

Culture d'entreprise et Orientation entrepreneuriale dans l'entreprise familiale : Une perspective générationnelle.

Corporate culture and Entrepreneurial Orientation in family business: A generational perspective.

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

L'article appréhende la « Familiness » en tant que configuration spécifique de compétences qui évolue à travers les générations. L'interaction entre les caractéristiques de la famille et les spécificités de la firme requiert une stabilité du système de valeurs et de la culture organisationnelle pour maintenir une orientation entrepreneuriale.

La méthodologie adoptée s'inscrit dans les méthodes interprétatives qualitatives appliquées à l'étude de cas d'une moyenne entreprise familiale. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de différents niveaux hiérarchiques pour comprendre l'évolution de la « Familiness », ainsi que ses effets sur la relation « Culture d'entreprise - Orientation entrepreneuriale » dans le cadre de la succession.

Les résultats montrent l'existence d'un sentiment d'appartenance des salariés construit dans la durée auprès du fondateur. Une forte culture conviviale est détectée avant l'arrivée de la première génération au pouvoir. La transition générationnelle s'appuie sur le système de valeur existant pour maintenir l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise.

Mots-clés : Culture d'entreprise, Familiness, Orientation entrepreneuriale, Succession.

Abstract

The article apprehends the "Familiness" as a specific configuration of skills that evolves across generations. The interaction between the characteristics of the family and the specificities of the firm requires a stability of the system of values and the organizational culture to maintain an entrepreneurial orientation.

The methodology relies on qualitative interpretative methods applied to the case study of a medium-sized family business. Semi-directive interviews were conducted at different hierarchical levels to understand evolution of Familiness and its effects on "Corporate Culture - Entrepreneurial Orientation" link in succession context.

The results show the existence of a sense of belonging of employees built over time with the founder. A strong kindly culture is detected before the arrival of the first generation in power. The generational transition builds on the existing value system to maintain the entrepreneurial orientation of the firm.

Keywords: Corporate culture, Familiness, Entrepreneurial orientation, Succession.

Introduction

Un certain nombre d'auteurs s'accordent à mettre l'accent sur un comportement entrepreneurial d'un ou plusieurs membres d'une famille qui découvrent et exploitent une opportunité pour définir l'entreprise familiale (Gentry et al, 2016 ; Dyer, 2006 ; Lumpkin et al, 2008) ; Sirmon et Hitt, 2003). Pour croître et survivre, les entreprises familiales (EF) ont besoin de maintenir ces capacités entrepreneuriales à travers les générations (Daspit et al, 2016 ; Kellermanns et Eddleston, 2006 ; Naldi et al, 2007 ; Zahra et al, 2004). Dans une perspective basée sur les ressources (RBV), les EF possèdent des ressources uniques et des configurations de compétences pouvant soutenir leur pérennité (Eddleston et al, 2008). Cet ensemble de ressources et capacités, appréhendé sous le terme « familiness » ou encore d' « Orientation familiale » (Lumpkin et al, 2008), est inévitablement susceptible d'évoluer au fil du temps et à travers les générations (Chirico et Nordqvist, 2010). Seulement 33% des EF survivent en effet après l'arrivée de la première génération, 66% après la seconde et seulement 13% après la troisième génération (Vallejo, 2008).

L'interconnexion complexe de leurs actifs corporels et incorporels, souvent impulsée par une forte volonté de pérenniser l'entreprise car source de subsistance, distingue ainsi les EF des firmes non familiales par leur culture. Celle-ci peut être en effet assimilée à une ressource qui a été relativement peu explorée en tant que stimulant potentiel de l'OE (Miller et al, 2016). Cela est d'autant plus justifié par l'influence de la culture sur les membres de l'équipe. L'OE est plus tributaire d'une certaine homogénéité des pensées et des valeurs au sein des EF. Au sein d'une équipe hétérogène, les divergences d'opinions et de perceptions peuvent rendre l'action difficile et entraver l'OE. En adoptant le modèle basé sur les perceptions, les imprégnations et les manifestations de la culture d'entreprise (Acha et Louitri, 2012), il apparaît intéressant de comprendre l'évolution, d'une génération à l'autre, de la relation entre la culture de l'EF et de son OE. La notion de « Familiness » apportant à la relation un caractère idiosyncrasique (Frank et al, 2016). Selon la RBV, la culture organisationnelle génère un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle promeut l'apprentissage de la prise de risque et de l'innovation (Barney et al, 2011). D'où l'intérêt de définir l'objet ci-après :

Comment la « familiness » influe sur l'évolution de la relation « Culture d'entreprise – OE » de la moyenne entreprise au fil des générations ?

L'étude de la « familiness », en résultant directement de l'influence de la famille sur l'organisation et la performance de l'entreprise, peut constituer une approche intéressante pour mieux comprendre l'adoption de l'OE.

L'originalité de la recherche se situe ainsi, dans un premier temps, dans l'appréhension du concept de « familiness » en tant qu'élément central de la culture organisationnelle et en tant que stimulant potentiel de l'innovation dans les EF, et en particulier au sein de la moyenne entreprise. Il est aujourd'hui nécessaire de se poser la question fondamentale : de quelles PME parle-t-on ? (Pacitto et al, 2007). Dans un second temps, l'angle d'approche proposé permet une compréhension de l'évolution de l'OE et des valeurs ad hoc au fil des générations. L'article commence par analyser le concept de « Familiness » avant de l'étudier en tant que variable modératrice de la relation « Culture organisationnelle – Orientation entrepreneuriale ». Un modèle conceptuel est proposé en conséquence dans une optique générationnelle puis mis à l'épreuve dans le cas d'une moyenne entreprise familiale. Les résultats reviennent sur la validation des propositions du modèle et sont ensuite présentés et synthétisés dans une démarche qualitative avant d'ouvrir la voie à leurs discussions et perspectives.

