

Accompagnement de l'Orientation entrepreneuriale par un Management entrepreneurial : Une approche par les ressources.

Nawfal ACHA

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

nawfal_acha@yahoo.fr

Résumé :

L'orientation stratégique des entreprises a attiré l'attention de plusieurs chercheurs sans pour autant aboutir à une définition communément acceptée. Le choix d'une orientation stratégique est nécessaire pour soutenir la croissance de l'entreprise et requiert la définition des process conduisant à sa mise en œuvre effective. Le choix de l'orientation entrepreneuriale (OE) comme variable centrale de l'article part du consensus croissant se formant autour de l'existence de l'entrepreneuriat au sein des organisations déjà existantes. L'activité entrepreneuriale peut en effet conduire à de nouvelles activités au sein des organisations existantes ou peut considérablement transformer les organisations à travers une variété d'initiatives entrepreneuriales.

En tant que facilitateur de la mise en œuvre de l'OE, le Management entrepreneurial (ME) est ici proposé pour dépasser les limites inhérentes aux fondements de l'OE ne lui permettant pas de capturer l'identification ainsi que l'exploitation d'opportunités. A cette fin, cet article analyse l'interaction entre l'OE et le ME ainsi que leur impact combiné sur la croissance des PME. Le modèle développé propose en effet que l'OE affecte la croissance des entreprises et que le pouvoir explicatif du modèle augmente lorsque l'OE est accompagnée par un ME. Sur la base des travaux de Brown et al. (2001), nous pensons que les six dimensions du ME pourraient faciliter la mise en œuvre de l'OE à travers des pratiques favorisant l'innovation, la prise de risque et la pro activité.

L'article, d'essence conceptuel, propose une approche qualitative purement interprétative afin d'approfondir la mise œuvre de l'OE et de mieux comprendre la relation existante entre l'OE et le ME ainsi que leurs effets combinés sur la croissance.

Mots clés : Orientation entrepreneuriale, Management entrepreneurial, Croissance, Approche par les ressources, PME.

Introduction

L'orientation stratégique des entreprises a attiré l'attention de plusieurs chercheurs en gestion et en entrepreneuriat sans pour autant aboutir à une définition communément acceptée. La nature même d'une orientation est encore sujette à débat alors que de nombreux travaux tentent d'étudier le lien direct entre une orientation spécifique et la performance de l'entreprise. A l'instar de nombreuses recherches, cet article se focalise sur l'orientation entrepreneuriale (OE) pour l'étudier en tant qu'orientation stratégique pouvant améliorer l'activité de l'entreprise et soutenir sa croissance. L'OE peut être en effet conçue pour revitaliser l'activité de l'entreprise en modifiant son profil compétitif (Zahra, 2005 ; Zahra et al. 2004) et lui permettre d'exploiter pleinement son avantage concurrentiel tout en explorant les opportunités futures et développer les compétences nécessaires pour les poursuivre (Covin et Miles, 1999; Kuratko et al. 2005). L'OE apparaît ainsi nécessaire pour maintenir une entreprise compétitive, pour pénétrer de nouveaux marchés, et s'adapter aux changements de l'environnement, ces impératifs étant vitaux pour les PME¹ dont les ressources sont souvent limitées.

Malgré que les enjeux de l'OE semblent prometteurs, un manque de clarification quant aux processus conduisant à sa mise en œuvre effective demeure encore, et par conséquent, ses effets sur la performance risqueront de ne relever que de simples spéculations. Alors que beaucoup de travaux ont montré que l'OE est positivement associée à la performance de l'entreprise (Covin et Slevin, 1991, Lumpkin et Dess, 2001; Wiklund, 1998), la littérature a été nettement moins explicite quant à la façon dont une telle orientation pourrait se former au sein de l'organisation (Rauch et al. 2009).

Certains chercheurs pensent que cette orientation peut se former par une posture entrepreneuriale collective au sein de l'équipe dirigeante. Théoriquement, les auteurs reconnaissent que la construction de la posture entrepreneuriale est distincte mais étroitement liée à la notion d'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989). L'OE et la posture entrepreneuriale sont toutes motivées par la propension à s'engager dans un comportement entrepreneurial, l'orientation entrepreneuriale se produisant au niveau de l'entreprise alors que la posture au niveau individuel. Bien que nous reconnaissons l'importance d'une telle démarche, nous pensons que l'OE doit inclure une dimension managériale lui permettant de se réaliser à travers les processus organisationnels de l'organisation. Une telle approche nous semble être permise par un Management entrepreneurial (ME) dont la relation avec une OE a été rarement examinée dans la littérature.

Brown et al. (2001) soutiennent en effet que les fondements de l'OE ne lui permettent pas de mesurer l'identification ainsi que l'exploitation d'opportunités. La poursuite d'opportunités étant centrale en entrepreneuriat, l'OE devrait être soutenue et accompagnée par un ME tel qu'il a été conceptualisé par Stevenson (Brown et al. 2001). Stevenson définit l'entrepreneuriat comme étant « le processus par lequel les individus, à un niveau individuel ou organisationnel, poursuivent des opportunités sans tenir compte des ressources actuelles qu'ils contrôlent » (Stevenson et Jarillo, 1990).

Cette définition, en mettant l'accent sur la définition de processus et sur le comportement d'identification d'opportunités, considère par conséquent l'entrepreneuriat telle une approche managériale.

¹ L'article s'intéresse au champ spécifique de la PME car l'orientation stratégique y est rarement formalisée et déclinée en orientation spécifique. Par conséquent, l'étude de l'OE des PME apparaît judicieuse compte tenu de son intérêt pour ce type d'entreprise dont les ressources sont faibles et dont les processus sont rarement en adéquation avec l'orientation de l'entreprise.

L'article appuie l'idée qu'un ME, pouvant être potentiellement une ressource socialement complexe, rare et inimitable (Finkelstein et Hambrick, 1996) de part la combinaison des facteurs cognitifs et organisationnels qui le composent, peut être une source précieuses pour le maintien d'un avantage concurrentiel à la base de la croissance des PME.

En examinant l'interaction entre l'OE et le ME ainsi que leur impact combiné sur la croissance des PME, nous tenterons de répondre à l'objet de recherche suivant : L'adoption d'une OE associée à un ME conduit-elle à un meilleur effet sur la croissance de l'entreprise ?

Il sera question plus précisément d'étudier la mise en œuvre effective d'une OE à travers un ME lui étant associé. Le choix d'une telle orientation devrait clairement s'accompagner de la définition des processus conduisant à sa mise en œuvre et à son efficacité, ce qui permettra dans un premier temps, de repenser la manifestation des dimensions de l'OE, et, par la suite, de leurs effets sur la croissance des PME, les activités entrepreneuriales étant une source essentielle de la croissance des organisations.

