n'existe pas

¹ Traduction libre. Il en sera de même pour les définitions et les citations traduites qui suivent.

sans l'entrepreneur et son étude requiert la prise en compte du niveau individuel (e.g. en utilisant l'approche par les traits) car les entrepreneurs sont la force motrice du processus entrepreneurial » (1990: 48)

Malgré les critiques qui entourent l'approche par les traits. Plusieurs chercheurs ont montré les apports de cette perspective dans le domaine de l'entrepreneuriat. Bem & Funder (1978) ont montré que les traits psychologiques de l'entrepreneur influencent le comportement entrepreneurial de l'entreprise. Pour certains chercheurs, ces traits constituent des facteurs explicatifs de l'OE (Martin, 1984 ; Sandberg, 1986 ; Greenberger et Sexton, 1988 ; Naffzinger et al. 1994). Partant de ces résultats, nous pouvons supposer que les prédispositions psychologiques du dirigeant peuvent être un facteur influençant l'OE. Dans ce travail, nous avons choisi d'examiner trois traits psychologiques très présents dans la littérature en entrepreneuriat, à savoir : « need for achievement »², « internal locus of control » et « entrepreneurial self-efficacy ».

Dans l'approche par la culture, certains travaux ont étudié la relation entre la culture nationale et/ou régionale et l'entrepreneuriat (e.g. Hayton et al., 2002 ; Fayolle et al., 2010). Très peu de recherches ont examiné empiriquement la relation entre la culture organisationnelle et l'entrepreneuriat (e.g. Abraham, 1997 ; Zahra et al. 2004). Par ailleurs, les affirmations sur l'effet de la culture d'entreprise sur l'OE se limitent souvent à des propos théoriques (e.g. Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996, Fayolle et al., 2010). A travers notre revue de littérature, aucune étude empirique sur cette relation dans le contexte des PME n'a été recensée.

En définitive, l'objectif de notre travail d'essence conceptuelle est de proposer une modélisation multidimensionnelle (prise en compte des niveaux organisationnels et individuels) de l'OE. Notre contribution est importante pour trois raisons. Premièrement, elle a des implications théoriques dans le domaine de l'entrepreneuriat organisationnel et en ce qui concerne l'approche par les traits. Deuxièmement, elle contribue à l'opérationnalisation d'une partie du modèle de Covin et Slevin (1991). Enfin, notre troisième apport est de permettre une meilleure compréhension de l'impact de la culture d'entreprise sur l'OE des PME, qui constitue notre terrain d'étude.

La suite de cet article apparaît comme suit. En premier lieu, nous revenons sur le construit d'OE pour montrer qu'il est au croisement des champs de l'entrepreneuriat et du management stratégique, mais aussi pour souligner des faiblesses importantes dans les recherches passées qui portent sur les études réalisées dans le contexte de la PME et sur la non intégration de certaines variables indépendantes, dont la culture d'entreprise. Dans la seconde partie, nous proposons notre modèle théorique et nous analysons les liens entre l'OE et les variables suivantes : culture d'entreprise, profil du dirigeant et performance.

1. L'orientation entrepreneuriale : le construit et ses limites

Lumpkin et Dess (1996), sont à l'origine du «label». Ils définissent l'OE en termes de processus, de pratiques et d'activités, qui permettent à l'entreprise de réaliser de nouvelles entrées, i.e. la création de nouveaux produits/services, la conquête de nouveaux marchés, la création d'une nouvelle entreprise (start-up, spin-off,...). Dans cette section, nous allons tout

² Pour des raisons liées à la difficulté de traduire correctement ces concepts, nous avons choisi de conserver les expressions anglaises.

d'abord positionner le construit d'OE au croisement de l'entrepreneuriat et de la stratégie avant d'en présenter les dimensions principales. Puis, nous aborderons l'OE dans le contexte de la PME afin de montrer que le sujet est loin d'être épuisé. Enfin, nous développerons d'autres limites générées par l'insuffisante prise en compte de la culture d'entreprise dans les modèles mobilisant l'OE et les études empiriques.

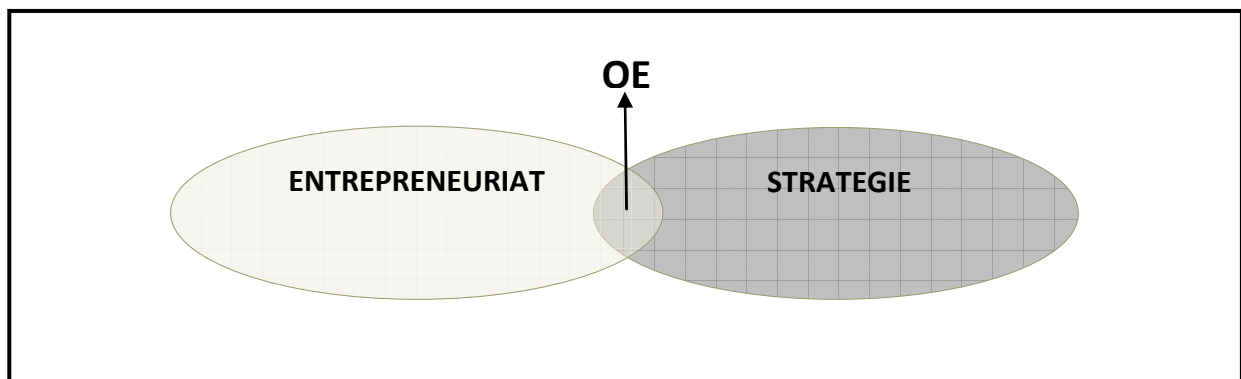
1.1 . L'OE, un construit au croisement de deux domaines

Certains auteurs ont mis en valeur la dimension stratégique dans la définition du comportement entrepreneurial. Mintzberg (1979), a intégré les dimensions stratégiques et entrepreneuriales en termes de «*entrepreneurial strategy making*». Miller (1983), a défini l'OE comme une posture stratégique caractérisée par un fort engagement dans la prise de risque, l'innovation et la pro activité. Covin et Slevin (1989), ont défini le comportement entrepreneuriale comme une posture de stratégie entrepreneuriale (*entrepreneurial strategic posture*).

