

Prise de risque et Orientation Entrepreneuriale : une approche culturaliste dans le contexte Marocain

Mohammed Amine BALAMBO ^{#1}, Imane ZEMZAMI ^{*2}

[#] Professeur à l'Université Ibn Tofaïl

-Kénitra- Maroc.

Chercheur associé à Aix-Marseille Université (AMU)

-Marseille- France

¹balambo@gmail.com

^{*} Doctorant-Chercheur à l'Université Ibn Tofaïl

-Kénitra- Maroc.

²zemzami.imane@hotmail.fr

Résumé

Le construit de la culture nationale ainsi que celui de l'orientation entrepreneuriale font l'objet d'un grand intérêt scientifique, comme le montre de nombreux travaux récents et une littérature qui ne fait que s'étoffer. S'insérant dans une logique confirmatoire, l'objectif de cet article est d'étudier le lien empirique existant entre la culture nationale et une des variables de l'orientation entrepreneuriale, celle de la prise de risque. La finalité étant d'évaluer à quel point la culture nationale, abordée à travers la classification d'Hofstede, pouvait avoir un impact sur la prise de risque entrepreneuriale.

Les résultats obtenus dans ce sens nous ont permis de constater que le Maroc est un pays à dominante culturelle collectiviste, avec une grande distance hiérarchique, un fort contrôle d'incertitude et à tendance féminine. Les résultats de notre étude montrent également un impact négatif de la culture hiérarchique sur la prise de risque entrepreneuriale chez les individus, contrairement aux trois types de cultures restants (collectivisme, féminité et degré d'incertitude) qui entraîneraient positivement la prise de risque entrepreneuriale chez les étudiants marocains en Management.

Mots Clés : Culture nationale, Prise de risqué entrepreneuriale, approche culturaliste, Maroc, Entrepreneuriat.

I. INTRODUCTION

Selon Carter et Witton (2006) [6], les sociétés diffèrent dans leur habilité à créer et à soutenir l'activité entrepreneuriale. Différents arguments ont été avancés afin d'expliquer ces différences et plusieurs travaux soutiennent l'idée selon laquelle, les attributs culturels constituent quelques-uns des principaux déterminants des niveaux de développement économique et entrepreneurial d'une société. En effet, la culture nationale aurait un impact important sur l'activité entrepreneuriale, aussi bien à travers les valeurs qui définissent la société [18], qu'à travers les institutions qui représentent cette dernière [24].

Ainsi, un nombre important de recherches ont réussi à établir un lien entre la culture nationale et l'activité entrepreneuriale, cependant, rares sont ceux qui se sont appliqués à étudier les mécanismes à travers lesquels la culture influence le comportement entrepreneurial [17], tant chez l'individu que dans l'organisation. En 2010, une étude faite par Kreiser et *al.*, [24], examine l'impact des institutions et des valeurs culturelles sur deux des dimensions de l'orientation entrepreneuriale, à savoir la prise de risque et la proactivité. L'objectif principal de l'étude été d'évaluer si la culture nationale jouait ou non un rôle dans la détermination du niveau de la prise de risque et de la proactivité au sein des PME.

Notre objectif à travers ce travail est d'essayer de voir dans quelle mesure la culture nationale pourrait avoir une influence sur la prise de risque entrepreneuriale chez les individus, et en particulier chez une population d'étudiants en Management. Ainsi, les résultats qui en découleront pourraient contribuer à la compréhension du phénomène entrepreneurial, vu à travers le construit de la culture nationale, en mobilisant les quatre variables clés mises en place par Hofstede ([20]-[21]), à savoir la distance hiérarchique, la masculinité versus la féminité, l'individualisme versus le collectivisme et enfin, le degré d'incertitude.

Pour se faire, nous avons eu recours en ce qui concerne le phénomène de prise de risque entrepreneuriale, à l'échelle de mesure élaborée par Covin et Slevin (1989) [10] et traduite par Messeghem (1998) [32] en langue française, puis, en ce qui concerne les différentes dimensions de la culture nationale, à l'outil de mesure [20] traduit par Balambo (2012) [3].

