



12^{ème} Congrès International
Francophone en
Entrepreneuriat et PME
29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



Culture nationale marocaine et prise de risque entrepreneuriale : Une étude sur les étudiants en Management

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 risque entrepreneuriale, Equations structurelles, Maroc.

Mohammed Amine Balambo

Professeur à l'Université Ibn
Tofaïl -Kénitra-Maroc et
chercheur associé à Aix-Marseille
Université (AMU)

Imane Zemzami

Doctorant-Chercheur à
l'Université Ibn Tofaïl -Kénitra-
Maroc

Culture nationale marocaine et prise de risque entrepreneuriale : Une étude sur les étudiants en Management

INTRODUCTION

Selon Carter et Witton (2006), 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 (Hofstede, 2010), qu'à travers les institutions qui représentent cette dernière (Kreiser et *al.*, 2010).

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 (Hayton et *al.*, 2002), tant chez l'individu que dans l'organisation. En 2010, une étude faite par Kreiser et *al.*, 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 (1980, 1991), 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 élaboré par Covin et Slevin (1989)¹et traduit par Messeghem et Sammut (2011) en langue française, puis, en ce qui concerne les différentes

¹La version anglo-saxonne de l'échelle de l'OE comporte 9 items, 3 sont relatifs à la variable « prise de risque ».

dimensions de la culture nationale, à l'outil de mesure d'Hofstede (1991)² traduit par Balambo (2012).

1. Le construit de l'orientation entrepreneuriale

Le processus d'orientation entrepreneuriale (OE) est relativement récent (Cherchem et Fayolle, 2008), il représente l'un des rares concepts stabilisés en sciences de gestion (Basso et *al.*, 2009), et se trouve au croisement de deux domaines : la stratégie et l'entrepreneuriat. En considérant souvent l'entreprise comme principale unité d'étude, plusieurs 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 (Miller et Friesen, 1983 ; Burgelman, 1983 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996). 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 dominent ce courant de pensée et constituent des références dans le champ de l'OE (Zahra et Neubaum, 2000 ; Messeghem, 2001). Le premier modèle, développé par Miller (1983), propose la première définition de l'OE, qui deviendra une référence pour les travaux qui vont suivre. 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.771). Selon lui, le caractère entreprenant d'une firme implique nécessairement un score positif pour les trois variables de l'OE, à savoir *l'innovation, la prise de risque et la proactivité* (Randerson, Fayolle, Cherchem et Casagrande, 2011).

Le deuxième modèle, développé par Covin et Slevin (1991), reprend, du moins sur le plan conceptuel, les travaux de Miller (1983) et met au centre de la réflexion la notion de « Posture Entrepreneuriale » de l'organisation ou de 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) ajoute 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 (Randerson et Fayolle, 2010), et font une analogie avec le concept du « Management Entrepreneurial », développé quelques années plus tôt par Stenveson et Jarillo (1990), et défini comme le processus par lequel un individu poursuit une opportunité, quel

² L'échelle utilisée est celle du « Value Survey Module », le module d'enquête sur les valeurs, version 2013.

que soit le degré de contrôle qu'il peut avoir sur les ressources dont il dispose (Basso et *al.*, 2009).

Avec les travaux de Khandwalla (1976) et Burgelman (1983), ceux de Stevenson et Jarillo (1990) 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) 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 (Covin et Slevin, 1989 ; Miller, 1983 ; Miller et Friesen, 1982). Covin et Slevin (1989) 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 (Lumpkin et Dess, 1996, Dess, Lumpkin & McGree, 1999 ; Kreiser, Marino & Weaver, 2002, 2010) 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) proposent même une rupture quant à la co-variance 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 (Georges, 2011). Dans cette optique, Kreiser et *al.*, (2010) 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), 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), pratiquement tous les théoriciens s'accordent sur le fait que l'esprit d'entreprise implique, par définition, une prise de risque.

