# Apprentissage entrepreneurial et culture organisationnelle : Cas d'une Moyenne entreprise.

**Nawfal ACHA**

**Institut National des Postes et Télécommunications.**

**nawfal.acha@gmail.com**

**Résumé**

Il est essentiel de s'intéresser à l'essence du processus d'apprentissage par lequel la connaissance est générée. Une approche dynamique de l'apprentissage s'impose dans un environnement de plus en plus complexe. Plus précisément, l'article transpose le modèle de Politis (2005) faisant le lien entre les expériences professionnelles des entrepreneurs et le développement des connaissances entrepreneuriales au niveau organisationnel. Le cas étudié, à travers une approche interprétativiste qualitative, tente de comprendre la façon dont les équipes transforment une expérience entrepreneuriale en connaissance spécifique.
La notion d'apprentissage entrepreneurial permet la compréhension du rôle des relations sociales dans l'incorporation des techniques d'apprentissage favorisant l'innovation, la prise de risque et la pro activité. Au sein de la moyenne entreprise étudiée, en raison de son niveau de structuration important, l'apprentissage peut être transmis par les gestionnaires qui ont souvent une position dominante en tant qu'acteurs centraux dans l'organisation, et peut, de ce fait, contribuer à développer une culture qui favorise la mise en place de routines facilitant la souplesse et la réactivité. Les résultats mettent surtout en avant une faible culture de l'apprentissage limitant les capacités entrepreneuriales de la firme. Les processus d'apprentissage sont faiblement formalisés et se basent davantage sur l'exploitation (versus exploration) pour transformer les expériences en connaissances. Les projets entrepreneuriaux ne s'incérant généralement pas dans des valeurs de pouvoir, et de manière générale, dans des structures hiérarchiques qui inhibent le partage et la coopération.

**Mots-clés :** Culture d'entreprise, Apprentissage entrepreneurial, Orientation entrepreneuriale, Moyenne entreprise, méthodes qualitatives.

# Apprentissage entrepreneurial et culture organisationnelle : Cas d'une Moyenne entreprise.

## INTRODUCTION

L'exploration de la notion d'apprentissage dans le contexte de l'entrepreneuriat reste fragmentée et à un stade précoce (Ravasci et Turati, 2005 ; Harrison et Leitch, 2005) surtout lorsqu'il s'agit d'étudier les processus sous-jacents à la génération de la connaissance entrepreneuriale. Il est essentiel de s'intéresser à l'essence du processus d'apprentissage par lequel la connaissance est produite (Dierkes et al. 2001) surtout dans un contexte de mondialisation dans lequel apparaît une profusion de l'information. Les entreprises ayant des niveaux élevés d'apprentissage innovent généralement davantage que leurs rivales (Oberoi et al, 2014) et font ainsi de la connaissance une source d'avantage concurrentiel (Zhao et al, 2011). L'apprentissage organisationnel permet à l'entreprise de mieux s'adapter à l'évolution de ses environnements concurrentiels grâce au développement en interne de ressources stratégiques telles que sa capacité à innover, prendre des risques et être pro active (Peng, 2003). L'apprentissage s'étend aussi au-delà des frontières de l'entreprise en permettant, en externe, via des stratégies réticulaires, l'acquisition de nouvelles connaissances (Morgan et Berthon, 2008).

L'apprentissage entrepreneurial (AE) s'inscrit dans une perspective d'apprentissage dynamique de l'entrepreneuriat et en l'occurrence de l'entrepreneuriat organisationnel. En effet, l'article s'appuie sur le modèle de l'apprentissage entrepreneurial étudié en tant que processus expérientiel de Politis (2005) pour le transposer à un niveau organisationnel. Nous pensons que l'entrepreneuriat organisationnel, tout comme l'entrepreneuriat au sens large, est fondé sur les connaissances liées à la découverte et la recherche d'opportunités sur un marché (Acha et al, 2014). Les activités entrepreneuriales conduisent à de nouveaux produits, des innovations de procédé et au renouvellement stratégique à plusieurs niveaux de l'entreprise (Zahra et al, 2005). 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). Les organisations

peuvent aussi créer de la valeur en apportant des changements dans l'environnement économique à l'instar des entrepreneurs (Ireland et al, 2009). Par conséquent, il s'avère intéressant d'étudier l'entrepreneuriat en termes de comportements organisationnels (Covin et al, 2006). Certains auteurs soutiennent que l'étude et la conceptualisation de l'entrepreneuriat comme comportement organisationnel plutôt qu'individuel est une meilleure approche (Green et al, 2007).

Le passage d'une logique managériale à un style plus entrepreneurial étant tributaire d'une culture d'entreprise ad hoc, l'étude de l'AE nécessite une approche culturelle. Les différentes fonctions de la culture d'entreprise incluent les routines permettant de générer de la connaissance. Il est donc important de souligner le lien existant entre la nature de la culture de l'entreprise et le processus par lequel les connaissances sont générées. Une culture d'entreprise orientée vers la génération des connaissances permet aux individus de mutualiser les efforts afin de réduire l'incertitude et générer des avantages concurrentiels (Sanchez et Heene, 2010). Une culture organisationnelle cohérente avec la volonté de générer de la connaissance apparaît comme étant une ressource stratégique en raison d'un traitement de l'information efficace et productif. Il est donc important de comprendre le rôle que joue la culture d'entreprise dans l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise, et ce, à travers le type d'expériences, des connaissances entrepreneuriales y étant associées et du mode de transformation de ces expériences en connaissances entrepreneuriales. Les expériences ainsi que les nouvelles connaissances peuvent en effet être décrites comme un processus à travers lequel les expériences sont transformées en connaissances (Politis, 2005). L'objet de cette recherche peut ainsi être formalisé de la façon suivante :

**Comment la culture d'entreprise influe sur la transformation des expériences des équipes en connaissances entrepreneuriales ?**

L'apprentissage entrepreneurial étant basé sur le principe de l'apprentissage expérientiel selon lequel le processus par lequel la connaissance est créée débute par la transformation de l'expérience entrepreneuriale. L'approche qualitative adoptée, plus adéquate dans le cadre de la « theory building », s'est essentiellement focalisée sur la manière avec laquelle se construit, se perpétue et se perfectionne la connaissance entrepreneuriale et plus précisément l'Orientation entrepreneuriale (OE) d'une moyenne entreprise (ME) évoluant dans le secteur

des infrastructures énergétiques. Une des caractéristiques essentielles de la ME étant ne structuration plus développée que dans les autres PME (Boyer et Divay, 2007). La recherche sur l'objet « moyenne entreprise » promet ainsi des connaissances novatrices en Management.