II. LE CONSTRUIT DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Le processus d'orientation entrepreneuriale (OE) est un sujet de recherche relativement récent [8], il représente l'un

des rares concepts stabilisés en sciences de gestion [4], et se trouve au carrefour de deux disciplines: la stratégie et l'entrepreneuriat. En considérant souvent l'entreprise comme principale unité d'étude, les auteurs tentent d'analyser la notion d'OE en la définissant à travers certains concepts clés comme l'innovation, la prise de risque, la proactivité, l'agressivité compétitive et l'autonomie (e.g. [33]-[5]-[41]-[10]-[26]). Or, la notion d'organisation entrepreneuriale est généralement assimilée à la capacité d'un acteur économique, entreprise ou individu, à saisir et explorer de nouvelles opportunités. Deux courants de pensée émergent dans le cadre de cette approche :

S'inscrivant dans une logique stratégique, le premier courant tend à conceptualiser et à mettre en place des outils de mesure de la démarche entrepreneuriale. Trois modèles se distinguent à ce niveau (e.g. [45]-[32]). Le premier, développé par Miller (1983) [34], propose la première définition de l'OE. L'auteur met l'accent sur le phénomène entrepreneurial au niveau organisationnel qu'il définit comme suit: « Une firme entrepreneuriale est celle qui s'engage dans l'innovation, qui prend des risques et qui tend vers la proactivité, tout cela afin de supplanter la concurrence » (traduit de Miller, 1983, p.775, [34]).

Le deuxième modèle, développé par [10], reprend, du moins sur le plan conceptuel, les travaux de Miller (1983) [34] et met au centre de la réflexion la notion de « Posture Entrepreneuriale », qu'il applique tant à l'organisation qu'à l'individu. Les auteurs tentent alors d'examiner les facteurs, à la fois internes, externes et stratégiques qui influencent cette posture entrepreneuriale. Enfin, le troisième modèle, développé par Lumpkin et Dess (1996) [26] ajoutent deux variables supplémentaires au construit (l'autonomie et l'agressivité compétitive). Les auteurs font également ressortir comme variables de contingence, des facteurs environnementaux et organisationnels, entre l'OE d'une organisation et sa performance [39], et font une analogie avec le concept du « Management Entrepreneurial », développé quelques années plus tôt par Stenvenson et Jarillo (1990) [41], et défini comme le processus par lequel un individu poursuit une opportunité, quel que soit le degré de contrôle qu'il peut avoir sur les ressources dont il dispose [4].

Avec les travaux de Khandwalla (1976) [23] et Burgelman (1983) [5], ceux de Stevenson et Jarillo (1990) [41] constituent le fer de lance d'un second courant de pensée qui, selon une logique à la fois descriptive et prescriptive, tente d'appréhender les conditions appropriées de mise en place et de conduite d'une démarche entrepreneuriale, jetant ainsi les bases du concept du management entrepreneurial, tant chez l'individu qu'au sein de l'entreprise. Khandwalla (1976) [23] définit le concept d'OE comme un style de management entrepreneurial caractérisé par l'audace, le risque, l'agressivité compétitive dans la prise de décision, l'engagement dans la croissance, la flexibilité, mais aussi la confiance dans les jugements intuitifs.

Les chercheurs ont souvent conceptualisé l'OE comme étant composée de trois dimensions à savoir l'innovation, la prise de risque et la proactivité (e.g. [10]-[34]-[33]). Covin et Slevin (1989) [10] soulignent que ces trois dimensions peuvent être agrégées afin d'exprimer, de manière globale, le niveau de l'OE de l'organisation. Or, plusieurs études [26] soulignent que chacune des trois dimensions peut contribuer indépendamment à comprendre et à appréhender le niveau de l'OE de l'organisation ou de l'individu. Lumpkin et Dess (1996) [26] proposent même une rupture quant à la covariance des dimensions de l'OE, et suggèrent que ces dernières peuvent varier indépendamment, considérant, selon une approche formative, le construit de l'OE comme multidimensionnel, et dépendant de l'environnement et du contexte organisationnel dans lequel il est étudié [16]. Dans cette optique, Kreiser et al., (2010) [24] testent l'impact que pourrait avoir la culture nationale sur ces deux dimensions de l'OE au sein de PME, à savoir la prise de risque et la proactivité.

Au niveau de notre travail, nous nous focalisons sur une seule dimension de l'OE, celle de la prise de risque, en étudiant l'impact de la culture nationale sur la propension des individus à prendre un risque entrepreneurial. Selon Fayolle et Legrain (2006) [14], la notion de risque peut prendre plusieurs formes en fonction des contextes dans lesquels elle est utilisée. Le risque peut être alors appréhendé à travers les filtres, liés aux préférences, à l'aversion, aux perceptions, à la propension et aux comportements. Comme le note McClelland (1960) [28], pratiquement tous les théoriciens s'accordent sur le fait que l'esprit d'entreprise implique, par définition, une prise de risque.