1. 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), 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 fait la plus utilisée dans ce sens, est celle proposée par Hofstede (1980), qui porte sur les « valeurs culturelles ». En s'appuyant à la fois sur un raisonnement théorique et sur une démarche statistique, Hofstede (1980) 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), le degré d'acceptation d'une distribution inégale du pouvoir, au sein des institutions, entre les leaders et les suiveurs. Shane (1993) l'aborde comme une mesure de la puissance interpersonnelle, avec l'existence d'une influence entre le patron et le subordonné, comme perçu par ce dernier, avec une répartition inégale du pouvoir, où les hiérarchies sont fortes, rigides, et où la communication est quasi inexistante. Hofstede (2007) précise l'idée en soulignant que la distance hiérarchique exprime la mesure par laquelle les subalternes de certaines organisations ou institutions dans une société, c'est à dire ceux qui ont le moins de pouvoir, acceptent et trouvent normal que ce dernier soit distribué de manière disproportionnée, elle est donc mesurée à partir des systèmes de valeur de ceux qui ont le moins de pouvoir. L'idée à ce niveau est que l'autorité ne se maintient que si elle rencontre la soumission, la fonction d'encadrement n'existe que comme complément à une situation de subordination.

Par ailleurs, l'individualisme a été défini par Hofstede et *al.*, (2010) 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. Hofstede (2010) rapporte ces deux dimensions à certains objectifs professionnels, son étude, menée dans 40 pays, souligne que la culture individualiste sous-tend généralement des penchants pour « la liberté », « le défi » et « l'appropriation du temps pour soi », des éléments qui expriment l'esprit d'indépendance de l'individu, alors que la culture collectiviste porte un intérêt prononcé pour « les conditions de travail », « la reconnaissance des talents » et la construction de soi à travers « la formation », exprimant selon l'auteur la dépendance des individus envers l'organisation.

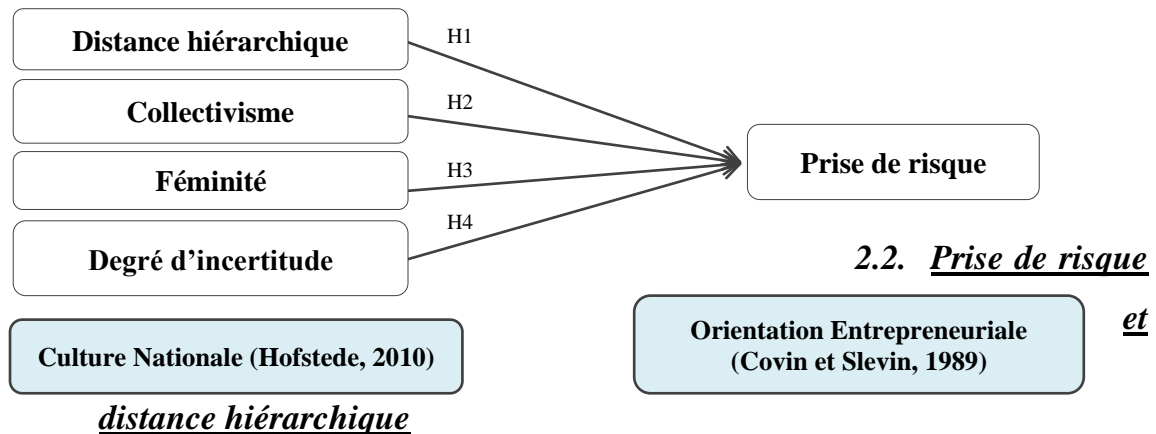
Ensuite, les dimensions de masculinité-féminité se rapportent, selon Hofstede (2007), aux deux extrémités d'un continuum, allant de l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession qui représentent des valeurs masculines, à l'environnement social ou à l'entraide qui traduisent des valeurs féminines (Meier, 2008). 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) 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 renvoie 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 (Meier, 2008). Pour les organisations, contrôler cette incertitude revient à mettre en place des démarches de planification et de prévision, notamment à travers des procédures formalisées, en vue de maintenir une certaine stabilité dans leurs rapports à leur environnement. Certaines cultures sont alors prédisposées, plus ou moins que d'autres, soit à prendre du risque, soit à l'éviter, ou encore à le maîtriser.