Kuratko et Audretsch (2009), argumentent que le niveau de l'action entrepreneuriale d'une entreprise en terme d'innovation de prise de risque et de pro activité est lié à son management stratégique. Cette association entre l'action entrepreneuriale (définie dans notre étude par l'OE) et la stratégie contribue au renouvellement de l'entreprise, à la creation des avantages compétitives et à la maximisation de richesse (Hitt et al., 2002).

En conséquence de ce qui précède, le positionnement de l'OE que nous avons retenu et présenté dans la figure 1 qui, consiste à intégrer les dimensions de l'action entrepreneuriale et du management stratégique et non pas à les opposer. Il nous semble que l'éclairage stratégique permet d'enrichir l'analyse de l'OE.

FIGURE 1. POSITIONNEMENT DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (adaptée de Meyer, Neck et Meeks, p.34, 2002)



Selon Cooper et al. (2000), la stratégie s'intéresse aux facteurs influençant la performance (e.g. stratégie, environnement, structure, ressources,...). Quant à l'entrepreneuriat, il se focalise sur les processus et les activités qui mènent à la création de nouvelle valeur et donc de nouvelle richesse. Ainsi donc, la stratégie et l'entrepreneuriat tendent vers la création de richesse (Ireland et al., 2001). Nous abordons, dans ce qui suit, les dimensions principales de l'OE.

1.1.1.L'innovation

Schumpeter (1934), fut un des premiers à mettre en avant la notion d'innovation et à la définir comme étant la création de nouvelles combinaisons de ressources. Zahra (1993), note que la caractéristique discriminante de l'entreprise entrepreneuriale est l'engagement dans la création et l'introduction de nouveaux produits/services dans le marché. L'innovation est une caractéristique majeure pour définir l'entrepreneuriat. Elle peut prendre différentes formes, par exemple, l'introduction de nouveaux produits/services dans le marché ou la modification des caractéristiques des produits/services. L'innovation fait référence également à l'activité de recherche et développement, et à l'introduction des nouvelles techniques de production et de management.

1.1.2. La prise de risque

La définition de l'entrepreneuriat est fortement associée à la prise de risque. Dans les années 1800, John Stuart Mill, décrivait la prise de risque comme une caractéristique prépondérante de l'entrepreneur. Cette caractéristique a toujours été importante comme l'indique, par exemple, McClelland: «La plupart des théoriciens stipulent que l'entrepreneuriat implique la prise des risques» (1961: 210). Mais l'attitude envers le risque, seule, ne permet pas de mettre en évidence la capacité entrepreneuriale de l'organisation. La prise de risque est définie comme une tendance de prendre des actions risquées, comme par exemple, la conquête de nouveaux marchés et le déploiement des ressources pour des résultats incertains (Lumpkin et Dess, 2001).

1.1.3. La pro-activité

Cette dimension a moins attiré l'attention des chercheurs que les deux dimensions précédentes. Deux caractéristiques principales ont été attribuées à la pro-activité: le comportement dynamique et la poursuite des opportunités d'affaires (Knight, 1997 ; Lumpkin et Dess, 2001 ; Stevenson et Jarillo, 1990). L'entreprise doit agir pro activement pour développer sa position compétitive par rapport à ses concurrents (Porter, 1980) et pour réaliser des gains économiques (Lieberman et Montgomery, 1988). Selon Lumpkin et Dess (2001), la pro activité est la capacité de l'entreprise à chercher des opportunités pour introduire des produits/services avant les concurrents et anticiper la demande afin de créer un changement de l'environnement.

1.2. Orientation entrepreneuriale et PME

Très souvent, les recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat organisationnel se focalisent sur les entreprises de grande taille, alors qu'à l'évidence les entreprises de petite taille peuvent être tout aussi entrepreneuriales, et ce, au-delà de la phase de création et de démarrage, en étant sans cesse à la recherche de nouvelles opportunités (Messeghem, 2001). L'intérêt d'étudier l'OE dans le contexte des PME a été souligné par Zahra et Pearce (1994) et Zahra et al., (2000). Cependant, l'OE ne se présente pas de la même manière pour l'entreprise de grande taille et pour celle de petite taille. Les déterminants et attributs de l'OE dans une grande structure, ne rejoignent pas forcément ceux qui agissent dans une petite structure. La PME présente plusieurs avantages, sa capacité entrepreneuriale et son niveau d'adaptation sont liés à la simplicité et à la flexibilité de sa structure organisationnelle, à son faible niveau de planification et au rôle central de son dirigeant/propriétaire (Miller, 1983).

Torrès (1999), suggère que : « La PME est aujourd'hui le modèle d'entreprise de référence et l'entrepreneuriat devient la philosophie dominante des affaires. Les grandes entreprises débureaucratisent leurs structures (*reengineering*), externalisent de nombreuses activités (*outsourcing*), aplatissent leur ligne hiérarchique (*downsizing*), insufflent au sein de

leur propre organisation davantage d'esprit d'entreprise (*intrapreneurship*), favorisent la création de petites entreprises par leurs anciens cadres (*essaimage*) (...) L'aspect salubre de la PME présentée souvent comme un modèle d'adaptation à la crise s'apparente au phénomène du *small is beautiful* » (p. 36-37). Le mythe du « *small is beautiful* » est de plus en plus présent dans les grandes entreprises qui tentent de se transformer en petites unités pour assurer la flexibilité et la pro activité face aux changements accrus de l'environnement.