III. LA CULTURE NATIONALE

La culture est généralement définie comme un système de valeurs collectif qui distingue les membres d'un groupe par rapport à d'autres. Selon Hofstede et al., (2010) [18], la notion de « culture » peut être appréhendée comme un « schéma de pensée », ou plus précisément une « programmation mentale », découlant des différentes expériences de l'individu, ainsi que de son interaction avec l'environnement social dans lequel il a évolué. Ces programmations mentales déterminent considérablement les comportements des individus, elles en constituent une référence, l'individu étant par ailleurs tout à fait apte à s'en écarter, en réagissant notamment de manière plus ou moins originale, créative, destructrice ou inattendue. Il existe, d'après l'auteur, autant de programmes mentaux que d'environnements sociaux pouvant les façonner.

Plusieurs travaux se sont appliqués, et s'appliquent d'ailleurs encore aujourd'hui, à mettre en place des mesures à travers lesquelles il serait possible d'appréhender et de conceptualiser la notion de « culture ». L'une des mesures les plus abouties, et de ce fait la plus utilisée dans ce sens, est celle proposée par Hofstede (1980) [21], qui porte sur les « valeurs culturelles ». En s'appuyant à la fois sur un raisonnement théorique et sur une démarche statistique,

Hofstede (1980) [21] réussit à identifier quatre types de valeurs culturelles, à savoir la distance hiérarchique, l'individualisme versus le collectivisme, la masculinité versus la féminité et le degré de l'incertitude.

La distance hiérarchique est définie comme le degré d'inégalité attendu et toléré par les individus au sein d'une société. Elle désigne, selon Hofstede (2007) [19], le degré d'acceptation d'une distribution inégale du pouvoir, au sein des institutions, entre les leaders et les suiveurs. Shane (1993) [40] l'aborde comme une mesure de la puissance interpersonnelle, avec l'existence d'une influence entre le patron et le subordonné, comme perçue par ce dernier, avec une répartition inégale du pouvoir, où les hiérarchies sont fortes, rigides, et où la communication est quasi inexistante.

Par ailleurs, l'individualisme a été défini par Hofstede et *al.*, (2010) [18] comme une dimension se rapportant aux sociétés dans lesquelles « les liens entre les individus sont lâches, dans lesquelles tout individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche », par opposition au collectivisme, qui caractérise les sociétés dans lesquelles « chaque individu est, dès sa naissance, intégré à un endogroupe fort et cohésif, solidement structurés qui, tout au long de la vie de l'individu, le protège en échange d'une loyauté sans faille ». Selon l'auteur, ces caractères sont différents d'un pays à un autre, voire même à l'intérieur d'un même pays.

Ensuite, les dimensions de masculinité-féminité se rapportent, selon Hofstede (2007) [19], aux deux extrémités d'un continuum, allant de l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession qui représentent des valeurs masculines, à l'environnement social ou à l'entraide qui traduisent des valeurs féminines [31]. Ces dimensions participent activement, d'après l'auteur, dans l'orientation du processus décisionnel de l'entreprise. Alors que les valeurs féminines accordent de l'importance à des éléments relatifs, entre autres, à l'environnement, à la cohésion sociale, à la justice, la coopération et à la défense des intérêts des employés, les valeurs masculines quant à elles, s'inscrivent plutôt dans des logiques de croissance économique, de performance, d'efficacité et de primauté de la vie professionnelle sur la vie privée. Les cultures très masculines accordent ainsi une importance prononcée à l'affirmation et à la réalisation de soi, les biens matériels et le prestige y sont très recherchés, et les organisations y sont plus disposées à s'engager dans la concurrence. Enfin, Hofstede (1980) [21] soulève la question du rapport d'une culture à l'incertitude, qu'il définit comme le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs. Sur le plan organisationnel, cette dimension revoie aux rapports qu'entretient l'entreprise avec son environnement, et à sa propension à faire face à l'imprévisibilité des événements, elle permet d'appréhender certains comportements qu'adopte l'entreprise afin de mieux contrôler l'incertitude et les différentes fluctuations de son environnement [31].

