

Nawfal ACHA

Institut National des Postes et Télécommunications (INPT), Rabat – Maroc

**Contribution à la compréhension de l'influence de la
culture d'entreprise sur son orientation entrepreneuriale :
une approche par les ressources**

Résumé

La culture d'entreprise peut être une ressource stratégique à la base d'avantages concurrentiels pour les PME familiales ou non familiales. S'appuyant sur la perspective des ressources, cette recherche examine la relation existante entre la culture d'entreprise et son orientation entrepreneuriale. L'article, d'essence conceptuelle, propose d'examiner cette relation à travers le triptyque : Perceptions - Imprégnations - Manifestations. L'analyse de ces trois dimensions culturelles au niveau du Top et du Middle Management mais aussi à un niveau inférieur intégrant le niveau opérationnel permettra de déceler la génération d'avantages concurrentiels permis par l'adoption d'une orientation entrepreneuriale. L'approche de la culture d'entreprise basée sur les traits permettra également d'appréhender la culture plus comme un phénomène organisationnel essentiel que comme un moyen pour pouvoir caractériser les cultures plus ou moins fortes ou les organisations plus ou moins entrepreneuriales.

Mots clés : culture d'entreprise, orientation entrepreneuriale, approche par les ressources, pme familiales, performance organisationnelle.

Contribution à la compréhension de l'influence de la culture d'entreprise sur son orientation entrepreneuriale : une approche par les ressources.

Nawfal ACHA

Enseignant-chercheur en sciences de Gestion.
Institut National des Postes et Télécommunications (INPT)
Avenue Allal El Fassi, Madinat Al Irfane, Rabat - Maroc.

Tel : +212 6 61 43 68 65
Courriel : nawfal_acha@yahoo.fr

Doctorant en sciences de Gestion.
Groupe de recherche sur les entreprises familiales et les stratégies des organisations
Université Cadi Ayyad, Marrakech – Maroc.

Directeur de thèse : Pr. Abdenbi LOUITRI
Université Cadi Ayyad, Marrakech – Maroc.
Tel. : +212 6 61 15 54 64
Courriel : abdou.louitri@lmsmark.com

Résumé

La culture d'entreprise peut être une ressource stratégique à la base d'avantages concurrentiels pour les PME familiales ou non familiales. S'appuyant sur la perspective des ressources, cette recherche examine la relation existante entre la culture d'entreprise et son orientation entrepreneuriale. L'article, d'essence conceptuelle, propose d'examiner cette relation à travers le triptyque : Perceptions - Imprégnations – Manifestations. L'analyse de ces trois dimensions culturelles au niveau du Top et du Middle Management mais aussi à un niveau inférieur intégrant le niveau opérationnel permettra de déceler la génération d'avantages concurrentiels permis par l'adoption d'une orientation entrepreneuriale. L'approche de la culture d'entreprise basée sur les traits permettra également d'appréhender la culture plus comme un phénomène organisationnel essentiel que comme un moyen pour pouvoir caractériser les cultures plus ou moins fortes ou les organisations plus ou moins entrepreneuriales.

Mots clés : Culture d'entreprise, Orientation entrepreneuriale, Approche par les ressources, PME familiales, Performance organisationnelle.

Contribution à la compréhension de l'influence de la culture d'entreprise sur son orientation entrepreneuriale : une approche par les ressources.

Introduction

Alors que certaines entreprises font de leur culture une source de compétences à la base d'avantages concurrentiels, beaucoup de PME se caractérisent par une organisation généralement déstructurée ignorant les principes modernes de management et évoluant sans réelle visibilité. L'étude de la culture des PME apparaît d'emblée fort intéressante compte tenu de leur hétérogénéité et de l'insuffisance des travaux traitant cette thématique et peut constituer un levier essentiel pour dépasser un certain nombre d'obstacles entravant la modernisation, la compétitivité, ainsi que les aptitudes à être davantage entrepreneuriales, car la dimension culturelle, en particulier dans une structure à taille humaine, ne peut pas être neutre sur les comportements diffusés et donc sur les orientations et les résultats de l'organisation (Benabdeljalil, 2008). Les cultures des PME s'avèrent ainsi aussi enclines que les grandes entreprises à créer de la valeur en encourageant des innovations de produits, de processus ou de services alimentant leur croissance et améliorant leurs performances. Les cultures organisationnelles sont en effet porteuses de croyances, d'aspirations, d'histoires, et sont susceptibles d'influer sur la disposition des entreprises à développer des activités entrepreneuriales.

L'adoption de l'approche par les ressources (RBV) pourrait permettre une meilleure compréhension de la manière avec laquelle la culture¹ soutient une orientation entrepreneuriale (OE), et plus particulièrement d'éclairer sur les voies à travers lesquelles les

¹ L'emploi du terme « Culture » sous-entend une culture organisationnelle. Lorsqu'il s'agira de culture nationale, cela sera explicitement mentionné.

PME pourraient soutenir leurs postures entrepreneuriales. La nature pérenne de la propriété des PME familiales pourrait aussi inciter à consacrer les ressources nécessaires à l'innovation et à la prise de risque, favorisant ainsi l'entrepreneuriat. Les liens de parenté existants au sein de ces entreprises, contrairement aux PME non familiales, sont reconnus comme ayant un effet positif sur la recherche et la détection d'opportunités entrepreneuriales (Alvarez et Barney, 2000). L'intérêt d'étudier les cultures des PME familiales et non familiale², en tant que ressources potentiellement génératrices d'avantages concurrentiels favorisant une OE, pourrait également se situer dans la nature difficilement imitable de leurs cultures.

Peu de recherches se sont intéressées au lien existant entre les cultures des PME familiales et non familiales avec leurs orientations entrepreneuriales. En adoptant l'approche par les ressources, cet article développe un certain nombre de propositions spécifiques aux liens existants entre les dimensions culturelles et celles de leurs orientations entrepreneuriales. L'analyse et le choix du contexte de la PME marocaine incitent également à analyser ces dimensions car un certain nombre d'obstacles à l'amélioration de la performance de ces PME restent d'origine culturelle. L'étude de la dimension entrepreneuriale se justifie par des dirigeants n'ayant pas l'esprit entrepreneurial, et ne sont pas sensibilisés à l'importance de l'innovation et capables de prendre des risques pour investir dans des activités à forte valeur ajoutée (Ouhadi, 2008).

L'ensemble de ces dimensions nous ouvre la voie à la question de recherche suivante : Comment la culture d'entreprise influe sur l'adoption d'une orientation entrepreneuriale au sein des PME familiales et non familiales ?

Dans une perspective par la ressource, la recherche propose un modèle analysant la culture d'entreprise à travers le triptyque : Perception - Imprégnation – Manifestation permettant l'appréhension de ces trois dimensions culturelles au niveau des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise avant d'étudier leurs influences sur l'adoption d'une OE pouvant procurer des avantages concurrentiels. L'étude de la culture en fonction des niveaux hiérarchiques permet de vérifier l'homogénéité des valeurs et des convictions et de s'assurer que celles-ci ne se limitent pas uniquement aux ambitions des dirigeants sans être partagées et portées par l'ensemble des individus au sein de l'entreprise. Ce choix se justifie également par le fait, qu'au sein d'une organisation, peuvent coexister des sous-cultures soutenues par un groupe d'individus ou une équipe généralement plus à niveau hiérarchique similaire qu'à un niveau individuel³.

La littérature portant sur la culture d'entreprise comprend un certain nombre de travaux soutenant l'idée que cette dernière, en tant que ressource ou en tant que compétence distinctive, peut être source d'avantages concurrentiels en permettant à l'entreprise de penser

² Il est évident que dresser un portrait-robot de la culture de la PME familiale à orientation entrepreneuriale s'avère illusoire compte tenu des spécificités de chacune d'elle et de ses capacités à être plus ou moins entrepreneuriale. De ce fait, la portée de cette distinction réside dans l'existence de différences caractérisant la relation « Culture d'entreprise – OE » entre les PME familiales et non familiales. Dans la perspective familiale, nous rejoignons l'optique proposée par Chabaud et Sattin (2010) selon laquelle il est intéressant d'approfondir la relation existante entre la structure de propriété et le sens donné aux outils de gestion dans ces entreprises.

