



**HAL**  
open science

## L'opportunité entrepreneuriale au cœur d'un processus de réflexion et d'action

Jean-Michel Degeorge, Alain Fayolle, Kathleen Randerson

► **To cite this version:**

Jean-Michel Degeorge, Alain Fayolle, Kathleen Randerson. L'opportunité entrepreneuriale au cœur d'un processus de réflexion et d'action. *Recherches en sciences de gestion*, 2018, 126, 10.3917/resg.126.0057. hal-01860741

**HAL Id: hal-01860741**

**<https://hal.science/hal-01860741>**

Submitted on 26 May 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **L'opportunité entrepreneuriale au cœur d'un processus de réflexion et d'action**

Jean-Michel Degeorge  
Maître Assistant – HDR  
Laboratoire Coactis EA 4161 158  
Mines Saint-Étienne  
(France)

Alain Fayolle  
Professeur  
EM Lyon Business School  
(France)

Kathleen Randerson  
Professeure Associée  
Audencia Business School  
(France)

*Parmi les interrogations qui persistent sur l'opportunité entrepreneuriale (Shane, 2012 ; Venkataraman et al., 2012 ; Alvarez et al., 2013), certaines concernent le style cognitif de l'entrepreneur (Cardon et al., 2009) et son processus de décision (Sarasvathy, 2001). L'identification d'une opportunité est souvent associée à un style cognitif analytique alors même qu'un individu peut par ailleurs être guidé par son intuition et un processus de décision effectual afin de construire une opportunité. Avec une étude qualitative auprès de neuf entreprises, nous étudions le lien éventuel entre le processus de formation de l'opportunité (identification ou construction), le style cognitif de l'entrepreneur (intuitif ou analytique) et le processus de décision mis en œuvre (causal ou effectual). Nos résultats montrent que la relation n'est pas systématique et que l'industrie et la position de l'entreprise sur le secteur d'activité sont déterminantes.*

**Mots-clés :** *Opportunité – Intuition – Analyse – Causation – Effectuation.*

*Among the questions yet to be answered concerning entrepreneurial opportunities is that related to the nature of the opportunity (Alvarez et al., 2013), the cognitive style of the entrepreneur (Cardon et al., 2009), and the decision-making process (Sarasvathy, 2001). The process of opportunity identification is often associated with an analytical cognitive style, whereas an individual may also be guided by intuition in effectual decision-making to construct an opportunity. Here we analyze ten case studies to unveil the relationships between the process of opportunity formation (creation or identification), the cognitive style of the entrepreneur (intuitive or analytical) and the decision-making process (causal or effectual). We find that the relation is not systematic, and that firm industry and position in the sector are determinant.*

**Key-words:** *Opportunity – Intuition – Causation – Effectuation – Analysis.*

*Entre las preguntas que persisten sobre la oportunidad empresarial (Shane 2012, Venkataraman et al., 2012, Álvarez et al., 2013), algunas conciernen el estilo cognitivo del emprendedor (Cardon et al., 2009) y su proceso de toma de decisiones (Sarasvathy, 2001). La identificación de una oportunidad a menudo se asocia con un estilo cognitivo analítico, cuando un individuo puede dejarse guiar por su intuición y un proceso de decisión efectual para crear una oportunidad. A través de un estudio cualitativo de nuevo empresas, estudiamos el vínculo posible entre el proceso de formación de la oportunidad (identificación o construcción), el estilo cognitivo del emprendedor (intuitivo o analítico) y el proceso de decisión implementado (causal o efectual). Nuestros resultados demuestran que la relación no es sistemática y que la industria y la posición de la compañía en el sector de actividad son fundamentales.*

**Palabras-clave:** *Oportunidad – Intuición – Análisis – Causación – Efectuación.*

## Introduction

En marge des approches classiques en stratégie, basées sur le maintien d'un avantage concurrentiel, la performance de l'entreprise proviendrait désormais plutôt de sa capacité à identifier ou créer de nouvelles opportunités (Chabaud et Messeghem, 2010). Cette notion d'opportunité est centrale en entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000).

Par ailleurs, les aspects cognitifs sont considérés comme essentiels dans la compréhension des comportements (Kozhevnikov, 2007). La théorie de l'attribution, dans le champ de la psychologie sociale, s'est intéressée dans les années 50 sur le processus de décision et sur l'explication des décisions et des comportements des individus. Heider (1958), fondateur de cette approche, distingue deux ensembles de causes: les causes internes (auto-attribuées) et les causes externes (liées à la situation). En 1972, Kelley introduit la notion de schéma causal (qui met en exergue le rôle de l'expérience mais également de l'émotion), repris par la suite par Weick (1979) qui se concentre sur le processus d'apprentissage.