1. Revue de littérature

1.1 Culture d'entreprise et « Familiness ».

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. Ce modèle ayant suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme valide et donc, être enseigné aux membres de l'entreprise (Gentry, Dibrell et Kim, 2016). La culture renvoie donc : (a) aux valeurs liées aux avantages et attentes de l'organisation, (b) aux normes qui sous-tendent les politiques, les pratiques et les procédures de l'organisation, et (c) au sens qu'ont les normes et les valeurs de cette organisation. La culture organisationnelle fait cependant ressortir l'absence de consensus et se fait généralement par deux principales approches, l'approche typologique et l'approche par les traits.

Pour la première approche, les typologies qui existent ont été faites généralement 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, et ce, dans le but de faire émerger une typologie la plus

représentative possible et reflétant l'état d'esprit ainsi que le climat de travail qui règnent au sein de l'entreprise (Martin, 2002).

En analysant les deux dimensions relatives au contrôle au sein de l'organisation et aux différentes fonctions, (Cameron et Quinn, 2006) proposent quatre types de cultures pouvant exister au sein d'une organisation : clan, adhocratie, marché, et hiérarchie.

- 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 culture entreprenante et créative qui encourage l'initiative individuelle.
- La culture de marché fournit un cadre de travail fortement compétitif. L'organisation est orientée vers les résultats avec des parties prenantes souvent exigeantes.
- La culture hiérarchique produit un travail avec des procédures fortement formalisées, structurées et qui régissent étroitement ce que les personnes font.

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 (Hall et al, 2001), technologiques (Hynes, 2009) et socio-structurels (Cameron et Quinn, 2006). Cette approche fait ressortir l'idée selon laquelle 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 (Martin, 2002). La culture organisationnelle regroupe un ensemble spécifique de traits qui représente ici la nature des relations de travail, les comportements, la communication ainsi que les types de relations hiérarchiques. En ce sens, les organisations familiales semblent être dotées de cultures uniques qui influencent leur façon de s'organiser et de définir leurs méthodes de gestion (Frank et al, 2016).

La combinaison des deux approches, que nous prônons, typologique et par les traits, permet de considérer la culture organisationnelle comme un moyen pour mettre en œuvre les choix stratégiques et résoudre un certain nombre de problèmes organisationnels que rencontrent les gestionnaires surtout au sein des EF. Cette combinaison sera davantage interventionniste car basée sur la croyance que les artefacts culturels peuvent être utilisés pour construire l'engagement organisationnel, de transmettre une philosophie managériale, de rationaliser et légitimer l'activité, motiver le personnel, et faciliter la socialisation (Madison et al, 2016). Cette combinaison conduit à l'adoption d'une analyse en profondeur et à plusieurs niveaux de

la culture d'entreprises pour en comprendre la place qu'elle occupe dans leur esprit et l'importance qu'ils lui témoignent. Nous proposons donc une analyse de la culture et de ses effets sur l'orientation entrepreneuriale à travers le triptyque culturel « Perceptions – Imprégnations – Manifestations » (Acha et Louitri, 2012) :

- Dans une perspective par les ressources, la connaissance des perceptions culturelles permet la détection du type et des fonctions de la culture de l'organisation.
- 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.
- Le dernier niveau d'analyse relatif aux manifestations peut être assimilé aux effets de la culture sur sa capacité entrepreneuriale, notamment en termes d'actions et de comportements organisationnels.

Le triptyque proposé nécessite cependant de délimiter les contours de l'EF. Malgré qu'il n'existe pas de consensus sur la définition d'une EF (Nordqvist et Melin, 2010 ; Sieger et al, 2011 ; Stewart et Hitt, 2012), un certain nombre d'auteurs s'accordent à mettre l'accent sur l'interface entre le management et la propriété pour la définir (Sirmon et Hitt, 2003). Une entreprise pourrait donc être considérée comme familiale dans la mesure où seraient concentrés au sein de l'organisation le management et la propriété. L'EF peut donc être considérée comme étant détenue, dirigée et contrôlée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles. De ce fait, Nordqvist, Habbershon et Melin (2008 : 5) soulignent l'interaction entre la vie de l'entreprise et celle d'une ou de plusieurs familles, « l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise, il existe une imbrication entre les événements familiaux et sociaux ».

Ces particularités conduisent certains auteurs à préciser que les EF doivent être perçues comme étant différentes des entreprises non familiales (Boling et al, 2016 ; Nordqvist et Melin, 2010) surtout lorsqu'il s'agit d'étudier leur propension à innover, à prendre des risques et à être proactives. Ceci fait de l'EF une entité possédant des traits spécifiques la distinguant de l'entreprise non familiale. Les travaux traitant cette distinction montre bien l'existence d'une dichotomie entre structure familiale et non familiale (Stewart et Hitt, 2012).

Dans leur étude sur les EF suédoises, Hall et al, (2001) ont constaté que les cultures des entreprises familiales ont une influence importante sur la capacité d'une organisation à adopter

des changements radicaux. Pour un certain nombre d'auteurs, la « Familiness » est une ressource qui découle des relations familiales et se compose de trois dimensions essentielles : structurelle en raison de l'ancrage de la famille et de son réseau, relationnelle par le système de confiance et des normes en place dans l'EF, et cognitive par le partage d'une vision commune (Sirmon et al, 2011). Ceci fait de la « familiness » une ressource potentielle permettant de créer un avantage concurrentiel durable (Barney, 2001). Chrisman et al. (2005) considèrent aussi que la « familiness » en tant que ressource provient de l'influence de la famille sur les activités quotidiennes et la prise de décision tel que le leadership ou la culture entrepreneuriale.

1.2 Culture d'entreprise, « Familiness » et Orientation entrepreneuriale.

Hakala (2011) propose une conceptualisation où chaque comportement entrepreneurial comprend un éventail d'activités allant de l'indépendance ou de l'autonomie aux comportements intégratifs ou coopératifs au travail, et visant à développer des comportements pour faire évoluer l'entreprise. Les individus peuvent en effet devenir entrepreneur dans la façon dont ils collaborent avec leurs collègues, organisent leurs tâches quotidiennes, ou dans la façon dont ils relèvent les défis fixés par la direction ou par les clients. Dans cette approche, le comportement entrepreneurial au sein des EF combine la culture de l'entreprise, son orientation et sa vision stratégiques, la création d'un cadre de travail énergique et convivial, et la capacité à réduire les formalités administratives (Kante, 2018).