L'entrepreneuriat organisationnel et la PME sont deux réalités conciliables (Carrier, 1991). Toutefois, il faut souligner la démarcation entre les deux champs, comme le montrent Carland et al., (1984): « Bien qu'il y ait un chevauchement considérable entre les petites entreprises et l'entrepreneuriat, les concepts ne sont pas les mêmes. Toutes les nouvelles entreprises ne sont pas de nature entrepreneuriale. Elles peuvent devenir entrepreneuriales à n'importe quel niveau de taille »

Bien évidemment, la recherche sur l'OE dans le contexte des PME a ses propres caractéristiques, et elle ne peut pas toujours adopter les mêmes approches théoriques que celles développées pour les grandes entreprises (Carrier, 1994). De ce fait, il est nécessaire d'élaborer des modèles théoriques qui soient adaptés aux particularités de la PME afin d'éviter d'appliquer des théories qui sont conçues au départ pour les plus grandes entreprises, et par conséquent, pour éviter aussi les résultats biaisés ou décevants

1.3. Quelques limites et insuffisances de l'OE

Dans la littérature sur l'entrepreneuriat, trois approches fondamentales peuvent être dégagées: 1) celle de Schumpeter (1934) qui, porte sur l'innovation via la recombinaison des ressources, 2) l'approche de Kirzner (1973) qui, porte sur l'anticipation dans la découverte de nouvelles opportunités afin de maximiser les gains et 3) l'approche de Knight (1921), qui a trait à l'évaluation des opportunités et la prise de risque reliée. Dans notre étude, on s'intéresse à ces trois approches car l'OE est un concept qui trouve ses fondements dans la complémentarité de celles-ci. L'innovation, la pro-activité et la prise de risque sont des dimensions importantes de l'entreprise entrepreneuriale et de l'OE, comme le note Miller (1983): « *An entrepreneurial firm is one that engages in product – market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come un with “proactive” innovations, beating competitors to the punch. A non entrepreneurial firm is one that innovates very little, is highly risk averse, and imitates the moves of competitors instead of leading the way. We can tentatively view entrepreneurship as a composite weighting of these three variables* » (p.771)

L'entrepreneuriat organisationnel est défini certes de différentes manières, et les chercheurs lui ont associé plusieurs labels, par exemple : *entrepreneurial mode* (Mintzberg, 1973), *entrepreneurship* (Miller, 1983), *strategic behavior* (Burgelman, 1983), *entrepreneurial behavior* (Miller et Friesen, 1982 ; Covin et Slevin, 1986), *strategic posture* (Covin et Slevin, 1989), *entrepreneurial orientation* (Lumpkin et Dess, 1996), *entrepreneurial strategy making* (Dess, Lumpkin et Covin, 1997) et *collective mindset* (Rauch, Wiklund, Friesen et Lumpkin, 2004). Dans notre étude, nous avons privilégié le label de l'orientation entrepreneuriale.

L'étude de l'OE a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs et a pris en compte plusieurs niveaux. Le premier type d'études examine l'OE à un niveau individuel. Il s'intéresse aux caractéristiques personnelles, psycho- dynamiques et socio- culturelles et aux

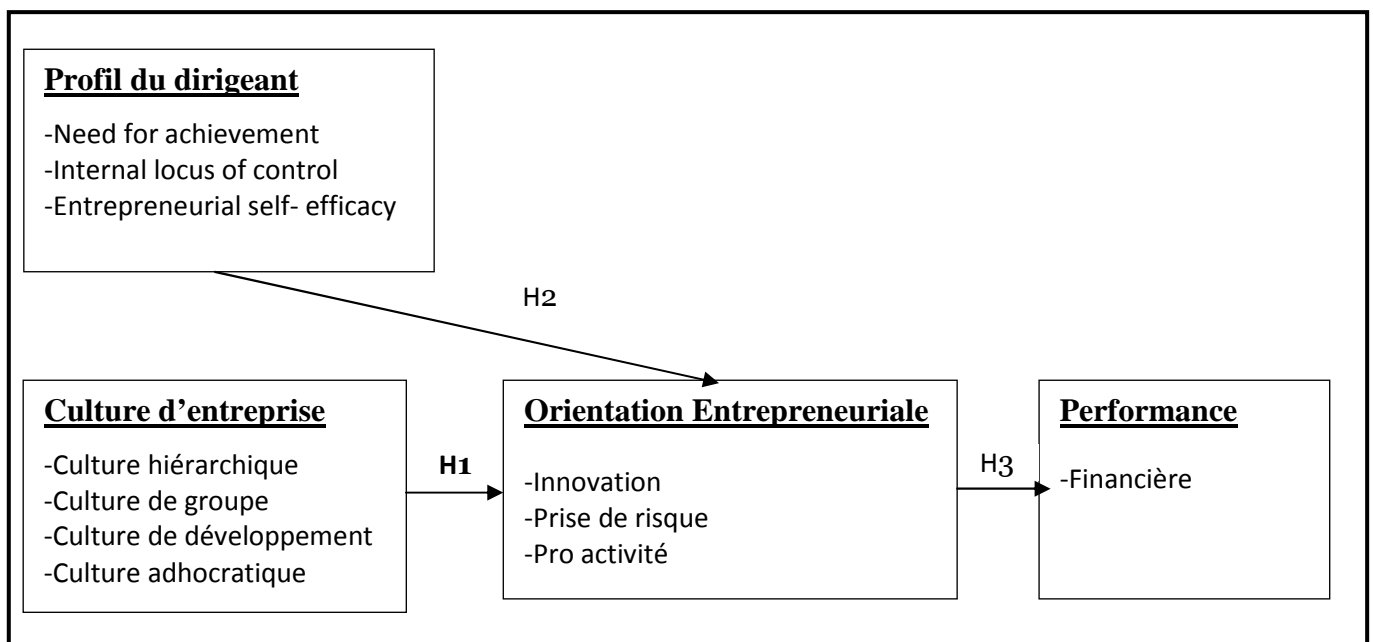
objectifs de l'individu (propriétaire, entrepreneur, dirigeant, leader,...) (e.g. Bird, 1989 ; Glueck et Mescon, 1980). Le deuxième type d'études examine le niveau fonctionnel. Il s'intéresse à la relation entre l'OE et certaines fonctions de l'entreprise, comme par exemple le marketing, le management,...(e.g. Miles et Arnold, 1991). Le troisième type d'études examine l'OE au niveau de l'entreprise (*corporate level entrepreneurship*) (e.g. Burgelman, 1983, 1991; Covin et Slevin, 1991; Guth et Ginsberg, 1990; Lumpkin et Dess 1996; Miller, 1983; Stevenson et Jarillo, 1991; Zahra, 1991, 1993). Il s'intéresse davantage aux activités, aux pratiques et aux comportements entrepreneuriaux au sein de l'entreprise.