Le lien entre la culture nationale et l'entrepreneuriat organisationnel a été souligné par Mitchell et *al.*, (2002) [35]. Ces derniers avancent que la culture nationale est liée au processus de prise de décisions stratégiques qui se produit au sein des organisations entrepreneuriales ou chez les individus. Aussi, l'argument selon lequel la culture nationale affecte le comportement des individus au sein des organisations est particulièrement pertinent dans le domaine de l'entrepreneuriat, surtout qu'à ce niveau, les décideurs agissent comme le « noyau de prise de décision » au sein de l'organisation, et déterminent l'orientation stratégique de cette dernière (e.g. [34]-[10]-[26]). Selon l'étude de Kreiser et *al.*, (2010) [24], deux variables de l'orientation entrepreneuriale sont particulièrement sensibles aux traits culturels de la société, tels qu'abordés par Hofstede (2007) [19], à savoir la prise de risque et la proactivité. Pour Thompson (2003)[42], les personnes se trouvant au sein de cultures à grande distance hiérarchique auraient moins de liberté et d'autonomie à prendre des décisions audacieuses et risquées, car les niveaux élevés de contrôle ont tendance à encourager le conservatisme au sein de ces organisations. Kreiser et *al.*, (2010) [24] établissent enfin de manière empirique que la prise de risque est en effet négativement associée au niveau élevé de la distance hiérarchique de l'organisation. Morris et *al.*, (1994) [36] notent également que dans les sociétés individualistes, les individus accordent une plus grande valeur aux réalisations individuelles que dans les sociétés collectivistes, chose qui conduit à des niveaux plus élevés de prise de risque, dans l'espoir d'un gain stratégique plus important.

Dans les sociétés féminines, les conflits sont résolus à travers des compromis et des négociations, contrairement à celles masculines, où la résolution des conflits se base sur la loi du plus fort. Kreiser et *al.*, (2010) [24], établissent également de façon claire le fait que la prise de risque est positivement associée avec le niveau de masculinité. Par ailleurs, les cultures à faible indice d'incertitude ont une forte prédilection pour la spécialisation professionnelle, et leurs organisations comptent plus de spécialistes afin d'éviter toute prise de risque en cas de problème, contrairement aux cultures tolérant l'incertitude, qui croient davantage au bon sens et à la polyvalence. Kreiser et *al.*, (2010) [24] avancent dans leur étude que l'organisation qui se trouve dans une configuration de prise de risque est négativement associée avec le niveau de contrôle de l'incertitude.

Ainsi, nous allons essayer de mesurer quantitativement l'impact que pourrait avoir la culture nationale sur la prise de risque entrepreneuriale chez une population d'étudiants en management. Cette relation qui reflète l'impact que pourraient avoir les quatre variables de la culture nationale sur la prise de risque entrepreneuriale peut être présentée, schématiquement, de la manière suivante:

IV. LIEN ENTRE LES VARIABLES MOBILISÉES

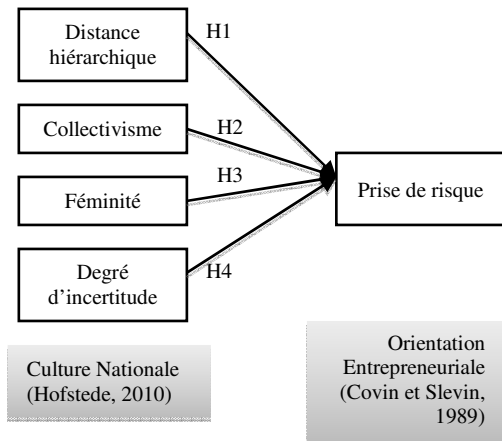


Fig. 1 Modèle Conceptuel de la Recherche.

TABLE I
HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

<i>Sens de l'impact</i>	<i>Hypothèse</i>	<i>Intitulé</i>
Distance Hiérarchique → Prise de risque entrepreneuriale	H1	Dans une culture où il y'a une forte distance hiérarchique, le degré de prise de risque est faible, alors que dans une culture où il y'a une faible distance hiérarchique, le degré de prise de risque est élevé.
Individualisme → Prise de risque entrepreneuriale	H2	Dans une culture individualiste, le degré de prise de risque est important, alors que dans une culture collectiviste, le degré de prise de risque est faible.
Masculinité → Prise de risque entrepreneuriale	H3	Dans une culture masculine, le degré de prise de risque est important, alors que dans une culture féminine, le degré de prise de risque est faible.
Degré d'incertitude → Prise de risque entrepreneuriale	H4	Dans une culture à faible indice d'incertitude, le degré de prise de risque est fort, alors que dans une culture à fort indice d'incertitude, le degré de prise de risque est faible.

Source: Élaboration personnelle

V. LA MESURE DE LA CULTURE NATIONALE ET DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

En ce qui concerne la mesure du construit de la culture nationale, nous nous sommes référés aux instruments de mesure mis en place par Hofstede, (1991) [20]. Son échelle est constituée de 24items, contextualisée récemment par Balambo, (2012) [3] pour ses travaux sur la culture nationale marocaine. Toutes les variables ont fait l'objet d'une mesure multi-

items évaluée par une échelle de LIKERT, en 5 points (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord).