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. Ce croisement peut être utile pour comprendre l'intégration des dimensions stratégiques et entrepreneuriales et leurs effets sur la réussite de l'entreprise. Les auteurs proposent en effet une définition de l'OE à trois dimensions : « 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'approche dite « Orientation entrepreneuriale », s'est construite autour d'une « importation » majeure, explicitement revendiquées : « la

caractérisation à travers trois variables du phénomène d'« entrepreneuriat », à un niveau organisationnel, précisée par Miller (2011) :

- 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 1983 et de manière récurrente (Miller, 2011) les trois dimensions « proactiveness, risk taking and product-market innovation » qui seront, plus tard, identifiées comme les composantes propres de l'OE (Covin et Slevin, 1991). Le qualificatif « Entrepreneurial » s'applique alors aux seules entreprises qui agissent sur les trois dimensions à la fois. Les dimensions peuvent donc être indépendantes (c'est-à-dire varier de manière non liée), et le construit considéré en même temps comme homogène, en ce sens, « unidimensionnel » : les dimensions sont peut-être distinctes, mais une firme sera 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 processus, le comportement de la firme et des données factuelles sur l'allocation de ressources, fournissent une indication sur la posture entrepreneuriale de l'entreprise (Wales et al, 2011). De ce fait, l'importance d'une culture entrepreneuriale partagée à la fois par les propriétaires et gestionnaires, en raison de la confusion entre ces deux entités propre aux EF, atténue le problème de l'alignement des choix stratégiques tel que l'OE y compris dans les contrats d'agence (Rogoff et Heck, 2003 ; Hernández-Perlines et al, 2017). D'où la proposition suivante :

P1 : La Familiness influencerait sur la relation « culture d'entreprise – OE ».

Au sein des EF, les préoccupations concernant le comportement opportuniste des agents est moindre (Schulze et al, 2003) compte tenu de l'absence de contrôles contractuels et de l'existence d'une certaine confiance entre agents (Madison et al, 2016 ; Steier, 2003). Ceci fait de la culture d'entreprise familiale un déterminant clé dans le maintien de l'OE à travers les générations. Certaines EF développent une réelle capacité à croître et survivre à travers les

générations grâce à leur culture (Hall et al, 2001 ; Chirico et Nordqvist, 2010). La culture guide en effet les actions entrepreneuriales ainsi que l'apprentissage qui en découle au fil des générations. La culture se transmet en tant qu'héritage et véhicule aux nouvelles générations les croyances et valeurs ancrées par les fondateurs (Daspit et al, 2016). D'où la proposition suivante :

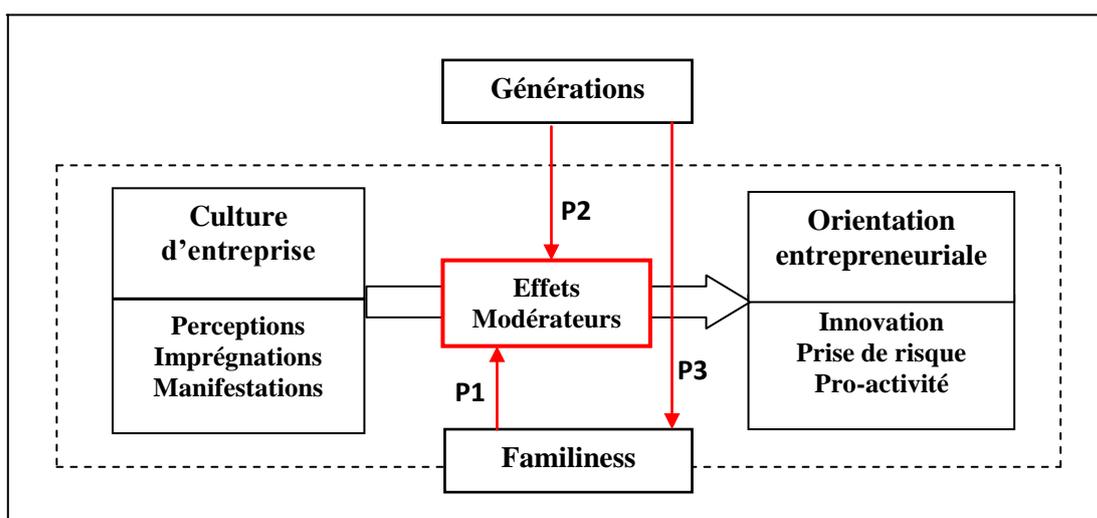
P2 : Le changement générationnel influencerait sur la relation « culture d'entreprise – OE ».

La culture organisationnelle peut être une ressource stratégique par la promotion de l'apprentissage de l'innovation au fil des générations (Barney, 2001 ; De Long et Fahey, 2000). Selon Habbershon et Pistrui (2002 : 10), « Transgenerational entrepreneurship defined as the processes through which a family uses and develops entrepreneurial mindsets and family influenced resources and capabilities to create new streams of entrepreneurial, financial and social value across generations ». La succession des EF complexifie en effet leurs cultures et modifie l'interconnexion spécifique de leurs actifs corporels et incorporels (Gentry et al, 2016). D'où la proposition suivante :

P3 : Le changement générationnel modifierait les traits caractéristiques de la Familiness.

La synthèse des différentes propositions est schématisée dans la figure ci-après relative au modèle conceptuel de la recherche.

Figure n° 1: Modèle conceptuel



Source : Réalisé par l'auteur

La culture d'entreprise peut influencer directement sur les différents aspects de l'OE en stimulant l'innovation par l'initiative individuelle et 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 de la confiance au sein de l'organisation et par plus de possibilités de partenariat avec ses clients et ses 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. 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 et la pro activité (Hernández-Perlines et al, 2017). Lorsque ces dimensions sont 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. 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'ensembles des individus au sein de l'entreprise (Chirico et Salvato, 2008).