La première partie de l'article tentera de définir la place de l'orientation entrepreneuriale dans l'orientation stratégique de l'entreprise avant de recenser les principales définitions de l'OE faisant apparaître une confusion et un manque de clarté quant à sa mise en œuvre effective. Il s'agira ensuite de mettre en relation les dimensions de l'OE avec celle du ME pour tenter, à travers un modèle conceptuel, d'étudier l'impact de leur interaction sur la croissance des PME. A l'issue des propositions du modèle, nous tenterons de mettre en avant les principales implications théoriques de la recherche.

1. L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE DES PME : VERS UN MANAGEMENT ENTREPRENEURIAL.

1.1. L'orientation stratégique de l'entreprise.

Dans la littérature, la nature même d'une orientation est encore sujette à débat bien que l'orientation stratégique des entreprises a attiré l'attention de plusieurs chercheurs. Alors que certains chercheurs considèrent l'orientation comme une représentation de la culture d'une organisation qui dirige son interaction avec son environnement (Noble et al. 2002), d'autres la considèrent comme des mécanismes d'adaptation (Hakala, 2011).

D'une manière générale, l'orientation stratégique est souvent définie dans la littérature comme étant un élément critique pour le succès ou l'échec d'une organisation. L'orientation stratégique fixe des objectifs à atteindre par le biais de processus et de comportements issus d'attitudes, de croyances et de valeurs communément admises au sein de l'entreprise. Selon Hynes (2009), les ressources peuvent regrouper le système particulier de valeurs et de convictions et définir l'orientation stratégique de l'entreprise. Le choix d'une orientation peut aussi se faire en fonction de l'environnement et se caractériser par un ensemble d'activités complètement dissociées du système de croyances de l'organisation. Chandler et Hanks (1994) ont défini la stratégie comme « la détermination des objectifs à long terme de l'entreprise, l'adoption d'un plan d'action et l'affectation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs » et ont ainsi fourni une base pour délimiter l'orientation stratégique de l'entreprise.

De nombreuses formes d'orientations stratégiques ont cependant été recensées en utilisant des variables relatives aux ressources, aux valeurs, aux attitudes et aux comportements. Les différentes études mettent en avant l'existence d'une relation positive directe ou indirecte avec la performance des entreprises (Wright et al. 1995). Nous pensons que l'orientation stratégique est constituée dans un premier temps d'un plan, d'une intention et

d'une mission stratégiques permettant de fixer et d'atteindre les objectifs de l'entreprise, tout en y intégrant des processus organisationnels et des systèmes, venant, par le biais de la culture de l'entreprise, faciliter l'accomplissement de ces objectifs (Prahalad, 2005). L'orientation stratégique devrait donc être délimitée et définie par des process et pratiques en vue d'améliorer la performance de l'organisation.

Les orientations stratégiques les plus examinées par les chercheurs sont l'orientation Marketing qui consiste en une forte focalisation sur le consommateur, l'orientation compétitive qui implique une bonne prise en compte de la concurrence, l'orientation technologique qui se base sur la capacité d'acquisition des nouvelles technologies (Aloulou, Fayolle, 2005), l'orientation « stake/shareholder » qui se traduit dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses parties prenantes, et l'orientation entrepreneuriale, objet de cet article, qui se préoccupe de la capacité d'innovation de l'entreprise lui permettant de devenir plus efficace et identifier de nouvelles opportunités. La majorité des recherches ont étudié le lien direct entre une orientation entrepreneuriale et la performance (Cherchem et Fayolle, 2010 ; Wiklund, 2005). L'orientation marché a également été étudiée et reconnue comme contributrice de la réussite et de la performance d'une entreprise (Cano et al. 2004 ; Grinstein 2008 ; Hunt et Lambe 2000 ; Kirca et al. 2005 ; Shoham et al. 2005). D'autres orientations telles que l'apprentissage et la technologie commencent aussi à connaître beaucoup de popularité (Gatignon et Xuereb, 1997; Hult et al. 2004 ; Sinkula et al. 1997; Wiklund et Shepherd, 2005), et ont été reconnues comme ayant un effet positif sur la performance organisationnelle.

Un certain nombre d'études suggèrent qu'une orientation seule est insuffisante (Atuahene-Gima et Ko, 2001; Bhuian et al. 2005) et que l'adoption de plusieurs orientations développe des cultures d'entreprise plus évoluées qui génèrent aux entreprises de meilleures performances (Grinstein, 2008). L'exploration des liens entre les orientations a été reconnue comme un enjeu important pour les différents types d'entreprises (Aloulou et Fayolle, 2005).

Le choix de l'OE comme variable centrale dans notre recherche part du consensus croissant se formant autour de l'existence de l'entrepreneuriat au sein des organisations déjà existantes. Les employés exploitent en effet collectivement leurs connaissances et leur capacité d'innovation pour aider l'entreprise à devenir plus efficace, à mieux répondre aux exigences des clients et à identifier de nouvelles opportunités (Covin, 1991 ; Holt, Rutherford et Clohessy, 2007; Lumpkin et al. 2005). Nous pensons que les personnes entrepreneuriales au sein de l'organisation sont précieuses pour nourrir la diversité des systèmes organisationnels. Les processus qui en découlent pouvant être reconfigurés de plusieurs façons novatrices afin de perfectionner les produits et services de l'entreprise (Miller, 2003 ; 2011).

1.2.L'orientation entrepreneuriale des PME.

Zahra et al. (2005) ont postulé que les activités entrepreneuriales conduisent à de nouveaux produits, des innovations de procédé, et au renouvellement stratégique à plusieurs niveaux de l'entreprise et ont pour but d'améliorer la performance globale de l'organisation. L'activité entrepreneuriale peut en effet conduire à de nouvelles activités au sein des organisations existantes ou peut considérablement transformer les organisations à travers une variété d'initiatives entrepreneuriales (Guth et Ginsberg, 1990). Par conséquent, il s'avère intéressant d'étudier l'entrepreneuriat en termes de comportements organisationnels (Slevin et Covin, 1990) en PME en raison de son manque de ressources et de la fragilité de sa position concurrentielle. Ce type d'organisations peut aussi créer de la valeur en apportant des changements dans l'environnement économique à l'instar des individus (Covin et Slevin, 1991).

Certains auteurs soutiennent que l'étude et la conceptualisation de l'entrepreneuriat comme comportement organisationnel plutôt qu'individuel est une meilleure approche (Murray, 1984).