La prise de risque entrepreneuriale a été mesurée en utilisant 3 items issus de l'échelle de mesure de l'orientation entrepreneuriale développée par Covin et Slevin (1991) [10]. Cette échelle a été largement utilisée par différents travaux [22] qui ont attesté de sa fiabilité et sa validité. Chaque item a été mesuré en utilisant une échelle de Likert à 5 points.

VI. POPULATION DE RECHERCHE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Notre population est constituée des étudiants en Management des facultés d'économie et de gestion des universités de la région de Rabat-Salé-Kenitra au Maroc. Nous avons obtenu 108 réponses de la part des différents répondants suite à une enquête par questionnaire en ligne sur des boîtes mail collectives de plusieurs masters.

Concernant les mesures des variables, nous nous sommes fondés, à la fois, sur des échelles de mesure préexistantes issues de la littérature, mais aussi, sur une version courte des échelles de mesure de (Hofstede, 1991) [20] contextualisés récemment par (Balambo, 2012, 2013; [3]-[2]) pour ses travaux sur la culture nationale marocaine. Toutes les variables ont fait l'objet d'une mesure multi-items évaluée par une échelle de LIKERT, en 5 points (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord).Après les phases d'épuration des données (validité et fiabilité), l'analyse des données s'est faite sur la base de la méthode par les équations structurelles sous l'approche PLS (Partial Least Squares) en utilisant le logiciel de traitement SMART PLS.

Les scores quantitatifs mesurés dénotent d'une culture de nature collectiviste avec un score de (4,0306), contrairement à l'individualisme qui dénote d'un score faible de (2, 4516). D'une culture à forte distance hiérarchique (3,9407), contrairement à la faible distance hiérarchique qui a un score de (3,2917), d'une culture féminine qui révèle un score de (3,4861), alors que la dimension masculinité enregistre un score de (3,1617). La mesure des dimensions du contrôle de l'incertitude révèle la prédominance d'un fort contrôle de l'incertitude, avec un score de (4.5846) contrairement au faible contrôle de l'incertitude (3.4287).

VII. QUALITE DU MODELE GLOBAL ET TEST DES HYPOTHESES

Après avoir été rassuré de la validité discriminante et convergente, la qualité du modèle global est évaluée sous PLS à travers l'analyse des coefficients de détermination (R²). L'indice du GFI obtenu est égal à 0,81, ce qui témoigne d'une validité significative de notre modèle global. Le test des hypothèses consiste en l'évaluation des effets directs entre les variables latentes qui composent notre modèle dans le sens des relations structurelles supposées.

Ainsi, nous avons utilisé la méthode de rééchantillonnage qui permet de stabiliser les estimations des coefficients β et de calculer l'erreur qui permet la détermination de la significativité de ces coefficients. La validation ou le rejet d'une hypothèse dépendra de la valeur et de la significativité du T de Student (Chin, 1998). Les hypothèses sont significatives statistiquement au seuil de 1%, 5% et 10% si et seulement si leur T de Student est supérieur à la valeur absolue de 2,57, 1,96 et 1,64 respectivement. Au-dessous de ces seuils, la significativité des hypothèses sera insignifiante. Le tableau ci-dessous permet de résumer les résultats du test des hypothèses.

TABLE II
RESULTATS DU TEST DES HYPOTHESES DU MODELE SOUS L'APPROCHE PLS

Hypothèses	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Validation
H.1 HDH=> PRE	-0,0356	-0,0258	0,0430	0,4086	Rejetée
H.2 COL=> PRE	0,2877	0,2001	0,2042	1,9888**	Validée
H.3 FEM=>PRE	0,1987	0,1207	0,1489	1,8742**	Validée
H.4 HCL=> PRE	0,1642	0,1629	0,2001	1,8129**	Validée

** Significatif à 0,001

Source: Résultats de l'enquête

VIII. DISCUSSION DES RESULTATS

Au niveau des scores des dimensions culturelles, notre étude permet d'attester d'une culture collectiviste. Ce résultat vient confirmer plusieurs études qui se sont intéressées à la culture nationale marocaine (e.g. [1]-[12]-[38]-[27]-[3]-[2]), ainsi que les travaux séminaux d'Ibn Khaldoun sur Al Assabia (collectivisme) au Maghreb, qui s'accordent à considérer la culture nationale marocaine comme marquée par un fort degré de collectivisme. Les scores quantitatifs mesurés dénotent également d'une culture à forte distance hiérarchique. Ces résultats concordent avec ceux proposés par plusieurs recherches qui considèrent la culture marocaine comme une culture où existe une répartition inégale du pouvoir (e.g. [1]-[12]-[38]-[3]-[2]).