Le niveau d'analyse que nous prôtons est par conséquent focalisé aussi bien au niveau de la firme qu'au niveau de la famille en raison des valeurs de l'entreprise façonnées par celles de la famille et évoluant au fil des générations : « Building on the transgenerational entrepreneurship framework, we contend that the uncertainty reflected in the aforementioned research is at least partly due to the neglect of the family as a distinct level of analysis » (Zellweger et al, 2012 : 10). Dans une optique générationnelle, la définition que nous retenons de l'EF rejoint celle proposée par Chrisman, Chua et Litz (2004 : 7) « The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families ».

L'étude de l'OE des EF de taille moyenne nécessitant davantage de travaux (Landau et al, 2016), la RBV, dans une démarche inductive, pourrait en effet être utilisée pour aider les chercheurs à identifier les ressources nécessaires pour soutenir l'OE ainsi que les voies pour l'adoption d'une posture entrepreneuriale (Miller, 2011 ; Rondi et al, 2018). Il s'agira de savoir si ces ressources sont-elles physiques, basées sur la connaissance, institutionnelles (normes, des modèles de rôle), psychologiques ou constituent-elles un mélange unique de valeurs appropriées pour répondre à des besoins particuliers ?

2. Méthodologie.

Malgré qu'il n'y ait pas encore de consensus sur la définition d'une EF, nous la définissons par un capital détenu majoritairement par une même famille et, normalement, pour au moins deux générations. Une entreprise pourrait donc être considérée comme une entreprise familiale, dans la mesure où seraient concentrés au sein d'une unité familiale le management et la propriété (Chrisman et al, 2004). Notre approche est donc multicritères avec la prédominance du critère de détention et de contrôle du capital par la famille, l'influence de cette détention sur le Management et enfin avec l'intention de transmettre l'entreprise à la génération future. L'aspect non familial se définissant en conséquence par une propriété de l'entreprise détenue par des associés n'appartenant pas à une même famille. Par conséquent, le cas étudié a été sélectionné selon les critères développés par Kansikas et al, (2012) :

- 1) Le propriétaire est chef d'entreprise ou président du conseil d'administration ;
- 2) Au moins un autre membre de la famille (si existant) est actif dans les affaires principale de l'entreprise (en tant que membre du conseil et / ou employé) ;
- 3) Au moins un membre de la famille est de génération différente (si existant) (par rapport aux personnes des deux premiers critères) et actif dans les affaires principale de l'entreprise (en tant que membre du conseil et / ou employé) ;
- 4) Au moins un membre non familial est actif au niveau de la direction de l'entreprise.

L'approche mobilisée dans cet article s'inscrit dans les méthodes interprétatives purement qualitatives appliquées à l'étude d'une moyenne entreprise familiale. Celle-ci ayant connu une transition de génération et par conséquent des changements à plusieurs niveaux. Nous pensons en effet que les liens de parenté existants au sein des entreprises familiales peuvent avoir un effet sur la recherche et l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales (Barney et al, 2011).

En s'inscrivant dans un cadre interprétativiste, ce choix apparaît comme étant le paradigme opposable aux paradigmes positivistes. Contrairement aux logiques se rattachant à ces paradigmes, et « auquel Popper fait souvent le rattachement » (Avenier et Thomas, 2013), les systèmes sociaux sont des systèmes complexes caractérisés plutôt par des phénomènes émergents et non prédictibles que par des régularités prédictibles. Par conséquent, la recherche a privilégié une démarche inductive car les sciences sociales sont principalement explicatives et non prédictives. Les systèmes sociaux sont construits et modifiés par les actions des individus et leurs capacités d'apprentissage.

L'opérationnalisation des variables relatives à la culture d'entreprise et à la « Familiness » a consisté à collecter les données pertinentes quant aux opinions des répondants sur leurs perceptions par rapport à la culture, à son imprégnation et à ses manifestations avant d'en faire les liens avec la dimension familiale puis avec l'orientation entrepreneuriale de la firme. L'accent a été mis sur les évolutions culturelles mais aussi stratégiques et organisationnelles enclenchées par le changement générationnel. La nature de ces évolutions a aussi été analysée. A cette fin, la recherche privilégie l'exploration en raison de l'objectif de la recherche qui se propose de mettre en avant des résultats théoriques novateurs. 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 permettra 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 moyennes entreprises marocaines. L'approche qualitative veillera aussi à ce que les résultats soient réellement issus du terrain et avec une grande flexibilité dans le recueil des données (Avenier et Thomas, 2013).

Les données issues du 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 Directeur financier et responsable « Production » au sein de l'entreprise familiale « IDOU confection ». La période des entretiens s'est étalée de mars à mai 2015. Les caractéristiques de l'entreprise sont détaillées dans le tableau ci-après.

Tableau n° 1 : Caractéristiques de l'entreprise IDOU

Nature	Données
Secteur	Textile.
Activité	Confection et réalisation de façons pour grandes marques.
Localité	Casablanca – Maroc
Age	26 ans
Effectif	130 salariés
Orientation stratégique	Entrepreneuriale
Structure organisationnelle	Fonctionnelle.
Taux de croissance du CA	9 % en 2013 contre 11 % en 2014.

Source : Réalisé par l'auteur

La taille reste importante pour l'étude du phénomène. Cela permet dans un premier temps de s'assurer de l'existence de plusieurs niveaux hiérarchiques concernés et en outre de déceler les spécificités relatives à ce type d'entreprise en comparaison avec la TPE et la PE. Un nombre important d'EF étant des PME (Minichilli et al, 2010), peu de travaux précisent de quelle PME parle-t-on (Pacitto et al, 2007).