Dans notre travail, nous nous intéressons à l'étude de l'OE entendue comme un phénomène organisationnel. Mais aussi nous la comprenons comme un phénomène résultant du comportement individuel. Nous considérons que le développement des recherches en entrepreneuriat organisationnel requiert l'implication des traits personnels et psychologiques de l'individu, étant donné, qu'il est un acteur essentiel dans le processus entrepreneurial. Ceci a d'ailleurs été souligné récemment par Ireland et al. (2009). Dans le domaine de l'entrepreneuriat, il existe assez peu d'études qui s'intéressent aux facteurs culturels et ceci peut être expliqué par le peu d'intérêt qu'accordent les théories organisationnelles au concept de culture. Cornwall et Perlman (1990), décrivent la culture comme un des facteurs clés de l'entreprise entrepreneuriale. Selon les mêmes auteurs, les cultures positives sont celles qui s'alignent avec la vision, les missions et les stratégies de l'entreprise, et supportent la prise des risques, la recherche des opportunités et l'innovation dans les entreprises entrepreneuriales. Quant à la culture d'entreprise, elle est considérée comme un facteur important dans l'implantation de l'esprit d'entreprendre (Kuratko et al., 1993), et pourrait même développer le comportement intrapreneurial des employés.

2. Modèle théorique et élaboration des hypothèses

Partant des constats que nous venons de développer dans notre première section, nous proposons un modèle théorique (Figure 2), basé pour partie sur celui de Covin et Slevin (1991), qui lie profil du dirigeant, culture d'entreprise et performance à l'orientation entrepreneuriale des PME. Nous allons, dans ce qui suit, développer les différentes relations proposées dans le modèle et formuler les hypothèses sous-tendant ces relations.

FIGURE 2. MODEL CONCEPTUEL DE RECHERCHE



2.1. Culture d'entreprise et orientation entrepreneurial

La culture est souvent définie par les anthropologues, les sociologues et les psychologues comme un système de comportements socialement transmis qui, sert à relier les communautés humaines. Elle a en général deux sens, le premier est anthropologique. Il a trait aux œuvres, aux modes de vie et aux savoir-faire. Le deuxième sens est plutôt sociologique et se réfère à l'idée de société et de civilisation. Les résultats des travaux menés dans ces deux domaines (anthropologie et sociologie) ont été largement appliqués dans le domaine du management des organisations. Le concept de culture d'entreprise s'est développé avec la multinationalisation de l'activité des entreprises et aussi avec l'émergence des entreprises japonaises remettant profondément en cause les modèles occidentaux. La vulgarisation de ce concept tient aux succès des travaux de plusieurs auteurs, comme par exemple, Ouchi (1981, *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*), Peter et Waterman (1982, *In Search of Excellence*), Schein (1985, *Organizational Culture and Leadership*), Hofstede (1986, *The Usefulness of the Organizational Culture Concept*), et également à ceux de Cameron et Quinn sur la mesure de la culture d'entreprise (1999, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*).

La définition la plus répandue de la culture d'entreprise est celle de Schein (1985) : « la culture d'entreprise est un modèle d'hypothèse de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont été suffisamment éprouvées pour être considérées comme valides et donc être enseignées aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes ». Cette définition présente la culture comme un outil qui permet de faciliter l'adaptation aux changements externes et à l'intégration interne. Le tableau 1, présenté ci-dessous résume les trois grandes perspectives d'études de la culture d'entreprise.

TABLEAU 1. LES DIFFERENTES PERSPECTIVES DE LA CULTURE

Perspective	Auteur	Définition
Anthropologie	Taylor (1871)	La culture, considérée dans son sens ethnographique le plus large, est ce tout complexe qui englobe les connaissances, les croyances, l'art, la morale, la loi, la tradition et toute autre aptitude et habitude acquises par l'homme en tant que membre d'une société
Sociologie	Morin (2001)	La culture est un ensemble de représentations, de valeurs et de normes, de savoir et de savoir faire, transmis de génération à génération.
Application au management des organisations	Thévenet (2006)	En tant que patrimoine partagé de valeurs et croyances la culture permet aux membres de l'organisation de s'identifier, elle favorise la stabilité du système, elle véhicule de nombreux points de repère qui peuvent guider et modeler les comportements et les grandes décisions de gestion

Dans le domaine du management, la culture d'entreprise est souvent examinée en lien avec la performance de l'entreprise et avec l'efficacité de sa gestion. Selon Kanter (1982), la capacité d'innovation de l'entreprise est affectée par les normes culturelles, les pratiques et la structure. La culture d'entreprise peut également affecter le niveau de la prise de risque (Burgelman et Sayles, 1986), et la pro activité (Miller et Friesen, 1984). Cornwall et Perlman (1990), ont démontré l'effet de la culture (qui supporte la vision, la mission et les stratégies de l'entreprise) sur les activités entrepreneuriales telles que la prise de risque, l'exploration des opportunités et l'innovation. Kuratko et al. (1993), avancent que la culture organisationnelle est un élément central dans la mise en place d'un esprit entrepreneurial. Pour Birkinshaw (2003), la culture organisationnelle et le style de gestion comme des composants fondamentaux dans l'entrepreneuriat organisationnel. Quant aux Zahra et al. (2004), ils montrent que la culture organisationnelle affecte le niveau d'entrepreneuriat des entreprises familiales plus que dans les entreprises non familiales.