³ Les niveaux hiérarchiques semblent être plus à même de déceler l'existence et l'évolution de sous cultures et ceci indépendamment des aspects éducatifs ou socioprofessionnels. Les valeurs, convictions et croyances peuvent en effet être partagées au sein d'un groupe hétérogène en termes de CSP, de niveau d'étude, ..., mais totalement en désaccord avec les valeurs et les croyances véhiculées par le top management.

le passage d'une logique managériale à un style plus entrepreneurial (Thévenet, 1996 ; Peters et Waterman, 1982 ; Barney, 1986 ; Miller, 2011 ; Wernerfelt, 2011) ; d'autres travaux (Cherchem et Fayolle, 2010 ; Fayolle et al, 2008) prétendent que la culture d'entreprise, en vérifiant les conditions de l'avantage concurrentiel dans une approche par les ressources, pourrait soutenir une OE ainsi que les voies par lesquelles elle pourrait être obtenue.

Dans le même ordre d'idée, nous prôtons un emploi du concept de « Culture-ressource » source d'avantages concurrentiels d'une manière conditionnelle, c'est-à-dire que la culture peut potentiellement être une ressource pouvant améliorer les capacités entrepreneuriales des PME. De ce fait, il est évident que le postulat d'une « culture ressource » ou même d'une culture forte et cohérente ne s'impose pas de lui-même et encore moins dans un contexte culturel problématique. Dans cette perspective, il s'agit d'explorer la relation « Culture d'entreprise – OE » au sein des PME pour en comprendre les traits l'assimilant ou pas à une ressource et lui permettant ou l'entravant à générer des avantages concurrentiels. Le but étant in fine, d'encourager une réflexion critique sur les croyances, les valeurs et les convictions des membres au sein de ces entreprises.

Il sera donc question dans une première partie d'analyser le contexte des PME familiales et non familiales marocaines afin de mettre en valeur l'intérêt et le choix des variables étudiées. Ceci nous ouvrira la voie à l'état de l'art relatif au lien existant entre les cultures de ces entreprises et leurs orientations entrepreneuriales en se positionnant théoriquement sur une perspective par les ressources, à travers laquelle nous allons appréhender la culture en tant qu'actif stratégique potentiellement source d'avantages concurrentiels. Le but étant de comprendre l'omniprésence de la culture et de son influence sur l'adoption d'une OE au sein de ces deux types d'entreprise. Nous finirons par mettre en exergue les principales implications théoriques de la recherche.

1. Contexte de la recherche

Les dirigeants ainsi que les membres des PME marocaines sont souvent imprégnés par les valeurs de leur société, qui sont souvent en contradiction avec celles de l'entreprise moderne et qui sont proches d'une logique d'allégeance liant les sujets à un leader religieux, du familisme qui consacre la primauté de la famille dans les préoccupations du marocain, et de la sacralité de la dignité qui, si elle n'est pas respectée, peut amener l'individu vers des comportements non productifs. Cette combinaison pourrait conduire l'entreprise à éprouver des difficultés quel que soit son mode de gestion et son type de gestionnaire (Allali, 2008).

L'entreprise doit donc veiller à l'équilibre entre les valeurs qu'elle souhaite véhiculées et celles de la société afin de pouvoir dépasser un certain nombre d'obstacles à l'amélioration de sa performance et incitent par conséquent à l'étude des dimensions relatives à la culture d'entreprise et à son avantage concurrentiel. Benabdeljalil (2008) analyse l'influence de la culture sur les relations hiérarchiques et les attitudes managériales dans les entreprises marocaines et présente des résultats qui révèlent qu'une entrée par la culture est utile. L'article montre en outre comment des leviers culturels sont mobilisés par les managers au Maroc, permettant à certains d'asseoir leur pouvoir et à d'autres de surmonter des obstacles, tels que la forte centralisation du pouvoir décisionnel, un faible taux d'encadrement, une culture orale des affaires, et à l'absence de comptabilité rigoureuse.

Ces spécificités culturelles impactent aussi une gestion de la PME fortement marquée par la personnalité du gérant qui en est généralement le propriétaire. Les entrepreneurs marocains sont en effet assez réticents à partager leur pouvoir et à répartir les tâches entre divers centres de décisions. Il en résulte que les dirigeants ont souvent une appréciation erronée du risque à prendre, et que parfois l'extrême prudence les amène à prendre des décisions souvent limitant leur capacité entrepreneuriale. Cette faible dimension entrepreneuriale se traduit par une faible sensibilisation à l'innovation et à la prise de risques limitant l'investissement dans des activités à forte valeur ajoutée (Ouhadi, 2008). Refusant d'admettre ou n'ayant pas conscience de leur méconnaissance des pratiques entrepreneuriales, ils s'obstinent à ne pas percevoir l'intérêt d'une culture entrepreneuriale, ce qui conduit inévitablement à une mauvaise lecture de l'environnement.

De ce fait, la culture d'entreprise peut être assimilée à un actif stratégique pouvant permettre aux PME une meilleure relecture de leur environnement car il est évident que pour ce type d'entreprise, ce n'est pas en soi la possession de ressources distinctives qui fonde leur avantage concurrentiel mais leur capacité à combiner des ressources existantes, transformant ainsi leur capacité entrepreneuriale puis leur posture stratégique. Nous pensons que cette capacité combinatoire dépend de la culture existante et influence leur réactivité. L'ajustement opéré ensuite par rapport à l'environnement résulte de cette capacité à combiner de manière originale des ressources ordinaires, car une ressource peut être définie comme un actif tangible ou intangible associé de manière semi permanente à la firme (Wernerfelt, 2011) et pouvant se manifester comme étant une force ou une faiblesse. Certaines ressources, dont la culture, peuvent revêtir en soi une importance particulière pour générer des compétences⁴ ou des capacités dans le but d'atteindre un objectif voulu (Amit et Schoemaker, 1993).

2. Culture et RBV

Inspiré par les travaux de Penrose, le Modèle des Ressources et des Compétences (MRC) apparaît comme une innovation théorique prometteuse et apparaît aujourd'hui comme le futur modèle théorique dominant en management stratégique. Le MRC définit la firme non plus comme un ensemble de couples « produits - marchés » mais en fonction de ce qu'elle est capable de faire (Grant, 1991). L'adoption d'une définition de la firme comme un ensemble de ressources et de compétences modifie les conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel (Barney, 1991). L'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché (ou une niche), mais dans la valorisation supérieure de ses ressources. Malgré un débat quant à la définition appropriée de l'avantage concurrentiel, Peteraf et Barney (2003) indiquent qu'une entreprise génère un avantage concurrentiel lorsqu'elle arrive à créer plus de valeur que ses concurrents au sein de son marché. Pour mesurer la création de cette valeur économique, il s'agit d'analyser la relation « Prix - Coûts » de l'entreprise. C'est en estimant les changements et les différences entre la volonté de payer des clients de l'entreprise et le coût de production qu'on peut mesurer l'avantage concurrentiel. En plus de l'acquisition et du développement des ressources

⁴Nous pensons que la culture d'entreprise peut être source de compétences distinctives dans une perspective de la « compétence-based view » (CBV) et des capacités dynamiques. Malgré que les frontières demeurent poreuses entre ces approches, la confusion est parfois inévitable compte tenu du fait qu'elles portent toutes un intérêt à l'apprentissage organisationnel et à l'innovation comme les moyens pour générer des avantages concurrentiels.

permettant de maximiser cette relation à la base d'avantages concurrentiels, l'entreprise doit veiller à leur exploration, à leur orchestration⁵ pour une meilleure exploitation.

Bien qu'il demeure encore des insuffisances pour montrer dans quelle mesure les dotations en ressources créent un avantage concurrentiel, Miller et Shamsie (1996) ont montré que les ressources propres à l'entreprise ainsi que celles basées sur la connaissance restent difficiles à acheter ou à imiter. Le contrôle de ce type de ressources permet à l'entreprise soit de minimiser ses coûts par rapport à ses concurrents, soit de créer plus de valeur aux clients en augmentant leur facilité à payer ce qui conduit à un avantage concurrentiel et contribue à de meilleures performances.

Dans le même ordre d'idées, Kraaijenbrink et al. (2010) estiment qu'il y a un besoin d'analyser les processus internes de gestion des ressources avec comme élément essentiel la reconnaissance de l'hétérogénéité du capital humain en tant que mécanisme essentiel pour les capacités à générer un avantage concurrentiel. Garbuio, King, et Lovallo (2011) tentent de mieux comprendre comment les facteurs psychologiques influencent le potentiel de rentabilité d'une entreprise en examinant les fondements psychologiques qui affectent la gestion des ressources et qui sont : l'acquisition, l'accumulation et la cession de ressources. Plus précisément, ils cherchent à mieux comprendre comment les heuristiques et les préjugés influencent l'acquisition d'informations internes et les défis auxquels sont confrontés les gestionnaires. Leiblein (2011) examine également l'influence de six heuristiques sur la valeur économique et le portefeuille des ressources d'une entreprise (Miller, 2011).