Par ailleurs, la rationalité (Simon, 1955, 1987) est associée à un raisonnement analytique qui est l'un des systèmes composant l'architecture de la cognition humaine. Des travaux récents, en psychologie et maintenant en entrepreneuriat, ont suggéré que la rationalité, telle qu'elle était envisagée par les économistes, était une illusion (Chandler et *al.*, 2011; Gabriëlsson et Politis, 2011). Au-delà de l'analyse consciente, les décisions peuvent être guidées par plusieurs facteurs (e.g. émotions) et notamment l'intuition de l'individu (Goss, 2007 ; Baron, 2008 ; Cardon et *al.*, 2009). Le style cognitif d'un individu peut être rassemblé sur un continuum allant de l'analyse à l'intuition (Allinson et Hayes, 1996).

D'autres approches se concentrent enfin sur la manière dont un individu raisonne et agit. L'entrepreneur peut ainsi adopter une logique d'action causale ou effectuale (Sarasvathy, 2001). Si la logique causale met d'abord l'accent sur des objectifs précis puis sur des moyens pour les atteindre, la logique effectuale met d'abord l'accent sur les moyens puis sur les effets atteignables avec ces derniers. L'opportunité s'articule autour d'un processus de construction de l'action.

À partir de ces approches de la littérature, nous formulons la question de recherche suivante : Existe-t-il un lien entre la perception

de l'opportunité par l'entrepreneur, son style cognitif et le processus d'identification/construction de l'opportunité? S'interroger sur ce lien peut permettre de mieux comprendre comment celui-ci va conduire un processus lui permettant d'exploiter une opportunité. Ceci est d'autant plus important que de nombreuses entreprises sont à la recherche de relais de croissance et doivent mettre en œuvre des processus d'identification ou de construction d'opportunité afin d'assurer leur développement ou même leur survie.

À cette fin, nous proposons, après avoir clarifié la notion d'opportunité – puis le style cognitif de l'entrepreneur et sa logique d'action – de revenir sur la façon dont ces différentes notions peuvent s'articuler. Dans la suite de Burg et Romme (2014), notre travail mobilise des approches jusqu'alors très séparées, afin d'embrasser toute la complexité du phénomène entrepreneuriale. Une étude empirique qualitative nous permet ensuite de montrer l'intérêt de rapprocher ces différents courants de la littérature et de présenter nos résultats et analyse.

## **L'individu et l'organisation au cœur du processus**

### **L'opportunité : découverte ou construite?**

L'émergence d'une opportunité et son développement sont méconnus (Smith et *al.*, 2009). Deux conceptions différentes sont développées dans la littérature (Shane, 2012) sur la nature ontologique de l'opportunité. Dans la première, l'opportunité serait une réalité objective, identifiable en tant que telle, dans la seconde une construction sociale à partir d'interactions entre un individu et son environnement. La première approche considère l'opportunité comme une occurrence naturelle qui existe avant qu'elle ne soit découverte par des entrepreneurs alertes et ayant des compétences permettant de l'exploiter (Kirzner, 1997 ; Drucker, 1985 ; Shane, 2000 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Shane, 2012). La seconde conception avance que l'opportunité soit abordée par l'imagination et les actions de l'entrepreneur (Berglund, 2007). L'opportunité se construit au cours d'un processus et n'est pas le point de départ, que l'on chercherait.

Ces deux approches peuvent toutefois être complémentaires (Lumpkin et *al.*, 2004). Pour Berglund (2007), les entrepreneurs ont une vision multi-facettes de l'opportunité en fonction du contexte et de leurs perceptions. Venkataraman et *al.* (2012) avancent que

certaines opportunités peuvent être facilement reconnaissables, alors que d'autres sont plus difficilement identifiables, et enfin que d'autres n'existent pas avant que l'individu ne les crée.