Dans les années 1980, plusieurs auteurs dans le domaine du comportement organisationnel ont témoigné de l'intérêt à l'étude de la culture d'entreprise (e.g. Barney, 1986 ; Hofstede, 1986 ; Hofstede et al., 1990 ; Jelinek, Smircich et Hirsch, 1983; Ouchi, 1980; Rohrbaugh, 1981 ; Quinn et Rohrbaugh, 1981, 1983 ; Schein, 1985; Trice et Beyer, 1984; Wilkins et Ouchi, 1983). Ils ont accordé beaucoup d'importance à ce concept, en le décrivant comme un facteur clé et souvent déterminant pour le résultat de l'entreprise.

Dans les années 1990, l'étude de la culture s'est orientée vers des approches quantitatives, à partir d'une réfutation de l'approche symbolique de l'étude de la culture d'entreprise (i.e. la culture ne peut être qu'observée et interprétée et non pas mesurée).

Il existe deux courants de pensée dans le domaine de la culture d'entreprise : le courant symbolique et le courant fonctionnaliste. Le premier, consiste à définir l'entreprise comme « une » culture, ou un construit social. Alors que le second, considère que l'entreprise « a » une culture qui se manifeste par les valeurs, les artefacts et les croyances. Ainsi donc, la culture peut être perçue soit comme une représentation générale de l'entreprise (image), soit comme un élément interne de l'entreprise (variable) que l'on peut examiner dans des relations d'interaction avec d'autres éléments internes ou externes de l'entreprise. Dans notre étude, on privilégie l'approche fonctionnaliste, car elle nous permet d'analyser, de comparer, de mesurer et d'évaluer la culture d'entreprise et de l'étudier comme une variable qui peut influencer d'autres variables, et qui peut aussi être influencée à son tour.

Rohrbaugh (1981) et Quinn et Rohrbaugh (1983) ont été parmi les premiers à proposer un modèle destiné à apprécier les valeurs de l'entreprise, appelé *Competitive Value Framework*. Harrington et Guimaraes (2005), le décrivent comme un outil qui permet aux managers de comprendre les valeurs sous-jacentes de la culture d'entreprise et de prendre des actions adaptées aux résultats désirés. Ce modèle a été repris et développé par Cameron et Quinn (1999, 2006), qui en fait à la fois, un modèle théorique et un instrument de mesure de la culture de l'entreprise (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Contrairement aux autres modèles qui ont une approche unidimensionnelle, le modèle de Cameron et Quinn est multidimensionnel. Il évalue :1) les caractéristiques dominantes de l'entreprise, 2) le leadership, 3) le management des employés, 4) les valeurs qui cimentent l'entreprise, 5) la stratégie déployée et 6) les critères de succès.

Dans notre étude, on s'appuie sur ce modèle, car il est le plus intégré, le mieux documenté et le mieux confirmé scientifiquement (Savoie et Brunet, 2000). Dans la partie suivante, nous présentons les quatre types de culture qui forment ce modèle, à savoir : 1) culture hiérarchique, 2) culture de groupe, 3) culture de marché et 4) culture adhocratique.

2.1.1.La culture hiérarchique

La culture hiérarchique est caractérisée par la structuration et la formalisation du travail. Cette culture se focalise sur la stabilité interne, les règles et les valeurs qui sont associées à la posture stratégique conservatrice (Zammuto et Krakower, 1991). Elle donne beaucoup d'importance à la formalisation des procédures de production, au contrôle et à la maîtrise des situations. La culture hiérarchique s'appuie sur une structure mécaniste qui, généralement, n'est pas favorable aux activités entrepreneuriales.

Hypothèse 1a. Une forte culture hiérarchique affecte négativement l'OE

2.1.2.La culture de marché

La culture de marché (ou de développement) est orientée vers la réalisation des résultats (*results-oriented*) à travers la maximisation de la production. Ses valeurs essentielles sont la productivité, la compétitivité, la rentabilité, la prise de décision rationnelle et la réussite. La culture de marché se réfère aux valeurs de l'entreprise qui a des fonctions comme celle des fonctions du marché i.e. des fonctions basées sur les transactions avec les fournisseurs, les consommateurs, les partenaires et les collaborateurs (Cameron & Quinn, 2006).

Hypothèse 1b. Une forte culture de marché affecte positivement l'OE

2.1.3.La culture de groupe

La culture de groupe est caractérisée par l'ambiance conviviale dans le lieu du travail, et le partage entre les individus. Ses valeurs essentielles sont la flexibilité, la confiance dans le potentiel humain, l'engagement et le développement des ressources humaines. L'objectif de l'entreprise est de développer l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance et la participation. Selon Pearce et David (1983) et Jennings et Lumpkin (1989), une entreprise innovante est caractérisée par un style de management participatif.

Hypothèse 1c. Une forte culture de groupe affecte positivement l'OE

2.1.4.La culture adhocratique

La culture adhocratique (ou entrepreneuriale) est caractérisée par le dynamisme, l'entrepreneuriat, la créativité, la prise de risque et la focalisation sur l'environnement externe (Dension et Spreitzer, 1991). Dans cette culture, le décideur est un visionnaire, un innovateur et un preneur de risque. L'entreprise soutient la création des nouveaux produits/services, son objectif à long terme est de favoriser la croissance et l'acquisition des nouvelles ressources. Selon Ireland et al. (2003), dans une entreprise, la présence d'un esprit d'entreprendre, d'une culture entrepreneuriale, d'un leadership entrepreneuriale et d'une gestion stratégique des

ressources, entraînent un épanouissement de l'innovation, un avantage concurrentiel et une création de richesses.

