

LE PARADIGME DE L'OPPORTUNITÉ

Des fondements à la refondation

Didier Chabaud et Karim Messeghem

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2010/7 - n° 206

pages 93 à 112

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-7-page-93.htm>

Pour citer cet article :

Chabaud Didier et Messeghem Karim, « Le paradigme de l'opportunité » Des fondements à la refondation, *Revue française de gestion*, 2010/7 n° 206, p. 93-112.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

DIDIER CHABAUD

Université de Cergy-Pontoise ; EM Normandie

KARIM MESSEGHEM

Université Montpellier 1



Le paradigme de l'opportunité

Des fondements à la refondation

Au cours de ces dix dernières années, le champ de l'entrepreneuriat a connu une avancée sans précédent avec l'émergence du paradigme de l'opportunité, qui place l'opportunité au cœur du processus entrepreneurial. Cet article revient sur l'émergence de ce paradigme et sur ses fondations issues de la tradition économique autrichienne. Les différents courants qui traversent l'entrepreneuriat sont mis en perspective avec ce paradigme intégrateur. Si la notion d'opportunité est présente en management stratégique, elle a eu tendance à jouer un rôle secondaire. Le paradigme de l'opportunité nous invite à renouveler la discussion entre management stratégique et entrepreneuriat et à reconsidérer le rôle de l'opportunité en management stratégique.

Les articles de Venkataraman (1997) et de Shane et Venkataraman (2000) marquent sans doute une rupture. En proposant de refonder le champ de l'entrepreneuriat dans une perspective gestionnaire autour de « l'analyse académique de la façon dont sont découvertes, créées et exploitées, les opportunités de mettre sur le marché de nouveaux biens et services, par qui et avec quelles conséquences » (Venkataraman, 1997, p. 120 ; Shane et Venkataraman, 2000, p. 218), ces travaux ont ouvert la voie à un paradigme (Verstraete et Fayolle, 2005).

La littérature anglo-saxonne s'est saisie rapidement de ce nouveau courant. Un flux continu de publications irrigue le champ de l'entrepreneuriat : une récente recension de Short *et al.* (2010) montre que soixante articles conceptuels et empiriques ont été publiés dans des revues majeures depuis ces travaux fondateurs, tandis que Sorenson et Stuart (2008, p. 520) soulignent que l'article paru en 2000 constitue, pour cette année, la référence la plus citée parmi les journaux de l'*Academy of Management* (avec deux fois plus de citations que l'article suivant). En revanche, la littérature francophone est restée timorée sur cette évolution paradigmatique. Il faut attendre le milieu des années 2000 pour que des auteurs s'engagent dans cette discussion théorique (Chabaud et Ngijol, 2004 ; Messeghem, 2004). On conçoit l'intérêt de revenir sur ce paradigme, et ce d'autant plus que son audience dépasse le seul champ de l'entrepreneuriat. Ainsi, la *Strategic Management Society* a-t-elle décidé de créer en 2007 une nouvelle revue – le *Strategic Entrepreneurship Journal* – pour s'intéresser aux chevauchements entre le management stra-

tégique et l'entrepreneuriat, et de consacrer dans la foulée deux numéros à la question de l'opportunité.

Cependant, par-delà ce succès, il nous semble que, pour saisir pleinement la portée des travaux sur l'opportunité, il convient d'en revenir aux fondements. Ces travaux prennent ainsi racine dans un corpus ancien, et suscitent à la fois extensions et controverses. Revenir aux fondements permet alors à la fois de clarifier les particularités du courant, et d'en faire ressortir les lignes de clivage. Sur cette base, il est alors possible de comprendre pourquoi le courant de l'opportunité structure aujourd'hui le champ de l'entrepreneuriat et conduit à de nouvelles pistes de dialogue avec le management stratégique.

I – LES FONDEMENTS

Si les travaux de Shane et Venkataraman marquent une rupture dans les productions réalisées en entrepreneuriat, il convient de souligner à la fois combien ils s'inscrivent en fait dans une longue tradition de recherche, marquée par l'école autrichienne, et suscitent le point de départ de controverses qui visent à préciser différentes visions de l'opportunité.

1. L'ancrage théorique et épistémologique

Venkataraman (1997) propose de refonder le champ de l'entrepreneuriat en s'appuyant sur les contributions théoriques de l'école autrichienne, des auteurs comme Hayek, Mises, Kirzner, Schumpeter étant cités de façon appuyée. Clarifier la vision de l'opportunité peut être effectué en soulignant la relation de Shane et Venkataraman (2000) à l'école autrichienne. Il est cependant néces-

saire d'aller au-delà pour saisir toutes les implications de cette filiation, tant la vision développée est marquée par l'ancrage épistémologique dans l'école autrichienne.

Les visions de l'opportunité

L'opportunité entrepreneuriale est à distinguer des autres opportunités de profit. Elle ne vise pas simplement à proposer, pour une relation moyens-fins, une utilisation plus efficiente des ressources. L'opportunité entrepreneuriale apparaît au contraire comme une remise en cause de la relation moyens-fins. En ce sens, elle ne peut pas être exploitée par optimisation (Shane et Venkataraman, 2000, Baumol, 1996). Comme le soulignent Eckhardt et Shane (2003, p. 336), « alors que les décisions non entrepreneuriales maximisent les ressources rares à travers une relation entre moyens et fins précédemment développée, les décisions entrepreneuriales induisent la création ou l'identification de nouvelles relations entre moyens et fins précédemment non détectées ou non utilisées par les acteurs du marché ». De fait, Venkataraman (1997) va énoncer deux prémisses à l'opportunité :

– Selon la prémisse faible, la plupart des marchés sont inefficients. Les inefficiences des marchés offrent aux individus qui les repèrent et qui les exploitent des opportunités de profit. Dans le modèle de Kirzner (1997), les opportunités entrepreneuriales traduisent également des situations de déséquilibre.

– La prémisse forte affirme que « même si le marché approche un état d'équilibre, la condition humaine de l'entreprise combinée à la tentation du profit et l'avancée des

connaissances et des technologies détruira l'équilibre tôt ou tard » (p. 121). Cette seconde prémisse reflète assez bien le processus de destruction créatrice décrit par Schumpeter (1935).

Cette dualité, qui conduit Shane (2003, p. 19) à distinguer entre des opportunités « kirznériennes » et des opportunités « schumpeteriennes », montre le caractère à la fois endogène et exogène des opportunités. Cependant, au-delà de la définition et des sources de l'opportunité, la conception délivrée est marquée par l'accent mis par l'école autrichienne sur l'individualisme méthodologique.

Individualisme méthodologique

L'école autrichienne se rattache, en effet, à l'individualisme méthodologique. Ce positionnement épistémologique met l'accent sur l'individu à travers ses représentations et sa volonté. Les promoteurs de l'école autrichienne adoptent le postulat selon lequel « il n'existe aucun autre moyen de s'assurer des phénomènes sociaux que de comprendre les actions que les individus entreprennent vis-à-vis des autres » (Hayek, 1945). Le courant de l'opportunité retient cette posture, ce qui le conduit à réhabiliter l'individu qui avait eu tendance, depuis l'appel de Gartner (1985), à être relégué au second plan, au profit d'approches centrées sur les processus¹.