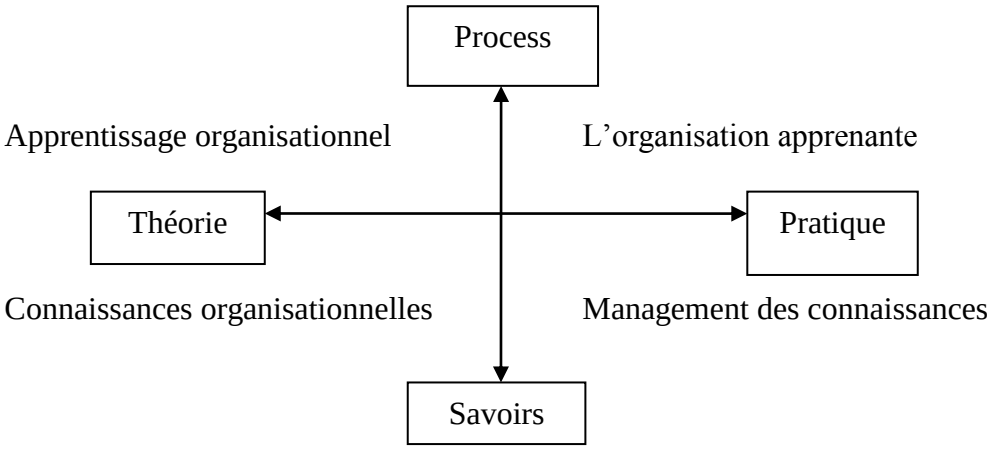
Il sera donc question, dans un premier temps, de préciser le concept d'AE avant d'en faire le lien avec la culture d'entreprise et de ses fonctions pour en comprendre, par la suite, leurs rôles dans la mise en place de routines permettant de générer de la connaissance entrepreneuriale. La conceptualisation proposée ouvrira la voie aux choix méthodologiques opérés puis, in fine, aux résultats de la recherche et à leur discussion.

## 1. L'APPRENTISSAGE ENTREPRENEURIAL (AE).

L'apprentissage organisationnel de manière générale, comme le montre la figure ci-après, consiste à étudier la théorie relative à l'ensemble des process de l'organisation. C'est un processus par lequel une entreprise acquiert l'information, la compréhension, le savoir-faire, les techniques et les pratiques visant à améliorer la réalisation de ses tâches (Harrison et Leitch, 2005 ; Argyris et Schon, 1996; Nonaka et Takeuchi, 1995).

**Figure n°1 :**

**Le paysage de l'apprentissage organisationnel (Harrison et Leitch, 2005)**



Des niveaux élevés d'apprentissage sont associés à plus d'innovations et incitent les entreprises à devenir meilleures que leurs rivales (Oberoi et al, 2014) à condition de cerner la nature de l'apprentissage et les différentes dimensions qui le composent. S'intéresser à l'apprentissage organisationnel, comme c'est le cas dans cette recherche, nécessite l'appréhension des différentes approches théoriques traitant de l'apprentissage et de l amise en place des process ad hoc qui en découlent. Les principaux travaux portant sur l'apprentissage organisationnel ont en fait le lien avec la création d'entreprise (Shepherd et al, 2000 ; Lichtenstein et al, 2000), la croissance des PME (Watts et al, 1998 ; Wyer et al, 2000), l'innovation (Ravasci et Turati, 2005), la création d'entreprises technologiques (Fontes et Coombs, 1996), le capital- risque (Mitchell et al, 2002), la formation et la capacité d'apprentissage (Chaston et al, 1999 ; Chaston et al, 2001; Rae, 2000, 2004 ; Rae et Carswell, 2000, 2001; Taylor et Thorpe, 2004; Ulrich, 1997), et l'organisation apprenante (Choueke et Armstrong, 1998 ; Harrison et Leitch, 2005 ; Leitch et al, 1996).

Dans l'étude de l'apprentissage organisationnel, un certain nombre de travaux ont initié la distinction entre apprentissage expérimental et apprentissage d'acquisition pour en démontrer l'intérêt dans le cadre de l'entrepreneuriat (Zahra al, 2000 ; Dess et Lumpkin, 2003). L'apprentissage expérimental, également appelé apprentissage incrémental (Wiklund et Shepherd, 2005), 1995), apprentissage adaptatif (Senge, 1990), ou apprentissage en simple boucle (Argyris et Schon, 1996), se produit à l'intérieur de l'entreprise et génère de la connaissance distinctive (Zahra et al, 1999). Dans ce cas, une entreprise utilise ses connaissances internes par un processus d'exploitation pour créer de la valeur (March, 1991). Les connaissances existantes de l'entreprise sont affinées, transformées, élargies et mises à jour afin d'innover et maintenir sa position concurrentielle (Baker et Sinkula, 2007). L'apprentissage d'acquisition, appelé aussi « breakthrough learning » (Narver et Slater, 1990), « generative learning » (Senge, 1990), ou apprentissage à double boucle (Argyris et Schon, 1996), permet l'acquisition des connaissances via le réseau de l'entreprise (Peng, 2003 ; Kim, 2014), l'industrie ou les rapports avec son environnement (Matusik, 2002). La firme utilise de nouvelles connaissances externes pour développer de nouvelles compétences (Kraaijenbrink et al, 2010). Il est semblable à ce que Nonaka et Takeuchi (1995 :12) appellent « phase de conversion» ou ce que Shepherd et al. (2009) décrivent comme la "capacité d'absorption" à

travers laquelle une firme innove en explorant, en expérimentant grâce à la connaissance externe acquise.

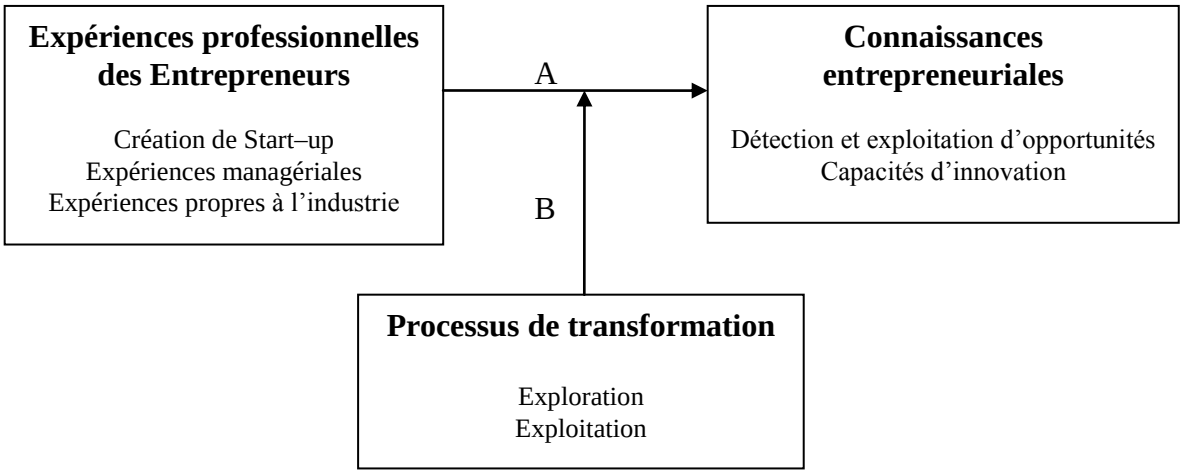
Ces deux paradigmes de l'apprentissage, conduisant à améliorer les process de l'entreprise via l'exploitation et l'exploration de nouvelles connaissances, facilitent la mise en œuvre de l'orientation entrepreneuriale de l'organisation et viennent par conséquent constituer les piliers de l'apprentissage entrepreneurial. Selon Harrison et Leitch (2005), ce qui caractérise la révolution technologique actuelle n'est pas la centralisation de la connaissance et de l'information, mais leur application à la production des connaissances et du traitement de l'information à travers une boucle de rétroaction entre l'innovation et les usages de l'innovation (Oberoi et al, 2014). Les nouvelles technologies ne sont pas simplement des outils à appliquer, mais des processus à développer. L'esprit humain devient de ce fait une force productive directe et non seulement un élément décisif d'un système de production.