### **Les aspects cognitifs: intuition ou analyse?**

Des aspects cognitifs sont de plus en plus mobilisés afin de mieux comprendre le fonctionnement des actions (voir Kozhevnikov, 2007 pour une revue de littérature). Nous retenons ici la définition de Mitchell et al. (2002) qui définit la cognition entrepreneuriale comme la structure de connaissances que l'individu utilise pour évaluer, juger ou décider lors de l'évaluation d'opportunités, de la création ou de la croissance d'entreprises. Le style cognitif quant à lui correspond à une heuristique qu'un individu emploie dans son approche de résolution de problèmes (Brigham et al., 2007 : 31). Les chercheurs abordent souvent le style cognitif comme un continuum allant de l'intuitif à l'analytique (Allison et Hayes, 1996), tandis d'autres (Epstein et al., 1996) avancent que le système cognitif analytique et intuitif est indépendant, et peut ainsi être mieux appréhendé par des échelles séparées et unipolaires (e.g., Hodgkinson et Sadler-Smith, 2003 ; Kickull et al., 2009).

Par ailleurs, la recherche s'est intéressée au rôle de l'intuition dans le processus entrepreneurial. Mitchell et al. (2007a : 24) proposent cette définition de l'intuition: « *Le processus dynamique par lequel les cognitions de vigilance entrepreneuriale interagissent avec des compétences fonctionnelles (e.g. culture, secteur, des circonstances spécifiques, technologie...) pour rendre conscient une opportunité de créer de la valeur* ». Ainsi, l'intuition est le résultat de l'expérience (Lieberman, 2000 ; Myers, 2002).

Baron (2006) propose que, pour identifier une opportunité, les entrepreneurs utilisent un cadre cognitif qu'ils ont acquis auparavant et qui provient de leur perception et de leur interprétation au regard des modifications dans l'environnement externe (au niveau technologique, du marché ...) ainsi que de leurs connaissances et de leur expérience. De ce fait, l'intuition correspondrait à l'activation d'un schéma cognitif adapté à une situation donnée.

Submergé par l'information, l'individu se trouve souvent dans une situation très complexe où les faits ne permettent pas toujours de décider rationnellement, et où le temps impose une pression

supplémentaire. « *Les décisions de ce type, prises dans l'instant, au cœur de l'action, sans réflexion analytique consciente, sont appelées 'intuitives' par opposition aux décisions 'rationnelles'* » (Coget et al., 2009 : 119). Le processus de décision intuitif implique le sentiment de certitude sans réflexion rationnelle consciente (Coget et al., 2009). Ce serait une sorte de sixième sens qui expliquerait l'anticipation (Grandval et Soparnot, 2007). Ces auteurs proposent trois dimensions centrales permettant de reconnaître une décision intuitive : la vitesse d'exécution, l'inconscience du processus de prise de décision et la confiance dans la décision.

Pour autant, les décisions intuitives et les décisions analytiques ne sont pas antinomiques. L'individu peut orienter ses choix tout d'abord avec l'intuition (les perceptions intuitives viennent immédiatement à l'esprit) puis les conforter avec le raisonnement. A l'inverse, il peut remettre en cause une analyse à partir d'une intuition. Le tableau 1 reprend les principales dimensions des styles analytique et intuitif.

**Tableau 1: La dimension cognitive du processus**

<b>Style cognitif Dimension</b>	<b>Analytique</b>	<b>Intuitif</b>
Temps de préparation	Plus long	Plus court
Processus	Séquentiel	Holistique
Conscience du processus	Conscient	Non conscient
Confiance dans la décision	Analyse et connexions Raisonnement	Sentiment de certitude
Vitesse d'exécution	Plus long	Plus rapide
Contexte	Evaluation des alternatives	Complexité et masse d'informations
Compétences nécessaires	Capacités informatives et d'appropriation	Esprit de synthèse
Antécédents	Nouvelles situations Relations causales	Expérience

Source : Les auteurs (à partir de : Allisson et Hayes (1996), Mitchell et al. (2002, 2007a), Baron (2006), Kozhevnikov (2007), Coget et al. (2009))

**Les logiques de réflexion et d'action : causation ou effectuation ?**

Nous adressons la question des actions et des perceptions de l'entrepreneur au cours du processus conduisant à la formation d'une opportunité. Deux logiques sont étudiées : causale et effectuale.

Sarasvathy (2001: 245) définit le processus causal ainsi : « La *causation peut être défini(e) comme le processus de prise de décision qui est centré sur ce qui devrait être fait avec des buts prédéterminés et moyens possibles.* » ; ceci est basé sur l'utilisation de l'analyse et des techniques d'estimation afin d'explorer et d'exploiter les marchés latents et existants (Gabrielsson et Politis, 2011: 281).