Concernant les techniques d'analyse des données, l'interprétation des résultats, à la lumière des propositions de la recherche schématisées dans le tableau ci-après, s'est appuyée sur la technique d'élaboration des corrélations basée sur des graphes typologiques contenant les différents niveaux d'analyse de chaque variable de la recherche. L'élaboration de niveaux d'analyse a permis d'orienter l'analyse des données vers les résultats attendus de la recherche puis vers la détection des corrélations pertinentes, et ce, eu égard aux propositions du modèle conceptuel.

2.1 Résultats

Le premier niveau d'analyse, relatif aux perceptions de la culture d'entreprise, 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. Il s'agit également de définir les types de cultures relatives à ces

fonctions à même de générer un avantage concurrentiel par l'adoption d'une OE au sein de l'entreprise.

Selon le fondateur de l'entreprise « Idou Confection » (père), la culture qui existe au sein de l'entreprise est une culture familiale à travers laquelle le fondateur incarne le patriarche. De cet aspect de la culture découle un sentiment d'appartenance des individus à l'entreprise. Il existe aussi une coordination dans les relations interpersonnelles, « *un bon relationnel est généralement présent dans l'entreprise* ». La présence du fondateur s'accompagne par une certaine proximité avec les salariés et à une empathie envers le personnel.

Pour le directeur administratif et financier de l'entreprise « Idou Confection », il existe en effet une culture de clan (conviviale) au sein de l'entreprise qui est assez dominante et à travers laquelle le fondateur veille à préserver un Management paternaliste avec ses collaborateurs. Ce type de culture produit en effet un travail chaleureux et convivial où les gens peuvent partager librement la connaissance, ce qui donne lieu à une certaine proximité entre les individus et le Top Management. Avec l'arrivée du fils (1^{ère} génération) dans le Management de l'entreprise en tant qu'administrateur, « *une volonté d'instaurer une culture adhocratique se ressent à travers un climat plus dynamique et à la volonté d'accentuer l'OE de l'entreprise* » (propos du fils). Une pression à davantage d'innovations et de prise de risque au niveau organisationnel est palpable. Les individus ont cependant le sentiment que cette volonté du fils à instaurer un cadre de travail dynamique et créatif émerge sans toutefois qu'elle s'accompagne d'une liberté d'actions et de l'initiative individuelle nécessaire à cet effet. L'arrivée de la première génération s'accompagne selon la hiérarchie intermédiaire d'une autorité plus élevée ainsi qu'un sentiment d'opportunisme commence à s'instaurer au fur et à mesure que son pouvoir augmente au sein de l'entreprise.

Les innovations de produits étant plus risquées, celles-ci se font par conséquent davantage à la discrétion du fondateur. Les individus se sentent en effet plus en sécurité avec un sentiment d'appartenance à l'entreprise en présence « du père » comme dirigeant qu'avec le fils. Avec le père, l'innovation peut prendre différentes formes : l'introduction de nouveaux produits/services dans un marché ou la modification des caractéristiques des produits/services, et l'introduction des nouvelles techniques de production et de management. La prise de risque se fait tant au niveau du lancement de nouveaux produits qu'au niveau de la pénétration de nouveaux marchés mais aussi dans le lancement de nouvelles activités. La pro activité de l'entreprise reste agressive et soutenue par un comportement dynamique envers les

opportunités d'affaires. L'OE mise en place reste soutenue par la culture de l'entreprise et son système de valeur traditionnelle donnant à la « Familiness » toute sa portée.

Après avoir analysé les perceptions des individus quant à la culture de l'entreprise et à sa relation avec l'OE, il est important de comprendre la manière avec laquelle ces perceptions se construisent.

Le deuxième niveau d'analyse rejoint cet aspect plus profond, moins visible de la culture qui se rapporte aux valeurs du groupe appelées hypothèses de base. L'imprégnation de la culture requiert en effet la définition des valeurs de base présentes au sein de l'entreprise et plus spécifiquement au niveau de ses différents niveaux hiérarchiques. En se basant sur la théorie des valeurs de Schwartz, nous définissons les valeurs de base que les individus reconnaissent comme telles.

Pour le directeur administratif et financier de l'entreprise « Idou Confection », un sentiment d'appartenance est partagé au sein de l'entreprise avec le père. Il existe en effet un climat de confiance du personnel envers les dirigeants, « *tant que la confiance existe, la société n'a rien à craindre : cela fait 23 ans que le patron est proche de ses employés et qu'ils sentent qu'ils appartiennent à la famille* ».

Il existe aussi selon le répondant un sens de la responsabilité dans l'entreprise. La culture fait en sorte que « *chacun se sente responsable de ce qu'il fait, de ce qu'est la société et de ce qu'elle deviendra* ». Le personnel se sent aussi précisément associé aux choix stratégiques de l'entreprise et à son OE. Ce sentiment est cependant de moins en moins présent avec l'arrivée du fils dans le Management de l'entreprise : « *La nouvelle culture véhiculée par le fils conduit à de plus en plus de distance entre le personnel et la famille* ».

Le responsable production précise également ce sentiment d'appartenance et de confiance en présence du père : « *cette confiance nourrit notre sentiment d'appartenance envers l'entreprise* ». Lorsque les répondants sont questionnés sur les changements survenus avec l'arrivée du fils, ces derniers avancent ressentir plus de distance voire parfois du mépris avec ce dernier.

Les groupes de valeurs communs aux deux niveaux hiérarchiques favorisant l'OE sont l'autonomie et la bienveillance. L'autonomie est présente sous la forme du sens de la responsabilité et la bienveillance par le sentiment d'appartenance des individus à l'entreprise et au climat de confiance. Ces deux valeurs ne sont pas contradictoires et favorisent la créativité dans un climat de travail agréable. Bienveillance et conformité contribuent toutes

deux à développer la coopération et la solidarité (Schwartz, 2006). La présence de valeurs de pouvoir dû essentiellement par de l'autorité de la part du fils vient cependant en contradiction avec les valeurs de bienveillance. La présence de valeurs hédonistes et de pouvoir sont également véhiculées par la présence du fils dans le Management faisant preuve d'un certain opportunisme dans ses actions. L'Hédonisme reflétant en effet le plaisir ou la gratification sensuelle personnelle. Cette valeur peut entrer en contradiction avec la conformité, la bienveillance et la sécurité. Cela impacte négativement le climat de travail au sein de l'entreprise en remettant en question le sentiment d'appartenance des individus à l'entreprise et en nourrissant un sentiment de distance hiérarchique de plus en plus important avec l'arrivée du fils. Avant l'arrivée de celui-ci, l'OE était en effet soutenue par le sentiment d'appartenance instaurant ce climat favorable à la créativité et à la prise d'initiatives.