L'article, en se positionnant sur le quadrant supérieur gauche de la figure précédente, s'inscrit dans une optique d'application de la théorie à la compréhension du processus d'apprentissage dans des contextes entrepreneuriaux. Bien que l'accent soit mis sur le processus d'apprentissage de l'entrepreneuriat organisationnel, nous appréhendons l'AE sans écarter la place essentielle de la pratique (Cope, 2003). L'apprentissage entrepreneurial s'appuie sur les «réalités» de la théorie et de la pratique, mais aussi du contenu et des processus pour examiner comment les connaissances existantes sont partagées, utilisées et stockées dans les organisations entrepreneuriales. Ce qui permet par conséquent d'explorer le processus d'apprentissage à la lumière des pratiques entrepreneuriales.

Lors de l'édition spéciale de la revue « Entrepreneurship: Theory and Practice » portant sur l'apprentissage organisationnel (2003), Cope introduit une perspective d'apprentissage dynamique sur l'entrepreneuriat. L'accent est mis sur les fondements conceptuels et théoriques de la recherche sur l'apprentissage entrepreneurial qui est reprit par Politis (2005). L'auteur, comme le montre la figure ci-après, formalise la distinction entre l'apprentissage en tant que processus et les connaissances comme résultat de ce processus entrepreneurial.

**Figure n° 2 :**

**L'apprentissage entrepreneurial en tant que processus expérientiel (Politis, 2005).**




Le modèle illustre, en plus d'étudier le lien direct entre les expériences professionnelles des entrepreneurs et le développement des connaissances entrepreneuriales (A), la compréhension de la façon dont les entrepreneurs (mode prédominant) transforment une expérience en connaissance spécifique (B). En se positionnant sur ce processus d'AE, basé sur la transformation de l'expérience en connaissance entrepreneuriale (Cope, 2003 ; Politis, 2005), nous transposons sa portée à une dimension davantage organisationnelle qu'individuelle en adoptant une perspective culturelle car celle-ci ne peut être neutre sur les capacités d'apprentissage au sein de l'organisation. Selon Tseng (2009), l'apprentissage est la création de sens partagés au niveau de toute l'entreprise. Les projets entrepreneuriaux ne s'incèrent généralement pas dans un Management autoritaire, et de manière générale, dans des structures hiérarchiques qui inhibent la partage et la collaboration. Le défi entrepreneurial attire souvent des équipes motivées par un fort désir de poursuivre les objectifs de l'entreprise. Il s'inscrit dans une culture favorisant à la fois l'amélioration individuelle et l'innovation collective. La culture d'entreprise joue ainsi un rôle essentiel dans la manière avec laquelle se perpétue et se perfectionne l'AE de l'organisation.

## 2. CULTURE D'ENTREPRISE ET APPRENTISSAGE ENTREPRENEURIAL.

Schein (2004) défini 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 enseignés aux nouveaux membres de l'entreprise. 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 (Schwartz, 2006). Certaines de ces valeurs peuvent se limiter à leur aspect normatif comme étant les « valeurs dominantes de l'organisation » (Barney, 2001 : 9) sans qu'elles soient basées sur l'apprentissage culturel et donc présentes dans les consciences et les comportements des individus, action que (Cameron et Quinn, 2006 : 24) qualifie « d'épouser les valeurs » de l'entreprise. Par conséquent, les valeurs et les croyances relatives à la culture organisationnelle sont plus que des priorités stratégiques ou des objectifs à atteindre. Elles constituent un processus de socialisation culturelle qui se pose de manière informelle par les employés existants et officiellement par le biais de programmes de formation (Cherchem et Fayolle, 2010).

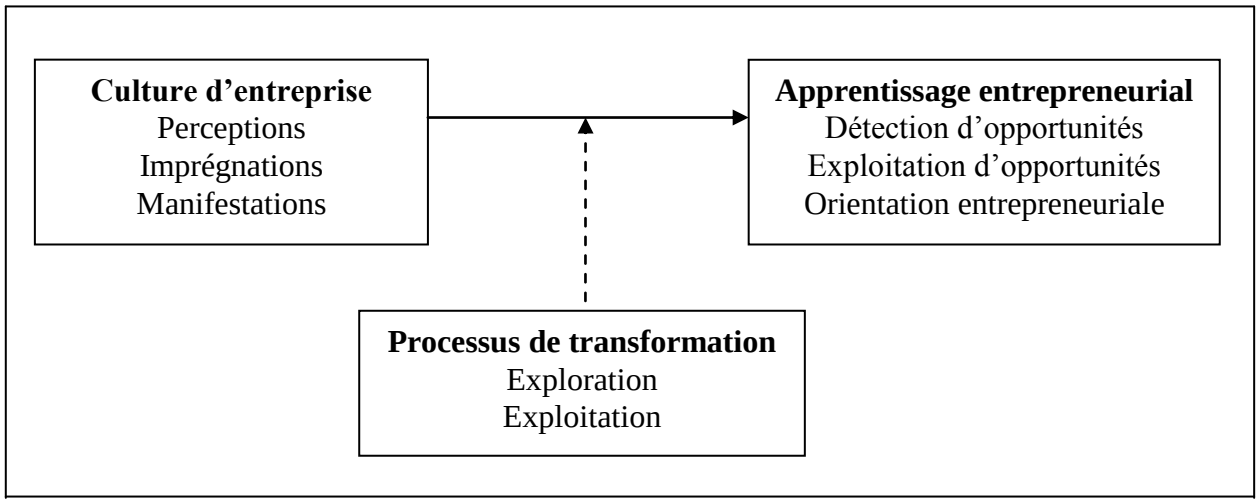
Ces définitions décrivent des éléments communs qui apparaissent dans la plupart des approches proposées pour la culture organisationnelle. Premièrement, la culture est un phénomène partagé à partir duquel émerge le processus d'apprentissage. Les entreprises peuvent cependant avoir de multiples cultures (Kotter et Heskett, 1992) ou sous-cultures (Wilson, 1995) généralement associées et partagées par différents groupes fonctionnels ou géographiques. Deuxièmement, la majorité des auteurs croient qu'il y a deux niveaux de culture, le niveau visible et le niveau plus profond. Les aspects visibles englobent les comportements, l'environnement social, la langue écrite et parlée par le groupe. Beaucoup de recherches ont été conduites dans ce sens (Cameron et Quinn, 2006 ; Barney, 2001 ; Naranjo-Valencia et al, 2011). A un niveau moins visible, la culture se réfère à des valeurs qui sont partagées par les personnes dans un groupe et qui ont tendance à persister dans le temps même

lors de changements au sein de ce groupe (Hofstede, 2001 ; Schein, 2009 ; Alvesson, 2002 ; Hynes, 2009 ; Siu, et Siu-chung Lo, 2011).