L'effectuation, quant à elle, correspond à un mode de prise de décision non prédictif, mettant l'accent sur ce qui peut être fait avec des moyens actuels et des finalités pressenties (Sarasvathy, 2001: 243-288), en utilisant la synthèse et l'imagination pour créer des marchés nouveaux (Gabrielsson et Politis, 2011: 281).

Sarasvathy propose qu'une logique causale corresponde à une stratégie planifiée et à une reconnaissance d'opportunité. A l'inverse, une logique effectuale est en lien avec une stratégie émergente basée sur l'expérimentation et avec un processus de construction (Chandler et al., 2011).

Pour autant, une logique effectuale peut faire appel à une partie de planification en fonction de l'avancée du processus et des objectifs de l'entrepreneur (rédaction d'un business plan afin de lever des fonds, par exemple). L'effectuation comporte ainsi une transformation (Sarasvathy, 2011). Le contexte, matérialisé par les perceptions de l'individu et l'environnement externe, joue un rôle prépondérant.

Le tableau suivant retrace les principales dimensions.

**Tableau 2 : Opérationnalisation de la logique du processus**

	<b>Causation</b>	<b>Effectuation</b>
Nature de l'incertitude	Focus sur la prédiction d'un futur incertain – Vision de l'entrepreneur – Analyse des opportunités sur le LT	Focus sur les aspects contrôlables d'un futur imprédictible, à CT – Emergence d'opportunités éventuelles



Définition du marché	Techniques d'analyse et estimation d'un marché existant ou latent	Synthèse et imagination pour créer un marché à partir des moyens et ressources disponibles
Orientation des objectifs	Rechercher l'alternative optimale afin de répondre à un objectif – Exploitation de marchés existants	Participer à l'émergence de buts contingents au cours du temps – Exploitation des contingences environnementales
Rapport à l'incertitude	Eviter l'incertitude – Processus de contrôle formel permettant de vérifier l'atteinte des objectifs	Rechercher à exploiter l'incertitude – Expérimentation
Relations avec les actionnaires	Orientation envers les objectifs avec des actionnaires choisis en fonction de la stratégie prédéterminée, Maximisation des ressources	Orientation vers les moyens avec des actionnaires sélectionnés en fonction – Alliances stratégiques – Décisions prises au regard des pertes potentielles acceptables
Etudes de marché	Analyse complète du marché afin d'appréhender les besoins – Business Plan	Méthode d'investigation informelle – Le produit final est souvent loin de la conception originale

Source : les auteurs, à partir de (à partir de Sarasvathy, 2001; Sarasvathy et Dew, 2005 ; Gabrielson et Politis, 2011 ; Chandler et al., 2011)

Afin de rapprocher les différents concepts présentés ci-dessus, nous avons réalisé une étude qualitative auprès de neuf entreprises<sup>1</sup>.

## Une recherche empirique

Nous nous sommes attachés à prendre en compte les variables contextuelles aussi bien internes qu'externes à l'entreprise (marché, filière, évolution, historique ...); cette méthodologie est cohérente afin d'étudier les processus d'émergence de l'opportunité (Alvarez et Barney, 2010). Nous avons ensuite approfondi notre analyse par

---

<sup>1</sup> Ces entreprises ont été contactées dans le cadre d'un projet de recherche globale sur l'opportunité entrepreneuriale. D'autres problématiques sont donc traitées et sont issues de ce terrain et font l'objet de publications. Les présentations de la méthodologie d'étude et du terrain de recherche peuvent donc présenter quelques similitudes.

l'intermédiaire de deux entretiens d'expert au regard des activités des entreprises étudiées.

### **Méthodologie de recherche**

Nous avons identifié des entreprises ayant récemment exploité des opportunités (il nous était impossible de montrer l'existence d'une opportunité ne s'étant pas encore réalisée (Sarasvathy et Venkataraman, 2011)).

Nous avons construit les données par triangulation (Eisenhardt, 1989) : (1) observations *in situ* (2), entretiens semi-structurés et (3) documents internes et externes. Nous avons pu réaliser une observation *in situ* non participante sur le processus étudié. Les personnes interrogées sont les dirigeants et/ou propriétaires des entreprises concernées. L'échantillon a été construit sur un ensemble de critères tel que préconisé par Miles et Huberman (1994) : intention du chercheur face aux cas à étudier et la construction théorique qui rend opérationnel l'objet d'étude.