Hypothèse 1d. Une forte culture adhocratique affecte positivement l'OE

2.2. Profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale

L'approche par les traits est qualifiée par les behavioristes comme une perspective psychologique qui a pour objet de mettre en évidence les traits de personnalité et les motivations de l'individu. Selon Danjou: « L'entrepreneur se distingue des autres citoyens par des traits de caractères spécifiques, qui peuvent être identifiés et servir d'indicateurs du potentiel entrepreneurial d'un individu » (2002 : 112)

Dans la dimension psycho-managériale de l'approche par les traits, des travaux ont été réalisés sur la relation entre certains traits psychologiques de l'entrepreneur et certaines caractéristiques de l'entreprise telles que l'intention entrepreneuriale, la performance, la stratégie (e.g. Forbes, 2005 ; Poon, Ainuddin et Junit, 2006 ; Boyd et Vozikis, 1994). Basso (2006), stipule que les personnes qui ont ces traits psychologiques ont un potentiel à agir de manière entrepreneuriale. Dans cette voie de pensée, nous faisons l'hypothèse que les trois traits psychologiques choisis pour cette étude pourraient influencer la dynamique entrepreneuriale de l'entreprise.

2.2.1. Need for achievement

« *Need for achievement* » se réfère à la perception de l'individu sur sa capacité de relever les défis pour atteindre un accomplissement personnel (McClelland, 1961 ; 1965). Selon Poon, Ainuddin & Junit : « *we expect entrepreneurs high on achievement motive to be more likely to take a forward- looking and competitive perspective (related to the innovativeness and pro activeness dimensions of entrepreneurial orientation relative to those low on this trait* » (2006: 67). Les individus qui ont un désir d'accomplissement peuvent être davantage susceptibles d'exploiter les opportunités entrepreneuriales, que ceux qui ont un faible désir d'accomplissement.

Hypothèse 2a: Le « *Need for achievement* » du dirigeant affecte positivement l'OE

2.2.2. Internal locus of control

« *Internal locus of control* » est défini comme la perception de l'individu sur sa capacité de contrôler sa conduite et sa destinée (Rotter, 1966). Selon le même auteur, les individus qui possèdent ce trait croient que leur réussite dans la vie émane de leurs propres actions, de leur capacité de contrôler et de leur habilité. Alors que les gens qui ont le trait d'*external locus of control* croient que leur réussite est davantage liée à des facteurs externes (e.g. la chance, le réseau, les événements...).

Selon Pandey et Tewary (1979), les entrepreneurs qui ont une forte capacité de *internal locus of control* sont plus disposés à essayer de nouvelles approches, à poursuivre de nouvelles opportunités et à s'initier au changement et à la prise des risques. Et donc ils ont une capacité à s'engager dans des comportements entrepreneuriaux.

Hypothèse 2b : « *L'Internal locus of control* » du dirigeant affecte positivement l'OE

2.2.3. Entrepreneurial self-efficacy

« *Entrepreneurial self efficacy* » se réfère à la perception de l'individu sur sa capacité de réussir des tâches spécifiques. Selon Wood et Bandura (1989) « *self efficacy refers to beliefs in one's capabilities to mobilize the motivation, cognitive resources, and courses of action needed to meet given situational demands* » (408). Les individus qui ont ce trait croient dans leurs capacités à relever des challenges, introduire de nouveaux produits, agir sur leur environnement, prendre des risques.... Dans le cas contraire, les individus qui n'ont pas cette perception sont susceptibles de rester dans une situation de *statu quo*, d'être passifs et de ne pas prendre de risque (Poon et al. 2006). Boyd et Vozikis (1994), stipulent que ce trait a un lien positif avec l'intention et l'action entrepreneuriale.

Hypothèse 2c : « *L'Entrepreneurial self-efficacy* » du dirigeant affecte positivement l'OE

2.3. Orientation entrepreneuriale et performance

L'hypothèse H3 met en évidence une éventuelle relation entre l'OE et la performance de l'entreprise. Selon Lumpkin et Dess (1996), il existe une relation entre l'OE et le succès de l'entreprise : « *Prior theory and research have suggested that an entrepreneurial orientation is a key ingredient for organizational success* » (p. 151).

Cette relation a été examinée et démontrée à plusieurs reprises (e. g. Wiklund, 1999; Zahra, 1991 ; Zahra et Covin, 1995). Empiriquement, il a été montré que l'effet de l'OE sur la performance est relativement moyen pendant les premières années, mais qu'il prend ensuite de l'ampleur avec le temps (Frese et al. 2002 ; Lee et al. 2001, Wiklund et Shepherd, 2005). Zahra (1991), a montré qu'il existe un effet positif de l'entrepreneuriat organisationnel sur la performance, du moins sur quelques dimensions de la performance. Selon Filion (1999), l'intrapreneuriat est une condition incontournable du succès. Il avance que les entreprises entrepreneuriales, elles seules, peuvent survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Miller et Frisen (1982), sont sceptiques quant à la relation entre l'OE et la performance, et suggèrent que l'augmentation de l'activité entrepreneuriale peut présenter un risque, à terme, pour la performance financière de l'entreprise.