Selon le fondateur de l'entreprise « Idou Confection », la culture de l'entreprise se manifeste à travers l'engagement du personnel envers l'entreprise. Les individus travaillent avec insouciance, sans aucune intention de se protéger contre d'éventuels différends avec la direction de l'entreprise. Un climat de confiance permet aux gens de « *se consacrer pleinement à leurs tâches sans même parfois revendiquer le paiement de leurs heures supplémentaires* ». Toute personne se sent associée à une action qui est la sienne et s'y sent responsabilisée. La culture existante accompagnée du recrutement de personnes talentueuses ont aussi contribué à ce que l'entreprise s'incère dans une OE intense. Son parc industriel et ses process ont été revus en conséquence : « *Auparavant, la coupe se faisait manuellement, aujourd'hui elle se fait par ordinateur afin de produire plus de création et toucher une cible plus large. Cela permet de gagner du temps et des parts de marché* ». Selon le Responsable production, avec l'arrivée du fils, cette volonté entrepreneuriale s'estompe progressivement en raison de la refonte du système de valeurs de l'entreprise. L'idée de constituer un syndicat pour préserver les droits du personnel en constitue une preuve tangible.

Pour l'entreprise étudiée, les actions et comportements communs aux niveaux hiérarchiques favorisant l'OE à travers la culture se caractérisent par l'engagement des salariés envers l'entreprise en présence du père. Cette croyance facilite l'adhésion aux choix stratégiques, la prise d'initiative ainsi que la prédisposition à développer de plus en plus d'innovations. Nous constatons, avec l'arrivée du fils, que l'OE perd de son homogénéité au niveau de toute l'organisation en raison du bouleversement des caractéristiques de la « Familiness ».

Nous remarquons en effet qu'avec le fondateur (père), la plupart des facilitateurs de l'OE à travers la « familiness » ont été détectés, à savoir la culture de l'entreprise (valeurs, croyances et hypothèses concernant son fonctionnement, la manière avec laquelle ses membres doivent se comporter et agir face à l'environnement), la structure (coordination des individus et connexions des fonctions), le contrôles des ressources (absence de système de contrôle contraignant), la gestion des ressources humaines (recrutement de talents, motivation des individus, ...).

La synthèse de ces résultats, à la lumière des propositions de la recherche, est synthétisée à travers le tableau ci-après :

Tableau n° 2 : Synthèse des résultats et propositions de la recherche

Propositions	Résultats	Auteurs
<p>Proposition 1 :</p> <p>La Familiness influencerait sur la relation « Culture d'entreprise – OE ».</p>	<p>Résultat principal :</p> <p>Description : Les résultats témoignent de l'existence d'un sentiment d'appartenance des salariés, construit dans la durée, tant que le fondateur dispose toujours d'un pouvoir conséquent.</p> <p>Discussion : Le sentiment d'appartenance permet aux personnes de s'identifier à la culture de l'entreprise et à ses valeurs et favorise les rapports des individus à l'entreprise ainsi qu'à ses objectifs et orientations stratégiques. Ce phénomène d'appartenance, permis et soutenu par la Familiness, maintient l'engagement et la volonté de s'inscrire dans une culture favorisant la créativité et l'innovation.</p> <p>Conclusion : La Familiness explique la relation « culture d'entreprise – OE ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chrisman, Chua et Steier (2003) ; • Eddleston, Kellermanns et Zellweger (2012) ; • Nordqvist, Habbershon et Melin (2008) ; • Sirmon, Hitt, Ireland, et Gilbert (2011) ; • Frank, Kessler, Rusch, Suess-Reyes et Weismeier-Sammer, (2016).
<p>Proposition 2 :</p> <p>Le changement générationnel influencerait sur la relation « culture d'entreprise – OE ».</p>	<p>Premier résultat d'appui :</p> <p>Description : La transition générationnelle s'appuie sur le système de valeur existant pour maintenir l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise.</p> <p>Discussion : La force du système de valeur de l'entreprise est son partage car construit socialement par ses membres. Le changement de ce système de valeurs reste difficile et risque de faire émerger des sous-cultures potentielles en le remettant en question comme c'est le cas avec l'arrivée de la nouvelle génération.</p> <p>Conclusion : Impact notoire, avec tensions néfastes, de l'arrivée de la première génération sur l'OE, l'orientation stratégique, le système organisationnel mais aussi sur le système de valeur existant de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Moreno et Casillas (2008); • Chirico et Nordqvist (2010) ; • Madison, Holt, Kellermanns et Ranft (2016) ; • Vora, Vora et Polley (2012) ; • Wales, Monsen et McKelvie (2011).

Deuxième résultat d'appui :		
<p>Proposition 3 :</p> <p>Le changement générationnel modifierait les traits caractéristiques de la Familiness.</p>	<p>Description : Une forte culture conviviale est détectée avant l'arrivée de la première génération au pouvoir.</p> <p>Discussion : La culture existante en présence du père a permis de construire une « familiness » à la base d'avantages concurrentiels substantiels à travers des valeurs entrepreneuriales fortes et partagées. Une remise en question du système de valeurs familiale, et donc de la « familiness », a été amorcée avec l'arrivée de la première génération.</p> <p>Conclusion : La succession modifie les traits caractéristiques de la « familiness ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Frank, Kessler, Rusch, Suess-Reyes et Weismeier-Sammer (2016); • Landau, Karna, Richter et Uhlenbruck (2016) ; • Madison, Holt, Kellermanns et Ranft (2016) ; • Pearson, Carr et Shaw (2008).