Nous avons construit une grille des thèmes à aborder lors de nos entretiens. Cette grille d'analyse a également permis de suivre les différentes dimensions prises en compte dans notre cadre théorique (cf. *infra*). Nous avons également collecté des données secondaires (marchés, évolution, filière, sites web, informations financières ...).

Les entretiens (d'une heure trente en moyenne) ont été effectués autour des mêmes thèmes, dans le même ordre et enregistrés (Baumard et al., 1999 ; Chabaud et Ngijol, 2010).

Enfin, nous avons approfondi nos données avec la réalisation de deux entretiens avec des experts des secteurs d'activités concernés par notre échantillon. Le premier expert a une expérience très forte et significative sur le secteur industriel médical (fabricants, revendeurs, CHU ...) et le second est positionné sur la filière industrielle de fabrication mécanique (automobile, aéronautique, chimie ...). Les deux experts sont toujours actifs dans leur domaine (créateur, repreneur et dirigeant d'entreprise).

### **Opérationnalisation des variables et analyse des données**

Pour la nature de l'opportunité, nous mobilisons les travaux de Baumol (1996), Shane et Venkataraman (2000), Eckhardt et Shane (2003), Smith et al. (2009), Shane (2012, Venkataraman et al. (2012).

Pour l'aspect cognitif (intuitif ou analytique), nous adoptons les travaux d'Allinson et Hayes (1996), Kickull et al. (2009), Krueger et Kickull (2006) et Kickul et al (2009). Ainsi, nous retenons les thèmes suivants: la volonté de rechercher activement à se développer au travers d'une opportunité, l'*alertness* (le fait d'être préparé à identifier une opportunité sans forcément la rechercher activement) et les expériences passées. L'intuition ne doit pas seulement être abordée à partir du discours de l'individu (Blume et Covin, 2011).

Enfin, nous mobilisons la logique d'actions du processus à partir de la littérature (Sarasvathy, 2001, 2008 ; Sarasvathy et Dew, 2005 ; Gabriellson et Politis, 2011), et notamment à partir d'une échelle de mesure proposée par Chandler et al. (2011).

Nous nous sommes ainsi référés aux normes de codification standards de la littérature (Miles et Huberman, 2003). Puis nous avons réalisé une analyse croisée des cas sur la nature et sur les processus (Yin, 2003), afin de pouvoir regrouper certains cas.

### Le terrain de notre recherche

Nous avons retenu deux secteurs principaux : le secteur industriel (fourniture, fabrication et sous-traitance mécanique) et l'industrie médicale. L'expérience des dirigeants est homogène au sein de notre échantillon (20 ans en moyenne) et des postes occupés. Enfin, les spécificités liées à la taille des entreprises nous a conduit à choisir des PME ou des entreprises de taille légèrement supérieure (qui s'explique par leur forte croissance ces dernières années).

Ensuite, nous avons interrogés deux experts afin de mieux comprendre et analyser nos résultats.

**Tableau 3 : Les entreprises de notre échantillon**

E	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Nb. de sites	Poste	Opportunité développée
1	Textile médical	400	2	DG	Innovation produit (technologique)
2	Sous-traitance mécanique	40	1	DG	Création de produits propres
3	Textile médical	370	5	Directeur industriel	Diversification de gamme
4	Sous-traitance mécanique	63	1	PDG	Diversification secteurs d'activité

					client (chimie)
5	Ingénierie mécanique	25	1	PDG	Prestation complète (sur la filière: étude et réalisation de sous-ensembles)
6	Fourniture industrielle	30 (PME indépendante juridiquement au capital détenu par un groupe)	150	DG	Croissance externe (horizontale)
7	Fourniture industrielle	22	2	DG	Extension de gamme (par adjacence)
8	Fabrication de mobilier industriel	20	1	DG	Diversification et innovation circuit de distribution
9	Fabrication d'appareillages industriels	25	1	Directeur commercial	Diversification de gamme (reprise de licence)

## Les résultats

Nous abordons nos résultats en fonction des concepts mobilisés.

### L'opportunité entrepreneuriale

Nous présentons tout d'abord un tableau récapitulatif.