Hypothèse 3. *Les entreprises qui ont une forte OE réalisent une meilleure performance que les entreprises qui ont une faible OE*

Dans la littérature, il n'existe pas de consensus sur la définition et l'évaluation de la performance en PME (Wiklund, 1998), par conséquent chaque auteur utilise une mesure différente (objective et/ou subjective). Un grand nombre de travaux sur la relation entre l'OE et la performance retiennent les indicateurs financiers (e.g. chiffre d'affaires, rentabilité économique, résultat net, croissance des ventes,...). D'autre part, la mesure non financière de la performance dans le contexte des PME est préconisée par certains chercheurs (Box et al. 1993) à cause de la difficulté d'accéder aux informations financières. De ce fait, nous reconnaissons que notre recherche se limite à une mesure financière et économique de la

performance, sans prendre en compte les indicateurs non financiers (subjectifs), comme par exemple, la qualité, la satisfaction des clients, la réduction des coûts...

Conclusion

L'objectif de cet article est de proposer un modèle théorique originale liant la culture d'entreprise, et le profil du dirigeant à l'OE dans le contexte des PME. Le modèle que nous avons élaboré s'appuie sur une analyse approfondie de la littérature relative à l'entrepreneuriat organisationnel. Ce travail conceptuel est approfondi avec une étude empirique quantitative via un questionnaire destiné aux dirigeants des PME. Cette enquête est en cours de réalisation. Parmi les contributions potentielles de cette recherche :

- La prise en compte de deux niveaux d'analyse: individuel et organisationnel
- Apporter une meilleure compréhension aux dirigeants/entrepreneurs, du rôle de leur profil et des facteurs culturels de leur entreprise dans la dynamique entrepreneuriale.
- Mieux percevoir les déterminants de la performance économique et financière des entreprises entrepreneuriales.
- Faire ressortir des actions spécifiques qui permettraient de développer une culture favorable à l'entrepreneuriat et de susciter la vocation des dirigeants/entrepreneurs dans leurs démarches entrepreneuriales.
- Tester le modèle de recherche dans des approches multi- sectorielles et dans des études comparatives entre régions et entre pays.

Nous pensons que cette première contribution apportera un éclairage sur le rôle de la culture d'entreprise et du profil du dirigeant dans la dynamique entrepreneuriale de l'entreprise, et ouvrira de nombreuses pistes de recherche à la communauté des chercheurs en entrepreneuriat.

Références

- Abraham, R. (1997). The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal* 18 (4).
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review* 11 (3): 656-665.
- Basso, O. (2006). *Le manager: entrepreneur entre discours et réalité, diriger en entrepreneur*. Village Mondiale.
- Begley, T.M. & Boyd, D.P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and small business. *Journal of Business Venturing* 2: 79-93.
- Bem, D.J. & Funder, D.C. (1978). Predicting some of the people more of the time: assessing the personality of situations. *Psychological Review* 85:485-501

- Bird, B.J. (1989). *Entrepreneurial behavior*. London: Scott, Foresman Birkinshaw, J. (2003). Le paradoxe de l'entrepreneuriat. *L'Expansion Management Review* 109: 19-29.
- Birkinshaw, J. (2003). *The Paradox of Corporate Entrepreneurship*. Strategy and Business. Booz, Allen & Hamilton.
- Box, T.M., White, M.A. & Barr, S.H. (1993). A contingency model of new manufacturing firm performance. *Entrepreneurship theory and practice* 18 (2).
- Boyd, N.G. & Vozikis, G.S. (1994). The influence of self – efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 18 (4): 63-77
- Burgelman, R.A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review* 8 (1): 61-70.
- Burgelman, R.A. & Sayles, L. (1987). *Les Intrapreneurs: stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*. Paris: McGraw-Hill.
- Burgelman, R.A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science* 2 (3): 239-262.
- Carland, J.W., Frank, H., Boulton W.R. & Carland, J.A. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A conceptualization. *Academy of Management Review* 9 (2): 354-359.
- Cameron, K.S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison- Wesley: Massachusetts.
- Carrier, C. (1991). Intrapreneurship et PME. *Revue Internationale de Gestion* Novembre.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal* 12 (3): 54-61.
- Casson, M. & Godley, A. (2007). Revisiting the emergence of the modern business enterprise : Entrepreneurship and the Singer Global Distribution System. *Journal of Management Studies* 44.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica* 4 (16): 386-405.
- Cooper, A.C., Markman, G.D. & Niss, G. (2000). *The evolution of the field of entrepreneurship*. In GD Meyer & KA Heppard (Eds.) *Entrepreneurship as strategy*: 115-133 Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Cornwall, J.R. & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL: Richard D. Irwin
- Covin, J.G. & Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organization level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- 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.

- Covin, J.G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10 (1): 75-87.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing* 5 (2): 123-135.
- Covin, J.G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16 (1): 7-25.
- Cunningham, J. & Lischeron, J. (1991). Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management* 29 (1): 45-61
- Danjou, I. (2002). L'entrepreneuriat: Un champ fertile à la recherche de son unité. *Revue Française de Gestion* 138: 109-125.
- Dension, D.R. & Spreitzer, G.M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development. Research. *Organizational Change and Development* 5:1-21.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal* 18 (9): 677-695.
- Filion, L.J. (1999). D'employés à intrapreneurs. *Cahier de recherche n°99-03 de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter de l'école des HEC Montréal.*
- Forbes, D. P. (2005). The Effects of Strategic Decision Making on Entrepreneurial Self-Efficacy. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 29 (5): 599-626.
- Frese, M., Brantjes, A. & Hoorn, R. (2002). Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 7(3): 259-282.
- Glueck, W. & Mescon, T. (1980). Entrepreneurship : A literature analysis of concepts. Paper presented at *the annual meeting of the academy of Management*, Detroit, MI.
- Greenberger, D.B. & Sexton, D.L. (1988). An Interactive Model of New Venture Creation. *Journal of business management* 26: 1-7
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal* 11 (5): 5-15.
- Harrington, S.J. & Guimaraes, T. (2005). Corporate culture absorptive capacity and IT success. *Information and Organization* 15: 39-63
- Hofstede, G. (1986). The Usefulness of the Organizational Culture Concept. *Journal of Management Studies* 23 (3): 253-258.
- Hofstede, G.B., Neuijen, D. Ohavy & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* 35: 286-316.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. & Sexton, D.L. (2002). *Strategic Entrepreneurship : Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives*. In M. A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.) *Strategic entrepreneurship: Creating a new integrated mindset* (pp. 1-16). Malden, MA : Blackwell Publishing

