

**« Framework » pour la culture d'entreprise :
Application à l'orientation entrepreneuriale des PME.**

**Corporate Culture Framework:
Application to the SME's Entrepreneurial Orientation.**

Nawfal ACHA

Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion.

Équipe de recherche en Management des Technologies de l'information (EM2TI)

Institut National des Postes et Télécommunications.

Résumé

La recherche examine la relation « Culture d'entreprise - Orientation entrepreneuriale (OE) » au sein de trois moyennes entreprises (ME) innovantes. Elle propose une théorie culturelle à travers le triptyque : Perceptions - Imprégnations – Manifestations de la culture organisationnelle. L'analyse de ces dimensions au niveau de différents niveaux hiérarchiques permet d'appréhender la culture comme un phénomène organisationnel.

La méthodologie repose sur une démarche interprétative qualitative par entretiens semi-directifs. Les résultats font ressortir des perceptions d'une culture de clan soutenant l'OE ainsi que des valeurs de bienveillance et de conformité sur fond de pouvoir et responsabilité élevés accordés à la hiérarchie intermédiaire.

Mots clés : Culture d'entreprise, Valeurs, Orientation entrepreneuriale, Moyenne entreprise, Approches qualitatives.

Abstract

The research examines the relationship between Corporate Culture and Entrepreneurial Orientation (EO) within three innovative medium-sized enterprises (SMEs). The paper proposes a cultural theory through the triptych: Perceptions - Impregnations - Manifestations to analyze Organizational culture. The analysis of these dimensions at different hierarchical levels may apprehend culture as an organizational phenomenon.

The methodology is based on a qualitative interpretative approach through semi-directive interviews. The results highlight perceptions of a clan culture supporting EO with values of kindness and conformity in the context of high power and responsibility granted to the intermediate hierarchy.

Key words: Corporate culture, Values, Entrepreneurial orientation, Medium-sized enterprise, Qualitative approaches.

Introduction

L'appréhension du phénomène entrepreneurial requiert inévitablement une immersion dans les niveaux aussi bien organisationnel que culturel. La dimension culturelle, en particulier dans une structure à taille humaine, ne peut en effet être neutre sur les comportements diffusés et donc sur les orientations et les résultats de l'organisation (Densberger, 2014 ; Anwar ul Haq et al, 2018). Un certain nombre d'obstacles à l'innovation et à la performance restent en effet d'origine culturelle (Dalby et al, 2014). Les cultures des ME s'avèrent 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 (Thomas et al, 2014). 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 (Kacem et EL Harbi, 2014 ; Carlsen, 2016). Dans une perspective basée sur les ressources (RBV), la culture constitue un antécédent essentiel de toutes postures entrepreneuriales (Zhao et Ha-Brookshire, 2014).

La culture décrit les modes de comportement qui forment un modèle durable grâce auquel les idées et les valeurs peuvent être transférées d'un groupe à l'autre ou d'une génération à l'autre (Fellnhöfer et Mueller, 2018). L'étude de la culture à un niveau organisationnel 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 (Shein, 2004 ; Samei et Feyzbakhsh, 2015). L'article propose en ce sens un modèle analysant la culture d'entreprise à travers le triptyque : Perceptions - Imprégnations – Manifestations culturelles. Les perceptions concernent essentiellement les différentes fonctions et le type de la culture de l'entreprise. L'imprégnation se réfère aux valeurs partagées par les individus au sein de l'organisation tandis que les manifestations représentent l'ensemble des comportements et d'actions issus des traits culturels et impactant les processus organisationnels (Gundry et al, 2016). Comprendre comment la culture d'entreprise est perçue, imprègne et se manifeste au sein de l'organisation permet ainsi d'étudier dans un premier temps son omniprésence avant d'analyser sa propension à faciliter l'adoption d'une OE. Ce qui conduit à l'objet de la recherche suivant : **Comment la culture d'entreprise influe sur l'adoption de l'OE au sein des ME ?**

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 compétence distinctive, peut être source d'avantages concurrentiels en permettant à l'entreprise de penser le passage d'une



logique managériale à un style plus entrepreneurial (Miller, 2011 ; Thévenet, 1996 ; Wernerfelt, 2011). Il est évident que le postulat d'une « culture ressource » ne s'impose pas de lui-même et encore moins dans des contextes culturels problématiques. Dans cette perspective, il s'agit précisément d'explorer les traits facilitant ou entravant la relation « Culture d'entreprise – OE » pour encourager une réflexion critique sur les croyances, les valeurs et les convictions des membres au sein de ce type d'entreprises.

Il sera donc question dans une première partie d'analyser l'état de l'art traitant du lien existant entre la culture organisationnelle et l'OE avant d'en proposer un modèle d'analyse ouvrant la voie aux choix méthodologiques opérés en conséquence. Le but étant d'étudier l'omniprésence de la culture au sein d'une ME et de son influence sur l'adoption d'une OE. Les résultats discutés mettent enfin en exergue les principales implications de la recherche.

1. Revue de littérature

1.1 La culture d'entreprise.

La culture au sein des organisations reflète la façon dont les personnes exécutent leurs tâches, fixent des objectifs et allouent les ressources nécessaires en conséquence (Sung et al, 2014). La culture affecte la manière avec laquelle les individus pensent, réfléchissent et agissent face aux opportunités et aux menaces (Carlsen, 2016). Schein (2009) définit la culture d'entreprise comme un modèle de base d'hypothèses, inventé, découvert ou développé par un groupe de personne donné, pour apprendre à gérer leurs problèmes d'adaptation et d'intégration. Certaines de ces valeurs peuvent se limiter à leur aspect normatif comme étant les « valeurs dominantes de l'organisation » (Barbosa et al, 2008) sans qu'elles soient basées sur l'apprentissage culturel et donc présentes dans les consciences et les comportements des individus, action que Schwartz (2006) qualifie « d'épouser les valeurs » de l'entreprise.