**Tableau 4: La perception de la nature de l'opportunité**

E	Opportunité	Caractéristiques marchés (finalité) et ressources	Processus d'identification	Processus de construction
1	Conception d'un produit pour un nouveau marché	Ni l'un ni l'autre ne sont perçus		Intentionnel, nouvelles informations, innovation, poids de la R&D, inductif, formel
2	Nouveau produit,	L'offre est identifiée à	Planifié, formel,	

	sur un nouveau marché avec une nouvelle technologie	partir d'un brevet	nouvelles informations	
3	Nouvelle gamme de produits pour un nouvel usage	Les 2 sont perçus mais création d'une nouvelle combinaison avec les ressources mises en œuvre		Holistique, formel, basé sur l'intention et l'action
4	Nouvelle activité avec un nouveau produit	Le marché est perçu et s'en suit une expérimentation (diversification progressive)	Formel, rationnel, planifié, long, effort cognitif important	
5	Intégration dans la filière : nouveaux services avec une nouvelle technologie	Les 2 sont perçus mais utilisation d'une nouvelle combinaison		Informel, inductif
6	Pénétration d'un nouveau secteur géographique	Les 2 existent mais création d'une différenciation par les ressources		Intention, formel, intuition puis planification
7	Nouveau marché avec des nouveaux produits et des nouvelles méthodes de vente	Les 2 sont perçus mais engagement de ressources afin de capter de la valeur nouvelle		Idee, nouvelles perceptions, court
8	Diversification de gamme et nouveau circuit de distribution	Ni l'un ni l'autre ne sont perçus		Intention, inductif
9	Diversification de gamme de produits	Le marché et les produits sont perçus	Formel, rationnel, planifié	

L'opportunité entrepreneuriale peut se construire en fonction des représentations du dirigeant et de ses actions : « *Nous avons une vision précise de ce que l'on veut être. On imagine des choses virtuelles* » (E2), « *nous menons une réflexion permanente sur notre savoir-faire* » (E5), « *nous cherchons à déposer des brevets* » (E1). Dans ce cadre, le processus n'est pas forcément conscient mais, peu à peu, les actions engendrent de nouveaux moyens permettant d'arriver à la construction de l'opportunité. La subjectivité d'une opportunité est ici mise en avant (« *tout dépend de notre vision* » (E1), « *la personnalité du dirigeant* » (E3), « *notre savoir-faire spécifique* » (E5)). L'entreprise 3 qui, sans volonté manifeste et sans vision précise, a identifié une opportunité en raison d'un déplacement externe positif (proposition d'un pôle de compétitivité de reprendre un

brevet afin de l'exploiter) et négatif (la crise économique). La nécessité de trouver de nouveaux relais de croissance afin de faire face à l'incertitude de l'environnement, aucune action n'a été envisagée avant le déplacement (« *nous n'avions pas conscience des actions à mettre en place* »).

Le processus d'identification d'une opportunité, où l'opportunité est vue comme une réalité objective, est plutôt long, conscient, formel avec des efforts cognitifs importants. Lors de la construction d'une opportunité, le processus est fréquemment inductif et les perceptions de l'individu le conduisent à l'aborder de manière holistique.

Le tableau ci-après résume les principales caractéristiques

**Tableau 5 : l'opportunité entrepreneurial**

<b>Opportunité Caractéristiques</b>	<b>Réalité objective</b>	<b>Construction</b>
Durée	Long	Processus itératif
Prise en compte des variables	Conscient	Holistique
Point de départ	Découverte, environnement	Intention

### **Le style cognitif de l'entrepreneur ... et la nature de l'opportunité**

Nous nous concentrons ici sur le processus cognitif utilisé par l'individu et ses caractéristiques principales.

Il apparaît que les dirigeants sont guidés principalement par la vision qu'ils ont de leur activité et de leur environnement (entreprises 1, 4, 6 et 7) : « *On a une vision précise de ce que l'on veut faire* ». Seule l'entreprise 7 déclare une volonté manifeste autour de nouvelles opportunités sans vision précise des évolutions futures de l'environnement. Les entreprises 2 et 4 ont une volonté déclarée de se développer sans pour autant s'y préparer (« *on ne sait pas comment mettre des actions en place* » - E2). Un déplacement externe a

contraint ces entreprises à entreprendre des actions suite à l'identification d'une opportunité (« *Oui, on vient de prendre conscience des risques liés à l'évolution de notre secteur d'activité* » - E4). Enfin, certaines entreprises engagent des processus permanents de réflexion et d'analyse (« *On a mené une réflexion sur notre savoir-faire. C'est un choix clairement affirmé et l'on s'est donné les moyens de construire notre développement* » - E5 ; « *La structure s'organise autour de projets* » - E1).