- Ireland, R.D., Hitt, M.A. & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship : The construct and its dimensions. *Journal of Management* 29 (6): 963-989.
- Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 33 (1): 19-46.
- Jelinek, M., Smircich, L. & Hirsch, P. (1983). Introduction: A code of many Colors. *Administrative Science Quarterly* 28 (31): 331-338.
- Jennings, D.F. & Lumpkin, J.L. (1989). Functionally Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. *Journal of Management* 15, 3: 485-503.
- Johnson, B. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 14: 39-54.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and profit*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing* 12: 213-225.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago. Chicago.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. Naffziger, D.W. & Montagno, R.V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal* 58 (1): 28-35.
- Kuratko, D.F. & Audretsch, D.B. (2009). Strategic Entrepreneurship Exploring Different Perspective of an Emergence Concept. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 33 (1): 1-17.
- Langlois, R.N. (2007). The entrepreneurial theory of the firm and the theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Management Studies* 44 (7).
- Lee, D.Y. & Tsang, E.W.K. (2001). The Effects of Entrepreneurial Personality, Background, and Network Activities on Venture Growth. *Journal of Management Studies* 38 (4): 583-602
- Lieberman, M. & Montgomery (1988). First-Mover advantages. *Strategic Management Journal* 9, Summer 1988.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management*, 21(1): 135-173.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5): 429-4
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Societys*. Princeton, NY : Van Nostrand.
- McClelland, D.C. (1965). Need achievement and entrepreneurship: a longitudinal study. *Journal of personality and social Psychology* 1: 389-92
- Messeghem, K. (1998). *Contribution a la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité en PME : le cas des industries agroalimentaires*. Thèse de doctorat, Université de Montpellier.

- Messeghem, K. (2001). Peut-on concilier logiques manageriales et entrepreneuriales en PME? *Xième conférence de l'association Internationale de Management Stratégique* 13-14-15 Juin.
- Meyer, G.D., Neck, H.M. & Meeks, M.D. (2002). The Entrepreneurship – Strategic Management Interface. In Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M. & Sexton, D.L. (eds.) 2002. *Strategic Entrepreneurship*. Oxford Blackwell.
- Miles, M.P. & Arnold, D.R. 1991. The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 15 (4): 49-65.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3 (1): 1-25.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29: 770-791.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Martin, M.J.C. (1982). *Managing technological innovation and entrepreneurship*. Prentice Hall.
- Morin, E. (2001). Le monde comme notion sociologique. In Daniel Mercure (dir.), *Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation*, Presses de l'Université Laval, De Boeck.
- Naffziger, D.W., Hornsby, J.S. & Kuratko, D.F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 18 (3): 29-42.
- Ouchi, G.O. (1980). Markets Bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly* 25: 129-141.
- Ouchi, G.O. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley
- Pandey, J., & Tewary, N.B. (1979). Locus of control and achievement of values of entrepreneurs. *Journal of Occupational Psychology* 43: 107-111
- Pearce, J.A. & David, F. (1983). A social network approach to organizational design Performance. *Academy of Management Review*, 8 (3): 436-444.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Poon, J.M.L., Ainuddin, R.A. & Junit, S. (2006). Effects of self – concept traits and entrepreneurial orientation on firm performance. *International Small Business Journal* 24 (1): 61-82
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. The free press, New York.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, P. (1983). A spatial model of effectiveness criteria : Toward a competing value approach to organizational analysis. *Management Science* 29 (3): 363-377.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Friesen, M. (2004). Entrepreneurial orientation and business performance: A meta-analysis. *Working paper, Babson conference*.

- Rohrbaugh, J. (1981). *Operationalizing the competing values approach*. Public Productivity Review 5 (2), 147-159.
- Rotter, J. (1966). Generalized experiences for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs* 80 (1, whole No. 609)
- Sandberg, W. (1986), *New venture performance*, Lexington, MA:Lexington Books.
- Savoie, A. & Brunet, L. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance. *Revue québécoise de psychologie* 21 (3).
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Homewood, IL: Irwin.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stevenson, H.H. & Jarillo-Mossi, J.C. (1991). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11, Summer 17-27.
- Taylor S.E. (1871). *Primitive culture*. Londres.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Flammarion, France
- Trice, H. & Beyer, J (1984), Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review* 9: 653-669
- Thévenet, M. (2006). *La culture d'entreprise*. Que sais-je? PUF.
- Uttal, B. (1983). The Corporate Culture Vultures. *Fortune* (October): 66-72.
- Wilkins, A. & Ouchi, G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly* 28 : 468-481
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation –performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10: 43-58.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing* 20 (1): 71-91.
- Wood, R.E. & Bandura, A. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self- regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology* 56 (3): 407-415
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6 (4): 259-286.
- Zahra, S.A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17 (4): 5-19.
- Zahra, S.A. & Pearce, J.A. (1994). Corporate entrepreneurship in smaller firms: the role of environment strategy and organization. *Entrepreneurship, Innovation and Change* 3 (1): 31-45.

- Zahra, S.A. & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-Performance Relationship: A longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing* 10: 43-58.
- Zahra, S.A., Neubman, D.O. & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium size companies :Exploring the effects of ownership and governance Systems. *Journal of Management* 26 (5): 947-976.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non family firms: A resource- based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28 (4): 363-381.
- Zammuto, R.F. & Krakower, J.Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture *Research in Organizational change and development* 5: 83-114.