Source : Réalisé par l'auteur

2.2 Discussions

En présence du père, nous constatons, comme cela a été souligné par Kansikas et al, (2012), que la « Familiness » est considérée comme une ressource permettant de créer un avantage concurrentiel durable (Boling et al, 2016 ; Rutherford et al, 2008) à travers la culture qu'elle soutient et du leadership entrepreneurial qu'elle instaure (Zellweger et al, 2012). Le sentiment d'appartenance des salariés envers l'entreprise familiale, élément fondamental de l'épanouissement et du maintien d'activités entrepreneuriales des individus et de la « Familiness », se construit généralement au fil du temps et se remarque tant que le fondateur dispose encore de pouvoir conséquent (Daspit et al, 2016 ; Chirico et Nordqvist, 2010). En effet, en vieillissant, les gens ont tendance à être plus impliqués dans des réseaux sociaux, plus engagés dans la reproduction de schémas comportementaux (habitudes), et moins exposés à des changements stimulants ou à des défis passionnants (Vallejo, 2008). Ceci implique que les valeurs de continuité (tradition, conformité, sécurité) prennent de l'importance et que les valeurs d'ouverture au changement (autonomie, stimulation, hédonisme) en perdent. À partir du moment où les individus fondent une famille, procréent, et disposent d'une position sociale stable, ils ont tendance à être moins préoccupés par leurs propres efforts et plus par le bien-être des autres (Zellweger et al, 2012). Ceci implique que les valeurs de dépassement de soi (bienveillance, universalisme) devraient augmenter avec l'âge et que les valeurs d'affirmation de soi (pouvoir, réussite) devraient décroître (Schwartz, 2006).

Au sein de la ME étudiée, la « Familiness » évolue et modifie l'intensité de l'OE en raison de l'implication de la première génération dans l'entreprise, de son âge et des fonctions qu'il occupe. Plus le fils est âgé et impliqué dans le Management de l'entreprise avec un pouvoir décisionnel, plus l'entreprise s'oriente vers une innovation organisationnelle avec l'arrivée de nouvelles idées. En effet, on peut supposer que le fait de bénéficier d'une éducation donne une plus grande ouverture d'esprit, une flexibilité et une largeur de vue essentielles aux valeurs d'autonomie (Hall et al, 2001). Cela permet aussi d'être plus ouvert aux idées ou aux activités qui sortent de l'ordinaire, ce qui est essentiel pour les valeurs de stimulation. En revanche, cela remet en cause l'acceptation aveugle des normes, des attentes et des traditions, ce qui devrait affaiblir la conformité et la tradition (Rondi et al, 2018). L'éducation, du fait qu'elle permet également de mieux faire face aux difficultés de la vie, peut réduire l'importance des valeurs de sécurité (Gentry et al, 2016). Il est en effet essentiel de préciser les risques associés à l'arrivée de la première génération dans l'entreprise. Dans le cas où le fils dispose de pouvoir étendu, les rapports du personnel à la hiérarchie peuvent changer négativement en faisant émerger un sentiment d'exploitation voire de mépris envers les salariés. Selon la hiérarchie intermédiaire, cela pourrait avoir des conséquences désastreuses pour l'entreprise et en particulier sur l'engagement du personnel envers l'entreprise et de ses activités entrepreneuriales (Chirico et Salvato, 2008).

Il apparaît que l'évolution de la « familiness » suite à la succession s'accompagne d'une refonte à la fois de la stratégie, de la structure, du leadership et de la culture de l'entreprise (Landau et al, 2016). Dans l'entreprise familiale, le changement semble cependant être plus difficile en raison de l'existence d'émotions. Des liens affectifs peuvent en effet limiter la remise en cause des décisions prises par des générations plus âgées et acceptées par les individus (Harris et al, 1994). Concernant l'OE de l'EF, la capacité entrepreneuriale s'avère être collective et se situe au niveau des relations sociales de toute l'organisation. Instaurer une OE nécessite de la part du Top Management une implication à la réflexion stratégique ainsi qu'une sensibilisation à l'entrepreneuriat et à ses valeurs (Rondi et al, 2018)). Un nouveau processus cognitif doit par conséquent être enclenché et inclure différents modes d'apprentissage encourageant la prise d'initiatives. L'apprentissage en double boucle est donc essentiel pour la création et l'accumulation du capital social nécessaire à l'adoption d'une OE (Miller et al, 2016). Les valeurs entrepreneuriales sont en effet nécessaires pour la survie de l'EF et doivent être préservées par les nouvelles générations.

L'EF peut donc développer une réelle capacité à croître et survivre à travers les générations grâce au rôle de la « Familiness » dans la transmission des valeurs entrepreneuriales. La culture entrepreneuriale se transmet en tant qu'héritage et véhicule aux nouvelles générations les croyances et valeurs ancrées par les fondateurs. La culture des EF s'avère être différente de celles des entreprises non familiales en particulier par le rôle de la « Familiness » et de ses effets sur l'OE mais aussi sur son orientation à long terme motivée par la succession des générations futures et de leur engagement envers la famille.

Conclusion.

Les cultures d'entreprises familiales apparaissent comme étant difficiles à imiter en raison de l'ambiguïté de leurs origines et de leur ancrage dans l'histoire de la famille. L'interconnexion complexe de leurs actifs corporels et incorporels façonne leur « familiness » et ses effets au fil des générations. La recherche part de la tentative d'appréhension de ce concept de « familiness » peu étudié en tant qu'élément central de la culture et stimulant potentiel de l'innovation dans les EF, en particulier dans la moyenne entreprise ayant connue une succession.

La méthodologie mobilisée a permis de détecter comme résultat principal de la recherche l'existence d'un sentiment d'appartenance des salariés, construit dans la durée, tant que le fondateur dispose toujours d'un pouvoir conséquent. Le sentiment d'appartenance permet aux personnes de s'identifier à la culture de l'entreprise et à ses valeurs et favorise les rapports des individus à l'entreprise ainsi qu'à ses objectifs et orientations stratégiques. Ce phénomène d'appartenance, permis et soutenu par la Familiness, maintient l'engagement et la volonté de s'inscrire dans une culture favorisant la créativité et l'innovation et donc d'une OE.