2. Culture nationale et prise de risque entrepreneuriale

Le lien entre la culture nationale et l'entrepreneuriat organisationnel a été souligné par Mitchell et *al.*, (2002). Ces derniers avancent que la culture nationale est liée au processus de prise de décisions stratégiques qui se produit au sein des organisations entrepreneuriales. 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 (Miller, (1983) ; Covin et Slevin, (1991) ; Lumpkin et Dess, (1996)). Selon l'étude de Kreiser et *al.*, (2010)), deux variables de l'OE sont particulièrement sensibles aux traits culturels de la société, tels qu'abordés par Hofstede (2007), à savoir la prise de risque et la proactivité.

Cependant, nous allons au niveau de ce travail mettre l'accent sur une seule variable de l'OE, celle de la prise de risque. 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 :



Dans un environnement où la distance hiérarchique est forte, supérieurs et subordonnés se considèrent comme inégaux, le système hiérarchique repose alors sur une inégalité existentielle, où les organisations centralisent le pouvoir en le confiant au plus petit nombre d'individus possible (Hofstede et *al.*, 2010). Inversement, dans celles où les distances hiérarchiques sont réduites, les organisations sont plus soucieuses d'améliorer leur position, avec un degré assez élevé de mobilité sociale (Kreiser et *al.*, 2010), les subordonnés et supérieurs se considèrent de fait comme égaux, et le système hiérarchique se résume à une inégalité de rôles créée à des fins pratiques (Hofstede et *al.*, 2010).

Dans le même ordre d'idées, Shane (1993) avance que les managers qui se trouvent dans un pays où il y'a une faible distance hiérarchique, sont amenés à s'engager dans un comportement à risque en vue d'améliorer l'industrie de leur entreprise. Selon Kreiser et *al.*, (2010), ces managers seront davantage prédisposés à adopter des stratégies offensives et risquées, contrairement à ceux qui se trouvent dans des cultures à haute distance hiérarchique, qui seront ainsi plus enclins à adopter des stratégies tournées vers la consolidation de leur position actuelle, via le maintien d'un contrôle serré et la mise en œuvre de hiérarchies administratives.

Thompson (2003) affirme que 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) établissent enfin de manière empirique que la prise de risque est en effet négativement associée au niveau de la distance hiérarchique de l'organisation.

2.3. Prise de risque et individualisme versus collectivisme

Le collectivisme et l'individualisme peuvent être considérés comme les extrémités de la deuxième dimension de la culture nationale, après la distance hiérarchique (Hofstede et *al.*, 2010). Selon Morris et *al.*, (1994), les managers au sein de pays à tendance individualiste ont tendance à être plus autonomes et plus indépendants que ceux dans les pays à culture collectiviste. En conséquence, ils sont plus disposés à transgresser les normes, et plus aptes à s'impliquer dans des situations à risque (Kreiser et *al.*, 2010).

En effet, en tant qu'individualistes, les managers sont plus disposés à prendre des décisions risquées, en ayant recours à leur propre jugement. Dans une culture individualiste, un salarié est supposé agir dans son propre intérêt, et le travail s'organise pour que cet intérêt coïncide avec celui de son employeur, tandis que dans une culture collectiviste, la relation entre l'employeur et l'employé est perçue selon des termes moraux ; elle ressemble à une relation familiale faite d'obligations mutuelles, de protection et de loyauté (Hofstede et *al.*, 2010).

Morris et *al.*, (1994) affirment 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, que les managers considèrent comme découlant de leur propre effort. A ce propos, Kreiser et *al.*, (2010) confirment empiriquement que la prise de risque est positivement associée au niveau d'individualisme.

2.4. Prise de risque et masculinité versus féminité

Selon Hofstede (1980), les managers dans les cultures masculines présentent une forte nécessité pour la réalisation de soi, sont plus ambitieux et prennent plus de risque que ceux qui se trouvent dans des cultures féminines. Les conclusions d'Hofstede (1980) indiquent également que les managers de cultures masculines tendent plutôt vers des mesures décisives et immédiates, tandis que ceux qui prospèrent dans des cultures féminines sont plus prédisposés à prendre des décisions pensées à l'avance.