Les travaux portant sur la culture d'entreprise font cependant ressortir une absence de consensus par l'existence de deux principales approches : l'approche typologique basée sur les types de cultures possibles ainsi que l'approche par les traits axée sur les différentes dimensions culturelles au sein de l'organisation. Concernant la première approche, plusieurs typologies existent (Peters et Waterman, 1982 ; Kotter et Heskett, 1992 ; 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. En s'appuyant sur l'instrument d'évaluation de la culture organisationnelle (OCAI-Organizational Culture Assessment Instrument) développé par Cameron et Quinn (2006), nous tentons d'évaluer

l'effet de la culture d'une organisation sur son OE et in fine sur sa performance organisationnelle. A ce titre, les auteurs proposent quatre types de cultures pouvant exister au sein d'une organisation :

- La culture de clan produit un travail chaleureux et convivial où les gens peuvent partager librement la connaissance.
- La culture adhocratique fournit un cadre de travail dynamique. C'est une entreprenante et créative qui encourage l'initiative individuelle.
- La culture de marché fournit un cadre de travail fortement compétitive. L'organisation est orientée vers les résultats et est influencée par des parties prenantes difficiles et exigeantes.
- La culture hiérarchique produit un travail où les procédures sont formalisées, structurées et qui régissent étroitement ce que les font gens.

Une typologie de la culture d'une organisation peut aider les gestionnaires à plusieurs niveaux. Premièrement, la catégorisation de la culture est un précurseur à une meilleure compréhension des avantages et inconvénients des types particuliers de culture. Deuxièmement, une compréhension claire de la culture peut aider les gestionnaires à organiser les tâches entre les individus d'une manière optimale et faire les bons choix lors du recrutement de nouveaux employés. Troisièmement, connaître le type de la culture d'une entreprise permet la définition des orientations stratégiques les plus efficaces en conséquence (Zhao et Ha-Brookshire, 2014 ; Anwar ul Haq et al, 2018).

L'approche par les traits culturels regroupe plusieurs études qui analysent les dimensions de la culture sous plusieurs perspectives regroupant les aspects socio-psychologiques (Shein, 2009 ; 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 ; Kacem et EL Harbi, 2014). Le modèle de Schein (2009) décrit les niveaux de la culture organisationnelle dans une approche par les traits, à savoir les artefacts, les valeurs et les hypothèses de base ainsi que leur interaction. Son modèle est critiqué pour ne pas traiter le rôle effectif des hypothèses et des croyances dans la formation et l'évolution de la culture organisationnelle (Martin, 2002).

La combinaison des deux approches a donné lieu au modèle basé sur le triptyque : Perceptions – Imprégnations – Manifestations pour une analyse en profondeur et à plusieurs niveaux de la culture d'entreprises. Le cadre d'analyse proposé tente de cerner la nature des rapports sociaux à travers les types proposés et le système de valeur et de convictions souhaité. Cette combinaison sera davantage interventionniste car utilisant les artefacts culturels pour construire l'engagement organisationnel (Carlsen, 2016), transmettre une gestion fédératrice, rationaliser et légitimer l'activité, motiver le personnel, et faciliter la socialisation» (Trompenaars et Hampden-Turner, 2000).

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 (Thomas et al, 2014). La nature même d'une orientation est sujette à débat, et différents courants de la littérature ont développé des concepts variés. L'article adopte l'approche de Gatignon et Xereb (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 générer les activités entrepreneuriales de l'organisation (Hakala, 2011 ; Gundry et al, 2016).

1.2 L'Orientation entrepreneuriale (OE).

Le concept d'OE provient des premiers travaux de Miller (2003) définissant 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 ». La distinction entre l'OE et l'entrepreneuriat permet de clarifier le positionnement du concept d'OE, le situant dans le croisement entre la stratégie et l'entrepreneuriat comme le montre la figure n°1 (Cf. parties « Tableaux et graphiques ») (Cherchem et Fayolle, 2008).

Les auteurs précisent la définition des trois dimensions du concept : « a) L'OE est une stratégie, elle se met en œuvre grâce aux actions stratégiques autonomes des acteurs d'entreprise ; b) L'OE est un process, c'est un ensemble de fonctions, d'activités et d'actions associées à la recherche active des nouvelles opportunités pour réaliser des nouvelles entrées ; c) L'OE est un état d'esprit (*mindset*), c'est un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui imprègnent toutes ses activités ».

Selon Covin et Slevin (1991), l'OE s'est construite autour de la caractérisation du phénomène d'entrepreneuriat à travers les trois variables proposées par Miller (2003) :

- L'environnement (*stimulus setting*) de l'organisation ;
- Sa physiologie, c'est-à-dire la structure d'une organisation donnée (*structural/organizational attributes, structural variables, organization*) ;
- Son répertoire de comportements (*behavioral repertoire*) qui correspond, pour une organisation donnée, à la formation de sa stratégie (*decision making/response, strategy making repertoire/behaviours*).

Cette dernière catégorie, en interagissant avec les deux premières, contient, dès l'apparition du concept et de manière récurrente (Miller, 2003 ; 2011) les trois dimensions : Pro activité, Innovation et prise de risque (*proactiveness, risk taking and product-market innovation*) qui seront, plus tard, identifiées comme les composantes propres de l'OE (Covin et Slevin, 1991). Selon Miller (2011), le qualificatif « Entrepreneurial » s'applique aux seules entreprises qui agissent sur les trois dimensions à la fois même si les dimensions sont indépendantes (c'est-à-dire varier de manière non liée). Une firme est néanmoins dite « entrepreneuriale » seulement si elle démontre des comportements sur les trois dimensions. Ces trois modes d'opérationnalisation de l'OE, faites à partir des perceptions sur le management concernant l'environnement, les process, le comportement de la firme et les données factuelles sur l'allocation de ressources, fournissent une indication sur la posture entrepreneuriale de l'entreprise et par conséquent sur son succès.

Lumpkin et Dess (1996) ont en effet ensuite contribué à une plus grande précision du concept en clarifiant ses dimensions et sa relation avec la performance de l'entreprise (Andersén, 2017). 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).

1.3 Culture d'entreprise et Orientation entrepreneuriale.

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, et plus précisément sur l'OE. Celle-ci étant désignée par un ensemble de comportements et d'attitudes managériaux qui favorisent une conception novatrice des affaires et la poursuite de nouvelles activités sources d'avantages concurrentiels dans une approche par les ressources.