L'analyse des scores a révélé également d'une culture à valeurs féminines. Cette dimension pose problème dans le contexte marocain. Les résultats des études qui s'y sont intéressées sont mitigés et les conclusions des chercheurs sont contradictoires. Ainsi, le score de Hofstede (1991) [20] attribué au Maroc n'est pas tranché, le Maroc ayant obtenu un score de 53 pour le degré de masculinité et de 47 pour la féminité. Aussi, les travaux de Nouiga (2003) [38] et Balambo (2012 ; 2013; [3]-[2]) attestent d'une culture à dominante féminine, alors que les travaux d'Al Maache (2002) [1] et Eddakir (2003) [12] défendent une culture à dominante masculine. Nos résultats soutiennent que l'individu marocain partage des valeurs de féminité, de modestie, de tendresse, et

de préoccupation par la qualité de vie et de la qualité de la relation sociale au détriment même de la performance au travail [19].

La mesure des dimensions du contrôle de l'incertitude révèle la prédominance d'un fort contrôle de l'incertitude. Ce résultat semble aller à l'encontre de la majorité des études menées dans le contexte marocain qui dénote d'une culture à faible contrôle de l'incertitude (e.g. [38]-[1]-[12]-[3]-[2]). Ce résultat peut s'expliquer par le fait que notre échantillon est composé principalement d'étudiants de niveau Master, chez lesquels on pourrait trouver un phénomène de transition culturelle, qui sont réfractaires à l'incertitude, et essayent, de par leur formation, de mettre en place des structures, des règles, des institutions formelles pour réduire celle-ci.

Le tableau n°2 rapporte les résultats du test des liens entre nos variables. Rappelons qu'au niveau de nos hypothèses de recherche, nous avons suggéré, à la lumière des travaux des travaux auxquels nous sommes référés (e.g. [24]-[22]), qu'une culture à caractère féminin (H.3), caractérisée par une forte distance hiérarchique (H.1) ainsi qu'un niveau élevé de contrôle d'incertitude (H.4) étaient positivement liées à un niveau de prise de risque entrepreneurial relativement faible, ces tendances ont été confirmées par nos résultats.

Ces résultats suggèrent que les individus appartenant à des cultures présentant une certaine réticence face à l'ambiguïté (c'est-à-dire à haut indice d'incertitude), qui sous-tend une distribution inéquitable du pouvoir (c'est à dire à forte distance hiérarchique), puis reposant sur des mécanismes tels que le compromis et la négociation au détriment de l'ambition et de la réalisation de soi (c'est à dire des cultures féminines), ont moins tendance à prendre un risque entrepreneurial que les individus qui appartiennent à d'autres cultures. L'étude de Kreizer et al., (2010) [24] les a même confirmés au niveau des organisations (particulièrement les PME) qui opèrent dans ces types de cultures. Cependant, aucun lien significatif n'a été observé au niveau de la relation entre la dimension traitant du collectivisme/individualisme (H.2) et la prise de risque entrepreneuriale chez nos répondants, et ce, bien que nous ayons pu établir qu'au Maroc, la tendance penchait plus pour une société à caractère collectiviste, confirmant ainsi les résultats obtenus à ce niveau par Hofstede et al., (2010) [18].

Il est par ailleurs important de noter que Triandis (1972) [44] et Hofstede et al., (2010) [18] avancent dans leurs travaux que les valeurs et les croyances spécifiques à une culture influencent le degré de légitimité et d'acceptabilité d'un certain nombre de comportements. Ces travaux suggèrent également un lien important entre la culture et les comportements des individus qui y appartiennent. Les résultats que nous avons obtenus confortent ces suggestions, en établissant de manière empirique le fait que la culture nationale impacte la volonté, ou plus précisément la prédisposition des individus à prendre, ou au contraire à éviter le comportement de prise de risque entrepreneuriale.

IX. CONCLUSION

De façon générale, ce travail constitue une contribution à la compréhension de l'influence que peut avoir la culture nationale sur certains comportements des individus. Ainsi, au-delà du fait que les scores obtenus au niveau des différentes dimensions culturelles, et qui sont en conformité avec ceux obtenus par Hofstede et *al.*, (2010) [18] au sujet des caractéristiques de la culture nationale marocaine, ce travail s'inscrit dans la continuité des travaux portant sur les rapports entre ces deux construits (e.g. [24]-[22]). Les résultats obtenus confirment ainsi l'idée que la culture nationale a effectivement un impact sur l'une des composantes de l'orientation entrepreneuriale. Nous nous sommes intéressés à ce niveau, contrairement aux travaux auxquels nous avons fait référence, uniquement au comportement de prise de risque entrepreneuriale, qui constitue une dimension clé du concept de l'orientation entrepreneuriale. Les résultats obtenus peuvent ainsi inciter à élargir l'étude de cette influence au niveau des autres dimensions de ce concept, à savoir la propension des individus à être proactif et à innover.