Comme le montre le modèle conceptuel de la recherche ci-après (flèche pleine), les différentes fonctions de la culture d'entreprise incluent les routines permettant de générer de la connaissance. Une culture d'entreprise orientée vers la génération des connaissances permet aux individus de mutualiser les efforts pour une meilleure adaptation à l'environnement. Le processus d'apprentissage prend une dimension collective et partagée ce qui instaure une volonté de générer de la connaissance pour mieux détecter et exploiter les opportunités. En conséquent, des processus ad hoc peuvent également émerger plus facilement et faciliter l'innovation, la prise de risque et la pro activité de l'entreprise c'est-à-dire son orientation entrepreneuriale. En proposant un cadre d'analyse de la culture d'entreprise basé sur le triptyque : Perceptions - Imprégnations – Manifestations culturelles (Acha et Louitri, 2012), nous appréhendons la culture davantage comme un phénomène organisationnel essentiel que comme un moyen pour pouvoir caractériser les cultures plus ou moins fortes ou les organisations plus ou moins entrepreneuriales.

Le niveau « perceptions » de la culture d'entreprise peut être perçu comme le niveau à travers lequel sont analysées les différentes fonctions de la culture, cette dernière se référant à un ensemble de convictions partagées par les membres d'une organisation. Hynes (2009) résume les fonctions de la culture par l'intégration et la coordination interne à la base de tout apprentissage. Les imprégnations renvoient aux valeurs partagées comprenant les objectifs et les préoccupations qui façonnent la manière de ce que « devrait être » le groupe. Les notions de valeurs et de croyances façonnent la légitimité de la notion d'apprentissage au regard des individus. Les manifestations supposent quant à elles que la culture d'entreprise se manifeste par des attitudes et des comportements qui concernent tous les niveaux de l'organisation. L'observation des organisations comme ensembles d'individus et d'unités qui travaillent ensemble pour l'atteinte de buts communs fait cependant ressortir la possibilité d'attitudes divergentes et des comportements différents entre les différents niveaux de l'organisation pouvant soutenir ou limiter l'apprentissage.

**Figure n° 3 : Modèle conceptuel.**




L'apprentissage entrepreneurial étant un processus par lequel une entreprise acquiert la capacité à réaliser des tâches entrepreneuriales (Argyris et Schon, 1996), une culture d'entreprise réduisant l'existence de sous-cultures pour favoriser le partage de l'information entre ses membres pourra faciliter l'exploitation de ses expériences (flèche en pointillés). Lorsque la culture soutient également une orientation partenariale, le processus de transformation des expériences issues de son réseau ouvrent la voie à de nouvelles opportunités et à un meilleur AE. Grâce à des normes et routines apprises, la connaissance peut être diffusée et améliorée tout en permettant de créer de la valeur et de constituer une ressource idiosyncrasique source d'avantage concurrentiel (Zahra et Garvis, 2000).

Un certain nombre de travaux soutiennent l'idée selon laquelle les PME innovantes et proactives échangeaient et utilisaient les connaissances de manière plus intensive (Miller, 2011 ; Moreno et Casillas, 2008 ; Wiklund et Shepherd, 2005). Le choix de la Moyenne entreprise comme objet de recherche se justifie par le fait que malgré qu'elle soit appréhendée en tant qu'extension de la petite ou en tant que dislocation des grands ensembles, il est aujourd'hui nécessaire de se poser la question fondamentale : « de quelles PME parle-t-on » ? (Pacitto et al, 2007 : 3). Selon un certain nombre d'auteurs, c'est en effet la taille de l'entreprise qui permet réellement d'en comprendre la nature de ses choix stratégiques et l'intensité de ses pratiques managériales (Andrus et Norwell, 1990 ; Sriram et Sapienza, 1991

; Shipley et Jobber, 1994 ; Li et al, 2006 ; Pacitto et Tordjman, 2000). De par leur taille plus importante que les petites, les ME semblent pouvoir tolérer davantage le risque et disposer d'une culture de partage d'information et d'apprentissage. Elles apparaissent par conséquent plus en mesure de développer des connaissances pour exploiter les opportunités plus rapidement (Fosfuri et Tribo, 2008) grâce à des capacités dynamiques leur permettant d'innover de manière plus récurrente (Zahra et al. 1999). Les connaissances comprennent en effet les process propres à l'organisation telles que les routines, les procédures formelles et informelles ou les cartes mentales leur permettant d'effectuer des tâches entrepreneuriales complexes (Argyris et Schön, 1996).

## MÉTHODOLOGIE

L'approche qualitative adoptée s'est focalisée sur la manière avec laquelle la culture d'entreprise perpétue et perfectionne son OE grâce à l'apprentissage entrepreneurial y afférent. Les données ont été collectées par entretiens semi-directifs auprès des différents niveaux hiérarchiques du cas pour en comprendre les aspects culturels. L'approche qualitative veille aussi à ce que les résultats soient réellement issus du terrain et avec une grande flexibilité dans le recueil des données. Les études qualitatives étant mobilisées dans le contexte de la découverte, les travaux d'Eisenhardt (1989, 1991) ont montré « l'intérêt de s'appuyer sur des études de cas pour générer des connaissances nouvelles (« Theory building ») » (Avenier et Thomas, 2013 : 5).

L'étude de cas a été réalisée auprès de la Moyenne entreprise « Finatech Group » en raison de son caractère fortement entrepreneurial dû à une volonté de la part du Top Management d'instaurée une culture entrepreneuriale. Selon le DG, les responsables de Business unit sont recrutés pour être des « entrepreneurs dans l'entreprise ». Ce cas a permis en effet de corroborer les avantages concurrentiels détectés par la relation « Culture d'entreprise – AE ». Concernant l'activité de l'entreprise, comme le montre le tableau ci-après, elle s'appuie sur plus de 20 ans d'expérience en génie électrique. Présente dans les secteurs des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et des infrastructures énergétiques, Finatech conçoit, réalise et maintien en condition opérationnelle tous types d'installations électriques.

**Tableau n°1 : Caractéristiques de l'entreprise FINATECH Group.**

| Nature | Données |
|---|---|
| **Secteur** | **Génie électrique** |
| **Activité** | **Installations électriques et Énergies renouvelables** |
| **Localité** | **Casablanca – Maroc** |
| **Age** | **20 ans** |
| **Effectif** | **110 salariés** |
| **Orientation stratégique** | **Entrepreneuriale** |
| **Structure organisationnelle** | **Business unit** |
| **Taux de croissance du CA** | **10 % en 2013 contre 12 % en 2014.** |

Les caractéristiques ci-dessus mettent en exergue deux volets expliquant l'intérêt du cas étudié. Il a été question dans un premier temps, afin d'apporter des éléments de réponses pertinents à l'objet de la recherche, de détecter la présence d'une OE au sein de l'entreprise, et ce, pendant au moins un certain nombre d'années. Pour ce faire, un questionnaire comprenant l'existence des items d'innovations, de prise de risque et de pro activité a été administré au préalable. L'échelle de mesure a conclut à l'existence de l'ensemble des items de l'OE avec une intensité soutenue pendant les deux dernières années.

Le deuxième volet a davantage trait aux caractéristiques de la ME. La taille en termes d'effectifs permet de s'assurer de l'existence de différents niveaux hiérarchiques pour l'étude du phénomène tandis que celle du CA et de sa croissance à celle des avantages concurrentiels potentiels. La structuration des activités et l'organisation beaucoup plus développée que dans les autres PME offrent en effet des perspectives d'études intéressantes permises par la ME.