L'étude du concept d'OE ainsi que de ses portées nécessite cependant une analyse plus approfondie de ses fondements pour mieux comprendre ses effets sur la performance des PME et des entreprises en générale afin d'éviter de tomber dans des interprétations tendant vers la spéculation. A la lecture de ses principales définitions telles que recensées par Cherchem et Fayolle (2008), l'OE, depuis son émergence, a été soit définie comme étant un ensemble de processus et pratiques, soit comme étant uniquement un état d'esprit à adopter par l'entreprise et rarement les deux. En effet, selon Khandwalla (1976), « l'OE est définie comme un style de management entrepreneurial », pour Miller (1983), « l'OE est définie par trois dimensions : innovation, pro activité et prise de risque », Covin et Slevin (1991) la définissent tel « un comportement ou une posture que l'entreprise adopte », Lumpkin et Dess (2001) estiment que c'est « un ensemble de processus, de pratiques et d'activités entrepreneuriales ». Quant à Rauch et al. (2004), « l'OE est définie comme un état d'esprit avec lequel l'entreprise s'engage dans la poursuite d'activités entrepreneuriales ». Pour Wiklund et Shepherd (2005), « l'OE est définie comme une orientation stratégique avec laquelle l'entreprise saisit les pratiques entrepreneuriales », Ma et Tan (2006) pensent également que « l'OE est définie comme un état d'esprit spécifique qui favorise la créativité, l'innovation et le changement », et pour Covin, Green et Slevin (2006), « l'OE est définie comme un construit stratégique en relation avec les préférences, les croyances et les comportements du top management ».

Malgré que Cherchem et Fayolle (2008) aient précisé que « la présence de la notion de stratégie entrepreneuriale requiert une présence d'une attitude et l'OE de choix stratégiques », nous pensons que lorsque celle-ci est accompagnée par des systèmes et process clairement définis, cela pourrait dissiper les confusions existantes et conduire à de meilleurs résultats. Plus précisément, bien que l'OE soit un concept largement utilisé dans la recherche en entrepreneuriat, peu de travaux l'ont examiné en relation avec le Management de l'entreprise. Brown et al. (2001) soutiennent que les fondements de l'OE ne lui permettent pas de mesurer l'identification ainsi que l'exploitation des opportunités. La poursuite d'opportunités étant centrale en entrepreneuriat, l'OE devrait être soutenue et accompagnée par un ME tel qu'il a été conceptualisé par Stevenson. Selon lui, l'entrepreneuriat se définit comme étant « le processus par lequel les individus, à un niveau individuelle ou organisationnelle, poursuivent des opportunités sans tenir compte des ressources actuelles qu'ils contrôlent » (Stevenson et Jarillo, 1990). Cette définition met l'accent sur le comportement d'identification d'opportunités et considère par la même l'entrepreneuriat comme une approche managériale pouvant être à la base de la croissance des PME compte tenu de leur difficulté à accéder aux ressources externes.

Davidsson et al. (2002) affirment en effet que, surtout dans les entreprises à taille humaine, la croissance est synonyme d'entrepreneuriat car dans la plupart du temps ces entreprises connaissent une croissance organique plutôt qu'externe. Par conséquent, selon Davidsson et Wiklund, (2000), la croissance des entreprises est le signe d'un entrepreneuriat continu. Il est donc crucial, même après la création de l'entreprise, de maintenir cet aspect entrepreneurial afin de protéger ses parts de marché et de croître (Gürbüz et Aykol, 2009) en définissant des process et comportements entrepreneuriaux. La rareté des ressources stimule en effet les gestionnaires à adopter des pratiques managériales tournées vers l'extérieur pour identifier de nouvelles opportunités et composer avec les ressources disponibles (Bradley, Wiklund et Shepherd, 2011). Selon ces auteurs, les contraintes liées aux ressources peuvent déclencher des processus entrepreneuriaux ce qui met en avant l'importance des comportements entrepreneuriaux dans la construction de la croissance des PME. Nous pensons en effet que ces comportements entrepreneuriaux pourraient être favorisés et soutenus par un

ME. D'une manière générale, les dimensions du ME pourraient contribuer à une mise en œuvre effective et efficace de l'OE au sein des PME.

1.3. Management entrepreneurial en PME.

L'article part de l'idée que la stratégie d'une entreprise influe sur ses pratiques managériales et que leurs effets combinés influent sur la croissance des PME. En tant qu'orientation stratégique, nous pensons que l'OE devra cependant déterminer l'étendue des pratiques managériales des entreprises pour soutenir leur croissance. Selon Gürbüz et Aykol (2009), les résultats de leur étude confirment que l'OE affecte la croissance des entreprises et que l'OE permet d'obtenir de meilleurs résultats lorsqu'elle est accompagnée par des pratiques managériales ad hoc.

Stevenson et al. (1990) ont conceptualisé le Management entrepreneurial tel un « mode » de Management doté d'un ensemble de pratiques managériales spécifiques. Selon les auteurs, les entreprises sont davantage entrepreneuriales dans la mesure où cet ensemble de pratiques managériales reflète une « poursuite d'opportunités sans se soucier des ressources actuelles ». Au fur et à mesure que l'entreprise désire contrôler ses ressources, son Management sera moins entrepreneurial et plus administratif.

Le point de départ rejoint le principe selon lequel les organisations, à la recherche d'opportunités, doivent mettre l'accent sur leur pro activité et sur celle de leurs employés en encourageant la libre circulation de l'information et la créativité. Ces challenges pouvant être principalement atteints grâce à une structure organique et à un système de rémunération qui récompense les contributions entrepreneuriales des salariés. Sur la base des travaux de Stevenson et al. (1990), Brown et al. (2001) ont validé empiriquement six pratiques managériales définissant le ME et capturant la mesure dans laquelle une société est plus ou moins entrepreneuriale ou (plus ou moins administrative). Les six dimensions étant :

1.3.1. Les intentions entrepreneuriales².

Les facteurs contribuant à l'élaboration de la stratégie se reflètent à travers les intentions stratégiques de l'entreprise. Les entreprises les plus entrepreneuriales sont celles dont les intentions managériales et stratégiques sont tournées vers l'identification d'opportunités. A contrario, les entreprises les moins entrepreneuriales (moins flexibles) sont celles dont les intentions sont tournées vers la maximisation de la valeur des ressources et de leur contrôle.

Pour les PME, Le niveau des ressources semble ainsi influencer sur les intentions de l'entreprise à être plus ou moins entrepreneuriale. Les entreprises ayant des ressources moindres par rapport à un niveau cible acceptent de plus en plus de risques pour atteindre le niveau souhaité d'activité (Bradley, Wiklund et Shepherd, 2011). Cheng et Kesner (1997) ont indiqué que les entreprises ayant des intentions axées sur la croissance utilisaient leurs ressources disponibles pour offrir de nouveaux produits et conquérir des parts de marché. Une OE accompagnée d'intentions entrepreneuriales de la part des équipes permettra ainsi de dépasser les limites inhérentes aux ressources disponibles en supposant qu'elles peuvent être recombinaisonnées ou

² Cette première dimension a été conceptualisée par Stevenson et al. (1990) sous la forme de l'orientation stratégique de l'entreprise. Celle-ci apparaît dès lors confuse dans ce contexte car pouvant se présenter sous un type d'orientation autre que le type entrepreneurial. De ce fait, nous pensons que cette première dimension devrait plus faire allusion aux intentions entrepreneuriales des équipes à la base d'activités entrepreneuriales, ce qui éviterait un raisonnement tautologique.

complées par de nouvelles opportunités, ce qui pourra rendre la PME plus proactive à l'égard des opportunités et plus favorable à la croissance.