L'arrivée du fils (1ère génération), perçue comme étant accompagnée d'opportunisme et d'autorité, a eu cependant un impact néfaste sur la « Familiness » avec pour conséquence la montée de la défiance des salariés envers la hiérarchie dans son ensemble. Les aptitudes entrepreneuriales en sont aussi remises en question car conduire des projets entrepreneuriaux implique de l'engagement et de la confiance, terreau de la créativité.

Comme limite de la recherche, une étude longitudinale aurait probablement abouti à une meilleure précision des résultats. Dans cette perspective, un des défis majeurs des Managers étant le maintien du système de valeurs donnant à la « Familiness » toute sa portée dans la mise en œuvre de la stratégie et dans le développement de nouvelles orientations stratégiques

de l'organisation à travers les générations. Les avenues portant sur l'approfondissement de la relation existante entre la structure de propriété et le sens donné aux outils de gestion dans les EF paraissent prometteuses.

Références.

- Acha N. & Louitri A. (2012). Contribution à la compréhension de l'influence de la culture d'entreprise sur son orientation entrepreneuriale : une approche par les ressources. 11^{ème} congrès du CIFEPME, Brest 2012.
- 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.
- 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. & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37 (5): 1299-1315.
- Boling J. R., Pieper T. M et Covin J. G. (2016). CEO Tenure and Entrepreneurial Orientation Within Family and Nonfamily Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Early View (Online Version of Record published before inclusion in an issue). Article first published online: 9 FEB 2015 DOI: 10.1111/etap.12150.
- Bon V. (2007). Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise. *Management & Avenir*, 2007/1 n° 11, p. 203-214. DOI : 10.3917/mav.011.0203.
- Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley: Massachusetts.
- 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.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal* 26(4): 433–462.
- Chirico, F. & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review* 21(2): 169–181.

Chirico, F. & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal* 28 (5) pp. 487–504.

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.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.

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.

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2008). Entrepreneurial orientation in family businesses: A generational perspective. Paper presented at the 8th annual International Family Enterprise Research Academy conference, Nyenroede, the Netherlands.

Danes, S. M., Stafford, K., & Loy, J. T.-C. (2007). Family business performance: The effects of gender and management. *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 1058-1069.

Daspit J. J., Holt D. T., Chrisman J. J. et Long R. G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29 (1): 44-64.

De Long, D.W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge. *Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 4, pp. 113-27.

Dyer, W. G., Jr. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19, 253–273.

Eddleston, K., Kellermanns, F.W. & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies* 45(1): 26–50.

Eddleston, K.A., Franz W. Kellermanns, F.W., & Zellweger, T.M. (2012). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences ? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3): 507-528.

Frank H., Kessler A., Rusch T., Suess-Reyes J. et Weismeier-Sammer D. (2016). Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*. Early View (Online Version of Record published before inclusion in an issue).

Gentry R., Dibrell C., et Kim J. (2016). Long-Term Orientation in Publicly Traded Family Businesses: Evidence of a Dominant Logic. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Early View (Online Version of Record published before inclusion in an issue).

Habbershon, T.G., Williams, M. & Mac Millan C.I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing* 18: 451–65.

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 A, Melin L, & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review* 14(3): 193–208.

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

Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J. & Yáñez-Araque, B. (2017). Family firm performance: The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity. *Psychology & Marketing*, Vol. 34:1057–1068.

Kansikas J., Laakkonen A., Sarpo V. & Kontinen V. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 18 No. 2 pp. 141-158.

Kante, I. (2018). The added value of internal audit for an organization. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. Numéro 1 : Juillet 2018.

Kellermanns, F. W. & Eddleston, K. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(6): 809–830.

Landau C., Karna A., Richter A., et Uhlenbruck K. (2016). Institutional Leverage Capability: Creating and Using Institutional Advantages for Internationalization. *Global Strategy Journal*, 6 (1), 50–68.

Lumpkin, G.T., Martin, W., Vaughn, M. (2008). Family orientation: individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review* 21 (2), 127–138.

- Madison K., D. T. Holt, F. W. Kellermanns et Ranft A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29 (1): 65-93.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller D., Steier L. et Le Breton-Miller I. (2016). What Can Scholars of Entrepreneurship Learn From Sound Family Businesses? *Entrepreneurship Theory and Practice*. Early View (Online Version of Record published before inclusion in an issue).
- Minichilli, A., Corbetta G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: “Familianness”, “faultlines”, and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47, 205-222.
- 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.
- Moreno, A. M. & 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. & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms. *Family Business Review*: 20(1): 33–47.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3), 1-29.
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G., & Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms. In H. Landstrom, D.
- 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, 119-146.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 949-969.
- Rogoff, E. G. & Heck, R. K. Z. (2003). Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18: 559–566.

- Rondi, E., De Massis A. & Kotlar J. (2018). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*. In Press.
- Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, D. T. (2008). Examining the link between “familiness” and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1089-1109.
- Schein, E.H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Guest editors’ introduction: Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47, 191-204.
- 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.
- Schwartz S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*. Vol. 47 pp. 929-968.
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R., & Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 327-351.
- Sirmon, D. & Hitt M. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship, Theory and Practice* 27: 339–58.
- Sirmon, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & 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., & 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.
- Stewart A. & Hitt M. A. (2012). Why Can’t a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms Family. *Business Review* vol. 25 n°1, pp. 58– 86.
- Thévenet, M. (2006). *La culture d’entreprise. Que sais-je ?* PUF.
- Vallejo, M. C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-Based Model for Its Survival through Generations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, No. 2 pp. 261-279.

Vora, D., Vora, J. and Polley, D. (2012). Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 18 No. 3, 2012 pp. 352-379.

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.

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

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review* 25(2) 136–155.