Cette recherche s'inscrit dans cette voie d'exploration des capacités de la firme à générer un avantage concurrentiel à travers ses ressources intangibles et en l'occurrence à travers sa culture. Nous pensons que la perspective basée sur les ressources permet de mieux expliquer les relations entre les phénomènes organisationnels, et plus particulièrement, les relations entre la culture d'entreprise et sa capacité à être davantage entrepreneuriale. Selon Hall (1992), lorsque l'avantage concurrentiel de la firme repose sur des ressources intangibles, cet avantage peut concerner des compétences culturelles et plus précisément la manière dont l'organisation fonctionne dans son ensemble. Les ressources sont en effet au cœur de l'existence et du fonctionnement de toute organisation. La perspective axée sur les ressources est fondée sur cette croyance (Barney, 2001; Grant, 1996). Parmi les nombreuses ressources de l'organisation, la culture est la seule à être reconnue comme facteur clé de différenciation et cruciale pour maintenir un avantage concurrentiel. Selon Schein (1992), la culture est certes abstraite, mais ses conséquences comportementales sont bien concrètes. La culture d'entreprise doit donc être observée et étudiée pour mieux comprendre l'insertion dans des schémas comportementaux tels que l'innovation, la prise de risque et la pro activité.

Schein (1986) définit la culture d'entreprise comme « un modèle de base d'hypothèses, inventé, découvert ou développé par un groupe de personnes donné pour apprendre à gérer leurs problèmes d'adaptation et d'intégration. Ce modèle ayant suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme valide et donc être enseigné aux nouveaux membres de l'entreprise ». Pettigrew (1979) a été un des premiers à offrir un aperçu sur le concept de culture d'entreprise en essayant de comprendre comment l'engagement et l'ordre sont générés dans une organisation, tant à travers les sentiments et les actions de son fondateur qu'à travers l'amalgame de croyances, d'idéologie, de la langue, du rituel et du mythe qui définissent cette culture. Ses travaux ont révélés l'individu comme un créateur de symboles, de langues, de

⁵ Afin de mieux comprendre le rôle des gestionnaires dans l'orchestration de ces ressources, Sirmon et al. (2011) ont élaboré un cadre de gestion des ressources qui se définit par un processus global de structuration, de regroupement et de capitalisation de ces ressources ayant pour objectif la création de valeur pour les clients.

croyances, de visions, d'idéologies et de mythes, c'est-à-dire comme étant un créateur et gestionnaire de sens. Plusieurs chercheurs ont ensuite commencé à relier les différents types de cultures à la performance de l'entreprise avant que la culture ne devienne un mécanisme pour atteindre une meilleure efficacité de la gestion et du contrôle au sein de l'organisation (Peters et Waterman, 1982). Barney (1986) a examiné les conditions dans lesquelles la culture d'une entreprise peut être une source d'avantage concurrentiel, et donc par voie de conséquence, une source de performance. Les attributs de la culture pouvant générer des avantages concurrentiels durables étant la rareté et l'imitation imparfaite. Selon Barney, ces attributs constituent un ensemble de valeurs, qui, en plus de favoriser l'innovation et la flexibilité, permet d'améliorer le moral des employés et la qualité de vie au travail. Cet ensemble apparaît ainsi vital pour l'amélioration de la performance d'une entreprise.

Un certain nombre d'études ont révélé que pour maintenir un avantage concurrentiel, les organisations doivent réellement « croire en quelque chose ». Ces croyances doivent imprégner toute l'organisation. Dans le même ordre d'idées, Kanter (1983) constate qu'une des conditions préalables à la réussite des entreprises était l'innovation en traitant les questions relatives aux catégories de personnes dont la culture se caractérise par le doute sur leur propre capacité à innover telle que les « cultures âgées » établies depuis longtemps et les « cultures jeunes » comme celles des nouvelles industries hi-Tech qui ont plus tendance à responsabiliser leurs membres à l'innovation et au changement. Les travaux de Schein ont fait essentiellement allusion à la nécessité d'une organisation à développer une culture, ce qui lui permet de s'adapter à son environnement et dans le même temps de maintenir et développer des facteurs clés de succès source d'avantage concurrentiel. Cameron et Quinn (2006) ont élaborés un modèle permettant de comprendre et de diagnostiquer la culture d'entreprise et affirment que prendre pour acquis et figer les valeurs, les hypothèses de base de la culture, et les attentes existantes au sein de l'entreprise contribue à ignorer les enjeux de la culture d'entreprise et son impact sur la performance organisationnelle. De nombreux facteurs se sont avérés être des déterminants pour soutenir une orientation entrepreneuriale, l'un d'eux étant la culture d'entreprise (Naranjo-Valencia, Jimenez et Sanz-Valle, 2011). Selon ces auteurs, la culture d'entreprise est un déterminant clé de la stratégie d'innovation⁶, et par conséquent, les entreprises devraient favoriser des valeurs et des normes en fonction de leur choix stratégiques.

L'ensemble de ces travaux abouti à une conceptualisation de la culture d'entreprise faisant ressortir l'absence de consensus et se faisant généralement par deux principales approches : l'approche typologique basée sur les différents types de cultures et l'approche par les traits axée sur les dimensions culturelles. Concernant la première approche, plusieurs typologies existent (Peters et Waterman, 1982 ; Quinn, 1988 ; Cameron et Quinn, 2006) et sont réalisées à partir des domaines de la prise de risque, de l'étude des différentes fonctions, ou de l'analyse de la hiérarchie au sein de l'entreprise. L'approche par les traits culturels regroupe plusieurs études qui analysent les dimensions de la culture à partir de perspectives différentes comme les aspects socio-psychologiques (Schein, 1983 ; Alvesson, 2002 ; Hynes, 2009 ; Siu, et Siu-chung Lo, 2011), technologiques (Gatignon et Xuereb, 1997) et socio-structurels (Hofstede et al, 1990). A travers cette approche, il a été constaté que la satisfaction des membres de l'entreprise est fonction de l'ajustement des orientations individuelles avec la culture de l'organisation et que la culture peut être mesurée comme un ensemble multidimensionnel de valeurs et de pratiques adoptées par l'organisation (Hofstede et al. 1990).

⁶ Afin d'éviter la confusion entre OE et innovation, nous faisons référence par innovation à une des dimensions essentielles de l'OE.

Notre recherche se concentre sur cette approche par les traits pour comprendre la place de la culture dans l'organisation de l'entreprise et plus particulièrement au sein des PME. Cette perspective semble pertinente car face aux difficultés d'accès aux ressources externes, se sont les ressources internes de la PME qui vont lui permettre de croître. La croissance sera encouragée par la recherche du meilleur usage possible des ressources disponibles, ce qui lui permettra de développer une attitude plus entrepreneuriale. Les conditions de l'établissement d'un avantage concurrentiel seront modifiées, il résidera désormais dans la valorisation d'une culture favorable à l'innovation, la prise de risque et à la pro-activité.

Dans cette optique, la RBV met en relief quatre principaux attributs d'une ressource dite stratégique source d'avantage concurrentiel : la durabilité, la transparence imparfaite, la transférabilité imparfaite et la reproductibilité imparfaite. Ces conditions semblent être vérifiées par la culture d'entreprise en raison de son caractère intangible, durable, difficile à changer et par conséquent difficile à reproduire. L'utilisation de l'approche par les ressources dans le contexte de la PME s'avère également être adaptée à ce type d'entreprises dont les moyens sont perçus comme restreints et limités. En tant que sources de compétences distinctives⁷ « Core competence », la culture peut générer des avantages concurrentiels permettant à l'entreprise de penser le passage d'une logique managériale à un style plus entrepreneurial.

En analysant la culture existante au sein des PME, c'est-à-dire leurs capacités à mobiliser les énergies de leurs membres pour atteindre des performances supérieures, nous parviendront à comprendre le facteur au moins aussi important que la munificence de l'environnement pour expliquer leur engagement dans l'innovation, la prise de risque, la poursuite d'opportunités et l'action de manière proactive (Miller, 1983) tout en étant autonome et agressive compétitivement (Lumpkin et Dess, 1996).