1.3.2. L'orientation vers les ressources.

Stevenson a décrit cette orientation à partir des dimensions de l'engagement et du contrôle. L'orientation vers les ressources est plus entrepreneuriale dans la mesure où l'entreprise tente de minimiser les ressources mobilisées au profit de la création de valeur. L'orientation est moins entrepreneuriale lorsque l'entreprise privilégie le contrôle de la propriété des ressources acquises de façon durables (Brown et al. 2001).

L'agilité des entreprises entrepreneuriales, leur volonté de s'engager dans de nouvelles opportunités et dans de nouvelles collaborations leurs permettent d'orienter de façon entrepreneuriale leurs ressources et de croître plus vite. Une telle orientation vers les ressources permet à l'entreprise de gérer l'incertitude en recherchant des opportunités avec des partenaires ou autres et, par la même, de favoriser la croissance des PME en profitant de ces opportunités.

1.3.3. La structure organisationnelle.

La structure organisationnelle d'une entreprise est plus entrepreneuriale dans la mesure où elle est plus organique fournissant une organisation souple à travers laquelle les employés sont libres de créer et de rechercher des occasions de croissance. Celle-ci est moins entrepreneuriale lorsque la structure est plus formalisée avec une hiérarchie, une autorité, des responsabilités et des systèmes assurant une efficacité clairement définie.

La capacité des PME à s'adapter aux contingences de son environnement nécessite une structure organisationnelle souple permettant aux employés d'identifier des opportunités de manière créative. Un certain nombre de travaux soutiennent que les structures organisationnelles organiques (Shane et Venkataraman, 2000), facilitant des partenariats innovants (Stuart, 2000), favorisent une meilleure croissance.

1.3.4. La philosophie de la récompense.

La philosophie de la récompense d'une entreprise indique comment sont gérés les comportements au sein de l'entreprise. Une entreprise est plus entrepreneuriale lorsque sa philosophie témoigne de l'intérêt à la création de valeur en encourageant (gratifiant) une action indépendante de poursuite d'opportunités (Stevenson et Jarillo, 1986). Une entreprise est moins entrepreneuriale si sa philosophie de récompense met l'accent sur les ressources et leur contrôle en récompensant les personnes chargées de contrôler le plus de ressources possibles (Brown et al. 2001). Le niveau des ressources financières est donc susceptibles d'influer sur la philosophie de récompense de l'entreprise et par la même sur son caractère plus ou moins entrepreneurial.

Les entreprises ayant une philosophie de récompense moins entrepreneuriale indemnisent les employés sur la base de leur ancienneté et de la responsabilité des ressources dont ils disposent. Une telle philosophie encourage une posture défensive de la part des entreprises en cherchant à protéger leurs ressources tout en étant moins susceptibles de les déployer dans la poursuite d'une opportunité de croissance.

1.3.5. L'orientation vers la croissance.

Les entreprises, en ayant des objectifs différents, s'orientent différemment vers la croissance (Birch et Medoff, 1994). Une entreprise est plus entrepreneuriale lorsqu'elle est motivée pour atteindre une croissance rapide (Wiklund et Shepherd, 2005). Une entreprise est moins entrepreneuriale quand sa motivation de croissance est lente, régulière, et ne risque pas de déstabiliser le niveau des ressources (Brown et al. 2001).

Les entreprises entrepreneuriales sont motivées à générer une forte croissance au-delà des ressources dont elles disposent. Elles recherchent une croissance rapide et la génération d'un large éventail d'idées. Bien que toutes les tentatives pour parvenir à une croissance rapide n'aboutissent pas, il est évident que les entreprises qui ont une orientation vers la croissance agressive atteignent des niveaux plus élevés de croissance (Wiklund et Shepherd, 2003).

1.3.6. La culture entrepreneuriale.

La culture organisationnelle est généralement définie comme un ensemble complexe de valeurs, de croyances, d'hypothèses et de symboles définissant la manière avec laquelle l'entreprise poursuit ses activités (Barney, 1986). Une entreprise est plus entrepreneuriale lorsque sa culture organisationnelle encourage de nouvelles idées, l'expérimentation et la créativité. Une entreprise est moins entrepreneuriale dans la mesure où sa culture encourage de nouvelles idées et de la créativité mais en restant axée plus sur les ressources qu'elle contrôle que sur l'identification de nouvelles opportunités. Le niveau des ressources financières a donc une influence sur le caractère plus ou moins entrepreneurial de la culture d'entreprise car les entreprises dotées de ressources se sentent obligées de les utiliser et de passer moins de temps à identifier de nouvelles opportunités (Miller, 2000). En revanche, les entreprises ne disposant pas de ressources excédentaires se tournent souvent vers l'extérieur pour assurer leur survie, ce qui est jugé en adéquation avec une culture de nature entrepreneuriale (Starr et MacMillan, 1990).

Les entreprises « plus administratives » créent une culture favorisant la standardisation des processus, des systèmes et des postes pour une meilleure productivité (March, 1991). De nouvelles idées sont développées mais pour répondre à l'utilisation des ressources disponibles. Bien qu'elle soit intéressante, cette culture encourage le comportement des membres davantage vers l'efficacité (la rentabilité) plutôt que vers la croissance.

Dans le cas d'une culture entrepreneuriale, il existe une croyance collective d'un environnement riche en opportunités (Brown et al. 2001), une propension élevée à développer plus d'idées (Kuratko et al. 1993), et un esprit collectif favorisant l'apprentissage de l'échec (McGrath, 1999), les leçons tirées des expériences augmentent en effet les chances de succès futur à la base de la croissance.

2. ORIENTATION ENTREPRENEURIALE, MANAGEMENT ENTREPRENEURIAL ET RBV.

La combinaison unique des attributs formant le ME pourrait être une ressource incorporelle précieuse pour les PME et faire de lui une ressource socialement complexe, rare et par conséquent inimitable (Finkelstein et Hambrick, 1996). L'approche par les ressources invite en effet à examiner avec plus d'attention les conditions de l'avantage concurrentiel permis par la combinaison de l'OE avec un ME. Nous pensons en effet que celle-ci se manifeste lorsque les dimensions de l'OE, encourageant l'entreprise à être plus proactive,

innovatrice et orientée vers la prise de risque (Miller et Shamsie, 1996 ; Zahra et al, 2004) sont accompagnées par des pratiques effectives relatives au ME.