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, construit l'OE. La culture organisationnelle apparaît par conséquent comme faisant partie intégrante de l'entreprise et de ce fait elle devient un outil organisationnel puissant. La culture d'entreprise façonne les comportements, donne aux membres un sentiment d'identité et régie la prise de décision. Elle est incorporée dans les racines mêmes de l'organisation (Sung et al, 2014).

Un tel constat conduit inévitablement 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 (Densberger, 2014 ; Thomas et al, 2014). Dans une perspective par les ressources, la connaissance des perceptions culturelles permettra une meilleure compréhension des effets de la culture sur l'organisation (Barney et al, 2011 ; Andersén, 2017). Il importe également de détecter la manière avec 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 l'adhésion des individus à une vision commune. L'imprégnation pouvant aussi donner lieu à des chocs culturels et à l'existence de sous-cultures entravant les capacités entrepreneuriales de la firme. Le dernier niveau d'analyse proposé 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.

En partant de la littérature mobilisée et des positionnements théoriques opérés en conséquence, nous proposons une analyse de la culture et de ses effets sur l'OE, à partir de ces trois niveaux : Perceptions – Imprégnations – Manifestations de la culture d'entreprise.

1.3.1 Perceptions de la culture d'entreprise.

Ce premier niveau d'analyse peut être perçu comme le niveau à travers lequel sera détecté le type de culture ainsi que ses fonctions au sein de l'organisation. Les perceptions des

individus étant constituées par un ensemble de croyances partagées. Martin (2002) résume les fonctions de la culture par l'intégration et la coordination interne. L'intégration peut être décrite comme la socialisation des membres à travers le sentiment d'identité et d'engagement envers l'organisation. La fonction de coordination facilite la circulation de l'information et conduit à une meilleure analyse de l'environnement. Cette meilleure adaptation de l'entreprise à son environnement véhicule des valeurs entrepreneuriales partagées et acceptables par tous (Kacem et El Harbi, 2014 ; Fellnhofer et Mueller, 2018). Selon Trompenaars et Hampden-Turner (2000), les perceptions donnent du sens aux expériences et aux phénomènes qui les entourent et offrent par conséquent un système partagé de significations. Lorsque ses perceptions gravitent autour d'objectifs entrepreneuriaux, s'instaurent une communication efficace et une compréhension mutuelle impactant significativement les activités entrepreneuriales de l'organisation (Dalby et al, 2014). D'où la proposition suivante :

Proposition 1 : Les perceptions culturelles influeraient sur l'adoption d'une OE.

1.3.2 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 (2009), 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. Les valeurs partagées comprennent les objectifs et les préoccupations qui façonnent la manière de ce que « devrait être » le fonctionnement de la firme. Il se peut néanmoins que des individus aient des valeurs différentes et refusent les valeurs de l'organisation. Ces contradictions culturelles peuvent remettre en question la mise en œuvre de la stratégie et l'avenir de l'organisation (Sirmon et al, 2011). 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 (Schwartz, 2006). En outre, certaines valeurs peuvent en effet favoriser (ou entraver) de manière significative le succès des initiatives entrepreneuriales en constituant un mécanisme de

contrôle informel coordonnant les efforts des individus (Boudon, 2001). Cette culture n'étant pas imposée aux salariés mais construite socialement par eux, améliore leur motivation et leur créativité en les incitant à davantage d'initiatives source d'innovation, de prise de risque et de pro activité (Gundry et al, 2016). D'où la proposition suivante :

Proposition 2 : Les imprégnations de la culture influeraient sur l'adoption d'une OE.

1.3.3 Manifestations de la culture d'entreprise.

Peu d'attention dans la littérature a été accordées à la manière avec laquelle se manifeste la culture au sein des entreprises (Tatouti, 2018). 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 et al, 2011). Ce niveau d'analyse suppose que la culture se manifeste par des attitudes et des comportements qui concernent tous les niveaux de l'organisation (Anwar ul Haq et al, 2018). 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 (Densberger, 2014). La culture est donc appréhendée comme un ensemble hétérogène de comportements et d'actions impactant les processus organisationnels et par conséquent l'OE. Il est important à ce stade de distinguer la notion d'OE de celle de 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 de l'entreprise ». Considérée comme tel, l'OE et la culture organisationnelle sont des phénomènes distincts (Wales et al, 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 et al, 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 d'une OE. Il est donc essentiel pour les organisations d'avoir les capacités d'absorber l'innovation, la prise de risque et la pro activité dans leur culture . Nous pensons donc que :

Proposition 3 : Les manifestations culturelles influeraient sur l'adoption d'une OE.

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 (Schein, 2009). 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). Comme le montre le modèle conceptuel schématisé en figure n°2 (Cf. partie « Tableaux et graphiques »), l'étude de la culture et de l'entrepreneuriat peut constituer un apport important pour tester les propositions de la RBV (Zhao et Ha-Brookshire, 2014). En effet, nous estimons que l'avantage concurrentiel permis par la culture peut se manifester par l'adoption d'une OE, ce qui permet d'assimiler la culture d'entreprise à un actif stratégique intangible source d'avantages concurrentiels (Samei et Feyzbakhsh, 2015).

Nous pensons que le modèle proposé permet de faciliter la compréhension de la manière avec laquelle la culture est omniprésente au sein de la firme par l'analyse des perceptions qu'en ont leurs membres, de son imprégnation et de ses manifestations à travers les différents niveaux hiérarchiques. D'une manière indirecte, il s'agit aussi de comprendre la génération d'avantages concurrentiels (RBV) permis par la culture d'entreprise à travers son influence sur l'adoption d'une OE. Lorsque les dimensions de l'OE seront connectées aux items 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 pour mieux répondre aux besoins du marché (Buttiner, 2016). Vora et al. (2012) ont en effet montré que l'OE des ME est soutenue grâce à leur culture et en particulier à travers des valeurs d'esprit d'équipe, de Management de la qualité, de satisfaction clients, d'adaptabilité et d'ouverture. Ces résultats rejoignent le modèle proposé par Covin et Slevin (1991) d'après lequel l'OE requiert des variables internes dont la plus essentielle étant la culture d'entreprise et une structure organisationnelle ad hoc ainsi que d'autres pratiques facilitant la posture entrepreneuriale telles que la communication, la décentralisation et la responsabilisation (Sung et al, 2014).