3. Orientation entrepreneuriale et RBV.

Les premiers travaux sur la théorie des ressources ont reconnu que l'entrepreneuriat est une partie intégrante de l'approche des ressources. Selon Conner (1991), dans une perspective par les ressources, le discernement approprié des inputs est une question de vision entrepreneuriale et d'intuition. Une meilleure compréhension de la façon dont les actions entrepreneuriales, ainsi que leur combinaison avec les ressources de l'entreprise, permettra la mise en place d'avantages concurrentiels (Peteraf et Barney, 2003). Les opportunités entrepreneuriales existent essentiellement parce que les entreprises ont des croyances hétérogènes sur la valeur relative des ressources converties d'inputs en outputs (Ireland, Covin, et Kuratko, 2009). En effet, l'hétérogénéité est un attribut commun aux théories des ressources et de l'entrepreneuriat. L'approche basée sur les ressources a tendance à se concentrer sur l'hétérogénéité des ressources alors que la théorie entrepreneuriale sur l'hétérogénéité des croyances au sujet de la valeur des ressources. Il a été cependant reconnu que les convictions sur la valeur des ressources sont elles-mêmes des ressources ce qui a dissipé les conflits apparents entre les deux théories. Ces deux théories adoptent donc précisément la même unité d'analyse qui est la ressource (Alvarez et Busenitz, 2001). La RBV pourrait donc être utilisée pour aider les chercheurs à identifier les ressources nécessaires pour soutenir une OE ainsi que les voies par lesquelles elle pourrait être obtenue. L'OE étant désignée par un ensemble de comportements et d'attitudes managériaux qui

⁷ Nous pensons que la culture d'entreprise permet plus de développer des compétences distinctives dans une perspective CBV (Competence-based view) que d'être en soi une compétence.

favorisent une conception novatrice des affaires et la poursuite de nouvelles activités. Quatre éléments se déclinent de cette définition :

- L'esprit d'innovation reflète les efforts d'une entreprise en matière de développement de nouveaux produits et processus, ainsi que sa propension à explorer de nouvelles idées ;
- Le goût du risque manifeste la volonté de l'entreprise à mobiliser des ressources afin de les investir dans des domaines inédits ;
- La pro activité se définit par la recherche active de nouvelles opportunités en terme de nouveaux marchés ou de nouvelles options commerciales ;
- L'agressivité compétitive reflète l'envie de l'entreprise de se mesurer à la concurrence et peut être une réponse aux risques liés à toute nouvelle entrée afin de développer ou maintenir un certain niveau de compétitivité (Cherchem et Fayolle, 2010) ;
- L'autonomie se traduit par la liberté d'agir indépendamment dans le contrôle de la croissance ou dans la poursuite d'opportunités.

Le concept d'OE provient des premiers travaux de Miller (1983) qui définit les entreprises entrepreneuriales comme «celles qui sont orientées vers l'innovation dans les domaines du marché et des produits, en réalisant des initiatives risquées, et qui sont les premières à développer des innovations d'une manière proactive dans un but de dépasser les concurrents ». Lumpkin et Dess (1996) ont ensuite contribué à une plus grande précision du concept en clarifiant ses dimensions et sa relation avec la performance de l'entreprise. En ce sens, de nombreux travaux ont développé des recherches comprenant simultanément l'influence de facteurs externes et internes comme variables indépendantes, modératrices ou médiatrices de la relation entre l'OE et la performance (Moreno et Casillas, 2008; Wiklund et Shepherd, 2005).

Selon Miller (2011), l'étude de l'OE nécessite cependant davantage de travaux adoptant la RBV. Il y a en effet une complémentarité naturelle entre les ressources d'une entreprise et les processus de prise de décision nécessaires pour exploiter ces ressources à des fins lucratives (Miller, 2003). Lumpkin et Dess (1996) pensent qu'il existe une relation entre l'OE et le succès de l'entreprise. Cette relation est d'autant plus renforcée par les dimensions relatives à l'agressivité compétitive et l'autonomie qui permettront de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise tout en contrôlant sa croissance et sa poursuite d'opportunités (Cherchem et Fayolle, 2010).

L'ensemble de ces traits entrepreneuriaux va donc permettre aux PME de mettre en œuvre un processus de création d'avantages concurrentiels à la base de leur succès qui reste cependant fortement dépendant de leur dotation en ressources. Ceci nous pousse à penser que l'absence de ressources essentielles peut néanmoins être palliée par l'adoption d'une orientation entrepreneuriale et à soutenir que la culture d'entreprise reste un stimulant potentiel de cette OE. Cela est d'autant plus justifié par l'influence de la culture sur les membres de l'équipe. L'OE est en effet plus tributaire d'une certaine homogénéité des pensées au sein des PME que d'une pensée unique. Au sein d'une équipe hétérogène, il existe souvent un certain nombre de divergences qui rendent l'action difficile et entrave l'OE. La culture d'entreprise peut donc influencer directement sur les différents aspects de l'OE en stimulant l'innovation par l'initiative individuelle ou l'embauche de personnes talentueuses qui mènent à encore plus d'innovation. Elle peut aussi favoriser la prise de risque et la pro activité par l'instauration d'un bon climat de travail basé sur la confiance quant aux actions des individus au sein de l'organisation et dans leurs relations avec les clients et les fournisseurs. Elle peut néanmoins constituer une

excuse pour ne pas innover, lorsqu'elle renforce l'existence de sous-cultures, l'individualisme ou le clientélisme (Miller, 2011) et en particulier dans une structure à taille humaine.

4. Culture d'entreprise, Orientation entrepreneuriale et RBV : Vers une proposition de modélisation.

La stratégie peut être considérée comme une résultante de la culture d'entreprise en raison de la puissante influence qu'elle a sur le comportement des gestionnaires. Leurs valeurs et croyances sont donc susceptibles d'affecter l'orientation stratégique et la fixation d'objectifs à long terme. L'orientation stratégique des entreprises a attiré l'attention de plusieurs chercheurs en gestion et en entrepreneuriat sans pour autant aboutir à une définition communément acceptée. La nature même d'une orientation est sujette à débat, et différents courants de la littérature ont développé des concepts variés. Ce document adopte l'approche de Gatignon et Xuereb (1997) selon laquelle les orientations stratégiques sont considérées comme des principes qui dirigent et influencent les activités d'une entreprise et génèrent des comportements destinés à assurer sa viabilité et sa performance. L'application de ces principes permet donc de diriger les activités de l'organisation (Hakala, 2011).

Certains chercheurs considèrent l'orientation telle une représentation de la culture d'une organisation qui dirige son interaction avec son environnement (Hynes, 2009). Cette recherche considère les orientations comme des mécanismes d'adaptation, et non pas comme étant la culture de l'entreprise, mais reconnaît que la culture d'entreprise peut se manifester à travers l'orientation (Calabretta, Montana et Iglesias, 2008). L'orientation stratégique peut être définie comme un ensemble d'actions ou de comportements et la culture d'entreprise comme un ensemble de croyances et de valeurs. L'orientation stratégique fixe donc des objectifs à atteindre par le biais de processus et de comportements issus d'attitudes, de croyances et de valeurs communément admises au sein de l'entreprise (Hakala, 2011). L'entreprise, compte tenu des aspects culturels qui l'influencent, peut avoir différentes orientations dont l'ensemble constitue son orientation stratégique.

Selon Naranjo-Valencia et al. (2011), la capacité d'innovation de l'entreprise est affectée par les normes culturelles, les pratiques et la structure. Cornwall et Perlaman (1990) soutiennent 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 d'entreprise est un élément central dans la mise en place d'un esprit entrepreneurial. Quant à Birkinshaw (2003), il propose un modèle d'entrepreneuriat organisationnel dans lequel la culture d'entreprise et le style de gestion sont des éléments fondamentaux. La culture en ayant une influence sur la capacité à innover, à prendre des risques et à conquérir de nouveaux marchés, affecte donc l'OE de l'entreprise. Notre recherche considère la culture organisationnelle comme faisant partie intégrante de l'entreprise et de ce fait elle devient un outil organisationnel puissant. La culture d'entreprise façonne en effet les comportements, donne aux membres un sentiment d'identité et régie la prise de décision. Elle est incorporée dans les racines mêmes de l'existence de l'organisation.

La culture d'entreprise apparaît donc comme un levier fondamental pour accompagner les organisations dans des activités entrepreneuriales et suscite l'intérêt de l'étudier comme contingente au concept d'OE. De manière générale, la plupart des recherches renforcent l'hypothèse d'une relation positive entre les valeurs culturelles et l'entrepreneuriat (Barbosa, Fayolle et Oliveira, 2008). Cet intérêt se justifie dans le cas de l'entrepreneur marocain qui ne

se lance que par nécessité ou par goût dans une activité proche du métier où il a accumulé une expérience significative et qui ne souhaite pas prendre de risque pour investir dans des activités à forte valeur ajoutée.