La perspective basée sur les ressources propose quatre principales conditions nécessaires à l'établissement d'un avantage concurrentiel : L'hétérogénéité des facteurs conduisant à la mise en place de rentes, des « mécanismes isolants » limitant la reproduction des facteurs clés de succès de l'entreprise, une mobilité imparfaite des facteurs de production empêchant leurs transactions et des configurations de ressources méconnaissables à priori. Ces quatre conditions pourraient être satisfaites simultanément par la combinaison de l'OE et d'un ME à la base d'un avantage concurrentiel pour les PME.

2.1.1. L'hétérogénéité des ressources.

Dans une perspective basée sur les ressources, l'insertion d'une PME dans une orientation entrepreneuriale pourrait lui permettre de développer des activités entrepreneuriales à l'instar d'autres PME sans réellement bénéficier d'un avantage concurrentiel issu de la mise en œuvre effective et efficace de cette OE. A travers un ME, l'entreprise développe un ensemble de ressources, généralement différent des firmes concurrentes de part sa constitution, pouvant potentiellement être intéressant et contribuer à la création d'avantage concurrentiel (Alvarez et Busenitz, 2001). En effet, la combinaison de l'OE avec un ME relève d'un certain nombre de contingences idiosyncrasiques telles que la culture de l'entreprise, le profil de son dirigeant ou encore son organisation, éléments conduisant au caractère hétérogène de cet ensemble de ressources. L'hétérogénéité supposant au moins l'existence de combinaisons de ressources et de capacités différentes entre entreprises (Barney, 1991). Une entreprise disposant d'actifs hétérogènes intangibles telle que cette combinaison, même si les autres conditions suggérées par la théorie de ressources ne soient vérifiées, pourra générer un avantage concurrentiel car ce type d'actifs reste difficilement imitable.

De plus, la compréhension même de la façon dont les pratiques entrepreneuriales favorisent la création et la combinaison de ressources permettra la découverte de nouvelles utilisations de ressources menant à des ressources hétérogènes.

2.1.2. Limites Ex post à la concurrence.

Indépendamment de la nature de l'hétérogénéité des entreprises, l'avantage concurrentiel durable exige que l'hétérogénéité soit préservée, ce qui est le cas de la mise en œuvre effective de l'OE permise par un ME. Cette combinaison se renforce en effet au fil du temps et par l'apprentissage lui étant accordé. Cela constitue des limites ex post permettant à l'entreprise de disposer de positions supérieures limitant la concurrence (Peteraf et Barney, 2003). Les limites ex post à la concurrence permises par un ME se constituent des différences cognitives entre les individus, de la complémentarité stratégique permise par ce type de pratiques, de l'incertitude et des asymétries d'information découlant de la mise en place d'un ME.

2.1.3. Les facteurs imparfaits de mobilité.

Dierickx et Cool (1989) ont fait valoir que l'inimitabilité des actifs reposait sur le processus par lequel ils ont été accumulés et par une forte dimension tacite et socialement complexe comme c'est le cas de la combinaison de l'OE avec un ME impliquant les

connaissances et l'expérience de tous les membres de l'organisation au fil du temps. La littérature en entrepreneuriat souligne que les actifs socialement complexes sont souvent spécifiques à l'entreprise tels que sa culture, son Management ou encore aux traits de caractères de son fondateur, ces mêmes éléments étant les facteurs clés de succès de la combinaison entre l'OE et le ME.

Les connaissances et les routines acquises dans la mise en place de la combinaison entre l'OE et le ME restent difficilement imitable compte tenu des actifs idiosyncrasiques qui la composent. Ces actifs incorporels, souvent difficiles à observer et à décrire ont un impact significatif sur l'avantage concurrentiel d'une entreprise et incluent une connaissance entrepreneuriale qui génère de nouvelles méthodes de travail et des relations de confiance entre les individus difficilement reproductibles.

2.1.4. Les limites Ex ante à la concurrence.

La dernière condition renforçant l'obtention d'un avantage concurrentiel par la combinaison entre l'OE et le ME repose sur le fait que celle-ci permet la mise en place de limites ex ante à la concurrence. En effet, de par la nature intangible et idiosyncrasique des dimensions du ME, à savoir les intentions entrepreneuriales, les orientations ressources et croissance, la philosophie de la récompense et la culture entrepreneuriale, la firme dispose, en optant pour cette combinaison, de ressources causalement ambigus, donc coûteuses et difficiles à imiter.

L'ambiguïté causale permise par cette combinaison peut donc être une barrière à l'entrée de concurrents potentiels car il demeure difficile d'imiter un Management présentant des facteurs ambigus développés sur la base de l'histoire et des propres expériences et connaissances de l'entreprise.

3. ORIENTATION ENTREPRENEURIALE, MANAGEMENT ENTREPRENEURIAL ET RBV : VERS UN MODÈLE CONCEPTUEL.

3.1. Les propositions de la recherche.

Cette recherche adopte l'approche 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 la viabilité et la performance de l'entreprise. Ces principes doivent donc être appliqués pour diriger les activités de l'organisation. Plus précisément, nous pensons qu'au sein de l'entreprise, l'OE est l'orientation stratégique qui désigne un faisceau de comportements et d'attitudes de la part du management favorisant une conception novatrice des affaires et la poursuite de nouvelles activités. L'OE, définie sous forme de process en étant accompagnée par un ME, pourrait donc avoir un impact positif sur sa mise en œuvre et favorise la croissance des PME.

Le ME suppose que les entreprises entrepreneuriales soient entraînées et motivées par la poursuite d'opportunités et ce, quelles que soient les ressources dont elles disposent, ces dernières pouvant faire plus facilement l'objet d'une location que d'une acquisition. Afin d'atteindre ces objectifs, ces entreprises développent des mécanismes de soutien à travers la structure, la culture et les ressources humaines. Sur la base des travaux de Brown et al. (2001) et dans une optique basée sur les ressources, nous pensons que les six dimensions du ME

facilite la mise en œuvre de l'OE à travers des pratiques favorisant l'innovation, la prise de risque et la pro activité :

- **Orientation stratégique et dimensions de l'OE.**

Les orientations les plus entrepreneuriales sont celles dont les intentions managériales sont tournées vers l'identification d'opportunités et par conséquent sur la pro activité. L'engagement dans les nouvelles opportunités met l'accent d'un côté sur la volonté puis sur la capacité de l'entreprise à saisir ces opportunités et à prendre des risques pour atteindre le niveau souhaité d'engagement et d'innovation. D'où la proposition suivante :

P 1 : Une orientation stratégique « flexible » favorise la mise en œuvre et l'efficacité des dimensions de l'OE.