L'individualisme méthodologique conduit à mettre l'accent sur trois caractéristiques importantes :

– La rationalité : dans l'école autrichienne, la rationalité est consubstantielle à la décision. Selon Mises (1986), « L'agir humain

1. Notons que ce retour de l'individualisme méthodologique n'empêche pas un intérêt pour les collectifs. Foss *et al.* (2008), proposent de se centrer sur l'équipe entrepreneuriale tout en affirmant leur filiation à l'école autrichienne.

est nécessairement toujours rationnel. Le terme « action rationnelle » est pléonastique et doit être évité comme tel. (...) La fin ultime de l'action est toujours la satisfaction de quelque désir de l'homme qui agit. Comme personne n'est en mesure de substituer ses propres jugements de valeur à ceux de l'individu agissant, il est vain de porter un jugement sur les buts et les volitions de quelqu'un d'autre » (p. 21-22.). Cette position ne confère ni un caractère mécanique ni un caractère infallible à la prise de décision et à sa mise en œuvre. D'ailleurs pour Mises (1986, p. 23), le décideur se trompe souvent dans le choix et l'application des moyens. Pour Kirzner, les erreurs sont à l'origine du déséquilibre et créent des opportunités pour ceux qui les repèrent. On est ainsi éloigné du modèle d'un *homo oeconomicus* omniscient. Hayek (1945) souligne que l'information est dispersée dans la société, ce qui sera une source d'opportunités. Venkataraman et Shane (2000, p. 222) font, quant à eux, référence à une image introduite par Ronstad (1988), le corridor de l'information : chaque individu dispose d'un stock d'informations idiosyncrasiques qui influence sa capacité à reconnaître certaines opportunités, en permettant de donner du sens aux opportunités.

– Le subjectivisme : l'école autrichienne met l'accent sur les croyances des individus. Comme le souligne Mises (1986, p. 32) « La plupart des objets de l'action humaine ou sociale ne sont pas des faits objectifs (...) les choses sont ce que les gens qui agissent pensent qu'elles sont ». Pour Foss *et al.* (2008, p. 75), « le subjectivisme considère que les individus ont des préférences, des connaissances et des attentes différentes dès lors les explications en sciences humaines doivent prendre ces

états mentaux comme point de départ ». Le subjectif peut être mis en relation avec une notion importante : la vigilance (*alertness*). Ce concept a été introduit par Kirzner (1973, 1997) pour expliquer la dynamique des marchés et le rôle de la fonction entrepreneuriale. Il définit la vigilance comme « une attitude de réceptivité face aux opportunités disponibles » (Kirzner, 1997, p. 72). Selon cet auteur, cette aptitude varie selon les individus, il va même jusqu'à parler de don : « la vérité est que la capacité à apprendre sans recherche délibérée est un don que les individus ont à des degrés complètement différents. C'est sûrement ce don que nous avons à l'esprit lorsque nous parlons de vigilance entrepreneuriale » (Kirzner, 1979, p. 148). Il est sans doute réducteur de parler de don dans la mesure où d'autres variables sont susceptibles d'améliorer cette propension à repérer des opportunités, ainsi que le soulignent les travaux récents sur les opportunités. En particulier l'expérience acquise dans un secteur d'activité peut contribuer à renforcer cette vigilance entrepreneuriale (Ucbasaran *et al.*, 2009). De même, le fait de s'inscrire dans des réseaux améliore l'accès à l'information (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Yli-Renko *et al.*, 2001 ; Uzzi et Gillespie, 2002 ; Ozgen et Baron, 2007, Chabaud et Ngijol, 2010). On conçoit alors que la connexion entre les individus et les opportunités ne soit pas évidente : d'une part, certains individus percevront une opportunité là où les autres n'en verront pas. D'autre part, face à un même objet technique, différentes personnes percevront des opportunités différentes, tandis que d'autres n'appréhenderont rien du tout (Shane, 2000).

– L'intentionnalité : l'école autrichienne définit l'action humaine comme un com-

portement intentionnel. L'homme dispose d'un libre arbitre qui confère un caractère délibéré à l'action (Aimar, 2005). Cette dimension est très présente dans le champ de l'entrepreneuriat (Krueger, 2009), où un courant important s'est construit sous l'impulsion des travaux de Shapero (1982). Le courant de l'intention (Bird, 1988 ; Krueger, 1993 ; Krueger *et al.*, 2000) considère la décision entrepreneuriale comme un comportement planifié au sens d'Ajzen (1991). Shane et Venkataraman (2000), en retenant une définition du processus entrepreneurial en termes de découverte, d'évaluation et d'exploitation de l'opportunité, confortent cette lecture de la décision entrepreneuriale. Cette représentation selon laquelle la réflexion précède l'action tend cependant à être questionnée au sein même de l'école autrichienne par Hayek à travers la notion d'action non consciente. L'action est influencée par des règles, des normes, des valeurs et des routines. Pour Hayek (1980, p. 32), « l'homme est tout autant un animal obéissant à des règles qu'un animal recherchant des objectifs ». Cette lecture invite à tenir compte du contexte voire des structures et permet d'envisager de faire appel à d'autres approches théoriques complémentaires pour étudier le processus entrepreneurial comme la théorie de la structuration (Chiasson et Saunders, 2005 ; Sarason *et al.*, 2006).

2. Visions de l'opportunité

La conception de l'opportunité qui est délivrée s'inscrit ainsi dans une longue tradition intellectuelle. Les travaux de Venkataraman (1997), puis de Shane et Venkataraman (2000) et de Shane (2003), permettent de franchir un cap en inscrivant les opportunités au cœur de l'entrepreneu-

riat. Cependant, derrière les points communs avancés, qui permettent à Shane (2003) de se poser en promoteur d'une « théorie générale de l'entrepreneuriat », des vues divergentes se font jour, qui tiennent à la fois à la conception même de ce qu'est l'opportunité, et aux conséquences qui en découlent. Des auteurs en provenance de divers horizons intellectuels se sont ainsi interrogés sur la nature des opportunités telle qu'elle ressort de la vision de Shane, pour appeler *in fine* à une démarcation entre une vision de la découverte d'opportunités préexistantes, et une vision qui insiste au contraire sur la nature socialement construite de celles-ci (Gartner *et al.*, 2003 ; Chabaud et Ngijol, 2004 ; Chiasson et Saunders, 2005 ; Sarasvathy, 2008). L'opposition entre ces deux théories de l'opportunité, qu'elle se situe au niveau des hypothèses ou sur le plan des implications en matière de conception d'action entrepreneuriale est mise en exergue par Alvarez et Barney (2007) (voir le tableau 1). S'il est important de marquer l'opposition entre ces approches, il nous semble non moins important d'en souligner trois points d'accord. Tout d'abord, ces travaux donnent des bases pour repenser le champ de l'entrepreneuriat autour de la connexion entre l'individu et l'opportunité, et permettent d'intégrer et de capitaliser les connaissances (au-delà des querelles de définition) Ensuite, tous ces travaux mettent l'accent sur le fait que l'entrepreneuriat se conçoit comme un processus prenant sa source dans la découverte (ou création), l'évaluation et l'exploitation des opportunités. Si Alvarez et Barney (2007), en insistant sur la conception de l'action entrepreneuriale, soulignent peu cet aspect, leur conception rejoint les