2. Méthodologie.

En s'inscrivant dans une démarche interprétativiste, nous estimons que les systèmes sociaux sont des systèmes complexes caractérisés plutôt par des phénomènes émergents que par des régularités prédictibles. L'étude de la culture apparaît comme étant principalement explicative

car les « systèmes sociaux sont construits et modifiés par les actions des individus et leur capacités d'apprentissage » (Avenier et Thomas, 2013 : 9). Dans cette optique, la recherche s'inscrit dans une démarche de génération de connaissances par un processus de compréhension car l'essence même de l'objet est difficilement atteinte. Nous cherchons en effet à comprendre la relation existante entre la culture d'entreprise et son orientation entrepreneuriale au sein d'une ME. La réalité sociale issue de cette relation est construite à partir de l'analyse en profondeur et à plusieurs niveaux de la culture d'entreprise pour comprendre les perceptions qu'ont en les individus, son imprégnation et ses manifestations. Cette démarche permettra d'appréhender à priori la place qu'elle occupe dans leur esprit et l'importance qu'ils lui témoignent à travers les différents niveaux hiérarchiques. Le processus de création de la connaissance passera donc par la compréhension du sens que les acteurs donnent à cette réalité.

A cette fin, la recherche privilégie l'exploration théorique par un raisonnement inductif car il s'agira de faire émerger de la réalité des éléments théoriques ayant une validité maximale. Pour l'exploration théorique et compte tenu de la nature des variables étudiées et de leurs relations, les méthodes qualitatives sont plus adéquates et paraissent plus efficaces. L'approche qualitative veille à ce que les résultats soient réellement issus du terrain avec une grande flexibilité dans le recueil des données. Trois cas ont été étudiés par conséquent :

Les données issues du premier cas ont été collectées à travers 3 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demie par répondant respectivement auprès du Directeur général, du Manager « Réseaux et Services » et de l'ingénieur en développement au sein de l'entreprise CASANET. La période des entretiens s'est étalée de mars à mai 2018.

La collecte des données du deuxième cas étudié, l'entreprise Diffazur, s'est faite à travers 3 entretiens semi-directifs également d'une durée moyenne d'une heure et demie par répondant respectivement auprès du Directeur général, du Directeur administratif et financier (DAF) ainsi que d'un responsable commercial.

Le troisième cas étudié a concerné l'entreprise Start Equipement. Les 3 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès du Directeur général, du Directeur administratif et financier ainsi que du responsable qualité.

Les caractéristiques des entreprises sélectionnées mettent en exergue deux volets expliquant l'intérêt des cas étudiés. Il a été question dans un premier temps, afin d'apporter des éléments de réponses pertinents à l'objet de la recherche, de détecter la présence d'une OE au sein de l'entreprise, et ce, pendant au moins un certain nombre d'années. Pour ce faire, un

questionnaire comprenant l'existence des items d'innovations, de prise de risque et de pro activité a été administré au préalable. L'échelle de mesure dérivée de celle établie par Hughes et Morgan (2007) a conclut à l'existence de l'ensemble des items avec une intensité quasi-similaire et soutenue pendant les deux dernières années.

Le deuxième volet a davantage trait aux caractéristiques de la ME. La taille en termes d'effectifs permet de s'assurer de l'existence de différents niveaux hiérarchiques pour l'étude du phénomène tandis que celle du CA et de sa croissance à celle des avantages concurrentiels potentiels. La structuration des activités et l'organisation beaucoup plus développée que dans les autres PME offrent en effet des perspectives d'études intéressantes permises par la ME (Boyer et Divay, 2007). Les entreprises étudiées ont par conséquent été sélectionnées pour leur forte OE ainsi que la richesse de leur culture.

Le système de codage utilisé pour l'analyse des données est issu de la combinaison entre les deux approches possibles, c'est-à-dire en partant d'une grille de codage disponible dans la littérature tout en l'adaptant aux spécificités de la recherche. Nous avons également veillé à ce que les catégories soient mutuellement exclusives de sorte qu'un élément du corpus puisse sans ambiguïté être placé dans une et une seule catégorie. Le processus de codage des données à donner lieu à la création d'un code-book selon considérations théoriques (cf. Grille d'analyse dans le tableau n°4 - Partie « tableaux et graphiques ») avant de mener une « analyse de contenu » à proprement dite permettant de donner du sens au phénomène étudié. La technique utilisée pour la construction de la grille a été l'encodage de « patterns » visant à détecter des relations de base entre catégories (atomes relationnels) et extraites du modèle conceptuel. Il a été en effet question lors de l'opérationnalisation des variables de détecter des régularités, des variations ou singularités pour chercher des associations implicites, de les mesurer et de les représenter dans la grille.

2.1 Résultats.

Les résultats ci-dessous sont issus d'un premier traitement des données collectées auprès des entreprises étudiées. Ils sont présentés par thème à savoir : Les perceptions, les imprégnations et les manifestations culturelles en relation avec le phénomène étudié.

Cas CASANET

Perceptions de la culture de l'entreprise
--

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Selon le directeur général de l'entreprise « CASANET », la culture au sein de l'entreprise |
|--|

permet aux individus de travailler dans un cadre agréable favorisant le partage librement de la connaissance. Un avantage concurrentiel est procuré par cette culture grâce à ses fonctions de coordination et de respect des procédures ainsi que de l'implication des individus dans la réalisation des projets. Il découle de ce type de culture une amélioration continue des produits et services de l'entreprise renforçant la fidélité de ses clients.

- Selon le Manager « Réseaux et Services », « *il existe au sein de l'entreprise deux pôles, le pôle « Développement » qui regroupe des équipes conflictuelles les unes envers les autres, et le pôle « Réseau » dans lequel je travaille regroupant des équipes plus proches, liées et solidaires entre elles* ». Selon le répondant, cela est dû à la manière dont on implique les collaborateurs dans les projets réalisés. Selon lui, une personne sera toujours associée à un projet : « *J'essaye le plus souvent de faire adhérer les personnes à des projets de manière responsable et créative...* ». Le rôle joué par la hiérarchie intermédiaire dans l'adoption d'une OE puis de l'avantage concurrentiel associé est ici bien palpable.