La prise en compte d'un tel contexte conduit à l'adoption d'une analyse en profondeur et à plusieurs niveaux de la culture d'entreprises pour comprendre les perceptions qu'ont en les individus afin d'appréhender la place qu'elle occupe dans leur esprit et l'importance qu'ils lui témoignent.

Dans une perspective par les ressources, la connaissance des perceptions culturelles permettra de distinguer la ressource à la base d'avantages concurrentiels de la culture assimilée à un facteur ayant des effets neutres ou nocifs sur l'organisation de la firme. Il importe également de détecter la manière par laquelle la culture imprègne les différents niveaux hiérarchiques et est véhiculée en tant que normes et valeurs au sein de l'entreprise. Ceci permettra de mieux comprendre la manière avec laquelle les individus adhèrent à une vision commune de l'entreprise. L'imprégnation pouvant aussi donner lieu à des chocs culturels et à l'existence de sous-cultures entravant les capacités entrepreneuriales de la firme. L'analyse de l'imprégnation culturelle permettra ainsi de mieux cerner le rapport « Culture – Individus ». Le dernier niveau d'analyse peut être assimilé aux effets de la culture sur l'organisation puis sur sa capacité entrepreneuriale. Ce niveau permettra de recenser les différentes manifestations de la culture en termes d'actions et de comportements organisationnels.

Nous proposons donc une analyse de la culture à partir de ces trois niveaux : Perceptions – Imprégnations – Manifestations au sein des PME familiales et non familiales marocaines.

4.1 Perceptions de la culture d'entreprise.

Ce premier niveau d'analyse peut être perçu comme le niveau à travers lequel seront analysées les différentes fonctions de la culture d'entreprise, cette dernière se référant à un ensemble de convictions partagées par les membres d'une organisation. Furnham et Gunter (1993) résument les fonctions de la culture par l'intégration et la coordination interne. L'intégration interne peut être décrite comme la socialisation des nouveaux membres dans l'organisation à travers le sentiment d'identité et d'engagement du personnel envers l'organisation. La fonction de coordination peut procurer à l'organisation un avantage concurrentiel en donnant plus de sens à la prise en compte de l'environnement.

Cette meilleure adaptation de l'entreprise à son environnement se fait à travers des valeurs partagées et acceptables par tous et créant par la même une stabilité du système social, c'est à dire le système qui lie l'organisation dans son ensemble (Martins, 2002). Selon Trompenaars et Hampden-Turner (2000), chaque personne perçoit et véhicule une culture en essayant de donner du sens à ses expériences et aux phénomènes qui les entourent. Ces perceptions sont par conséquent hétérogènes et différentes en fonction des niveaux hiérarchiques de l'entreprise. D'où la proposition suivante :

Proposition 1 : Les perceptions culturelles varient en fonction des différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

La culture d'entreprise, en offrant un système partagé de significations, à la base d'une communication efficace et d'une compréhension mutuelle, pourra remplir ces fonctions de manière satisfaisante et impacté significativement l'efficacité d'une organisation. La culture peut être perçue comme une ressource ayant des fonctions d'intégration et de coordination

pouvant procurer à l'organisation un avantage concurrentiel en lui permettant de développer des activités entrepreneuriales telles que l'innovation, la prise de risque et la pro activité. De ce fait, nous pensons que :

Proposition 2 : Les perceptions culturelles issues des différents niveaux hiérarchiques influent sur l'adoption d'une OE.

Malgré que les activités entrepreneuriales aient un effet similaire sur la performance des PME familiales et non familiales, un certain nombre de divergences demeure quant à leurs perceptions culturelles. Au sein d'une PME familiale, les fonctions de sa culture sont fortement influencées par sa gouvernance, sa structure de propriété et le conservatisme qui peut en découler. Les ressources sont donc perçues et orchestrées différemment au sein de ces deux types d'entreprises. De ce fait, nous pensons que :

Proposition 3 : Les perceptions culturelles issues des différents niveaux hiérarchiques varient entre les PME familiales et non familiales.

4.2 Imprégnations de la culture d'entreprise.

La majorité des auteurs croient qu'il existe deux niveaux de culture, le niveau visible et le niveau plus profond. Les aspects visibles englobent les comportements, l'environnement social, la langue écrite et parlée par le groupe. Selon Schein (1990), le terme de culture ne devrait porter que sur son « aspect profond ». Notre deuxième niveau d'analyse rejoint cet aspect plus profond, moins visible de la culture qui se rapporte aux valeurs du groupe, ce que Schein (1991) appelle les hypothèses de base.

Les valeurs partagées comprennent les objectifs et les préoccupations qui façonnent la manière de ce que « devrait être » le groupe. Les notions de valeurs et de croyances peuvent néanmoins varier considérablement d'un niveau hiérarchique à l'autre. Il se peut que des individus aient des valeurs différentes et refusent les valeurs de l'organisation.

Dans ce cas, on assiste à l'apparition de sous-cultures de groupes de personnes ayant des buts et des objectifs contradictoires. Ces contradictions culturelles peuvent remettre en question la mise en œuvre de la stratégie et l'avenir de l'organisation.

Au sein d'une entreprise peuvent donc coexister des sous-cultures en raison de l'existence de différents niveaux hiérarchiques ou de plusieurs fonctions. La culture dominante dans l'organisation doit être suffisamment solide et présente pour que les membres des différentes sous-cultures l'identifient et l'acceptent. Cela exige nécessairement que les valeurs de la culture dominante soient en phase avec les valeurs de chacune des sous-cultures et avec les valeurs de chaque membre de l'organisation. De ce fait, nous pensons que :

Proposition 4 : La culture imprègne de manières différentes les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Cette nécessité « d'épouser les valeurs » de l'entreprise conduit à ce que les croyances relatives à la culture soient plus que des priorités stratégiques ou des objectifs à atteindre. Elles peuvent en effet favoriser ou entraver de manière significative le succès des initiatives entrepreneuriales et permettre une meilleure performance organisationnelle des entreprises.

Les convictions et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts de ses membres. Cette culture n'étant

pas imposée aux salariés mais construite socialement par eux, améliore leur motivation et leur moral en les incitant à davantage d'initiatives source d'innovation, de prise de risque et de pro activité. D'où la proposition suivante :

Proposition 5 : Les imprégnations de la culture issues des différents niveaux hiérarchiques influent sur l'adoption d'une OE.

Les cultures d'entreprises familiales sont difficiles à imiter (Dierickx et Cool, 1989) en raison de leurs valeurs ancrées dans leurs origines et dans l'histoire de la famille (Gersick et al. 1997). L'interconnexion complexe de leurs actifs corporels et incorporels les distingue aussi des PME non familiales. D'autres caractéristiques spécifiques aux entreprises familiales peuvent accroître l'importance de leurs valeurs et croyances comme ressource stratégique (Rogoff et Heck, 2003) telle que la confusion entre propriétaires et gestionnaires qui atténue le problème de l'alignement dans les contrats d'agence.

Dans les entreprises familiales, les préoccupations concernant le comportement opportuniste des agents (Chrisman, Chua, et Litz, 2003 ; Schulze et al, 2003) est moindre compte tenu de l'absence de contrôles contractuels, ou de la dépendance à une certaine confiance entre eux (Steier, 2003). La limitation voire l'absence de ces contraintes spécifiques conduit à ce que la culture imprègne différemment les PME familiales et non familiale tout en restant un déterminant clé dans le choix de leurs orientations stratégiques et de leur succès (Zahra, Hayton et Salvato, 2004). D'où la proposition suivante :

Proposition 6 : L'imprégnation culturelle, issue des différents niveaux hiérarchiques, varie entre les PME familiales et non familiales.

4.3. Manifestations de la culture d'entreprise.

Peu d'attentions dans la littérature ont été accordées à la manière avec laquelle se manifeste la culture au sein des entreprises. Au lieu de supposer que la culture d'entreprise est homogène, nous considérons qu'elle pourrait se manifester différemment à travers les niveaux hiérarchiques, cela nous permet aussi d'examiner son omniprésence en tant que phénomène organisationnel (Wales, Monsen et McKelvie, 2011). Ce niveau d'analyse suppose que la culture des PME se manifeste par des attitudes et des comportements qui concernent tous les niveaux de l'organisation.