Tableau 1 – Le contraste entre les théories de la découverte et de la création d’opportunité

Hypothèses	Théorie de la découverte d’opportunité	Théorie de la création d’opportunité
Nature des opportunités	Les opportunités existent, indépendamment des entrepreneurs. Philosophie réaliste	Les opportunités n’existent pas indépendamment des entrepreneurs. Philosophie réaliste évolutionnaire
Nature des entrepreneurs	Diffère de façon importante des non entrepreneurs <i>ex ante</i>	Peut ou non différer des non entrepreneurs <i>ex ante</i> . Les différences peuvent émerger <i>ex post</i> .
Nature du contexte de prise de décision	Risqué	Incertain
Actions entrepreneuriales efficaces		
Leadership	Fondé sur l’expertise et (peut-être) l’expérience	Fondée sur le charisme
Prise de décision	Outils de collecte des données et de prise de décision fondées sur le risque. Importance des coûts d’opportunité	Prise de décision itérative, inductive, incrémentale. Utilisation de biais et d’heuristiques ; importance de la perte tolérable
Pratiques de ressources humaines	Recrutement de capital humain spécifique à partir de mécanismes de marché	Recrutement de capital humain générique et spécifique à partir des réseaux sociaux préexistants.
Stratégie	Relativement complète et stable	Émergente et changeante
Finance	Sources de capital externes : banques et capital-risque	« Bootstrapping » et « amis, familles et <i>fools</i> »
Marketing	Les changements dans le <i>marketing mix</i> résultent de la modification de perception des opportunités	Le <i>marketing mix</i> peut changer fondamentalement comme résultat de la façon dont l’opportunité émerge
Avantages concurrentiels soutenables	Rapidité, secret, et érection de barrières à l’entrée peuvent soutenir les avantages	L’apprentissage tacite dans des processus dépendants du sentier peut soutenir les avantages.

Source : d’après Alvarez et Barney (2007, p. 13-17).

approches de Chiasson et Saunders (2005), de Gartner *et al.* (2003) ou de Sarasvathy (2008) pour lesquels l'opportunité s'inscrit avant tout dans un processus. Enfin, ces travaux soulignent la diversité des modalités d'exploitation des opportunités. Ainsi, la création d'entreprise n'est – pour Shane (2003, p. 224 suiv) – que l'un des 4 modes possibles d'exploitation des opportunités aux côtés des logiques de *licensing*, de l'entrepreneuriat organisationnel (*corporate venturing*) et de l'essaimage (*spin-off*).

Sans doute y a-t-il lieu de différencier clairement ces conceptions. Chez Shane (2003), l'opportunité suit un processus individuel, linéaire, avec des séquences clairement définies et une vision qui conduit à insister sur les boucles entre les phases, problèmes de récursivité, entre plusieurs phases (voir figure 1). Une telle vision est assurément réductrice : Davidsson (2004) considère ainsi que les phases de découverte et d'exploitation sont imbriquées. Au-delà les travaux insistant sur la création de l'opportunité en arrivent à souligner que l'opportunité se crée chemin faisant (Sarasvathy, 2008), et résulte de l'articulation et des échanges entre l'individu (ou l'équipe de porteurs) et leur contexte (Chiasson et

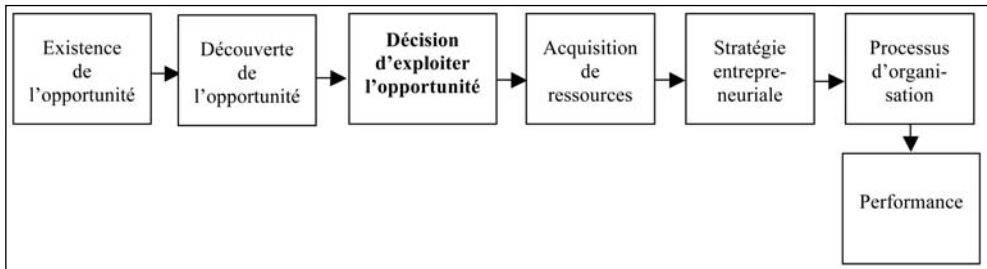
Saunders, 2005). À la limite d'aucuns souligneront que les répertoires ou routines qui président à l'exploitation de l'opportunité seront essentielles (Bingham *et al.*, 2007). Cependant, ces différences de conception théoriques n'empêchent pas les auteurs de converser et de reconnaître que la réalité des opportunités est probablement toujours entre construction et découverte (Sarasvathy *et al.*, 2003 ; Alvarez et Barney, 2007).

Dans tous les cas, on comprend combien les fondements de l'opportunité confèrent un réel potentiel à ce courant. Débouche-t-on, pour autant, sur une « théorie générale » ainsi que le souhaite Shane (2003) ?

II – LA REFONDATION

Quelle que soit la conception qui prévaut, l'opportunité ressort dans cette décennie comme un concept au cœur de nombreuses discussions ou conversations scientifiques. Si l'opportunité constitue pour Shane et Venkataraman (2000) le socle d'une conception fertile du champ de l'entrepreneuriat, il convient de noter que le même concept semble désormais au cœur de réflexions sur le management stratégique, certains proposant en effet d'articuler

Figure 1 – L'opportunité : un modèle linéaire



Source : d'après Shane (2003, p. 251).

autour de ce concept une réflexion sur l'« entrepreneuriat stratégique » (*strategic entrepreneurship*). Après avoir montré dans quelle mesure l'opportunité est désormais au cœur des paradigmes de l'entrepreneuriat, nous soulignons combien le concept conduit à renouveler ou faire évoluer le management stratégique.

1. L'opportunité : nouveau paradigme dans le champ de l'entrepreneuriat

Après être revenu sur la notion même de paradigme, nous montrons que les travaux fondés sur l'opportunité marquent l'émergence d'un nouveau paradigme qui permet à différents courants de s'exprimer. Le modèle de Shane (2003) nous permet d'illustrer le caractère intégrateur de ce paradigme.

L'émergence d'un paradigme

Un paradigme fait référence aussi bien à un ensemble d'hypothèses théoriques générales et de lois qu'à une communauté scientifique. D'après Thomas S. Kuhn (1962) la construction de la connaissance dans un domaine doit répondre à une recherche de légitimité. Au sein de la science normale, pour reprendre sa terminologie, les chercheurs conduisent des travaux en phase avec la pensée dominante. Ils poursuivent ainsi une légitimité cognitive, pragmatique voire morale (Suchman, 1995). Or, c'est l'un des objectifs de Shane et Venkataraman (2000) que de permettre une démarcation et une légitimation du champ de recherche qu'est l'entrepreneuriat.