Les managers au sein de cultures féminines passent beaucoup plus de temps à analyser des situations stratégiques et sont susceptibles de discuter d'actions qu'ils perçoivent comme contenant des niveaux inutilement élevés de risque (McGrath, Macmillan et Scheinberg, 1992). Selon Hofstede et *al.*, (2010), les managers qui se trouvent dans des pays à tendance masculine mettent plus l'accent sur le « Machisme » et ont tendance à être plus confiant que ceux dans des pays à tendance féminine. 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 (Hofstede et *al.*, 2010). Kreiser et *al.*, (2010), établissent également de façon claire le fait que la prise de risque est positivement associées avec le niveau de masculinité.

2.5. Prise de risque et le degré d'incertitude

Selon Kreiser et *al.*, (2010), il existerait une très forte corrélation entre la tolérance à l'incertitude et la prise de risque. Hofstede (1980) a noté qu'un faible indice d'incertitude aurait un effet sur la volonté des managers à prendre des risques. Or, la prise de risque génère un fort niveau d'incertitude, chose qui pousse les managers à faire face à l'ambiguïté dans leurs stratégies d'action. Selon McClelland (1960), les personnes ayant un besoin élevé de réalisation ont tendance à être ambitieux et prêts à prendre des risques. Mitchell et *al.*, (2000) ont à leur tour décrit la caractéristique de la prise de risque comme étant « *l'engagement de s'aventurer dans la création et le démarrage d'une entreprise, p.978* ».

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) 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.

En fonction des éléments abordés ci-dessus, nous pouvons présenter nos hypothèses de recherches, relatives à l'impact des différentes dimensions de la culture nationale sur la prise de risque entrepreneuriale, de la manière suivante :

Tableau 1 : 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.

3. Outils de mesure :

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). Son échelle est constituée de 24 items, contextualisée récemment par (Balambo, 2012) 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).

Afin de mesurer l'OE de l'entreprise, à savoir son innovation, sa proactivité ainsi que sa prise de risque, nous nous sommes basés sur l'échelle de mesure proposée par Covin et Slevin (1989). Cette dernière a été examinée par Knight (1997) dans son étude intitulée « *Cross-Cultural reliability and validity of scale to measure firm entrepreneurial orientation* » afin d'examiner la validité et la fiabilité de l'échelle de mesure du « *corporate entrepreneurship ENTERSCALE* » mis en place pour la première fois par Khandwalla (1977).

Cette échelle est composée de 9 items, cependant et en ce qui concerne le travail que nous menons, nous nous arrêterons uniquement sur le construit de la prise de risque entrepreneuriale, construit mesuré grâce à 3 items.

4. Population de recherche et collecte des données

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 obtenus 108 réponses de la part des différents répondants suite à une enquête par questionnaire en ligne sur des boites 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) contextualisés récemment par (Balambo, 2012) 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).

5. Traitement des données

Nous avons commencé d'abord l'épuration de nos données sous le logiciel SPSS par la réalisation d'une analyse en composantes principales (ACP) sur l'ensemble des instruments de mesure composant les variables explicatives, et à expliquer pour s'assurer de l'absence de multicolinéarité, puis d'une nouvelle ACP par variable latente pour vérifier son unidimensionnalité en observant la répartition des items sur les facteurs avant une rotation Varimax et après. L'épuration s'est faite en retenant le critère défini par Chandon (2007), en éliminant les items dont les contributions factorielles n'atteignent pas 0.5 sur les composantes principales. Chaque fois que nous étions rassurés de la validité des variables nous passions à l'évaluation de leurs fiabilités en utilisant la mesure de l'alpha de Cronbach en retenant le

critère de 0.7. Ensuite, 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. Cette méthode présente l'avantage, par rapport à l'approche LISREL, d'une meilleure mesure des variables latentes, de ne pas nécessiter beaucoup de conditions statistiques préalables, de permettre le test des relations structurelles sur variables latentes sur de petits échantillons, et de tester des modèles complexes composées de plusieurs relations structurelles supposées.