La compréhension des défis culturels permettant de perpétuer et perfectionner les activités entrepreneuriales de l'entreprise à travers l'apprentissage entrepreneurial s'est faite à travers deux niveaux. Dans un premier temps, il a été question de détecter le type

d'expériences réussies et des connaissances entrepreneuriales associées et d'en faire le lien avec la culture d'entreprise, puis, de comprendre leur impact sur la posture ou l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise à travers les dimensions d'innovation, de prise de risque et de pro activité. Nous avons ensuite étudié le mode de transformation de ces expériences en connaissances entrepreneuriales.

## RÉSULTATS

L'analyse des perceptions de la culture de l'entreprise soulève l'idée, d'après le directeur des ressources humaines, selon laquelle les individus au sein de l'entreprise étudiée sont conscients que la culture d'entreprise est un ensemble de valeurs et de convictions. De ce fait, *« elle constitue des choses auxquelles nous croyons tous, que nous partageons et dont découlent les comportements »*. Selon le responsable Production, de part l'âge relativement jeune des individus, il existe une certaine dynamique, une ambiance assez conviviale, un bon relationnel, de la confiance et de la collaboration donnant à la culture une dimension chaleureuse et conviviale mais avec une volonté de l'orienter vers une culture davantage de type adhocratique. C'est une culture généralement entreprenante et créative qui encourage l'initiative individuelle (Cameron et Quinn, 2006). Les individus travaillent à un rythme soutenu et sont motivés par le changement et le travail en équipe en raison d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Les imprégnations de la culture d'entreprise mettent en avant le fait que les individus accordent le plus d'attention au climat de travail respectueux et convivial ainsi qu'au dynamisme et à l'Orientation marché dans les méthodes de travail. En effet, « *ce qui mobilise le plus les personnes chez Finatech c'est le sens du respect et de l'engagement qu'ils ont à travers leur fonctions* ». Les changements vécus sont venus donner du sens aux individus en s'accompagnant de motivations et de valeurs. Selon les autres niveaux hiérarchiques, une meilleure communication interne a permis d'atténuer le manque d'adhésion aux valeurs de l'entreprise et par conséquent les sous-cultures existantes. « *Aujourd'hui, une convention annuelle est organisée dans ce sens pour la présentation d'une feuille de route par le PDG déclinant l'orientation stratégique, la vision ainsi que les valeurs afférentes. Cela facilite le partage de l'information et la cohésion des équipes en créant des synergies* ».

Les principales valeurs avancées par le répondant sont la bienveillance, l'empathie, l'engagement envers les résultats, les valeurs entrepreneuriales (prise d'initiatives et prise de risque individuelle et par équipe), la responsabilisation et l'envie de réussir les projets collectivement. « *Nous essayons de véhiculer ces valeurs de façon transverse au niveau de toute l'entreprise et faire en sorte qu'elles soient traduites en comportements et émanent de l'orientation stratégique souhaitée par l'entreprise qui est de nature entrepreneuriale* ».

Les manifestations de la culture d'entreprise font ressortir le constat selon lequel la culture de l'entreprise se manifeste à travers une volonté de mettre en œuvre les valeurs entrepreneuriales souhaitées. Cela se fait, dans un premier temps, par une sensibilisation quant à la prise de risque par les individus ainsi qua la prise d'initiatives. Selon le responsable RH, la prise de risque signifie le droit de faire des erreurs (autorisations par le Top Management) et de prendre des décisions : « *c'est à travers l'erreur qu'on apprend* ». Dans un second temps, l'entreprise sondée veille à la mise en œuvre effective de cet état d'esprit à travers le recrutement de personnes sensibilisées aux valeurs entrepreneuriales, une sélection au niveau des recrutements se fait par ces valeurs, l'entreprises va même jusqu'à débaucher des profils de ce genre auprès de ses concurrents.

Pour la variable relative à l'apprentissage entrepreneurial selon le directeur général, l'entreprise a connu un certain nombre d'expériences dans la mise en place de nouvelles pratiques, de nouveaux marchés et de nouveaux produits :

- Des expériences fréquentes en termes de nouvelles acquisitions de PME, de nouveaux métiers (infrastructures), de nouvelles activités (call center, activités d'énergies renouvelables), de regroupements de BU pour plus de cohérence des métiers, de nouveaux services dans chaque métier, et de nouveaux marchés (Afrique).
- Pour le pôle service, des connaissances ont été développées dans les métiers cibles de l'entreprise à savoir l'énergie, le génie civil, les groupes électrogènes, les lignes aériennes, les relais Télécoms et les fibres optiques.
- Des expériences organisationnelles (teams buildings) sont programmées pour assurer le partage et la cohésion de l'équipe et maintenir une culture de clan.

Nous remarquons l'existence d'expériences entrepreneuriales concrètes se traduisant de la part des répondants par une facilité à les mettre en relation avec les connaissances acquises. Cela rejoint l'idée selon laquelle les expériences entrepreneuriales perfectionnent l'OE de l'entreprise. Des connaissances entrepreneuriales ont été effectivement acquises au niveau de la pro-activité de l'entreprise et ce à travers un directeur développement véhiculant les « *valeurs proactives : tout le monde fait du commercial. L'esprit commercial est développé chez tous les individus* ». La fonction RH travaillent étroitement avec la fonction Marketing afin « *de faire converger les attentes des clients et celles des collaborateurs* ».

Selon le responsable de BU, les Business unit ont développé des connaissances entrepreneuriales via l'insistance du Top Management à s'incérer dans une optique entrepreneuriale. Les responsables de BU sont considérés comme des patrons d'entreprise : « *Les premières formations ont été axées sur les éléments du Business plan (résultats à atteindre, charges à intégrer, CA prévisionnel, développement de l'activité, sensibilisation aux pertes, communication aux collaborateurs des éléments de gestion de la BU et de la gestion de projets)* ». Cela facilite en effet les croyances de compétences collectives et améliore l'OE de l'entreprise car pour détecter de nouvelles opportunités, les entreprises doivent développer les compétences pour rechercher, reconnaître et assimiler les connaissances potentiellement utiles (Smith, 2008). Cela rejoint l'idée que les entreprises ayant des niveaux assez élevés d'OE considèrent la connaissance et l'apprentissage comme étant des moyens importants pour développer un avantage concurrentiel. Plus précisément, Sapienza et al. (2005) ont aboutis aux mêmes résultats selon lesquels les entreprises proactives échangeaient et utilisaient les connaissances de manière plus intense. Les entreprises innovantes, proactives et qui tolèrent le risque peuvent en effet avoir une culture de partage d'information et de l'apprentissage, elles sont en mesure de développer des capacités et des connaissances pour exploiter les opportunités plus rapidement que leurs concurrents (Fosfuri et Tribo, 2008; Wiklund et Shepherd, 2005).