Cette lecture sociologique, que nous invite à réaliser Kuhn, ne doit pas faire oublier l'essentiel : la recherche doit permettre de résoudre des énigmes. C'est cette capacité qui permet à un paradigme de s'imposer

ou qui, au contraire, conduit à sa remise en cause. Le processus de construction de la recherche est décrit par Kuhn comme un processus marqué par des révolutions. Kuhn défend l'idée d'incommensurabilité des paradigmes. Cette thèse est partagée en sciences sociales par Burrell et Morgan (1978). Elle ne signifie pas pour autant que différentes théories ne peuvent coexister à l'intérieur d'un paradigme. Dans le champ des sciences sociales, la complexité des phénomènes conduit d'ailleurs à retenir différentes lectures théoriques et méthodologiques.

L'opportunité constitue-t-elle un nouveau paradigme dans le champ de l'entrepreneuriat ? Si certains considèrent que l'entrepreneuriat se situe encore à une phase préparadigmatique (Carsrud et Brännback, 2009), d'autres défendent une lecture multiparadigmatique (Verstraete et Fayolle, 2005 ; Messeghem, 2006). L'entrepreneuriat est traversé par de nombreux courants (Cunningham et Lischeron, 1991 ; Fayolle, 2004). Outre les opportunités, cinq courants ou écoles semblent avoir particulièrement marqué la recherche : l'école économique qui s'intéresse au rôle de la fonction entrepreneuriale dans l'économie (Schumpeter, 1935 ; Kirzner, 1973), l'école fondée sur les traits, d'inspiration psychologique (McClelland, 1961), l'école de la décision qui s'est développée au cours des années 1990 avec la percée des approches cognitives (Krueger *et al.*, 2000 ; Krueger, 2009), le courant du processus qui est apparu au milieu des années 1980 en réaction aux limites de l'approche fondée sur les traits (Gartner, 1985, 1988) et l'école de l'organisation entrepreneuriale ou du *corporate entrepreneurship* (Miller, 1983 ;

Burgelman, 1983a et 1983b ; Stevenson et Jarillo, 1986) qui s'intéresse à l'orientation entrepreneuriale d'organisations existantes et au management entrepreneurial. Ces cinq courants peuvent être mis en relation avec la notion d'opportunité (cf. tableau 2).

Ces regards différents portés sur l'entrepreneuriat font penser à la fable de l'aveugle et de l'éléphant (Gartner, 2001). Gartner met en garde contre des visions partielles et reconnaît à l'approche fondée sur l'opportunité sa vision globale : « En développant l'entrepreneuriat comme un champ de recherche, il est très important de considérer l'intérêt de développer un paradigme fort (Aldrich et Baker, 1997 ; Vander Werf et Brush, 1989). Je crois que la création

d'une communauté identifiable de chercheurs qui poursuivent des intérêts de recherche semblables aboutira à la création d'un paradigme fort. Je crois que l'article Shane et Venkataraman (2000) est une tentative consciente de développer une communauté basée sur des intérêts de recherche semblables. Cette communauté sera sans doute plus à même de « créer un ensemble systématique de connaissances sur l'entrepreneuriat » (Shane et Venkataraman, p. 224) ».

Le paradigme de l'opportunité permet de cerner le tout sans négliger les parties. Autrement dit, il permet à différents courants de s'exprimer pour saisir toute la complexité du phénomène entrepreneurial. Le modèle de Shane (2003) adopte cette posture.

Tableau 2 – Paradigme de l'opportunité et courants de la recherche en entrepreneuriat

Courants	Auteurs fondateurs	Prise en compte de l'opportunité
École économique	Schumpeter, Kirzner	La poursuite d'opportunité est réalisée par un entrepreneur dont la fonction est de contribuer à l'équilibre ou au déséquilibre des marchés
École des traits ou école psychologique	McClelland	Certains traits peuvent favoriser la capacité de l'entrepreneur à percevoir l'opportunité et influencer leur propension à l'exploiter : <i>self efficacy</i> , <i>locus of control</i> , etc.
École de la décision ou école cognitive	Shapiro, Krueger	Quels sont les processus mentaux qui conduisent à identifier ou créer et à exploiter des opportunités ?
École du processus ou du comportement	Gartner	Cette école concerne le processus d'émergence organisationnelle qui accompagne la découverte et l'exploitation de l'opportunité.
École de l'organisation entrepreneuriale	Burgelman, Miller	Comment des organisations existantes parviennent-elles à identifier ou créer et à exploiter des opportunités ?

Un modèle intégrateur fondé sur l'opportunité

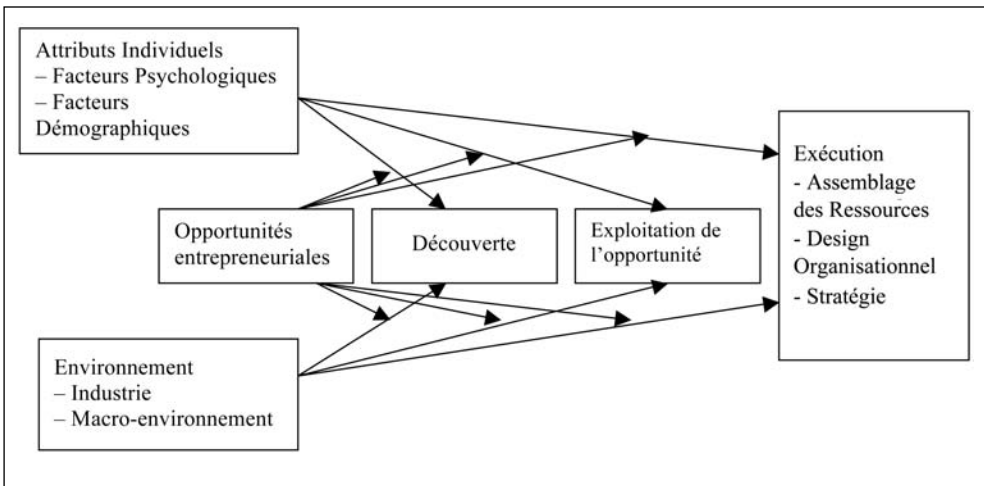
Le modèle décrit par Shane (2003) apparaît comme un modèle intégrateur, focalisé sur l'opportunité. Le découpage en trois étapes : détection, évaluation et exploitation permet de relier les différents courants qui ont eu tendance à se focaliser sur l'une ou l'autre de ces phases.