En amont du test des variables, nous avons réalisé sous SPSS une mesure des scores de celles relatives aux dimensions de Hofstede, étant donné qu'elles détermineront, dans notre cas, le sens des hypothèses à tester. Les scores quantitatifs mesurés dénote 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 un score la prédominance du fort contrôle de l'incertitude (4.5846) contrairement au faible contrôle de l'incertitude (3.4287).

6. Résultats de l'analyse factorielle et fiabilité du modèle de mesure

L'analyse de la validité et fiabilité des échelles de mesure s'est faite sur la base de l'analyse des contributions factorielles (loadings), de l'indice du T Student de chaque indicateur, de la variance restituée de chaque dimension (AVE), de la fiabilité composite (CR), et l'indice de l'alpha de Cronbach (α).

Pour qu'ils soient satisfaisants les résultats doivent présenter des indicateurs possédant le seuil de 0,5, ainsi que des indices de T de Student significatifs à 0,001. La validité convergente fut évaluée à travers l'indice de la variance moyenne restituée (AVE) qui doit présenter un indice de 0,5 qui permet de démontrer qu'elle est capable d'expliquer plus de la moitié de la variance de ces indicateurs. La fiabilité des indicateurs de la variable latente a été également évaluée à travers l'examen de l'indice de la fiabilité composite et de l'alpha de Cronbach. La validité et la fiabilité des variables latentes qui composent notre modèle ont été vérifiées et certains items retirés pour l'amélioration de la qualité des instruments de mesure. Après quoi, l'examen des différents tests a révélé que toutes les conditions requises pour assurer un bon test de nos hypothèses sont remplies. L'homogénéité des échelles est satisfaisante, ainsi que leurs validités convergente et discriminante.

7. Qualité du modèle global et test des hypothèses

Nous procéderons maintenant au test des hypothèses. La qualité du modèle global est évaluée sous PLS à travers l'analyse des coefficients de détermination (R^2). Ces

coefficients permettent d'évaluer l'importance des sens des relations structurelles à travers l'évaluation de la variance expliquée des variables explicatives. Ces coefficients de détermination doivent être supérieurs à 0,1 sous l'approche PLS pour que le modèle soit significatif (Falk et Miller, 1992).

Tableau 2 : Résultats du test des hypothèses du modèle sous l'approche PLS

<i>Hypothèses</i>	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 HCI=> PRE	0,1642	0,1629	0,2001	1,8129**	Validée

** Significatif à 0,001

Source : Résultats de l'enquête

L'évaluation des R^2 nous permet de constater que toutes les variables latentes désignées comme variables à expliquer se rapprochent du seuil de 0,1 (Croutsche, 2002 ; Falk et Miller, 1992). 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 ré-échantillonnage 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.

8. Discussion des résultats

Le présent article a eu pour but de fournir un regard unique sur le rôle que pouvait jouer la culture nationale dans la détermination de la prise de risque entrepreneuriale chez des étudiants en Management. Ainsi, dans les études faites par Hofstede et *al.*, (2010), il a été question de mesurer le degré de quatre variables culturelles, notamment le degré de distance hiérarchique, l'individualisme *versus* le collectivisme, la masculinité *versus* la féminité et enfin, le degré d'incertitude, au niveau de différents pays, dont le Maroc.

Cette étude révèle que le Maroc est une société hiérarchisée, enregistrant un score de 70. Cela signifie que les gens acceptent un ordre hiérarchique émanant de leurs supérieurs. Cependant, la hiérarchie au sein d'une organisation est considérée comme reflétant les

inégalités inhérentes, où les subordonnés s'attendent à recevoir des ordres de leur patron. Aussi et avec un score de 46, le Maroc est considéré comme une société collectiviste. Cela se manifeste au niveau d'un engagement à long terme auprès de « groupes » spécifiques, dont la famille. Ainsi, la fidélité et les relations basées sur la solidité dans une culture collectiviste sont primordiales et toute infraction conduit à la honte. En ce qui concerne la variable masculinité *versus* féminité, le pays a obtenu un score de 53, considéré comme un score intermédiaire. Par rapport au degré d'incertitude, le score a été de 68, chose qui montre que ce dernier présente une forte préférence quant au contrôle de l'incertitude, avec un besoin élevé de respect des règles et une ponctualité qui se ressent, éléments importants au niveau de la motivation individuelle.