- **Orientation vers les ressources et dimensions de l'OE.**

Le ME suppose que les entreprises entrepreneuriales soient entraînées et motivées par la poursuite d'opportunités et ce quelles que soient les ressources dont elles disposent. Afin d'atteindre ces objectifs, ces entreprises doivent développer des mécanismes de soutien palliant leur niveau de ressources faible au profit de l'innovation, de la prise de risque ou d'une volonté de s'engager dans de nouvelles opportunités. D'où la proposition suivante :

P 2 : Une orientation vers les ressources « entrepreneuriale » favorise la mise en œuvre et l'efficacité des dimensions de l'OE.

- **Structure organisationnelle et dimensions de l'OE.**

L'analyse de la structure organisationnelle se réfère ici à sa dimension plate et organique. Les entreprises entrepreneuriales devraient disposer d'une structure organique leur permettant d'être flexible et rechercher des opportunités. Dans ce type de structure, les employés sont libres de créer, d'innover et de rechercher des occasions. La capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement nécessite en effet une prise d'initiatives de la part des employés afin d'identifier les opportunités de manière créative. D'où la proposition suivante :

P 3 : Une structure organisationnelle organique favorise la mise en œuvre et l'efficacité des dimensions de l'OE.

- **Philosophie de la récompense et dimensions de l'OE.**

Dans une optique managériale, le système de récompense des employés a une grande importance. Dans les entreprises entrepreneuriales, les employés sont récompensés pour leur contribution à l'organisation. Ils sont récompensés pour la valeur qu'ils créent à l'entreprise, ce qui les incite à innover et à être créatif. Une entreprise est plus entrepreneuriale lorsqu'elle se focalise sur l'intérêt à créer de la valeur en encourageant des initiatives individuelles, des innovations ainsi qu'une poursuite d'opportunités (Stevenson et Jarillo, 1986). D'où la proposition suivante :

P 4 : Une philosophie de la récompense « entrepreneuriale » favorise la mise en œuvre et l'efficacité des dimensions de l'OE.

- **Orientation vers la croissance et dimensions de l'OE.**

L'orientation vers la croissance de la firme entrepreneuriale est axée sur une croissance rapide plutôt qu'une croissance lente et régulière. Une entreprise est plus entrepreneuriale lorsqu'elle est motivée pour atteindre une croissance rapide (Wiklund et Shepherd, 2005). Cet objectif de croissance doit être connu et compris par l'ensemble des employés afin de les encourager à être proactifs.

Les entreprises entrepreneuriales sont motivées à générer une forte croissance au-delà des ressources dont elles disposent. Elles recherchent une croissance rapide par la génération d'un large éventail d'idées (Brown et al. 2001) menant à des innovations régulières. Il est évident que les entreprises ayant une orientation vers la croissance agressive en prenant plus de risque atteignent des niveaux plus élevés de croissance (Wiklund et Shepherd, 2003). D'où la proposition suivante :

P 5 : Une orientation vers la croissance favorise la mise en œuvre et l'efficacité des dimensions de l'OE.

- **Culture entrepreneuriale et dimensions de l'OE.**

Lorsque l'entreprise vise l'exploitation d'opportunités, l'innovation et la créativité doivent être encouragées au sein de l'organisation, cet encouragement conduisant à la création de nouvelles idées. Ces nouvelles idées sont essentielles pour la reconnaissance d'opportunités. Les idées sont facilement développées dans une culture entrepreneuriale et sont plus importantes et plus nombreuses que les ressources (Brown et al. 2001).

Dans le cas d'une culture entrepreneuriale, il existe une croyance collective d'un environnement riche en opportunités, une propension élevée à développer plus d'idées (Kuratko et al. 1990) et à prendre des risques. D'où la proposition suivante :

P 6 : Une culture entrepreneuriale favorise la mise en œuvre et l'efficacité des dimensions de l'OE.

L'OE est nécessaire pour maintenir une entreprise compétitive, de conserver ses parts de marché, de pénétrer de nouveaux marchés, et de s'adapter aux changements de l'environnement. Il a été démontré dans de nombreuses études que l'OE de l'entreprise, ce qui signifie sa propension à innover, être proactif et prendre des risques, est positivement associée à la croissance de l'entreprise (Wiklund, 1998).

La croissance de la firme étant soutenue et limitée par le processus dynamique et interactif apparaissant lorsque les pratiques managériales recherchent le meilleur usage possible des ressources disponibles (Casillas et al. 2010). Le ME suppose en effet que les entreprises entrepreneuriales soient entraînées et motivées par la poursuite d'opportunités et ce quelles que soient les ressources dont elles disposent, ces dernières pouvant faire plus facilement l'objet d'une location que d'une acquisition. Afin d'atteindre ces objectifs, ces entreprises développent des pratiques managériales à travers la structure, la culture et les ressources humaines (Bradley, Wiklund et Shepherd, 2011). En effet, la volonté des gestionnaires de s'engager dans des pratiques entrepreneuriales et d'exploiter les opportunités nouvelles reste une fonction négative de l'excès des ressources, les entreprises ayant des ressources excédentaires sont peu incitées à innover (Sinclair et al. 2000). Par conséquent, on peut conclure que l'OE permet d'obtenir de meilleurs résultats lorsqu'elle accompagnée par des pratiques managériales ad hoc. Nous pensons donc que l'effet positif de l'OE sur la croissance