Ainsi que nous l'avons souligné, ce modèle se focalise sur la relation – ou le nœud – entre l'individu et l'opportunité. Cette relation gagnerait à être traitée sous forme de dialogique (Bruyat, 1994). L'entrepreneur se saisit ou construit l'opportunité. Réciproquement l'opportunité façonne l'individu et contribue à son développement, que ce soit sur un plan personnel voire financier. La question de la création de valeur est ainsi centrale dans le paradigme de l'opportunité. Mais, si Shane et Venkataraman (2000) mettent l'accent sur les dimensions individuelles, Venkataraman (1997) et Zahra et

Dess (2001) soulignent que la valeur s'apprécie à un niveau individuel et à un niveau sociétal. L'action entrepreneuriale doit alors contribuer à créer de la valeur sans compromettre le bien-être collectif.

La poursuite d'opportunité s'exprime, enfin, dans une démarche de création (voire de reprise) d'entreprise, mais aussi dans une organisation existante. Du reste, Gartner (2001, p. 32) souligne que le paradigme de l'opportunité est multiniveau : « Tandis que leur discussion sur la découverte et de l'exploitation d'opportunités se concentre sur les arguments qui semblent exiger les actions des individus (p. 221-224), ils étendent leurs observations des individus aux sociétés et aux institutions *via* les modes d'exploitation (p. 224). » Au niveau des entreprises, on rejoint la thèse défendue par Stevenson dans son modèle de management entrepreneurial (Stevenson et Jarillo, 1990). Le rôle majeur accordé à l'opportunité conduit Stevenson et Jarillo (1990, p. 23) à définir l'entrepreneu-

Figure 2 – Un modèle de processus entrepreneurial



Source : Shane (2003, p. 11).

riat comme « un processus par lequel des individus, soit en leur nom soit à l'intérieur d'organisations, poursuivent des opportunités sans tenir compte des ressources qu'ils contrôlent couramment ». Si l'organisation peut apparaître comme un contexte favorable au comportement entrepreneurial, ce sont avant tout les individus qui repèrent et poursuivent les opportunités en son sein. Stevenson et Jarillo (1990) mettent en exergue l'organisation entrepreneuriale tout en soulignant le rôle central joué par les individus dans la découverte et l'exploitation des opportunités : « Le cœur de l'entrepreneuriat corporatif est que l'opportunité qui se présente à la firme doit être poursuivie par des individus en son sein (...) Mais le repérage des opportunités est certainement fonction des capacités de l'individu : sa connaissance intime du marché, des technologies impliquées, des besoins du consommateur, etc. » (p. 24) : l'opportunité est alors déjà au cœur de la conception de l'entrepreneuriat corporatif et, plus largement, de l'entrepreneuriat. Au-delà, il est également important de souligner que les opportunités soulèvent des questions globales, relevant des niveaux institutionnels et du dynamisme des économies, ce qui conduit à interroger l'articulation avec l'école économique (Venkataraman, 1997; Davidsson 2004, p. 19).

Le cadre conceptuel de l'opportunité permet ainsi, malgré (voire grâce à) des différences de points de vue, à de nombreux chercheurs de se reconnaître dans le « champ de recherche » de l'entrepreneuriat, ce qui constituait l'un des objectifs principaux de Shane et Venkataraman

(2000). La définition des contours d'un champ de recherche conduit nécessairement à s'interroger sur les relations nouées avec les autres. La notion d'opportunité constituant l'un des concepts fondateurs du management stratégique, il est judicieux de s'interroger sur les relations entre entrepreneuriat et management stratégique. Comment le paradigme des opportunités conduit-il à réinterroger les relations entre ces deux champs ?

2. L'opportunité : chaînon manquant entre l'entrepreneuriat et la stratégie ?

La connexion entre stratégie et entrepreneuriat peut procéder d'une évidence, tant les membres des deux communautés sont proches voire les thématiques connexes. Ainsi, Gartner *et al.* (2006) soulignent que la majorité des membres de la division entrepreneuriat de l'*Academy of Management* est également membre de la division *Business Policy and Strategy*, tandis que Meyer *et al.* (2002), à partir d'une recension des articles publiés dans le *Journal of Business Venturing* et le *Strategic Management Journal*, dressent le constat d'une démarcation entre stratégie et entrepreneuriat : les travaux en entrepreneuriat s'intéressant pour l'essentiel aux firmes nouvelles et aux PME, tandis que les travaux en stratégie se focaliseraient sur les facteurs de performance de firmes existantes ou de grande taille². Dans quelle mesure le paradigme des opportunités peut-il conduire à déplacer les centres d'intérêt, à favoriser ou changer les relations entre ces deux champs ? Il nous semble que le courant des opportunités permet de rebattre les cartes, et conduit à réfléchir à la

2. 66 % des articles du JBV se focalisent sur les entreprises de moins de 500 salariés tandis que 3 % seulement des articles du SMJ portent sur des entreprises de moins de 500 personnes.

façon dont les deux champs s'articulent, certains allant jusqu'à considérer que entrepreneuriat et stratégie représentent « deux faces d'une même pièce » (Venkataraman et Sarasvathy, 2001). De ce fait, après avoir souligné combien les opportunités ont été présentes dans la stratégie de façon incidente, nous soulignons dans quelle mesure le courant des opportunités amène à de nouveaux questionnements sur la stratégie et sur la conception de l'organisation.

L'opportunité, un concept secondaire de la stratégie ?

Le concept d'opportunité peut être un faux ami dans le monde francophone (voir Messegheem, 2006) mais, plus encore, ce concept a connu un destin ambigu dans le management stratégique (Germain, 2010). À la limite, l'opportunité semble être passée régulièrement à l'arrière-plan des travaux ou demeurer dans l'implicite en stratégie (voir l'interview de Burgelman, 2010 dans ce numéro). Qu'elle ait été implicite, ou explicitement prise en compte, l'opportunité conduit à questionner nombre de travaux du management stratégique, voire permet de renouer différemment un dialogue fécond entre stratégie et entrepreneuriat.

Notons, tout d'abord, combien l'opportunité est présente de façon ancienne chez des auteurs fondamentaux de la stratégie : si Stevenson (2000) trace la filiation jusqu'à Ansoff (1965) et Learned *et al.* (1965) et au modèle SWOT, il convient de noter également l'importance accordée à la quête des « productive opportunities » par Penrose (1959, voir notamment le cha-

pitre 3)³, celles-ci en constituant « probablement le concept clé » (Foss, 2002, p. 155). Les opportunités sont alors vues comme « essentielles » à la croissance, cette dernière étant limitée par « la mesure dans laquelle une firme ne voit pas les opportunités d'expansion, n'est pas disposée à agir sur elles, ou incapable de leur répondre » (p. 31). Il est alors important de s'interroger sur « les considérations qui déterminent le type d'opportunité qu'une firme donnée percevra, et déterminant sa capacité à tirer avantage de ce qu'elle voit ; mais au bas mot nous devons supposer que la firme souhaite vraiment trouver des opportunités et n'est pas empêchée d'agir sur elles par un management "anormalement" incompetent » (p. 32). L'accent mis sur les ressources libres et les problèmes de perception conduiront Burgelman (1983a et 1983b) à faire de Penrose l'un des auteurs précurseurs de ses analyses, mais aussi un chercheur qui annonce les analyses de Weick en termes d'*enactment* (Burgelman, 1983a, p. 62). Nous retenons, quant à nous, l'intérêt d'un auteur précurseur (une fois encore) des débats actuels sur la façon dont la firme va ou non découvrir et exploiter les opportunités, en insistant sur le subjectivisme... De fait, les travaux de Burgelman (1983b, 2010) ou Miller (1983) permettent de nouer un dialogue entre entrepreneuriat et stratégie, même si la discussion se focalise, pour l'essentiel, sur la compréhension des mécanismes de formation des stratégies en laissant de côté les interrogations sur les opportunités.