Cependant, les résultats issues de notre études montrent que les étudiant en Management d'origine marocaine affirment que le Maroc est un pays à forte distance hiérarchique, affichant un score de 3,9407, cela rejoint les résultats présentés par Hofstede et *al.*, (2010). Par rapport à la variable de l'individualisme *versus* le collectivisme, l'étude montre que la primauté est accordée au collectivisme, avec un score de 4,0306, ce résultat s'aligne sur celui trouvé par Hofstede et *al.*, (2010). En ce qui concerne la variable masculinité *versus* féminité, notre étude révèle que la culture marocaine penche plutôt vers une culture féminine, avec un score de 3,4861 et enfin, l'indice de contrôle de l'incertitude se révèle assez élevé, avec un score de 4,5846, cela rejoint les résultats d'Hofstede et *al.*, (2010).

Une autre étude a été faite dans ce sens par Kreier et *al.*, (2010), au niveau de laquelle les auteurs ont élaboré un cadre dédié à l'analyse de la relation entre la culture nationale, ses institutions et deux des dimensions de l'OE, à savoir la prise de risque et la proactivité. Les résultats de cette étude montrent que le degré d'incertitude et la distance hiérarchique entretenaient une relation négative avec la variable prise de risque, contrairement à celle de l'individualisme *versus* le collectivisme et la masculinité *versus* la féminité qui entretenaient une relation positive avec la variable prise de risque. En ce qui concerne l'étude que nous avons menée, et comme le montre le tableau ci dessous, nous n'avons décelé qu'une seule relation négative, entre la distance hiérarchique et la prise de risque, toutes les autres variables culturelles étaient positivement liées à la prise de risque.

Tableau 3 : L'influence de la culture nationale sur la prise de risque entrepreneuriale

<i>Hypothèses</i>	<i>Variables Indépendantes</i>	<i>Variables Dépendantes</i>	<i>Relation entre les variables</i>	
			<i>Kreiser et al., 2010</i>	<i>Balambo et Zemzami, 2014</i>
H1	Distance hiérarchique	Prise de risque	Négative	Négative
H2	Individualisme <i>versus</i> collectivisme	Prise de risque	Positive	Positive
H3	Masculinité <i>versus</i> féminité	Prise de risque	Positive	Positive
H4	Degré d'incertitude	Prise de risque	Négative	Positive

CONCLUSION

Des recherches faites antérieurement ont prouvé l'existence d'un lien important entre la culture, à la fois nationale et d'entreprise et les activités entrepreneuriales sous leurs différentes formes (création d'entreprise, entrepreneuriat organisationnel, intreprenuriat). Néanmoins, ce lien n'a malheureusement pas été suffisamment exploité, en ce sens, il n'y a pas eu beaucoup d'études appuyant cette thèse.

L'objectif premier de cet article a été tout d'abord de définir à la fois le concept de la culture nationale, selon les apports d'Hofstede et *al.*, (2010) et celui de l'OE (Miller, (1983) ; Covin et Slevin (1989)) non pas dans sa globalité, mais en ne mobilisant qu'une seule de ses variables, celle de la prise de risque. Nous avons pu, à travers une revue de la littérature non exhaustive, mais assez pointue, mettre en place un modèle conceptuel qui montre l'impact que pourrait avoir chacune des cultures nationales (La distance hiérarchique, la masculinité versus la féminité, le collectivisme versus l'individualisme et le degré d'incertitude) sur la prise de risque entrepreneuriale.