La première divergence avec le Top Management apparaît dans cette division de l'entreprise en deux, avec une partie dans laquelle existe des sous-cultures impactant négativement le fonctionnement mais aussi la réputation du pôle. Le deuxième élément de divergence est lié à l'intensité de l'autorité.

Imprégnations de la culture d'entreprise

- Pour le directeur général, les individus accordent le plus d'attention à la confiance entre les personnes : « *On est une entreprise à taille humaine, tout le monde se connaît, il existe une certaine proximité et amitié entre nous. Lorsqu'on explique aux gens ce que l'on souhaite faire et les moyens qu'on a pour le faire, de manière empathique et bienveillante, ils s'approprient le travail, le font beaucoup mieux et vont même jusqu'à innover et prendre des risques pour de meilleurs résultats* ». Une certaine bienveillance vient régir les rapports sociaux et façonner par conséquent la culture de l'entreprise.
- Pour le Manager « Réseaux et Services », l'imprégnation de la culture est tout d'abord le sens de la responsabilité : « *C'est vraiment le premier sens, on responsabilise les gens à leur travail sans pression, on est toujours impliqué sur les projets comme si c'était les nôtres* ». La confiance par ailleurs accompagne cette responsabilisation et instaure aussi une certaine appropriation des projets. Cela conduit à plus d'innovations de process et de produits. Selon l'ingénieur interrogé, ces imprégnations viennent en effet favoriser les capacités entrepreneuriales car « *moins la confiance est témoignée à une personne, plus*

elle sera réduite à de l'exécution, cela empêche les gens d'innover et d'améliorer les méthodes de travail ».

Manifestations de la culture d'entreprise

- Selon le directeur général, la culture se manifeste par une certaine proximité entre les collaborateurs : *« Développer un relationnel avec les gens est très important pour communiquer et avancer »*. Les collaborateurs sont autonomes dans une certaine limite, celle de ne pas affecter les aspects financiers et l'image de l'entreprise. *« Ils ne sont toutefois pas obligés de tout soumettre, de tout valider »*. Une certaine agressivité compétitive existe aussi dans la mesure où *« ...Nous prenons souvent des risques pour proposer de nouveaux services »*. L'entreprise mise beaucoup sur l'innovation, *« les individus sont incités à innover par le biais de process favorisant la créativité et la veille technologique »*.
- Pour le Manager « Réseaux et Services », les manifestations se résument par de la délégation et de la liberté d'actions, *« techniquement, le chef de projet se voit proposer la possibilité de faire autre chose, de proposer mieux au client. On leur laisse le choix, une certaine liberté »*. *« C'est aussi le partage d'objectif commun, qui vient d'un travail de sensibilisation, d'un travail de partage d'information à tous les niveaux »*. Selon l'ingénieur développement, *« l'implication laisse le champ libre à l'innovation, les individus vont essayer de réfléchir pour se perfectionner... »*.

Tableau n°1 : Résultats du Cas CASANET (Réalisé par l'auteur).

Cas DIFFAZUR

Perceptions de la culture de l'entreprise

- Pour le Directeur général de l'entreprise, la culture est encore impactée par son aspect familial précédant l'ouverture de son capital à de nouveaux associés. Une forte autorité existait avec l'absence d'implication du personnel dans le Management de l'entreprise : *« L'ancien directeur général prenait seul les décisions et faisait la pluie et le beau temps »*. Aujourd'hui, de nouvelles procédures voient le jour et le nouveau Top Management décide collégialement et se concerta avec le personnel. Selon le répondant, *« le fait de mettre en place de nouvelles procédures favoriserait automatiquement la mise en place de nouvelles politiques et de nouveaux objectifs pour de nouveaux produits et*



permettra ainsi de s'adapter aux besoins du marché, mais pour cela il faut un certain temps de gestation ». On retrouve une certaine fluidité de l'information aussi bien horizontalement que verticalement pour que tout le monde puisse s'identifier à l'entreprise. Un changement de culture est amorcé et connaît des difficultés car les cofondateurs et l'ancien personnel ont du mal à passer à un autre type de fonctionnement de l'entreprise que l'ancien.

- Pour la hiérarchie intermédiaire, selon le DAF de l'entreprise, il existe encore dans l'entreprise un esprit de famille qui se reflète par un manque d'implication du personnel dans le Management de l'entreprise. L'esprit de famille qui domine encore crée cependant une certaine solidarité avec un sentiment d'appartenance des individus à l'entreprise : *« On se sent chez soi, nous savons que nous n'allons pas être sanctionné pour la moindre erreur ou omission de notre part malgré néanmoins une certaine compétition entre individus afin d'être le mieux récompensé »*.
- Selon un responsable commercial, ce cadre familial ouvre la possibilité aux personnes de prendre des initiatives pour innover, prendre des risques afin d'atteindre leurs objectifs et d'être proactif surtout pour les commerciaux. La rivalité qui existe conduit également à des comportements entrepreneuriaux.

Imprégnations de la culture d'entreprise

- Selon le Top Management, un sentiment d'appartenance des salariés vis-à-vis de l'entreprise est assez palpable. Les salariés qui n'avaient pas ce sentiment ont quitté l'entreprise. Une culture de mérite commence à s'installer avec le recrutement de nouveaux cadres. Les comportements et les compétences des individus sont de plus en plus récompensés et un système d'information plus évolué voit le jour.
- Pour le responsable commercial, il existe un respect quant aux procédures surtout lorsque cela permet d'éviter les confrontations lors de différends. La hiérarchie intermédiaire joue un rôle de régulateur en plus de la supervision. Cela favorise le développement de l'esprit d'équipe recherché par ailleurs. La culture de l'entreprise facilite aussi l'implication du personnel dans les objectifs fixés par la direction. Les collaborateurs sont écoutés et concertés dans la fixation des objectifs finaux.

Manifestations de la culture d'entreprise

- Pour le directeur général de l'entreprise, la culture de l'entreprise se manifeste à travers

une certaine marge de manœuvre accordée aux salariés afin de faciliter leurs tâches. Cet aspect se retrouve essentiellement au niveau des commerciaux, qui, malgré des procédures à respecter, prennent des risques, innover pour éviter de vendre à des clients douteux.