Pour le mode de transformation des expériences en connaissances, l'entreprise a jusque là privilégié l'exploitation pour créer de la connaissance en instaurant une certaine fiabilité dans la manière d'exploiter une expérience. Cependant, selon le responsable de BU,

« nous essayons de passer de l'exploitation à davantage d'exploration à travers l'acquisition des connaissances (rachats d'entreprises et partenariats) ». Des ressources sont en effet allouées à ce type d'apprentissage pour suivre le besoin du marché en étoffant notre stock de connaissances. La volonté de s'inscrire dans l'exploration comme mode de transformation parallèle à l'exploitation semble refléter le besoin de l'entreprise à favoriser le développement de son efficacité dans la reconnaissance d'opportunités. Selon Politis (2005), les entreprises qui se focalisent sur l'exploration comme principal mode de transformation s'orientent vers la reconnaissance d'opportunités, tandis que les entreprises qui comptent principalement sur l'exploitation comme le principal mode de transformation semblent privilégier l'efficacité à faire face à la nouveauté tout en favorisant des innovations ainsi qu'une prise de risque y étant associée. La prédominance de l'exploitation vérifie l'idée selon laquelle la transformation des expériences en connaissances entrepreneuriales perpétue l'OE de l'entreprise sans toutefois aboutir à une situation optimale en raison de l'absence d'équilibre entre exploitation et exploration.

## DISCUSSIONS

D'après les résultats de la recherche, le processus d'AE proposé semble s'éloigner des précédentes approches statiques et développe une perspective plus dynamique sur le processus d'apprentissage de l'entrepreneuriat organisationnelle (Minniti et Bygrave, 2001; Reuber et Fischer, 1999). La culture d'entreprise axée sur l'apprentissage entrepreneurial permet aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel par la génération de capacités dynamiques leur permettant d'innover de manière plus récurrente (Zahra et al. 1999). Les connaissances internes comprennent en effet les process propres à l'organisation dont les routines, les procédures formelles et surtout informelles.

L'intégration de la notion d'apprentissage entrepreneurial dans la relation centrale « Culture d'entreprise – OE » permet d'étudier le lien entre l'individu, au niveau organisationnel, et l'apprentissage afin d'améliorer notre compréhension du rôle des relations sociales et l'incorporation des techniques d'apprentissage qui peuvent favoriser l'innovation, de nouvelles idées, de nouvelles technologies au sein de la ME (Deakins et al, 2000). Dans ces entreprises, l'apprentissage organisationnel peut être transmis par les gestionnaires qui ont

souvent une position dominante en tant qu'acteurs centraux dans l'organisation, et peut de ce fait, contribuer à la mise en place d'une culture permettant des routines favorisant la souplesse et la réactivité (Johannisson, 2003). En effet, les résultats renforcent le constat selon lequel l'apprentissage entrepreneurial facilite l'adoption de l'OE à travers les valeurs présentes dans l'entreprise. Il est à noter que lorsque l'apprentissage est intentionnelle, formalisé et disséminé au niveau de toute l'organisation, cela permet d'obtenir de meilleurs résultats pour détecter et saisir les opportunités. Un certain nombre d'expériences ont été détectées au sein de l'entreprise étudiée et ceci en termes de mises en place de nouvelles pratiques, de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. Le mode de transformation des expériences en connaissances reste cependant non formalisé à dominante « exploitation ». Dans ce cas, les équipes choisissent des actions qui reproduisent ou sont étroitement liées à celles déjà prises, ce qui revient à exploiter leurs connaissances préexistantes. Compte tenu de l'intérêt de combiner des méthodes d'exploitation et d'exploration (Politis, 2005) pour une meilleure identification et exploitation des opportunités, l'entreprise se doit d'adopter davantage d'exploration à travers une culture facilitant l'orientation partenariale.

Il a été souligné que les entreprises qui ne parviennent pas à faire de leur AE une source de performance sont celles ne disposant pas de ressources stratégiques pour le faire (Hitt et Ireland, 2006 ; Stam et Elfring, 2008). Bojica et Fuentes (2012) analysent dans leur recherche ces ressources stratégiques en mettant l'accent sur les ressources fondées sur le savoir, en particulier sur les connaissances procédurales. Celles-ci se définissant par la connaissance utilisée dans l'accomplissement de certaines tâches, elles ne peuvent être facilement manipulées par l'individu car elle implique généralement un certain nombre de dimensions tacites (Gupta et Govindarajan, 2000). Elle inclut la connaissance de la manière avec laquelle les choses fonctionnent pour accomplir une tâche (West et Noel, 2009). Le défi entrepreneurial attire en effet souvent des individus motivés par un fort désir de poursuivre leurs propres visions personnelles. Il peut en résulter une culture favorisant à la fois l'amélioration individuelle continue et l'innovation collective. Cependant, les individus ne créent pas souvent un environnement propice à la réflexion. Ils sont souvent très orientés vers l'action. Cela peut être une force, mais peut aussi signifier une vision dominée par une ou deux fortes personnalités. Ceci tend à être particulièrement problématique lorsque l'entreprise

atteint une taille où le pouvoir doit être partagé et les systèmes de gestion mis en place de manière plus ordonnée.

En analysant l'OE des ME, Vora et al. (2012) ont concluent que l'AE est essentiellement facilitée par un certain nombre de pratiques organisationnelles tels qu'une structure organique, une coordination inter-fonctions ainsi qu'une bonne communication avec les clients. L'OE qui en résulte est soutenue grâce à la culture de la moyenne entreprise et en particulier grâce aux valeurs d'esprit d'équipe, de Management de la qualité, de satisfaction clients, d'adaptabilité et d'ouverture. Ces résultats rejoignent le modèle proposé par Covin et Slevin (1991) d'après lequel l'OE requiert des variables internes dont la plus essentielle étant la culture d'entreprise, la structure organisationnelle ainsi que les autres pratiques facilitant l'AE et par conséquent la posture entrepreneuriale (Agarwal et Selen, 2009 ; Gapp et Fisher, 2007 ; Smith et al. 2008). Le modèle proposé par Vora et al. (2012) part de la nécessité pour les ME d'instaurer une culture d'entreprise facilitant la responsabilité, l'esprit d'équipe et la satisfaction clients pour formaliser leur AE. Une des caractéristiques de la ME étant un niveau de structuration supérieur à celui des petites et très petites entreprises (Dubost, 1999) malgré que le dirigeant continue à jouer un rôle important mais dans une organisation structurée en mode fonctionnel (Leray, 1999) et où la confusion des rôles n'est plus de mise (Reyes, 2004). De ce fait, les processus à l'œuvre dans la ME sont plus formalisés, et ce, au niveau de la plupart de ses fonctions (Boyer et al. 2004).

Comme implications pratiques, il apparaît aussi fondamental, quelque soit l'approche utilisée, « top-down » ou « bottom-up », de disséminer les valeurs favorisant une OE et son apprentissage au niveau de toute l'organisation. Il s'agit pour les firmes d'accorder une importance particulière aux expériences qui s'avèrent être critiques pour leur activité et/ou leur taille (Hughes et Morgan, 2007; Lumpkin et Dess, 1996) ; surtout celles faisant appel à l'innovation et la créativité. La croissance de l'entreprise nécessite la formalisation continue des process entrepreneuriaux pour une meilleure adaptation à l'environnement. Les compétences acquises évitent une relativisation des phénomènes de concurrence faisant en sorte à ce que l'attention au marché ne soit pas confondue avec le client (Pacitto et Tordjman,

2000). De réelles stratégies réticulaires émergent ainsi en donnant aux connaissances un caractère dynamique.