3. Cf. Kor et Mahoney (2008) et Foss *et al.* (2008) pour une mise en perspective des apports de Penrose, qui souligne notamment sa filiation avec l'école autrichienne.

Les opportunités, vers un questionnement nouveau de la stratégie

Un premier jalon est, sans doute, posé par Stevenson et Jarillo (1990), qui mettent explicitement l'opportunité au centre de leur réflexion. Le management entrepreneurial reposera alors sur la façon dont les entreprises poursuivent les opportunités, en soulignant à la fois la saisie d'opportunités (préexistantes), mais aussi les comportements d'innovation (Stevenson, 2000, p. 4). Une étape supplémentaire est franchie avec McGrath et MacMillan (2000) qui soulignent la nécessité d'un état d'esprit entrepreneurial, seul à même de permettre la création d'opportunités. On assiste alors à la convergence d'un ensemble de travaux qui débouchent sur l'entrepreneuriat stratégique (Hitt *et al.*, 2001, 2002, Ireland *et al.*, 2001, 2003, 2009). Il s'agit pour les uns d'un champ de recherche, ou pour le moins d'un « emerging "hot" concept » (Short *et al.*, 2010, p. 19), qui étend l'étude des dynamiques entrepreneuriales à l'œuvre au sein des organisations, pour déboucher sur un élargissement des débats sur l'avantage concurrentiel. Si l'on peut, à la façon de Burgelman (2010), considérer que l'opportunité n'a pas de place particulière dans les débats sur ce point, nous pensons – au contraire – que l'accent sur les opportunités est central dans l'entrepreneuriat stratégique et conduit à penser différemment la stratégie.

Les tenants de l'entrepreneuriat stratégique proposent, en effet, de repenser la stratégie autour des opportunités. Hitt *et al.* (2001, p. 2) considèrent ainsi que « l'entrepreneuriat stratégique est l'intégration d'une pers-

pective entrepreneuriale (*i.e.* d'actions qui recherchent des opportunités) et d'une perspective stratégique (*i.e.* d'actions qui recherchent un avantage [concurrentiel]) pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies entrepreneuriales créatrices de richesse ».

L'accent est mis désormais sur le fait que la performance de l'entreprise à long terme repose plus sur sa capacité à créer, repérer ou exploiter de nouvelles opportunités, que sur la seule capacité à maintenir un avantage concurrentiel sur des produits existants. La question devient plus de générer de nouvelles activités – voire de s'assurer ensuite de la protection du monopole ou du *blue ocean* (Kim et Mauborgne, 1999, 2005) – que d'obtenir un avantage concurrentiel par nature transitoire. Ceci souligne l'importance de la réflexion sur la création de richesses dans le management stratégique, et permet de s'interroger sur les conditions sous-jacentes à une démarche qui vise au développement des opportunités (et ce sans sacrifier leur exploitation « efficace »). Penser la découverte/création d'opportunités (et les mécanismes qu'elle requiert) devient essentiel pour l'entreprise et fait émerger plusieurs questions. Tout d'abord, la question de la créativité (au sein) de l'entreprise et de la stratégie : comment va-t-on imaginer de nouveaux futurs ? Comment va-t-on trouver/créer/saisir des opportunités ? Pour Venkataraman et Sarasvathy (2001), la réponse requiert une interrogation sur la créativité, et les mécanismes qui la supportent⁴, tandis que Ireland *et al.* (2003) mettent tout à la fois la créativité et l'innovation au cœur de leur modèle. Le type de réponse apporté sera,

4. Le texte de Carrier *et al.* (2010) constitue une entrée sur ce point.

sans doute, contingent au type, voire à la nature, des opportunités (Venkataraman et Sarasvathy, 2001). Si l'on suit Burgelman (2010), on soulignera combien les processus requis par des opportunités kirznériennes – où l'on met l'accent sur des phénomènes de réseaux et des trous structurels à la Burt (1992) – différeront de ceux du modèle schumpétérien⁵, pour lequel les mécanismes relatifs à l'innovation et à l'intrapreneuriat sont essentiels. Plus largement, il sera intéressant de se pencher sur les actions entrepreneuriales efficaces selon le type de contexte (voir tableau 1).

Des écueils sont, bien évidemment, présents. Il est, d'une part, important de s'interroger sur l'articulation entre la découverte (et l'exploitation) des opportunités et la stratégie de l'entreprise (cf. Germain, 2010), afin d'éviter que la stratégie ne se dissolve dans une poursuite « opportuniste » des opportunités. D'autre part, il est nécessaire de penser l'équilibre entre découverte et exploitation des opportunités et, plus largement, entre la recherche d'opportunités et l'efficacité. Ireland *et al.* (2003, p. 966) soulignent la nécessité de combiner ces deux aspects : « Les firmes capables d'identifier des opportunités mais incapables de les exploiter ne réalisent pas leur potentiel de création de richesse, et sous-rémunèrent leurs parties prenantes. Similairement les firmes qui ont dès aujourd'hui des avantages concurrentiels mais n'ayant pas identifié de nouvelles opportunités pour poursuivre et exploiter ces avantages exposent leurs parties prenantes à un risque accru... La richesse est seulement

créée lorsque les firmes combinent un comportement de recherche d'opportunité (*i.e.*, l'entrepreneuriat) avec un comportement efficace de recherche d'avantage [concurrentiel] (*i.e.* le management stratégique) ». L'atteinte de cette combinaison vertueuse nécessite, cependant, d'être en mesure de concevoir des mécanismes organisationnels qui articulent ces deux aspects...

Quelle organisation pour les opportunités ?

L'intérêt de l'entrepreneuriat stratégique est alors de montrer comment, au-delà de la création – ou découverte – de nouvelles opportunités, l'entreprise doit s'organiser pour découvrir/créer/saisir celles-ci. Déterminer la façon de s'organiser favorable à la création de ces dynamiques intrapreneuriales est alors nécessaire. Sans doute, rejoint-on ici les travaux qui insistent sur la façon dont les mécanismes organisationnels doivent être agencés pour permettre l'ambidextrie organisationnelle, ou l'équilibre entre processus stratégiques induits et autonomes (cf. Burgelman), voire les approches qui insistent sur « l'activité entrepreneuriale de la firme » (italiques de Miller, 1983). Les études sur la démarche intrapreneuriale (Burgelman, 1983a et 1983b, Kuratko *et al.*, 2005), montrant combien elle permet (ou non) d'améliorer la performance de l'entreprise selon le type d'environnement dans lequel se situe l'entreprise (Miller, 1983, Miller et Friesen, 1983, Zahra et Covin, 1995) seront alors essentielles. Il sera intéressant de s'interroger sur la façon dont ces différentes approches des dyna-

5. Nous aurons tendance à rapprocher les opportunités « de rupture intersectorielle » de la première catégorie identifiée par Burgelman, dans la mesure où la rupture intersectorielle nécessite une capacité à faire un « pontage » entre deux secteurs, et renvoie à une logique à la Burt.

miques intrapreneuriales peuvent être articulées pour permettre une capitalisation des connaissances (voir Fayolle, 2010, ou Ireland *et al.*, 2009).