Cette étude peut par ailleurs donner lieu à plusieurs implications. Ainsi, il est par exemple important qu'une société, ou plutôt les institutions qui représentent cette dernière soient conscientes de l'influence que peut exercer la culture dominante sur le comportement entrepreneurial des individus, lors de la formulation, de mise en place, mais aussi du suivi de stratégies visant à développer un esprit entrepreneurial chez les individus au sein d'une société. Des études comparatives peuvent par ailleurs nous renseigner sur les raisons pour lesquelles les individus appartenant à certaines cultures présentent des comportements entrepreneuriaux plus prononcés que d'autres.

Au final, il faut rappeler que plusieurs recherches ont certes réussi à établir un lien important entre la culture et l'activité entrepreneuriale, mais sans pour autant mettre la lumière sur les mécanismes à travers lesquels la culture motive ces comportements. Ces mécanismes constituent une piste de recherche intéressante, l'étude de Kreizer et *al.*, (2010) [24] s'est appliquée dans ce sens à étudier, selon une logique comparative entre plusieurs pays, le rôle des valeurs culturelles et du poids des institutions, en tant que mécanismes à travers lesquels la culture nationale exerce une influence sur le comportement entrepreneurial. Il serait judicieux d'étudier la portée de leur cadre conceptuel au niveau du contexte marocain.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Al Maache, M. (2002); « Peut-on parler d'un style de gestion Marocain? », Cahier de recherche de l'ISCAE.
- [2] Balambo, M.A. (2013); « Culture nationale et nature de l'intégration des supply chains amont: le cas des équipementiers automobiles marocains », *Revue Logistique et Management*, vol 21, n°4, pp.71-82.

- [3] Balambo, M.A. (2012), « L'impact de la culture nationale sur la nature de l'intégration des supply chains: une étude à travers l'effet médiateur de la nature de la confiance. Une application sur les équipementiers automobiles marocains », Thèse de doctorat en sciences de gestion. Aix-Marseille Université.
- [4] Basso, O., Bouchard, V. et Fayolle, A. (2009); « L'orientation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités, un cadre intégrateur », *Revue française de gestion*, n°206, pp.146-169.
- [5] Burgelman, R.A. (1983); « A process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol n°28, pp. 223-245.
- [6] Carter, S. et Wilton, W. (2006); « Entreprise culture: necessary in promoting entreprise; lessonsfrom entreprise development in Zimbabwe », *Journal of Entreprising Culture*, vol 14, n°3, pp.177-198.
- [7] Chandon, J.L. (2007); « Théorie de la mesure et construction d'échelles », Séminaire de Méthodologie de la Recherche, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Aix-en- Provence.
- [8] Cherchem, N. et Fayolle, A. (2010); « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique » ; *10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux 2010*.
- [9] Chin W.W. (1998); « The partial least squares approach to structural equation modeling », In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, (pp. 295-336), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- [10] Covin, J.G. et Slevin, D.P. (1991); « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 7, pp. 21-51.
- [11] Croutsche J.J. (2002); « Etude des relations de causalité: utilisation des modèles d'équations structurelles », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°198, pp. 81-97.
- [12] Eddakir, A. (2003); « Etude de la relation culture nationale-pratiques de management: cas du Maroc », *Actes de Colloques AIREPME, Agadir, Octobre 2003*.
- [13] Falk R. F. Miller, N. B. (1992); « A Primer for Soft Modeling », Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- [14] Fayolle, A. et Legrain, T. (2006); « Orientation entrepreneuriale et grande entreprise: le cas de EDF », *Revue Française de Gestion*, vol 41, n°219, pp.28-33.
- [15] Franke, R.H.; Hofstede, G. et Bond, M.H. (1991); « Cultural roots of economic performance: a research note », *Strategic Management Journal*, vol 12, n°12, pp.165-173.
- [16] Georges B.A., et Marino L. (2011), « The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35, n° 5, pp. 989-1024.
- [17] Hayton, J.C.; George, G. et Zahra, S.A. (2002); « National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 26, n°4, pp.33-53.
- [18] Hofstede, G., Hofstede, G.J. et Minkov, M. (2010); « Cultures et organisations : Nos programmations mentales » PEARSON, 3ème édition, Paris, 634 pages.
- [19] Hofstede, G. (2007); « Asian management in the 21st century », *Journal of Management*, vol 24, pp.411-420.
- [20] Hofstede, G. (1991); « Cultures and Organizations: Software of the Mind », Cambridge: University Press.
- [21] Hofstede, G. (1980); « Culture's consequences: international differences in work-related values », Beverly Hills CA: Sage Publication, 327 pages.
- [22] Keh, H.T., Nguyen, T.T.M. et Ng, H.P. (2007); « The effets of entrepreneurial orientation and marketing information on performance of SMEs », *Journal of Business Venturing*, vol 22, n°4, pp.592-611.
- [23] Khandwalla, P. (1976); « Some top management styles, their context and performance », *Organization and Administrative Sciences*, vol 7, pp.21-51.