L'observation des organisations comme ensembles d'individus et d'unités qui travaillent ensemble pour l'atteinte de buts communs, fait cependant ressortir la possibilité de manifestations d'attitudes divergentes et des comportements différents entre les différents niveaux de l'organisation. La culture des PME est donc appréhendée comme un ensemble hétérogène de comportements et d'actions impactant leurs processus organisationnels. D'où la proposition suivante :

Proposition 7 : La culture se manifeste différemment en fonction des niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Il est important de distinguer la notion d'OE de celle de la culture d'entreprise, Dess et Lumpkin (2005) se réfèrent à l'OE comme «un état d'esprit et une perspective sur l'entrepreneuriat qui se reflètent dans les processus en cours d'une entreprise et dans la culture d'entreprise». Considérée comme tel, l'OE et la culture organisationnelle sont des phénomènes distincts (Wales, Monsen et McKelvie, 2011) : l'OE représente les pratiques et

les processus des membres d'une structure organisationnelle visant à la création de possibilités et de prise de risque, alors que la culture d'entreprise est le contexte dans lequel surviennent les activités d'OE (Lumpkin, Wales et Ensley, 2007).

Les comportements d'une entreprise étant des manifestations directes de présupposés culturels concernant son activité et la manière avec laquelle elle la mène, la culture semble être un facteur essentiel dans la réussite de toute organisation. Les organisations qui réussissent ont la capacité d'absorber l'innovation dans leur culture. Etant de surcroît difficile à décrire et à changer, la culture d'une entreprise peut tenir les promesses pour soutenir des activités entrepreneuriales à la base de meilleures performances (Barney, 1986). Nous pensons donc que :

Proposition 8 : Les manifestations culturelles issues des différents niveaux hiérarchiques influent sur l'adoption d'une OE.

Les cultures des PME sont porteuses de croyances, d'aspirations, d'histoires, et sont susceptibles d'influer sur leur disposition à entreprendre des activités entrepreneuriales. Les cultures des PME familiales se développent au fil du temps grâce à l'interaction dynamique entre les valeurs et les réalisations des propriétaires, l'histoire de l'organisation, les conditions de la concurrence, et des cultures nationales (Corbetta et Montemerlo, 1999 ; Pistrui et al, 2000). La culture des entreprises familiales, contrairement à celle des PME non familiales, reflète en plus de l'héritage ethnique de la famille qui possède et gère l'entreprise, un large éventail de facteurs politiques, sociologiques, économiques et psychologiques environnant l'organisation (Pistrui et al. 2001).

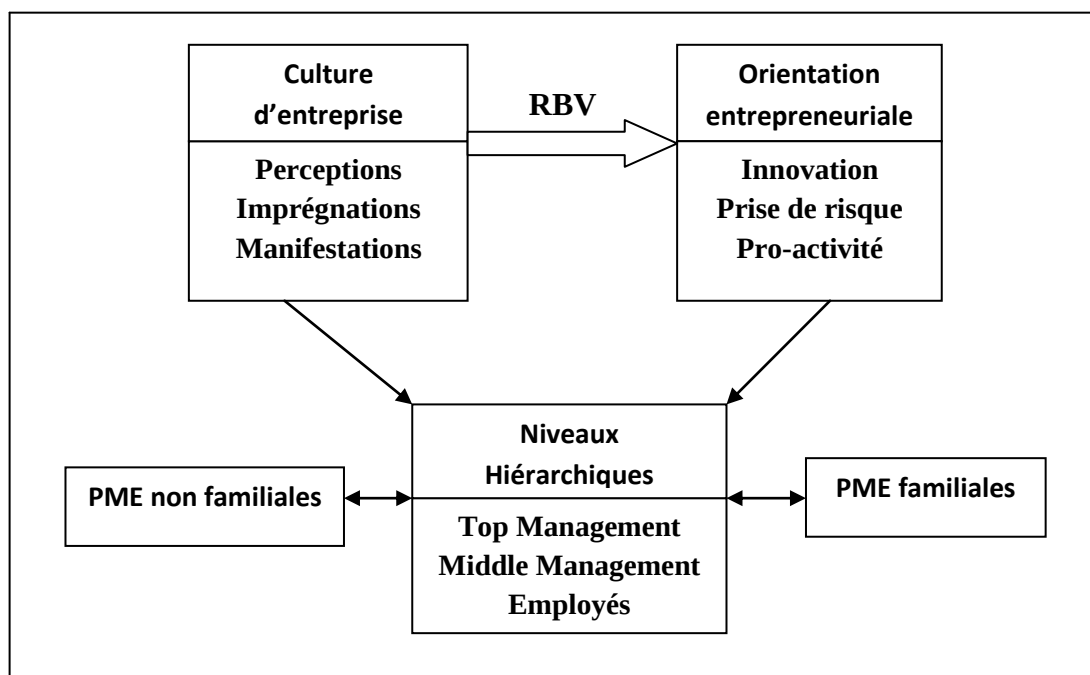
Il s'avère donc intéressant de s'interroger sur les mécanismes à l'œuvre dans l'adoption d'une orientation entrepreneuriale par les PME familiales et non familiales (Chabaud et Sattin, 2010). Les gestionnaires des PME familiales, qui sont souvent propriétaires, reconnaissent, plus que les gestionnaires des PME non familiales, que la survie de leurs affaires dépend de leur capacité à pénétrer de nouveaux marchés et à revitaliser les opérations existantes afin de créer de nouvelles opportunités (Ward, 1987). Il est donc primordial pour eux que l'entreprise familiale soit en mesure d'innover et de poursuivre agressivement ce type d'activités entrepreneuriales (Zahra, Hayton et Salvato, 2004).

La multiplicité de ces variables qui influent sur ces cultures d'entreprise familiale les distinguent des autres types d'organisation et rendent ainsi leurs ressources difficiles à imiter et source d'avantage concurrentiel potentiel. Ce dernier étant procuré lorsque les dimensions de la culture encouragent l'entreprise à être plus proactive, innovatrice et orientée vers la prise de risque (Miller, 1983; Zahra et al, 2000). De ce fait, nous pensons que :

Proposition 9 : Les manifestations culturelles produites à travers les différents niveaux hiérarchiques varient entre les PME familiales et non familiales.

L'ensemble de ces propositions nous ouvrent la voie à la modélisation suivante :

Schéma 1 : Proposition de modélisation.



Le triptyque Perception - Imprégnation - Manifestation est proposé pour analyser la culture d'entreprise à travers différents niveaux hiérarchiques. Les cultures des PME familiales et non familiales sont en effet analysées à partir des dimensions relatives à leurs perceptions, leurs imprégnations, leurs manifestations et sont étudiées sous l'angle d'une ressource potentiellement source d'avantages concurrentiels.

La flèche simple signifie l'implication. La prise en compte des perceptions, des imprégnations et des manifestations culturelles implique en effet une analyse de la culture d'entreprise à travers les différents niveaux hiérarchiques au sein des PME familiales et non familiales. L'étude de la culture en fonction des niveaux hiérarchiques permet de vérifier l'homogénéité des valeurs et des convictions et de s'assurer que celles-ci ne se limitent pas uniquement aux ambitions des dirigeants sans être partagées et portées par l'ensemble des individus au sein de l'entreprise

La flèche à deux pointes signifie l'appartenance. Les différents niveaux hiérarchiques appartiennent et sont analysés au sein des deux types d'entreprises familiales et non familiales. Les entreprises familiales possèdent en effet un ensemble spécifique de ressources et compétences (Dyer, 2006; Sirmon et al. 2007) pouvant promouvoir leurs activités entrepreneuriales et soutenir leur croissance qui constitue le meilleur indicateur de performance à long terme (Casillas, Moreno, et Barbero, 2010). Ces entreprises, à l'inverse des PME non familiales, sont la conséquence du comportement entrepreneurial d'un ou plusieurs fondateurs qui découvrent et exploitent une opportunité, mais, pour croître et survivre, ils ont besoin de maintenir et d'accroître leur OE à travers les générations (Zahra, Hayton, et Salvato, 2004). Les liens de parenté existants au sein des entreprises familiales sont également reconnus comme ayant un effet positif sur la recherche et la détection

d'opportunités entrepreneuriales (Barney, Ketchen et Wright, 2011) ce qui n'est pas le cas des PME non familiales dont la structure de propriété est différente.

Des recherches antérieures ont abouties à une relation positive entre les entreprises familiales et l'adoption d'une OE (Nordqvist, Habbershon et Melin, 2008). Des traits spécifiques aux PME familiales tels que la résistance au changement, le conservatisme ou l'aversion au risque (Naldi et al, 2007; Zahra, 2005) peuvent néanmoins limiter leurs comportements entrepreneuriaux par rapport aux PME non familiales dont les valeurs et croyances diffèrent. Ces activités entrepreneuriales diffèrent donc entre les deux types d'entreprise malgré qu'elles augmentent pour toutes les deux les spécificités de leurs produits et améliorent leur rentabilité et leur croissance (Shane et Venkataraman, 2000).