## CONCLUSION

Les différentes fonctions de la culture d'entreprise incluant les routines permettant de générer de la connaissance, il est important de souligner le lien existant entre la nature de la culture de l'entreprise et le processus par lequel les connaissances sont générées. Une culture d'entreprise orientée vers la génération des connaissances permet aux individus de mutualiser les efforts afin de réduire l'incertitude et générer des avantages concurrentiels. Une culture organisationnelle cohérente avec la volonté de générer de la connaissance apparaît comme étant une ressource stratégique en raison d'un traitement de l'information efficace et productif.

Formaliser l'apprentissage entrepreneuriale fait de la connaissance un collectif explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995). L'information produit de nouveaux points de vue sur des concepts ou des événements et rend visible ce qui était invisible (Dreschsler, 2002). La connaissance vient s'intégrer dans un système personnel de représentation par interprétation de cette information. Elle reste activable selon une finalité, une intention, un projet. La connaissance qui réside au sein de notre cerveau résulte du sens que nous donnons, au travers de nos schémas d'interprétation, aux données que nous percevons à partir des informations qui nous sont transmises. Dans le même ordre d'idées, il a été souligné que les entreprises qui ne parviennent pas à développer leur OE sont celles ne disposant pas de ressources stratégiques mettant l'accent sur le savoir, les connaissances et les compétences (Miller, 2003 ; Barney, 2001).

D'après l'étude de cas réalisée auprès d'une ME, la connaissance permet la généralisation des problèmes, l'information quant à elle ne permet de prendre que des décisions particulières. Pour les Managers, il est fondamental de gérer les connaissances de leurs collaborateurs même si elles sont d'ordre mental et invisibles (Hambrick et al, 2015). Leur extraction doit ouvrir la voie à la question du savoir-faire en tant que compétence clés pour l'entreprise (Teece, 2011). En posant la question de la spécificité des ME, Reyes (2004) s'interroge à juste titre sur la multiplication des catégories et estime qu'il ne s'agit plus de

parler d'entreprises mais de TPE, de PE, de ME ou de GE. Cette distinction induit à une délimitation des frontières entre catégories et conduit au constat selon lequel « le signe PME ne semble plus à sa place ». La structuration des entreprises est en effet souvent fonction de la taille et influe sur donc sur leur capacité à générer de la connaissance et à développer des stratégies (Shipley et Jobber, 1994).

Une des limites de la recherche étant la focalisation sur un cas unique. Il serait intéressant de mener une étude multi-cas mais aussi multi-site pour améliorer la transférabilité des résultats et par conséquent la capacité de la recherche et de ses conclusions de faire sens ailleurs. Les résultats nous amènent aussi à penser que « l'entrepreneuriat est un processus d'apprentissage, et une théorie de l'entrepreneuriat nécessite une théorie de l'apprentissage » (Minniti et Bygrave, 2001). Nous ainsi prônons la mobilisation de la RBV pour identifier en profondeur les tenants et les aboutissants du processus d'apprentissage entrepreneurial et par conséquent l'exploration du triptyque « Informations - Connaissances – Compétences » appliqué à l'entrepreneuriat organisationnel.

## RÉFÉRENCES

Acha N., Louitri A. & Sidmou M. L. (2014). Une fresque théorique pour le Management stratégique : Application au concept d'Orientation entrepreneuriale. XXIII Conférence de l'AIMS - Rennes, 26-28 mai 2014.

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. 11ème congrès du CIFEPME - AIREPME, Brest 2012.

Agarwal, R. & Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. Decision Sciences, Vol. 40 No. 3, pp. 431-75.

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

Andrus D.M. et Norwell W. (1990). Marketing differences between large and small firms: a test of the industrial/consumer dichotomy hypothesis. Akron Business and Economic Review Vol. 21, N° 3, p. 81-90.

Argyris, C. & Schon, D.A. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.

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

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. Journal of Product Innovation Management, Vol. 24, 316–334.

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

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

Ana Maria Bojica, A.M., & Fuentes, M.D.M., (2012). Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector. Journal of World Business 47 (2012) 397–408.

Boyer L. et Divay M. (2007). Vers une théorie de la moyenne entreprise ? Introduction générale au cahier, Management & Avenir, 2007/1 n° 11, p. 115-118. DOI : 10.3917/mav.011.0115.

Boyer, L., Chédotel F. & Pantin F. (2004). Huit ans de recherche sur le champ spécifique de la moyenne entreprise. IAE Caen, cahier N° 27/2004.

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

Chaston, I., Badger, B., & Sadler-Smith, E. (1999). Organizational learning: Research issues and application in SME sector firms. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 5, 191–203.

Chaston, I., Badger, B., Mangles, T., & Sadler-Smith, E. (2001). The internet and e-commerce: An opportunity to examine organizational learning in progress in small manufacturing firms. International Small Business Journal, 19(2), 13–30.

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.

Choueke, R. & Armstrong, R. (1998). The learning organization in small and medium-sized enterprises: A destination or a journey? International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 4(2), 1355–2554.

Cope, J. (2003). Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous events as triggers for higherlevel learning. Management Learning, 34(4), 429–450.

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.

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

Curran J. & Blackburn R., (1990). Small firms and local economy networks :A report to Midland Bank. Small Business centre, Kingston Business School, Kingston-Upon-Thames.

Deakins, D., O'Neill, E., & Mileham, P. (2000). Executive learning in entrepreneurial firms and the role of external directors. Education + Training, 42(4/5), 317–325.

Dean A., Shepherd H. P. & Haynie J. M., (2009). Entrepreneurial Spirals: Deviation-Amplifying Loops of an Entrepreneurial Mindset and Organizational Culture. Entrepreneurship Theory and Practice, 33 (1): 19 - 46.

Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. Academy of Management Executive, vol. 19 pp. 147-156.

Dierkes, M., Berthoin Anthal, A., Child, J., & Nonaka, I. (2001). Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press.

Dreschsler M. (2002). Quels changements induits par les TIC pour la formation professionnelle des enseignants face au paradigme du KM et des communautés de pratiques ? Mémoire de DEA en Sciences de l'information et de la communication. Université de Metz.

Dubost N. (1999). Structuration de la fonction commerciale dans les moyennes entreprises : une étude empirique. Finance, Contrôle et Stratégie, vol. 4, p. 5-29.

Eisenhardt Kathleen M. (1989). Building theories from case study research, Academy of Management Review**,** 14: 532–550.
Eisenhardt Kathleen M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic, Academy of Management Review**,** 16: 620–627.

Fontes, M. & Coombs, R. (1996). New technology-based firm formation in a less advanced country: A learning process. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 2(2), 82–101.

Fosfuri, A. & Tribó J.A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. Omega, 36, 173–187.

Gapp, R. and Fisher, R. (2007). Developing an intrapreneur-led three-phase model of innovation. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 13 No. 6, pp. 330-48.

Green, K., Covin, J., & Slevin, D. (2007). Exploring the relationship between strategic reactiveness and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. Journal of Business Venturing, 23, 356-383.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. Strategic Management Journal, 21(4): 473–496.

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

Hambrick, D.C., Humphrey S.E. & Gupta A. (2015). Structural interdependence within Top Management Teams: A key moderators of upper echelon predictions. Strategic Management Journal, 36:449-46.