2nd International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'14) Vol.5

- [24] Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P. et Mark Weaver, K. (2010); « Cultural influences on entrepreneurial orientation: the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs », *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp.959-984.
- [25] Lumpkin, G.T. et Dess, G.G. (2001); « Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle », *Journal of Business Venturing*, vol 16, n°5, pp.429-451.
- [26] Lumpkin, G.T. et Dess, G.G. (1996); « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance », *The Academy of Management Review*, vol 21, n°1, pp.135-172.
- [27] Matsumoto, D. (1989); « Cultures influences on the perception of emotion », *Journal of Cross Cultural Psychology*, n°20, pp.92-105.
- [28] MacClelland, D.C. (1960); « The achieving society », Princeton, NJ: D.VanNostrand.
- [29] McGrath, R.G.; Macmillan, I.C. et Scheinberg, S. (1992); « Elitists, risk-takers and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol 7, n°2, pp.115-135.
- [30] McGrath, R.G.; Macmillan, I.C.; Yang, E.A. et Tsai, W. (1992); « Does culture endure, or is it malleable? Issues of entrepreneurial orientation », *Journal of Applied Business Research*, vol 9, n°4, pp.12-24.
- [31] Meier, O. (2008); « Management interculturel : stratégie, organisation, performance », 3ème édition, DUNOD, Paris, France, 305 pages.
- [32] Messeghem, K. (1998); « Contribution à la compréhension de l'adoption d'un modèle d'assurance de la qualité de la PME: le cas des industries agroalimentaires »; Thèse de doctorat, Université de Montpellier.
- [33] Miller, D. et Friesen, P.H. (1982); « Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, vol 3, n°1, pp.1-25.
- [34] Miller, D. (1983); « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms », *Management Sciences*, vol n°29, pp. 770-791.
- [35] Mitchell, R.K., Smith, J.R., Morse, E.A., Seawright, K.W., Peredo, A.M. et McKenzie, B. (2002); « Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 26, n°4, pp.9-32.
- [36] Morris, M.H.; Davis, D.L. et Allen, W. (1994); « Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance individualism versus collectivism », *Journal of International Business Studies*, vol 25, pp. 65-89.
- [37] Mueller, S.L. et Thomas, A.S. (2001); « Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness », *Journal of Business Venturing*, vol 16, n°1, pp.51-75.
- [38] Nouiga M, (2003), « La conduite de changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Un essai de modélisation systémique et application à l'entreprise Marocaine », Thèse de doctorat en Génie industriel à l'ENSAM, Paris.
- [39] Randerson, K. et Fayolle, A. (2010); « Entrepreneuriat organisationnel : enseignements stratégiques d'une approche comparée des principaux modèles », *Revue Française de Gestion*, n°208, pp.1-21.
- [40] Shane, S. (1993); « Cultural influences on national rates of innovation », *Journal of Business Venturing*, vol 8, n°1, p.59-73.
- [41] Stevenson, H.E et Jarillo, J.C. (1990); « A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, vol 26, n°11, pp. 17-27.
- [42] Thompson, J.D. (2003); « Organisations in action: social science bases of administrative theory », Transaction Publishers, 1ère édition, 192 pages.
- [43] Tiessen, J.H. (1997); Individualism, collectivism, and entrepreneurship: a framework of international comparative research », *Journal of Business Venturing*, vol 12, n°5, p.367-384.
- [44] Triandis, H. C. (1972), *The analysis of subjective culture*, New York: Wiley.
- [45] Zahra, S.A. et Neubaum, D.O. (2000); « Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems », *Journal of Management*, vol 26, n°5, pp. 947-976.