De manière plus spécifique, une investigation des mécanismes organisationnels qui favorisent la découverte/exploitation des opportunités est requise. D'un côté, Bingham *et al.* (2007), soulignent le rôle des heuristiques comme élément permettant aux entreprises en voie d'internationalisation de saisir les opportunités plus efficacement que celles qui n'en sont pas dotées: derrière l'idée d'heuristique se profile la mise en place de procédures de traitement de l'information/décision dans les « firmes entrepreneuriales ». D'un autre côté, des auteurs vont souligner l'importance à accorder à la culture de l'entreprise (Fayolle, 2010) ou, plus largement à l'état d'esprit entrepreneurial nécessaire à une mobilisation des membres de l'entreprise (Hitt *et al.*, 2001 ; McGrath et McMillan, 2000).

CONCLUSION

Les travaux de Shane et Venkataraman ont reçu un large écho tant dans le champ de l'entrepreneuriat que du management stratégique. En prenant appui sur l'école autrichienne, ces auteurs ont, à la fois, renforcé la fondation théorique de l'entrepreneuriat et permis d'enrichir les échanges entre entrepreneuriat et management stratégique. L'opportunité est apparue comme le chaînon manquant qui met en relation les diffé-

rents courants qui traversent le champ de l'entrepreneuriat, tout en leur fournissant un socle commun qui donne de la consistance à chacun des éléments fondamentaux que sont l'individu (ou le collectif), l'opportunité, l'organisation et son environnement, mais aussi aux processus et aux interactions entre ces éléments. L'opportunité est devenue un paradigme intégrateur qui permet à différents courants de s'exprimer, et d'ouvrir un dialogue porteur de capitalisation des connaissances. De ce point de vue, le paradigme de l'opportunité permet de saisir l'« éléphant » de l'entrepreneuriat (Gartner, 2001), et les contributions de Shane et de Venkataraman ont contribué à faire franchir à l'entrepreneuriat le stade de la maturité.

En outre, ce paradigme permet de rapprocher la stratégie de l'entrepreneuriat. Si l'on peut voir dans le concept d'entrepreneuriat stratégique l'une des manifestations de ce rapprochement, il est également intéressant de souligner combien la question des dynamiques entrepreneuriales irrigue les interrogations des approches fondées sur les ressources, conduisant certains à annoncer (ou espérer) une nouvelle synthèse avec l'entrepreneuriat, en repartant de l'œuvre de Édith Penrose (cf. Foss *et al.*, 2008).

Shane et Venkataraman (2000, p. 224) présentaient leur cadre conceptuel comme un « point de départ », non exempt d'imperfections. Dix ans après, on peut donc considérer, pour le moins, que leur effort aura été fructueux.

BIBLIOGRAPHIE

- Aimar T., *Les apports de l'école autrichienne d'économie. Subjectivisme, ignorance et coordination*, Vuibert, 2005.
- Ajzen I., "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, 1991, p. 179-211.
- Aldrich H.E. et Baker T., "Blinded by the cites? Has there been progress in entrepreneurship research?", *Entrepreneurship 2000*, Sexton D. L. et Smilor R. W., Chicago, Upstart Publishing, 1997, p. 377-400.
- Alvarez S. A. et Barney J. B., "Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n° 1, 2007, p. 11-26.
- Ansoff H.I., *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, New York, McGraw-Hill, 1965.
- Baumol W.J., "Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive", *Journal of Business Venturing*, vol. 11, 1996, p. 3-22.
- Bingham C.B., Eisenhardt K.M. et Furr N.R., "What makes a process a capability? Heuristics, strategy and effective capture of opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n° 1, 2007, p. 27-47.
- Bird B.J., "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intentions", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 3, 1988, p. 442-453.
- Bruyat C., « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue française de gestion*, n° 101, novembre-décembre 1994, p. 87-99.
- Burgelman R.A., "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 1, 1983a, p. 61-70.
- Burgelman R.A., "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study", *Management science*, vol. 29, n° 12, 1983b, p. 1349-1364.
- Burgelman R.A., « Une écologie des opportunités. Entretien », O. Germain et J-L. Lacolley, *Revue française de gestion*, ce numéro, 2010.
- Burrell G. et Morgan G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann, 1978.
- Burt R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard Business Press Cambridge, MA, 1992.
- Carsrud A.L. et Brännback M. (eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind. Opening the Black Box*, Springer, 2009.
- Chabaud D. et Ngijol J., « La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur : faut-il changer de perspective ? », *13^e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Le Havre, 2004.
- Chabaud D. et Ngijol J., « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue française de gestion*, ce numéro, 2010.
- Chiasson M. et Saunders C., "Reconciling Diverse Approaches to Opportunity Research Using the Structuration Theory", *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n° 6, 2005, p. 747-767.

- Cunningham J. B. et Lischeron J., "Defining entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n° 1, 1991, p. 45-61.
- Davidsson P., *Researching entrepreneurship*, Springer, 2004.
- Eckhardt J. T. et Shane S. A., "Opportunities and Entrepreneurship", *Journal of Management*, vol. 29, n° 3, 2003, p. 333-349.
- Fayolle A., « À la recherche du cœur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine », *Revue Internationale PME*, vol. 17, n° 1, 2004, p. 101-121.
- Fayolle A., « Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités. Un cadre intégrateur », *Revue française de gestion*, ce numéro, 2010.
- Foss N. J., "Édith Penrose: economics and strategic management", *The Growth of The Firm. The Legacy of Édith Penrose*, C. Pitelis (ed.), Oxford University Press, 2002, p. 147-164.
- Foss N. J., Klein P. G., Kor Y. Y. et Mahoney J. T., "Entrepreneurship, Subjectivism, and the Resource-Based View: Towards a New Synthesis", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n° 1, 2008, p. 73-94.
- Gartner W. B., "A framework for describing and classifying the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, 1985, p. 696-706.
- Gartner W. B., "Who is an entrepreneur? is the wrong question", *American Journal of Small Business*, vol. 12, n° 4, 1988, p. 11-32.
- Gartner W. B., "Is There an Elephant in Entrepreneurship? Blind Assumptions in Theory Development", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 2001, p. 27-39.
- Gartner W. B., Carter N. M. et Hills G. E., "The Language of Opportunity", *New Movements in Entrepreneurship*, C. Steyaert et D. Hjorth (eds.), Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2003, p. 103-124.
- Gartner W. B., Davidsson P. et Zahra S.A., "Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 30, n° 3, 2006, p. 321-331.
- Germain O., « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », *Revue française de gestion*, ce numéro, 2010.
- Hayek F. A., "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, vol. 35, n° 4, 1945, p. 519-530.
- Hayek F. A., *Droit, législation et liberté*, Presses Universitaires de France, 1980.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S. M., et Sexton D., "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, vol. 22, 2001, p. 479-491.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S. M. et Sexton D., "Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives", *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S. M. et Sexton D.L. (Eds.), Oxford, Blackwell Publishers, 2002, p. 1-16.
- Ireland R.D., Covin J.G. et Kuratko D.F., "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 33, n° 1, 2009, p. 19-46.

- Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S. M. et Sexton D., "Integrating entrepreneurship and strategic management action to create firm wealth", *Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 1, 2001, p. 49-63.
- Ireland R.D., Hitt M.A. et Sirmon D.G., "A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions", *Journal of Management*, vol. 29, n° 6, 2003, p. 963-989.
- Ketchen D.J., Ireland R.D. et Snow C.C., "Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n° 2, 2007, p. 371-385.
- Kim W.C. et Mauborgne R., "Creating new market space", *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 11, 1999, p. 83-93.
- Kim W.C. et Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005.
- Kirzner I.M., *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago 1973.
- Kirzner I.M., *Perception, Opportunity and Profit*, University of Chicago Press, Chicago 1979.
- Kirzner I.M., "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach", *Journal of Economic Literature*, vol. 35, 1997, p. 60-85.
- Kor Y. Y. et Mahoney J. T., « Les contributions d'Édith Penrose », *Les grands auteurs en économie des organisations*, Chabaud D., Glachant J.M., Parthenay C. et Pérez Y. (eds.), EMS, 2008.
- Krueger N., "Impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, n° 1, 1993, p. 5-21.
- Krueger N., "Entrepreneurial Intentions are Dead: Long Live Entrepreneurial Intentions", *Understanding the Entrepreneurial Mind*, Carsrud A.L., Brännback M. (eds.), Springer, 2009, p. 51-72.
- Krueger N. Jr., Reilly M.D. et Carsrud A.L., "Competing Models of entrepreneurial intentions", *Journal of Business Venturing*, vol. 15, 2000, p. 411-432.
- Kuhn T.S., *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- Kuratko D.F., Ireland R.D., Covin J.G. et Hornsby J.S., "A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 29, n° 6, 2005, p. 699-716.
- Learned E., Christensen C.R., Andrews K. et. Guth W, *Business Policy Text & Cases*, Homewood, Irwin, 1965.
- McClelland D., *The achieving society*, Princeton, Van Nostrand, 1961.
- McGrath R.G. et McMillan I.C., *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- Messeghem K., « L'opportunité au cœur du management entrepreneurial : apport de l'école autrichienne », 3^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lyon, mars 2004.

- Messeghem K., « L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne », *8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 2006.
- Meyer G.D., Neck H.M. et Meeks M.D., "The entrepreneurship, strategic management interface", *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*, Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M. et Sexton D.L., Oxford, Blackwell, 2002.
- Miller D., "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, vol. 29, n° 7, 1983, p. 770-791.
- Miller D. et Friesen P.H., "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, vol. 3, n° 1, 1983, p. 1-25.
- von Mises L., *Human Action*, Yale University Press, New Haven, 1949. Traduction française : *L'action humaine*, PUF, Paris, 1986.
- Ozgen E. et Baron R.A., "Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 2, 2007, p. 174-192.
- Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley, 1959.
- Ronstad R., "The Corridor Principle", *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n° 1, 1988, p. 31-40.
- Sarason Y., Dean T. et Dillard J.F., "Entrepreneurship as the Nexus Individual and Opportunity: A Structuration View", *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n° 3, 2006, p. 286-305.
- Sarasvathy S.D., *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar, Cheltenham, 2008.
- Sarasvathy S., Dew N., Velamuri R. et Venkataraman S., "Three Views of Entrepreneurial Opportunity", *Handbook of Entrepreneurship Research, An Interdisciplinary Survey and Introduction*, Acs Z.J. et Audretsch D.B. (eds.), Ed Boston, Kluwer Academic Publishers, 2003, p. 141-160.
- Schumpeter J.A., *Theorie des wirtschaftlichen Entwicklung*, Dunker und Humblot, Leipzig, 1912. Traduction française : *Théorie de l'Évolution Économique*, Dalloz, Paris, 1935.
- Shane S., "Prior Knowledge and the Discovery of the Entrepreneurial Opportunity", *Organization Science*, vol. 11, n° 4, 2000, p. 448-469.
- Shane S., *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Northampton, MA, 2003.
- Shane S. et Venkataraman S., "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, p. 217-226.
- Shapero A., "Social dimensions of entrepreneurship", *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, C. Kent, D. Sexton, K. Vesper (eds.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1982, p. 72-90.
- Short J.C., Ketchen D.J., Shook C.L. et Ireland R.D., "The Concept of 'Opportunity' in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges", *Journal of Management*, vol. 36, n° 1, 2010, p. 40-65.
- Sorenson O. et Stuart T.E., "Entrepreneurship: A Field of Dreams?", *The Academy of Management Annals*, vol. 2, n° 1, 2008, p. 517-543.

- Stevenson H.H., "Why Entrepreneurship has won!", *Coleman White paper, USASBE*, February 2000, p. 1-8.
- Stevenson H.H. et Jarillo J.C., "Preserving Entrepreneurship as Companies Grow", *Journal of Business Strategy*, vol. 6, n° 1, 1986, p. 10-23.
- Stevenson H.H. et Jarillo J.C., "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990, p. 17-27.
- Suchman M.C., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 571-610.
- Ucbasaran D., Westhead P., et Wright M., "The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n° 2, March 2009, p. 99-115.
- Uzzi B. et Gillespie J.J., "Knowledge Spillover in Corporate financing networks: embeddedness and the firm's debt performance", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 7, 2002, p. 587-613.
- Vander Werf P. A. et Brush C.G., "Achieving empirical progress in an undefined field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, n° 2, 1989, p. 45-58.
- Venkataraman S., "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Katz J.A. et Brockhaus R.H. (eds.), vol. 3, 1997, p. 119-138.
- Venkataraman S. et Sarasvathy S.D., "Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story", *the Blackwell Handbook of Strategic Management*, Hitt M., Freeman R.E. et Harrison J.S. (eds.), Oxford, Blackwell, 2001, p. 650-668.
- Verstraete T. et Fayolle A., « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, 2005, p. 33-52.
- Yli-Renko H., Autio E. et Sapienza H.J., "Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6-7, 2001, p. 587-613.
- Zahra S.A. et Covin J.G., "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, vol. 10 n° 1, 1995, p. 43-58.
- Zahra S.A. et Dess G.G., "Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, 2001, p. 8-10.