La mise en place de nouvelles procédures incitent les salariés à innover dans leurs méthodes de travail pour évoluer. Une croyance collective du respect des process et du travail en équipe s'installe progressivement tout en favorisant les capacités entrepreneuriales des individus.

- Selon le DAF et le Responsable commercial de l'entreprise, une collaboration assez développée s'est créée suite à cette culture. La culture permet d'être créatif, « *travailler en collaboration avec le commercial pour mettre en place un système de recouvrement évite justement ne pas tomber dans les recouvrements* ». Faire des réunions avant chaque fixation mensuelle d'objectifs en impliquant le personnel permet aux individus d'innover et de prendre des risques afin de fixer des objectifs réalisables et recevoir des primes.

Tableau n°2 : Résultats du Cas DIFFAZUR (Réalisé par l'auteur).

Cas Start Equipement

Perceptions de la culture de l'entreprise

- Pour le directeur général, la culture ne dénote aucune hiérarchie : « *On est comme une famille. Nous faisons aucune distinction et aucune importance quant à la hiérarchie même avec les techniciens. J'ai travaillé dans d'autres sociétés en tant que salarié et j'ai trouvé les rapports du Top Management avec les autres membres de l'entreprise dégradant. De ce fait, je ne souhaiterai pas faire pareil* ». Au sein de l'entreprise, « *on évite l'autorité* » et le fait d'imposer aux individus des choses sans leur consentement et sans avoir leur avis sur la chose. Il existe une certaine concertation ainsi qu'une liberté d'opinion. Au niveau des capacités entrepreneuriales, « *même avec 100 ans d'expérience, on ne peut pas tout connaître, de ce fait, automatiquement, nous incitons les membres de l'entreprise à donner leur point de vue et de proposer des idées innovantes pour avancer* ». Cette culture, favorisant l'implication et la prise d'initiatives, peut faciliter l'avantage concurrentiel car les personnes responsables d'un outil de production ou d'un service spécifique sont plus à même de le maîtriser et donc d'innover.
- Selon le DAF de l'entreprise, « *nous travaillons dans une ambiance de collaboration et*

d'entraide en communiquant énormément. Il n'existe pas de rivalité entre les individus. Cela facilite la cohésion. Nous nous échangeons l'information sans rétention. S'il doit exister une fonction principale de notre culture c'est bien la communication. Cela améliore et facilite le travail au quotidien ». La culture de l'entreprise ne soulève pas de clans non plus. Nous travaillons en toute cohésion tous ensembles. Ce type de culture de l'entreprise facilite l'autonomie des membres et leur permet de prendre des initiatives et d'innover dans les tâches qui leur incombent.

- Selon le responsable qualité, *«lorsque, par exemple, un chef de projet est en négociation avec un client, il peut prendre lui-même une décision sans être obligé de passer par la hiérarchie* ». c'est en quelque sorte une prise de risque voire même de la pro activité si le marché est nouveau. La culture de l'entreprise peut être source d'avantage concurrentiel car elle fait en sorte que nous travaillons mieux en équipe : *« Lorsqu'on travaille ensemble, ça aide, le travail est plus efficace »*.

Imprégnations de la culture d'entreprise

- Pour le directeur général de l'entreprise, l'entreprise accorde le plus d'attention à la réalisation des objectifs en impliquant l'ensemble des personnes aux projets : *« Je responsabilise et j'attends une implication de tout le monde »*. Il règne donc une responsabilité partagée et un travail en équipe.
Cette culture est dotée également d'empathie envers le personnel de la part du Top Management car *« il nous arrive de nous déplacer sur les chantiers avec les techniciens, de les assister et parfois même de les aider à réaliser leur travail... »*.
- Selon le DAF et le responsable qualité, l'entreprise accorde beaucoup d'attention à la confiance entre les individus. Cette confiance formant la culture de l'entreprise, incite les individus à s'identifier à l'entreprise et à adhérer à ses objectifs. Une certaine croyance d'une compétence collective s'est également instaurée. L'autonomie au travail et la confiance entre les individus favorisent la prise de risque calculée, l'innovation au niveau des méthodes et des produits avec de la pro activité car les techniciens sont récompensés lorsqu'ils décrochent de nouveaux marchés.

Manifestations de la culture d'entreprise

- Pour le directeur général de l'entreprise, la culture de l'entreprise se manifeste par de la délégation comme méthode essentielle de Management : *« Nous poussons nos techniciens à faire le travail des commerciaux, ils sont techniciens et commerciaux en même temps.*

Dans le cas où un marché est décroché, les techniciens reçoivent aussi des commissions ». Afin de favoriser les capacités entrepreneuriales, de la veille technologique est constamment mise en place. « *Il nous arrive de rencontrer des difficultés au niveau des installations compliquées mais nous arrivons à les dépasser grâce à notre expérience et en ayant recours à l'amélioration et à l'information même auprès de concurrents* ». Il arrive aussi de laisser une « *certaine autonomie aux techniciens pour tester de nouvelles méthodes et encourager l'innovation pour gagner de nouvelles parts de marché* ».

- Selon le DAF, les actions et comportements qui découlent de cette culture sont la coordination facile entre les process, ce qui facilite la prise de décision. Le contact avec le client est également privilégié tout en respectant les engagements de l'entreprise au niveau des délais, de la qualité et de la conformité du travail. Les chefs de projet sont aussi incités à faire de la prospection.
- Selon le responsable qualité, un certain nombre de mesures sont également prises dans ce sens à savoir le développement d'une polyvalence des salariés pour maintenir un bon fonctionnement de l'entreprise, pour « *maintenir une certaine flexibilité* ». Des réunions ainsi que des Team Building avec le corps techniques sont aussi régulièrement organisées pour faire le point et dissiper les obstacles ou « *les malentendus* ». Cela permet de bien comprendre et de mieux gérer les problèmes techniques. Il existe des formations concernant le lancement et la détection de nouveaux produits. La prise en compte de la concurrence incite également à innover en termes de nouveaux produits et à être pro actif. L'entreprise se focalise souvent, en plus du lancement de nouveaux produits, sur la qualité et le respect des délais de ses offres.

Tableau n°3 : Résultats du Cas Start up Equipement (Réalisé par l'auteur).