Dans un deuxième temps et à partir de 108 réponses d'étudiants en Management, nous avons été en mesure de développer et de tester empiriquement notre modèle conceptuel. Pour se faire, nous avons procédé à l'épuration des données collectées via l'Analyse en Composante Principale (ACP) sur nos échelles de mesures, à la fois celle d'Hofstede (1991) et de Covin et Slevin (1989), suite à cela, l'analyse des données a pu être mise en place via la méthode par les équations structurelles, sous l'approche (Partial Least Squares) PLS.

Les résultats obtenus ont montrés que l'échantillon des étudiants en Management percevait le Maroc comme un pays collectiviste, à forte distance hiérarchique, avec la prédominance d'une culture féminine et un fort contrôle d'incertitude. Tous ces résultats rejoignent ceux d'Hofstede et *al.*, (2010), sauf pour la variable masculinité *versus* féminité, qui tend plus vers la féminité au niveau de notre étude.

Pour terminer, nous voudrions suggérer quelques pistes de recherche, notamment des études longitudinales, qui permettraient de voir l'évolution de l'impact de la culture nationale sur la prise de risque entrepreneuriale, mais aussi sur d'autres variables. Aussi, les recherches futures devraient penser à reprendre les résultats de notre étude, dans le but de les approfondir, avec notamment l'augmentation de la taille de l'échantillon, chose qui permettra de pallier aux problèmes de représentativité de l'échantillon. L'intégration de d'autres variables pourrait se montrer d'une grande importance afin d'élargir les recherches à ce niveau.

Bibliographie

- **Balambo, M.A.** (2012), « L'impact de la culture nationale sur la nature de l'intégration des supplychains : 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.
- **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, p.177-198.
- **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.
- **Cherchem, N. et Fayolle, A.** (2010) ; « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique » ; *10^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux 2010.
- **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.
- **Covin, J.G. et Slevin, D.P.** (1991); « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior » *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 7, p. 21-51.
- **Croutsche J.J.** (2002) ; « Etude des relations de causalité: utilisation des modèles d'équations structurelles », *La revue des sciences de gestion*, 198, 81-97.
- **Falk R. F. Miller, N. B.** (1992); « A Primer for Soft Modeling», Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- **Fayolle, A. et Legrain, T.** (2006); « Orientation entrepreneuriale et grande entreprise : le cas de EDF », *Revue Française de Gestion*, vol 41, n°219, p.28-33.
- **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, p.165-173.
- **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, p.33-53.
- **Hofstede, G., Hofstede, G.J. et Minkov, M.** (2010) ; « Cultures et organisations : Nos programmations mentales » PEARSON, 3ème édition, Paris, 634 pages.
- **Hofstede, G.** (2007); « Asian management in the 21st century », *Journal onManagement*, vol 24, p.411-420.
- **Hofstede, G.** (1991); «Cultures and Organizations: Software of the Mind», Cambridge: University Press.
- **Hofstede, G.** (1980); « Culture's consequences: international differences in work-related values », Beverly Hills CA: Sage Publication, 327 pages.

- **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*, p.959: -984.
- **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, p.429-451.
- **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, p.135-172.
- **MacClelland, D.C.** (1960); « The achieving society», Princeton, NJ: D.VanNostrand.
- **McGrath, R.G.; Macmillan, I.C. et Scheinberg, S.** (1992); « Elitists, risk-takes and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs», *Journal of Business Venturing*, vol 7, n°2, p.115-135.
- **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, p.12-24.
- **Meier, O.** (2008);« Management interculturel : stratégie, organisation, performance », 3ème édition, DUNOD, Paris, France, 305 pages.
- **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.
- **Miller, D.** (1983); « The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms » *Management Sciences*, vol n°29, p. 770-791.
- **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, p.9-32.
- **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, n°65-89.
- **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°&, p.51-75.
- **Shane, S.** (1993); « Cultural influences on national rates of innovation», *Journal of Business Venturing*, vol 8, n°1, p.59-73.
- **Thompson, J.D.** (2003); « Organisations in action: social science bases of administrative theory», Transaction Publishers, 1ère édition, 192 pages.
- **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.