La flèche pleine signifie l'aboutissement potentiel à un avantage concurrentiel à travers l'adoption d'une orientation entrepreneuriale. La culture d'entreprise pouvant en effet être à la base d'un avantage concurrentiel en favorisant l'adoption des dimensions de l'OE à savoir l'innovation, la prise de risque, la pro activité, l'agressivité compétitive et l'autonomie. Lorsque ces dimensions seront connectées aux items relatifs aux perceptions, à l'imprégnation, et aux manifestations de la culture, il sera possible d'étudier dans un premier temps le parallélisme existant entre les perceptions des membres et les valeurs de l'entreprise avant de veiller à ce que ces valeurs et croyances aient une portée opératoire en se déclinant en actions et comportements entrepreneuriaux clairement définis et pouvant être évalués. En plus d'étudier les liens entre la culture d'entreprise et l'OE comme source d'avantages concurrentiels, nous proposons une opérationnalisation complémentaire à travers les perceptions des individus quant à l'intégration par la culture des conditions de l'avantage concurrentiel proposées par la RBV. Ces perceptions permettront dans un premier temps de clarifier les rapports des individus à une culture constructive puis d'appréhender indirectement la propension de l'entreprise à développer une culture source d'avantages concurrentiels. Dans cette perspective, compte tenu de la nature des variables étudiées et de leurs relations, nous proposons dans l'optique de tester nos propositions, l'exploration théorique en raison de l'objet de la recherche qui se propose de mettre en avant des résultats théoriques novateurs, et l'adoption de méthodes qualitatives car elles paraissent plus adéquates et plus efficaces dans ce cadre. L'approche qualitative permet en effet d'accroître la description d'un système social complexe telle que la compréhension des niveaux de la culture et de leurs effets sur les capacités entrepreneuriales des PME.

Implications théoriques

Un manque de clarification et de développement persistent encore dans la littérature sur le concept de culture d'entreprise, ces insuffisances étant d'autant plus avérées spécialement lorsque la culture est rapportée à la RBV et à l'entrepreneuriat. Cet article tente en effet de s'inscrire dans un cadre théorique plus élargi de l'entrepreneuriat car il est important de sortir des classifications de l'entrepreneur sur la base de son activité de gestionnaire indépendamment des aspects culturels (Julien, Marchesnay et Mokado, 2010). Ce sont effectivement les nuances culturelles qui pourront expliquer de nouvelles combinaisons pour l'application de l'entrepreneuriat. Toujours à un niveau plus macro, la culture nationale agit sur les institutions politiques, sociales et institutionnelles qui, à leurs tours, nourrissent les valeurs et les croyances envers l'entrepreneuriat.

Nous rejoignons ainsi l'approche selon laquelle les organisations doivent être comprises comme des cultures. En conséquence, les organisations n'ont pas des cultures, ils sont plutôt

des cultures (Smircich, 1983). Dans cette perspective, le but n'est pas de fournir aux gestionnaires un ensemble d'outils de changement culturel, mais « d'encourager une réflexion critique sur les croyances, les valeurs et les convictions » (Alvesson, 2002) qui vont favoriser la participation des individus dans la mise en œuvre de la stratégie et vont soutenir le développement de nouvelles orientations stratégiques de l'organisation. Malgré que nous tendions davantage vers cette approche, nous acceptons les aspirations des gestionnaires d'influencer le développement futur de la culture.

Peu de recherches se sont intéressées au lien existant entre les cultures des entreprises familiales et non familiales et de leurs orientations entrepreneuriales. Nous soulignons par conséquent l'importance d'une culture d'entreprise cohérente dans l'adoption d'une orientation entrepreneuriale source de création de valeur dans les PME familiales et non familiales (Zahra, Neubaum et Huse, 2000). Compte tenu du manque de référence quant aux effets de la culture d'entreprise sur le développement des PME, nous proposons une optique familiale pour approfondir la relation existante entre la structure de propriété et le sens donné aux outils de gestion dans ces entreprises (Chabaud et Sattin, 2010).

En adoptant l'approche par les ressources dans l'étude de la culture et de l'entrepreneuriat dans ces deux types d'entreprises, cela constitue un apport important pour tester les propositions de la RBV. En effet, nous estimons que l'avantage concurrentiel permis par la culture peut se manifester par l'adoption d'une orientation entrepreneuriale, ce qui permet de dépasser les limites inhérentes à l'évaluation de la culture d'entreprise analysée en tant que ressource et donc en tant qu'actif stratégique intangible source d'avantage concurrentiel. Les cultures des PME peuvent représenter en effet une importante ressource stratégique (Barney, 1986) pouvant procurer à ces entreprises un avantage certain sur leurs rivaux par la promotion et le maintien d'activités entrepreneuriales.

Conclusion

La littérature tente souvent d'assimiler la culture d'entreprise à une ressource vérifiant intrinsèquement les conditions de l'avantage concurrentiel. Dans une perspective par les ressources, un des principaux apports de la recherche est la proposition d'un modèle analysant la culture d'entreprise à travers le triptyque : Perception - Imprégnation – Manifestation permettant dans un premier temps l'appréhension des perceptions culturelles au niveau du Top et du Middle Management mais aussi à un niveau inférieur en intégrant le niveau opérationnel.

Les perceptions culturelles sont contingentes à un ensemble de facteurs tels que le profil des individus, les expériences ou le pouvoir dans l'entreprise. Ces perceptions sont donc susceptibles d'être hétérogènes et d'influer différemment sur l'adoption d'une OE pour les PME familiales et non familiales, qui constituent notre terrain de recherche.

L'imprégnation traduit l'aspect plus profond, moins visible de la culture qui se rapporte aux valeurs des membres de l'entreprise. Les valeurs partagées comprennent les objectifs et les préoccupations qui façonnent l'organisation des PME et qui peuvent constituer un frein à leur croissance ou au contraire une source d'avantage concurrentiel.

La culture des PME est in fine appréhendée comme un ensemble hétérogène de comportements et d'actions impactant leurs processus organisationnels, leurs activités entrepreneuriales et leurs performances. La culture est ainsi plus perçue comme un phénomène organisationnel essentiel pour l'organisation au sein des PME que comme un moyen de caractériser les organisations plus ou moins entrepreneuriales.

Les organisations peuvent connaître et suivre, au fil du temps et à travers les différents niveaux hiérarchiques, des chemins très différents pour instaurer une OE. La culture d'entreprise, dimension essentielle dans toute action ou décision au sein des PME, permet de comprendre comment se manifeste l'OE à travers les différents niveaux hiérarchiques et peut fournir des idées nouvelles dans la mise en œuvre effective de l'OE. Les PME dont l'avantage concurrentiel repose sur leur culture doivent cependant tenter d'en comprendre les éléments les plus importants et les nourrir pour renforcer leur posture entrepreneuriale.

Il serait intéressant que les recherches futures appréhendent la culture en tant que « Culture-ressource » car « en prenant la culture comme une ressource, les démarches de recherche-action pourraient s'écarter de leur tendance culpabilisante pour orienter l'apprentissage organisationnel vers une amplification des traits de culture adaptés aux problèmes organisationnels plutôt que vers les révolutions culturelles » (Thévenet, 2006). L'étude de la culture d'entreprise sous l'angle de la ressource permet, en plus d'une meilleure exploration de ses potentialités, la réflexion sur les convictions et les croyances en vue de générer des avantages concurrentiels. La RBV, par ses hypothèses, venant faciliter l'étude de cette relation.

Nous pensons que les travaux futurs pourraient également favoriser l'approche par les traits culturels afin de mieux comprendre l'omniprésence de la culture au sein des organisations. Cette approche permet en effet d'approfondir les manières dont se manifeste la culture et avec laquelle elle est gérée. Nous suggérons donc aux chercheurs de se concentrer sur son omniprésence comme un phénomène important de l'organisation plus qu'un moyen de caractériser les cultures plus ou moins fortes.

Bibliographie

Allali, B. (2008). « Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique ». Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).

Alvarez, S. A., and Barney, J. B. (2000). « Entrepreneurial capabilities: A resource-based view ». In G. D. Meyer and K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the entrepreneurial edge* (pp. 63–82). Thousand Oaks: Sage Publications.

Alvarez, S. A., and Busenitz, L. W. (2001). « The entrepreneurship of resource-based theory ». *Journal of Management*, 27: 755-776.

Alvesson, M. (2002). « Understanding Organisational Culture ». Sage, London.