2.2 Discussions.

Les cas étudiés font d'emblée apparaître un avantage concurrentiel permis par une OE grâce aux fonctions de la culture d'entreprise, celles-ci étant essentiellement véhiculées par la hiérarchie intermédiaire (Kacem et El Harbi, 2014). Son rôle est donc essentiel dans le succès ou l'échec de l'organisation en permettant aux valeurs et aux croyances de l'entreprise une portée opératoire et holistique. Ceci rejoint l'idée selon laquelle, « l'une des principales caractéristiques de la ME réside dans le fait qu'elle propose une structuration de ses activités et une organisation beaucoup plus développée que dans les autres PME » (Boyer et Divay,



2007). Les actions et comportements divergents entre niveaux hiérarchiques entravant l'OE et reflétant la culture sont la définition d'objectifs à des niveaux hiérarchiques uniquement supérieurs ainsi qu'un manque de visibilité quant à l'activité (Buttiner, 2016) et à la stratégie de l'entreprise par l'ensemble des individus. Cela se manifeste par un sentiment de frustration de la part de la hiérarchie intermédiaire qui entrave ses motivations à entreprendre (Carlsen, 2016). Selon Zampetakis et al. (2009), les individus peuvent devenir entrepreneur au sein de l'entreprise si leurs comportements entrepreneuriaux au sein des organisations permettent de combiner la culture de l'entreprise, son orientation et sa vision stratégiques.

Concernant les perceptions de la culture de l'entreprise, une culture de clan vient se greffer à la culture hiérarchique en donnant une impression de respect des règles par l'ensemble du personnel et favorise la cohésion et l'appartenance à l'entreprise (3 cas étudiés). La culture de clan, d'après le modèle de Cameron et Quinn (2006), produit en effet un travail chaleureux et convivial dans lequel les individus peuvent partager librement la connaissance (Gundry et al, 2016). Ces fonctions de la culture, notamment par l'existence d'une culture de clan, plus favorable à l'OE, contribuent à une réalisation plus optimale du travail selon les répondants et constituent une source d'avantage concurrentiel (Dalby et al, 2014 ; Fellnhofner et Mueller, 2018).

Pour les imprégnations de la culture, les groupes de valeurs communs aux deux niveaux hiérarchiques et favorisant l'OE sont « l'autonomie » et la « bienveillance », la première étant constituée par le sens de la responsabilité tandis que la seconde par la confiance entre les personnes. Cette dernière faisant également allusion aux valeurs de « sécurité ». Bienveillance et sécurité allant généralement de pair (Schwartz, 2006). La Sécurité reflète en effet la sûreté, l'harmonie et la stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même tandis que la Bienveillance reflète la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact. Ce système de valeur vient en effet favoriser de manière significative le succès des initiatives entrepreneuriales et permet une meilleure performance organisationnelle pour l'entreprise (Covin et Slevin, 1991). La compatibilité de ces groupes de valeurs conduit les individus à maîtriser leurs tâches et à les perfectionner en cherchant à innover. La confiance entre les individus facilite également l'initiative individuelle et la prise de risque relative à l'application de nouvelles manières de travailler. La relation avec les clients est aussi facilitée par l'autonomie des individus et renforce la prédisposition de l'entreprise à être pro active. Les valeurs des individus, comme leurs besoins, induisent les valences d'actions possibles (Verplanken et Holland, 2002). En



d'autres termes, les actions deviennent plus attirantes, elles ont une plus grande valeur subjective si elles promeuvent l'accomplissement d'objectifs eux-mêmes valorisés (Schwartz, 2006). Il semble que les ME étudiées conjuguent l'effet d'une taille humaine et d'un Management responsable. Elles présentent de ce fait « beaucoup d'avantages de la petite entreprise, surtout dans les rapports humains, en même temps que ceux des grandes entreprises concernant l'organisation et l'efficacité de la gestion (Pacitto et al, 2007).

Les manifestations de la culture d'entreprise soulèvent, comme actions et comportements communs entre niveaux hiérarchiques qui favorisent l'OE, la flexibilité dans le fonctionnement de l'entreprise, la bonne communication interne, l'autonomie des individus et l'incitation à innover et à réfléchir à de nouvelles idées pour améliorer les offres de service en se basant parfois sur de la veille technologique (Lekhanya et Mason, 2014 ; Buttiner, 2016). La prise de risque concerne essentiellement la prise en compte des exigences de nouvelles commandes mais sans sortir des métiers de base de l'entreprise (Samei et Feyzbakhsh, 2015). La pro activité se fait de manière non formelle à travers les clients déjà existants. Cela renforce l'idée selon laquelle les manifestations culturelles issues des différents niveaux hiérarchiques influent sur l'adoption d'une OE (Anwar ul Haq et al, 2018). Lorsque les manifestations culturelles sont communes entre niveaux hiérarchiques, cela rejoint l'idée selon laquelle l'OE est un phénomène organisationnel omniprésent, ce qui a été soutenue par un certain nombre d'auteurs (Covin et al, 2006 ; Wiklund et Shepherd, 2005). L'OE représente en effet les pratiques 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 ses activités entrepreneuriales (Lumpkin et al, 2007).

Les actions et comportements divergents entre niveaux hiérarchiques donnent cependant lieu à l'existence de frontières « hermétiques » inter et intra-fonctions et limitent les capacités entrepreneuriales des fonctions concernées. Afin de dépasser ces paradoxes, certains travaux montrent que les ME doivent pouvoir concilier une organisation bureaucratique et une orientation entrepreneuriale (Nonaka et Takeuchi, 1995). Les auteurs avancent le besoin de concilier ces deux logiques en développant une structure qu'ils qualifient d'hypertexte, dont les caractéristiques sont assez proches de la structure situationnelle (structure qui se caractérise par un design libre et qui répond mieux aux exigences des clients). Les auteurs soulignent aussi le rôle de l'encadrement intermédiaire pour assurer une cohérence entre ces deux modes de fonctionnement qui peuvent se révéler opposés.

Conclusion.