Harrison, R.T. & Leitch, C.M. (2000). Learning and organization in the knowledge-based information economy: Initial findings from a participatory action research case study. British Journal of Management, 11(2), 103–119.

Harrison, R.T. & Leitch, C.M. (2005). Entrepreneurial Learning: Researching the Interface Between Learning and the Entrepreneurial Context. EntrepreneurshipTheory and Practice 1042-2587.

Hitt M. A. & Ireland D. R. (2006). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. Strategic Management Journal, vol 6, n°3, pp. 273-293.

Hofstede G. (2001). Culture's consequences; Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd edn. Beverly Hills, CA: Sage.

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

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

Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. EntrepreneurshipTheory and Practice 33 (1):19-46.

Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press, New York, NY.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., and Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. Journal of Management, 36: 349-372.

Leitch, C.M., Harrison, R.T., Burgoyne, J., & Blantern, C. (1996). Learning organisations: The measurement of company performance. European Journal of Industrial Training, 20(1), 16–25.

Leray Y. (1999). Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises. Revue Internationale PME, vol. 12, n° 4, p. 33-55.

Lichtenstein B.M.B., Lumpkin, G.T., & Walton, J.W. (2000). Organizational learning in new ventures: Enhancing entrepreneurial success in the new millennium. Retrieved 25 June, 2001, from http://www.sbaer.uca.edu/Research/2000/USABE-SBIDA/Lichtenstein.pdf.

Li, Y., Sun, Y.F., & Liu, Y. (2006). An empirical study of SOEs' market orientation in transitional China. Asia Pacific Journal of Management, 23, 93–113.

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

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

Matusik, S.F. (2002). An empirical investigation of firm public and private knowledge. Strategic Management Journal, 23, 457–467.

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.

Minniti, M. & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 5–16.

Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E. & Smith, B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. Entrepreneurship: Theory & Practice 27 (2), 93–105.

Morgan, R.E. & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. Journal of Management Studies, 45, 1229–1353.

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

Narver C. J. & Slater S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, Journal of Marketing. Vol. 54 pp. 20-35.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamic of innovation. New York, NY: Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). La connaissance créatrice – La dynamique de l'entreprise apprenante. DeBoeck Université, Bruxelles.

Oberoi, P., Haon, C. & Bodas Freitas I.M., (2014). Organizing for Open Innovation: Incorporating the Externality of Control with Diversity of Contribution. Revue M@n@gement, 17(3): 180-192.

Pacitto J.C. & Tordjman F. (2000). TPE et Marketing : les causes d'un malentendu. Revue Internationale PME, Vol. 14, N° 3-4, p. 7-16.

Pacitto J-C., Julien P-A. & Bizeul P. (2007). Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise. Management & Avenir, 2007/1 n° 11, p. 119-146.

Peng, M.W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. Academy of Management Review, 28, 275–296.

Politis D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. Entrepreneurship Theory and Practice.

Prange, C. (1999). Organisational learning—Desperately seeking theory? In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Arajuo (Eds), Organizational Learning and the Learning Organization (pp. 24–43). London: Sage Publications.

Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: A question of how? International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6(3), 145–159.

Rae, D. (2004). Practical theories from entrepreneurs' stories: Discursive approaches to entrepreneurial learning. Journal of Small Business and Enterprise Development, 11, 195–202.

Rae, D. & Carswell, M. (2000). Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. Education and Training, 42, 220–227.

Rae, D. & Carswell, M. (2001). Towards a conceptual understanding of entrepreneurial learning. Journal of Small Business and Enterprise Development, 8, 150–158.

Ravasci, D. & Turati, C. (2005). Exploring entrepreneurial learning: A comparative study of technology development projects. Journal of Business Venturing, 20, 137–164.

Reuber, R.A. & Fischer, E.M. (1994). Entrepreneurs' experience, expertise, and the performance of technology-based firms. IEEE Transactions of Engineering Management, 41(4), 365–374.

Reuber, R.A. & Fischer, E.M. (1999). Understanding the consequences of founders' experience. Journal of Small Business Management, 37(2), 30–45.

Reyes G. (2004). La moyenne entreprise est-elle spécifique ? 7ème CIFEPME, Montpellier, 2004.

Sanchez R. & Heene A. (2010). Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie. Une perspective épistémologique. Revue française de Gestion, vol. 204, pp. 105-125.

Sapienza, H.J., de Clercq, D., & Sandberg, W.R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. Journal of Business Venturing, 20, 437–457.

Schein, E.H. (2004). Organisational Culture and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schein, E.H. (2009). The Corporate Culture Survival Guide. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schwartz S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications. Revue française de sociologie. Vol. 47 pp. 929-968.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York : Doubleday.
Shane S. & Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research.Academy of Management Review, vol. 25, pp. 217-226.

Shepherd, D.A., Douglas, E.J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. Journal of Business Venturing, 15(5/6), pp. 393–410.

Shipley D. & Jobber D. (1994). Size effects on sales management practices of small firms: a study of industrial distributors. Journal of personnal selling and sales management,Vol. 14, N° 1, p. 31-43.

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.

Smith R. (2008). Aligning Competencies, Capabilities and Resources, Research Technology Management. The Journal of the Industrial Research Institute, September-October 2008.

Smith, M., Busi, M., Ball, P. & van der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. International Journal of Innovation Management, Vol. 12 No. 4, pp. 655-76.

Sriram V. & Sapienza H.J. (1991). An empirical investigation of the role of marketing for small exporters. Journal of Small Business Management,Vol. 29,N° 4, p. 33-43.

Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. Academy of Management Journal, 51(1): 97–111.

Taylor, D.W. & Thorpe, R. (2004). Entrepreneurial learning: A process of co-participation. Journal of Small Business and Enterprise Development, 11, 203–211.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Micro foundations of (sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal, vol. 28, n°13, pp. 1319-1350.

Torrès O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. Revue française de Gestion, Vol. 29, N° 144, p. 119-138.

Tseng S-M. (2009). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. Journal of Knowledge Management. Vol. 14 N° 2 pp. 269-284.

Ulrich, T. A. (1997). An empirical approach to entrepreneurial-learning styles. Paper presented to the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference, Monterey Bay, California.

Vora, D., Vora, J. & 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.

West, G. P., & Noel, T. W. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance. Journal of Small Business Management, 47(1): 1–22.

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

Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer–supplier relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, pp. 335−345.

Wyer, P., Mason, J., & Theodorakopoulos, N. (2000). Small business development and the "learning organisation." International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6, 239–259.

Zahra, S.A., Neubman, D.O. & Huse M. (2000). Entrepreneurship in medium size companies: Exploring the effects of ownership and governance Systems. Journal of Management, 26 (5): 947-976.

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

Zahra SA, Korri JS & Yu (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. In Business Review n°14 pp. 129–146.

Zahra, S.A., Jennings, D., & Kuratko, D. (1999). Antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field. Entrepreneurship Theory and Practice, 24, 45-66.

Zahra, S.A. & Garvis, D. (2000). International corporate entrepreneurship and company performance: The moderating effect of international environmental hostility. Journal of Business Venturing, 10, 43–58.

Zhao Y., Li Y., Lee S. H. & Chen L. B (2011). Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China. Entrepreneurship Theory and Practice, 1540-6520.