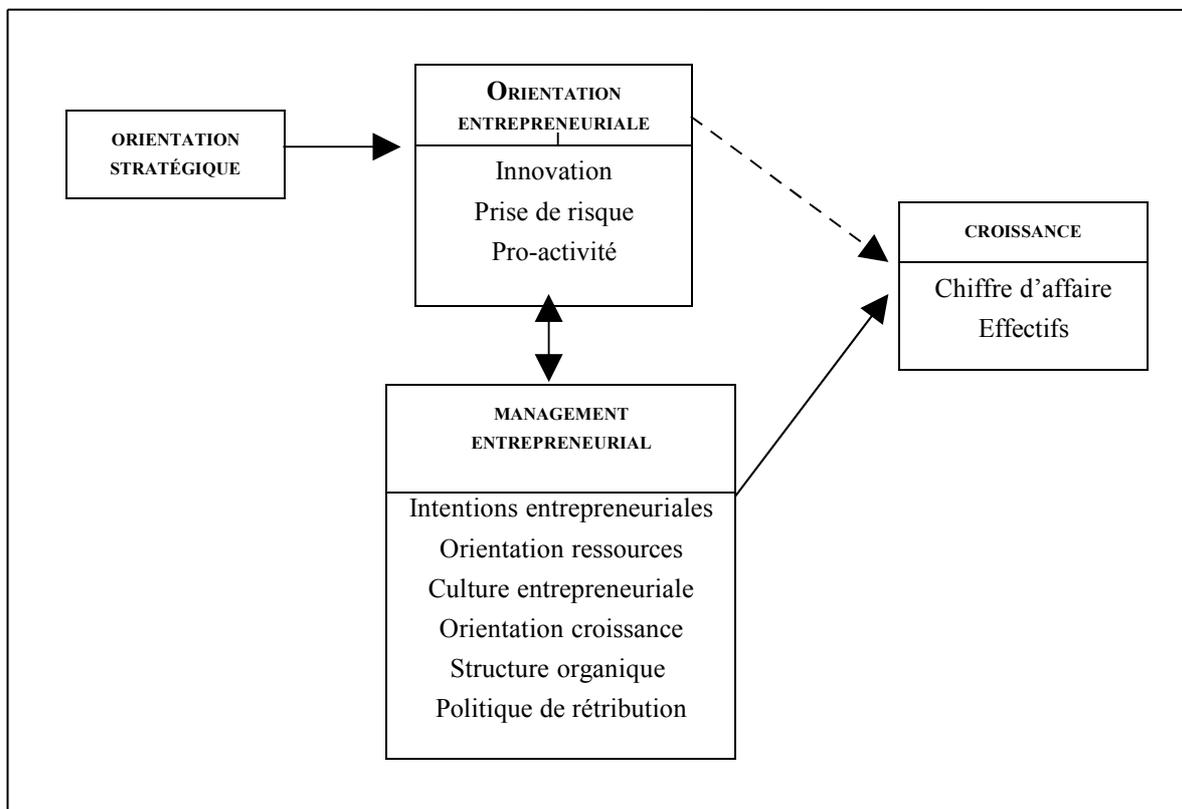
est augmenté lorsqu'elle est accompagnée par un ME et peut être à la base d'avantages concurrentiels potentiels. D'où la proposition suivante :

P 7 : Une OE accompagnée d'un ME a un meilleur effet sur la croissance de l'entreprise.

3.2. Le modèle conceptuel.

Le modèle part de l'approche selon laquelle les orientations stratégiques sont considérées comme des principes qui dirigent et influencent les activités de l'organisation. Le choix de la mise en œuvre d'une OE implique un faisceau de comportements et d'attitudes favorisant une conception novatrice des affaires et la poursuite d'activités nouvelles.

Figure 1 : Schématisation du modèle conceptuel.



La flèche en pointillé rejoint l'idée selon laquelle les activités entrepreneuriales conduisent à de nouveaux produits, des innovations de procédé, et au renouvellement stratégique à plusieurs niveaux de la société (Zahra, Jennings et Kuratko, 1999) dans le but de favoriser la croissance. Mintzberg (1990) postule également que le principal objectif du mode entrepreneurial est la croissance, celle-ci nécessitant des actions entrepreneuriales des dirigeants d'entreprise. En accord avec les suggestions de Weinzimmer et al. (1998) et Delmar et Davidsson (1998), la croissance des entreprises est ici mesurée par le chiffre d'affaires et l'effectif, l'effet des variables explicatives du modèle sur la croissance pouvant différer en fonction de ces deux éléments.

Nous pensons par ailleurs que le pouvoir explicatif de notre modèle augmente lorsque l'OE est accompagnée par un ME (flèche à double pointe). Le ME étant constitué par la combinaison de facteurs cognitifs, liés à la personnalité, y compris le besoin d'accomplissement, la propension à prendre des risques, et la préférence pour l'innovation, il s'avère ainsi être rare, précieux et difficile à imiter. Les pratiques managériales issues du ME conduisent donc l'entreprise à développer des ressources hétérogènes sources d'avantages concurrentiels. Un Management doté de pratiques davantage administratives qu'entrepreneuriales risque en effet de contrebalancer et limiter la portée des dimensions de l'OE. Une cohérence et une facilitation de l'OE doivent être engagées par l'entreprise dans le but d'orienter ses objectifs vers la poursuite et l'exploitation d'opportunités, élément fondamental en entrepreneuriat et primordial pour les PME dont les ressources restent limitées.

Dans l'optique d'un ME, le niveau des ressources des PME semble influencer sur l'orientation stratégique à être plus ou moins entrepreneuriale. Les entreprises ayant des ressources limitées acceptent de prendre de plus en plus de risques pour atteindre un niveau de croissance acceptable et compenser le manque de ressources. Pour des PME familiales, en plus de la difficulté de disposer de ressources abondantes, un ME permet également de soutenir leur OE. La famille et l'entreprise sont inextricablement liées, le succès de l'un suppose celui de l'autre (Olson et al. 2003), par conséquent, l'interaction entre le système familial et le management crée plus de valeur pour l'entreprise familiale (Gersick et al, 1997).

Afin de tester les propositions du modèle, l'article propose dans un premier temps l'adoption d'une approche qualitative purement interprétative afin de chercher à comprendre les éléments formant la relation entre l'OE et le ME. Une meilleure compréhension de cette relation permettra d'affiner les dimensions des deux variables et de leur impact sur la croissance. L'article propose également, dans une optique d'opérationnalisation, l'échelle de mesure de l'OE de Hughes et Morgan (2007), incluant en plus de la prise de risque, la proactivité et l'innovation, deux autres dimensions liées à l'autonomie et l'agressivité compétitive. Pour le ME, l'échelle de Brown et al. (2001) a permis de valider empiriquement les six pratiques managériales développées et capturant la mesure dans laquelle une entreprise est plus ou moins entrepreneuriale. Nous pensons en effet qu'un échantillon composé de PME familiales et non familiales dans une optique de comparaison pourrait mettre en avant des résultats intéressants.

Implications théoriques

L'étude de l'orientation stratégique permet de mieux comprendre les principes qui dirigent et influencent les activités d'une entreprise et génèrent des comportements destinés à assurer la viabilité et la performance de l'entreprise. « La bonne exploitation de ces orientations ou de certaines d'entre elles pourrait être un facteur clé de succès pour l'entreprise, car cela pourra lui permettre d'innover, d'acquérir des avantages compétitifs et d'exceller dans ses domaines d'activités » (Cherchem et Fayolle, 2008).