La culture d'entreprise apparaît comme une dimension essentielle dans l'instauration d'une OE. Le modèle proposé pour analyser la relation « Culture d'entreprise – OE » a en effet fait ressortir des perceptions d'une culture de clan soutenant l'OE de la ME étudiée ainsi que des valeurs de bienveillance et de conformité, et ce, sur fond d'un pouvoir et d'une responsabilité élevés accordés à la hiérarchie intermédiaire. Selon un certain nombre d'auteurs, c'est en effet le type de l'entreprise qui permet réellement d'en comprendre la nature de ses choix stratégiques et l'intensité de ses pratiques managériales.

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. Les notions de valeurs et de comportements peuvent en effet néanmoins varier considérablement d'un groupe à l'autre, ceci permettra la détection et l'analyse des sous-cultures existantes. Ces contradictions culturelles pouvant remettre en question la mise en œuvre de la stratégie et les objectifs futurs de l'organisation. L'OE est en effet plus tributaire d'une certaine homogénéité des valeurs. Au sein d'une équipe hétérogène, il existe souvent un certain nombre de divergences qui rendent l'action difficile et entrave l'OE. A un niveau organisationnel, il serait probablement intéressant de poursuivre l'étude de la culture en relation avec l'apprentissage entrepreneurial afin de développer les compétences requises par l'OE. A un niveau sociétal, l'exploration des effets de la culture nationale sur la culture d'entreprise pourrait aussi conduire à une meilleure compréhension de ses potentialités.

Références.

- Alvesson, M. (2002). "Understanding Organisational Culture". Sage, London.
- Anwar ul Haq, M., Jingdong Y., Usman, M. & Khalid, S. (2018). Factors Affecting Entrepreneurial Behavior Among Employees in Organizations: Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 26, No. 4 (349–378).
- Andersén, J. (2017). What about the employees in entrepreneurial firms? A multi-level analysis of the relationship between entrepreneurial orientation, role ambiguity, and social support. *International Small Business Journal* (1–22).

Avenier M. J. & Thomas C. (2013). What kinds of qualitative methods are adapted to doing research in which epistemological frameworks? XXII Conférence Internationale de Management Stratégique - AIMS. Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013.

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

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

Barthorpe S., Duncan R. & Miller C. (2007). The pluralistic facets of culture and its impact on construction. *Property Management*, Vol. 18 No. 5, 2000, pp. 335-351.

Birkinshaw, J. (2003). “Le paradoxe de l’entrepreneuriat ». *L’expansion Management Review* 109: 19-29.

Boudon R., (2001). “The origins of values: essays in the sociology and philosophy of beliefs”. New York, Transaction Publishers.

Buttiner N. (2016). The market as cultural construct. *Culture and Organization*, Vol.22, No.1, 1-3.

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

Carlsen A. (2016). On the tacit side of organizational identity: Narrative unconscious and figured practice. *Culture and Organization*, Vol. 22 pp. 107-135.

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, Caen.

Covin, J.G., and D.P. Slevin (1991). “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior”. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16, no. 1: 7–25.

Covin, G.J., K.M. Green & D.P. Slevin (2006). “Strategic process effects on the entrepreneurial orientation- sales growth rate relationship. *Entrepreneurship*”. *Theory and Practice* Vol. 30, no. 1: 57–81.

Dalby, J., Lueg R., Stenskov Nielsen L., Pedersen L. & Tomoni A.C., (2014). “National Culture and Business Model Change”. A Framework for Successful Expansions. *Journal of Enterprising Culture* 22, 463 (2014).

Densberger K. (2014). The Self-Efficacy and Risk-Propensity of Entrepreneurs. *Journal of Enterprising Culture* 22, 437 (2014).

Fellnhofner K. & Mueller S. (2018). “I Want to Be Like You!”: The Influence of Role Models on Entrepreneurial Intention. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 26, No. 2 (113–153).

Gatignon, H. & Xuereb, J. M. (1997). "Strategic orientation of the firm and new product performance". *Journal of Marketing Research*, 34: 77-90.

Gundry, L.K., Laurel F. Ofstein L. F., & Monllor, J. (2016). "Entrepreneurial Team Creativity: Driving Innovation from Ideation to Implementation". *Journal of Enterprising Culture* Vol. 24, No. 1 (55–77).

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.

Hughes M. & Morgan R. E. (2007). "Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth". *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 pp. 651-661.

Hynes, N., (2009). "Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New Approaches to modeling complex relationships". *Technological Forecasting and Social Change* 76:644–651.

Kacem S. & El Harbi S. (2014). "Leadership, Innovation Among Tunisian ICT SMEs". *Journal of Enterprising Culture* 22, 283 (2014).

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.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management*, 21(1): 135-173.

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

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. & Le Breton Miller I. (2008). "Managing for the Long Run, Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses". Harvard Business School Press.

- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2008). "Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3): 507-528.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). "La connaissance créatrice – La dynamique de l'entreprise apprenante ». DeBoeck Université, Bruxelles.
- Pacitto J-C. Pierre-André Julien P-A, Bizeul P. (2007). « Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise », *Management & Avenir*, 2007/1 n° 11, p. 119-146. DOI : 10.3917/mav.011.0119.
- Penrose, E.T. (1959). "The Theory of Growth of the Firm". London: Oxford University Press.
- Samei, H. & Feyzbakhsh, A. (2015). *J. Enterprising Culture* Vol. 23, 321.
- Schein, E.H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schwartz S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 2006/4 Vol. 47, p. 929-968.
- Sung C. S., Choi D.Y., Kim D., Lee W. J. (2014). Do Entrepreneurial Companies Make Good Corporate Citizens? Exploring the Relationships Between Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Corporate Citizenship. *Journal of Enterprising Culture* 22, 1 (2014).
- Tatouti, R. (2018). The Innovation of the Managerial Practices of Small Means of Enterprises: What Impact Management Control has on Gazelle Growth? *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, Numéro 7 : Décembre 2018.
- Thévenet, M. (2006). *La culture d'entreprise. Que sais-je ?* PUF.
- Wales, W., Monsen, E. & 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. & Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Congurational Approach". *Journal of Business Venturing*, 20 (1): 71-91.
- 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.
- Zhao L. & Ha-Brookshire J. (2014). "How Did You Survive in the First Five Years? Secrets to Success Described by Apparel New Ventures in China". *Journal of Enterprising Culture* 22, 485 (2014).