Amit, R., and Shoemaker, P.J.H., (1993). « Strategic assets and organizational rent ». *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Barbosa, S.D., Fayolle, A., et Oliveira, W.M. (2008). « Perceptions culturelles et intention d'entreprendre des étudiants : une comparaison France – Brésil ». 9ème CIFEPME, Louvain.

Barney, J.B. (1986). "Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage". *Academy of Management Review* 11 (3): 656-665.

Barney, J.B. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Barney, J.B. (2001). "Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view". *Academy of Management Review*, 27: 643–650.

Barney, J.B., Ketchen, D.J.JR., and Wright, M. (2011). "The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?" *Journal of Management*, 37 (5): 1299-1315.

Benabdeljalil, N. (2008). « Contingences culturelles et économiques de la PME marocaine ». 9^{ème} CIFEPM, Louvain.

Birkinshaw, J. (2003). "Le paradoxe de l'entrepreneuriat ». *L'Expansion Management Review* 109: 19-29.

Calabretta, G., Montana, J., and Iglesias, O., (2008). "A cross-cultural assessment of leading values in design-oriented companies". *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15 (4): 379-398

Cameron, K.S., and Quinn, R. E. (2006). "Diagnosing and changing organizational culture". Addison-Wesley: Massachusetts.

Casillas, J. C., Moreno, A. M. and Barbero J. L. (2010). "A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms". *Family Business Review*, 23 (1): 27– 44.

Cherchem, N. et Fayolle, A. (2010). " Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique ». 3^{èmes} Journées Georges Doriot, « L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? » Caen.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Steier, L. P. (2003). "An introduction to theories of family Business". *Journal of Business Venturing*, 18: 441- 448.

Conner, K. R. (1991). "An historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm ?" *Journal of Management*, 17: 121- 154.

Corbetta, G., and Montemerlo, D. (1999). "Ownership, governance, and management issues in small and medium-size family businesses: A comparison of Italy and the United States". *Family Business Review*, 12(4): 361- 374.

Cornwall, J.R., and Perlman, B. (1990). "Organizational entrepreneurship". Homewood: Richard D. Irwin.

Dess, G.G. and Lumpkin, G.T. (2005). "The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship". *Academy of Management Executive*, 19(1): 147- 156.

Dierickx, I. and Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35(12): 1504-1511.

Dyer, W.G. (1986). "Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions". San Francisco: Jossey-Bass.

- Garbuio, M., King, A. W., and Lovallo, D. (2011). "Looking inside: Psychological influences on structuring a firm's portfolio of resources". *Journal of Management*, 37: 1444-1463.
- Gatignon, H. and Xuereb, J. M. (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance". *Journal of Marketing Research*, 34: 77-90.
- Gersick, K.E., Davis J.A., Hampton M.M., and Lansberg, I. (1997). "Generation to generation: Life cycles of the family business". Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, R.M., (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, pp. 114-135.
- Grant, R.M., (1996). "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration". *Organization Science*, pp. 375-387. George, B.A., and
- Hakala, H., (2011). "Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations". *International Journal of Management Reviews*, 13:199–217
- Hall, R., (1992). "The strategic analysis of intangible resources". *Strategic Management Journal*, pp. 135-144.
- Hofstede, G.B., Neuijen, D. Ohavy and Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Culture : A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly* 35: 286-316.
- Hynes, N., (2009). "Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New Approaches to modeling complex relationships". *Technological Forecasting and Social Change* 76: 644–651.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. and 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. and Kuratko, D.F. (2009). "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy". *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (1): 19-46.
- Kanter, R.M. (1983). "The change masters: Innovations for productivity in the American corporation". New York: Simon & Schuster.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. Naffziger, D.W., and Montagno, R.V. (1993). "Implementing entrepreneurial thinking in established organizations". *SAM Advanced Management Journal* 58 (1): 28-35.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., and Groen, A. J. (2010). "The resource-based view: A review and assessment of its critiques ». *Journal of Management*, 36: 349-372.
- Leiblein, M. J. (2011). "What Do Resource and Capability Based Theories Propose?" *Journal of Management*, 37 (4): 909-932.

Lumpkin, G. T., and 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): 429-45.

Lumpkin, G.T., Wales, W.J., and Ensley, M. (2007). "Assessing the context for entrepreneurship: The role of entrepreneurial orientation". In M. Rice & T. Habbershon (Eds.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth*, 3: 49–78.

Marchesnay, M., Julien, PA et Mokado H. (2010). « Pour une théorie entrepreneuriale tenant compte des différences culturelles ». 10^{ème} CIFEPME, Bordeaux 2010.

Martin, J. (2002). "Organizational culture: Mapping the terrain". Thousand Oaks, CA: Sage.

Miller, D. (1983). "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science* 29: 770-791.

Miller, D. (2003). "An asymmetry-based view of advantage". *Strategic Management Journal*, 24 (10): 961–976.

Miller, D. (2011). "Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (3): 29-42.

Miller, D., and Shamsie, J. (1996). "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965". *Academy of Management Journal*, 39: 519-543.

Moreno, A. M., and Casillas, J. C. (2008). "Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3): 507-528.

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., and Wiklund, J. (2007). "Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms". *Family Business Review*, 20: 33-47.

Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez-Jimenez, D., and Sanz-Valle, R., (2011). "Innovation or imitation? The role of organizational". *Management Decision* 49 (1): 55-72

Nordqvist, M., Habbershon, T. G., and Melin, L. (2008). "Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms". In H. Landstrom, D.

Ouhadi, S. (2008). « Les PME au Maroc : Etat des lieux et conditions d'émergence ». Presse de l'Institut national de la technologie d'Agadir - Maroc.

Peteraf, M. A., and Barney, J. B. (2003). "Unraveling the resource-based tangle". *Managerial and Decision Economics*, 24: 309-323.

Peters, T. J., and Waterman, R. H. (1982). "In search of excellence". New York : Harper and Row.

Pettigrew, A. M. (1979). "On studying organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.

Pistrui, D., Huang, W., Oksoy, D., Jing, Z., and Welsch, H. (2001). "Entrepreneurship in China: Characteristics, attributes, and family forces shaping the emerging private sector". *Family Business Review*, 14(2): 141-152.

Quinn, R.E. (1988). "Beyond Rational Managment. Mastering Paradoxes and Competing Demands of High Performance". Jossey-Bass, London.

Rogoff, E. G., and Heck, R. K. Z. (2003). "Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 18 : 559-566.

Sattin J-F., Chabaud, D. (2010). « L'orientation entrepreneuriale des PME : un tertius gaudens familial ? ». 3èmes Journées Georges Doriot : L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ?

Schein, E.H. (1983). "The role of the founder in creating organisational culture". *Organisational Dynamics*, 12 (1): 13-28.

Schein, E.H. (1984). "Coming to a new awareness of organisational culture", *Sloan Management Review*, 25 (2): 3-16.

Schein, E.H. (1986). "what you need to know about organisational culture". *Training and Development Journal*, 40 (1): pp. 30-3.

Schein, E.H. (1992), "Organisational Culture and Leadership". 2nd ed., Josey Bass, San Francisco, CA.

Schulze, W., Lubatkin, M., and Dino, R. (2003). "Toward a theory of agency and altruism in family firms". *Journal of Business Venturing*, 18: 473-490.

Shane, S., and Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, 25: 217-226.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., and Ireland, R. D. (2007). "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box". *Academy of Management Review*, 32: 273-292.

Sirmon, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Gilbert, B. A. (2011). "Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects". *Journal of Management*, 37 (5): 1390-1412.

Siu, W-S., and Siu-chung Lo, E. (2011). "Cultural Contingency in the Cognitive Model of Entrepreneurial Intention". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3): 1042-2587.

Steier, L. (2003). "Variants of agency contracts in family financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities". *Journal of Business Venturing*, 18: 597-618.

Thévenet, M. (2006). *La culture d'entreprise. Que sais-je ?* PUF.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2000). "Riding the Waves Culture: Understanding Cultural Diversity in Business". Nicholas Brealey Publishing, London.

Wales, W., Monsen, E., and McKelvie, A. (2011). "The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation". *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(3): 1042-2587.

Wernerfelt, B. (2011), "The Use of Resources in Resource Acquisition". *Strategic Management Journal*, 37 (5): 1369-1373.

Wiklund, J., and Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Congurational Approach". *Journal of Business Venturing*, 20 (1): 71-91.

Zahra, S. A. (2003). "International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement". *Journal of Business Venturing*, 19: 495-512.

Zahra, S. A. (2005). "Entrepreneurial risk taking in family firms". *Family Business Review*, 18: 23-40.

Zahra, S.A., Neubman, D.O. and 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., and Salvato, C. (2004). "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1): 19 - 46.