La combinaison unique des attributs formant le ME peut être une ressource incorporelle précieuse pour l'entreprise et fait de lui une ressource socialement complexe, rare et par conséquent inimitable (Finkelstein et Hambrick, 1996). L'étude du concept de ME peut de ce fait générer des avantages concurrentiels à la base d'une meilleure compréhension des facteurs de croissance de l'entreprise. L'approche par les ressources invite en effet à examiner avec plus d'attention les conditions de l'avantage concurrentiel permis par un ME. Nous pensons que celui-ci se manifeste lorsque les dimensions de l'OE, encourageant l'entreprise à être plus proactive, innovatrice et orientée vers la prise de risque (Miller, 1983; Zahra et al,

2000) sont accompagnées par des pratiques effectives ad hoc. Cela pourrait par ailleurs constituer un moyen de tester les conditions de la RBV en les appliquant aux pratiques managériales de l'entreprise.

Conclusion

Les orientations stratégiques sont considérées comme des principes devant être appliqués pour diriger les activités de l'organisation. Malgré que de nombreuses études aient démontré que l'OE est positivement associée à la performance de l'entreprise (Covin et Slevin, 1991, Lumpkin et Dess, 2001; Wiklund, 1998), la littérature a été moins explicite quant à la façon dont une telle orientation peut se former et être mise en œuvre au sein d'une organisation (Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009).

L'article développe l'idée qu'une OE définie sous forme de pratiques managériales a un meilleur effet sur sa mise en œuvre et favorise la croissance de l'entreprise. Le ME suppose que les entreprises entrepreneuriales sont entraînées et motivées par la poursuite d'opportunités et ce quelles que soient les ressources dont elles disposent. Afin d'atteindre ces objectifs, ces entreprises développent des mécanismes de soutien à travers la structure, la culture et les ressources humaines. La combinaison unique de ces attributs et formant le Management entrepreneurial peut être une ressource incorporelle précieuse pour l'entreprise et fait de lui une ressource socialement complexe, rare et par conséquent inimitable (Finkelstein et Hambrick, 1996). L'approche par les ressources invite en effet à examiner avec plus d'attention les conditions de l'avantage concurrentiel permis par un ME. Le modèle développé propose en effet que l'OE affecte la croissance des entreprises et que le pouvoir explicatif du modèle augmente lorsque l'OE est accompagnée par un ME.

L'article, en proposant une approche qualitative purement interprétative, cherche à comprendre la relation entre l'OE et le ME ainsi que leurs effets combinés sur la croissance. A cette fin, les fondements du ME devraient cependant être plus approfondis dans les recherches futures. Nous pensons, dans le même ordre d'idées, que davantage de travaux traitant de la relation « RBV- ME » devraient être réalisées afin de détecter l'avantage concurrentiel qui en résulte. Ceci favorisera la compréhension de la mise en œuvre de l'OE et de ses effets sur la croissance et la performance des PME.

Bibliographie

Aloulou, W. et Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13, pp. 24–45.

Alvarez, S. A., and Barney, J. B. (2000). Entrepreneurial capabilities: A resource-based view". *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, pp. 63–82.

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

Atuahene-Gima, K., Slater, S.F. et Olson, E.M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22, pp. 464–482.

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

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

Birch, D.L. et Medoff, J. (1994). Gazelles. *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*, pp. 159–167.

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

Bhuiyan, S.N., Menguc, B. et Bell, S.J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, pp. 9–17.

Bradley S.W., Wiklund J. et Shepherd D.A, (2011) “Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth *Journal of Business Venturing* 26 (2011) 537–554.

Brown, T.E., Davidsson, P. et Wiklund, J. (2001). An operationalization of stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity based behavior”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 10, pp. 953-68.

Covin, J.G. (1991), Entrepreneurial vs conservative firms: a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 28 No. 5, pp. 439-62.

Cano, C.R., Carrillat, F.A. et Jaramillo, F. (2004). A meta analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *Journal of Business Venturing* 9 (4), 331–349.

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

Chandler, G.N. et Hanks, S.H., (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing* 9 (4), 331–349.

Cheng, J. et Kesner, I., (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: the impact of resource allocation patterns. *Journal of Management* 23 (1), 1–18.

Cherchem, N. et Fayolle, A. (2008). Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : enjeux et perspectives journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie » Bordeaux, 1er juillet 2008.

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

Covin J.G et Slevin D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10 (1) 5–87.

Covin, J.G. et Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 No. 3, pp. 47-63.

Jeffrey, G., Covin, K., Green, M. Dennis et Slevin, P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1042-2587.

Davidsson, P. et Wiklund, J. (2000). Conceptual and methodological challenges in the study of firm growth. *Blackwell's Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell, Oxford, pp. 26-44.

Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J, A. et Gustavsson, H. (2002). Empirical analysis of business growth factors using swedish data. *Journal of Small Business Management*, Vol. 40 No. 4, pp. 332-49.

Delmar, F. et Davidsson, P. (1998). A taxonomy of high-growth firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, pp. 399-13.

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

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

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

Gersick, K.E., Davis J.A., Hampton M.M., et Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.

Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: a metaanalysis. *European Journal of Marketing*, 42, pp. 115–134.

Gürbüz G; et Aykol S. (2009). Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News* Vol. 32 No. 4, 2009 pp. 321-336.

Guth, W., et Ginsberg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.

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.

Holt, D., Rutherford, M., et Clohessy, G. (2007). Corporate entrepreneurship : An empirical look at individual characteristics, contexts, and process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, 40-55.

Hult, G.T.M., Hurley, R.F. et Knight, G.A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 429–438.

Hunt, S.D. et Lambe, C.J. (2000). Marketing’s contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2, pp. 17–43.

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

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

Lumpkin, G. T., et Dess, G. G. (2001). Linking twodimensions of entrepreneurial orientation to firm performance : The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5):429-45.

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

Ma, H., et Tan, J. (2006). Key components and implications of entrepreneurship: A 4-P

framework. *Journal of Business Venturing*, 21: 704- 725.

March, J.G., (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1), 71–87.

McGrath, R.G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24, 13–30.

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

Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171–195.

Noble, C.H., Sinha, R.K. et Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations : a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66, pp. 25–39.

Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K., et Duncan, K.A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, 639–666.

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

Prahalad, C. K. 2005. *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., et Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761-788.

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

Shoham, A., Rose, G. et Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: a meta-analysis. *Marketing Intelligence and Planning*, 23, pp. 435–454.

Sinkula, J.M., Baker, W.E. et Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Academy of Marketing Science Journal*, 25, pp. 305–318.

Slevin, D.P. et Covin, J.G. (1990), “Juggling entrepreneurial style and organizational structure – how to get your act together”, *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 2, pp. 43-53.

Stevenson, H. et Jarillo, H.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 17-27.

Starr, J.A., et MacMillan, I.C., (1990). Resource co-optation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal* 11, 79–92.

Stuart, T.E., (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal* 21 (8), 791–811.

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

Wright P., Knol M., Pray B., et Lado A. (1995). Strategic orientations, competitive advantage, and business performance. *J. Bus. Res.* 33 143–151.

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

Zahra, S.A., Hayton, J.C., et 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.