Nous constatons que l'intuition provient principalement des expériences passées (« *On se base sur nos connaissances* ») même s'il peut être complété par des styles plus conscients et analytiques (« *Nous nous fions à notre intuition, les études de marché sont confirmatoires* »). L'intuition est généralement utilisée par des dirigeants s'affichant comme tel (« *Je suis très intuitif. L'intuition est fondamentale. C'est plus court mais à cela il faut rajouter l'expérimentation* » - E6). Pour d'autres, l'intuition est liée à la connaissance et à l'expérience du métier de dirigeant (« *C'est dans ma tête, c'est ma première intuition, c'est l'effet d'expérience* » - E5). L'inconscience apparaît également être une caractéristique de l'intuition (« *On part d'une idée qui amène à une décision intuitive* » - E7) ainsi que la confiance dans son orientation (« *L'argumentation consciente n'a qu'un but de communication (pour soi et pour les autres)* » - E7 ; « *Il n'y a pas de bonnes conduites sans intuition* » -6).

Le style analytique se caractérise par une démarche consciente, assez longue, formelle et où l'effort cognitif est prononcé. Il intervient, soit directement, soit à la suite d'une intuition qu'il faut confirmer (« *C'est pour mettre un maximum de pertinence dans les choix qui sont faits* » - E2 ; « *Ca ne peut pas être que de l'intuition. Je n'ai pas le talent d'être un intuitif de génie* » - « *J'aime mélanger l'intuition et l'analytique. J'analyse le passé pour décider* » - E6). Il est souvent conscient, organisé et formel (« *Toutes les équipes sont impliquées afin de faire germer des idées. On fait une analyse équipe par équipe et on synthétise toutes les informations ... On tire une stratégie de la vision et on élabore un plan d'actions* »). L'analyse est vue comme un outil d'aide à la décision. Elle permet de mieux appréhender un environnement donné (« *La décision devient naturelle après les études* » - E1). L'objectif est de réduire l'incertitude provenant de l'environnement. La démarche est ainsi assez longue et implique un véritable effort cognitif (« *Beaucoup de choses rentrent*

*(idées, projets ...). On a un pipeline avec des étapes qui doivent être franchies (sept étapes au total) » - E1).*

Nous remarquons que les opportunités identifiées comme une réalité objective sont le fruit d'une démarche cognitive analytique (E2, 4 et 9). A l'inverse, lorsque l'opportunité est construite, l'individu se laisse guider par son intuition (E5, 7, 8). Enfin, le processus de construction d'opportunité peut aussi commencer par l'intuition à laquelle s'ajoute un processus confirmatoire. Nous remarquons de plus que l'intuition est uniquement associée à la construction d'une opportunité, même si une analyse suit cette intuition initiale. A l'inverse, ce qui est plus surprenant, c'est que deux entrepreneurs perçoivent l'opportunité comme construite alors qu'elle provient d'une démarche de style cognitif analytique (E1 et E3). Dans ces cas, la volonté de construire leurs propres opportunités conduit les firmes à mettre en place des processus analytiques et planifiés de réflexion et d'action. *« Nous avons instauré un processus avec différentes étapes (de 1 à 7) au sein desquelles nous passons les nouvelles idées. Cela permet d'éviter les erreurs liées à son instinct » (E1).* Ceci est confirmé par l'entreprise 3 : *« nous faisons un métier où la technologie joue un rôle essentiel. Une organisation précise doit permettre à la technologie de se transformer en innovation avec un marché ».*

Le tableau ci-après résume les principales caractéristiques

**Tableau 6 : le style cognitif**

<b>Opportunité Style cognitif</b>	<b>Réalité objective</b>	<b>Construction</b>
Intuitif		Expérimentation Connaissance Expérience
Analytique	Conscient Long Formel Effort cognitif	Processus formel permanent d'idéation



### La logique de réflexion et d'actions du processus

Nous remarquons que cinq entreprises de notre échantillon (E1, 2, 3, 4 et 9) ont suivi une logique causale alors que deux (E5 et 8) ont adopté une logique effectuale. Enfin deux entreprises ont opté pour un processus mixte (effectuo-causal).

La logique causale est principalement basée sur une prédiction de l'avenir. Les entreprises se fixent des objectifs et tentent de réunir les moyens pour les atteindre. Très souvent, cela se matérialise par la rédaction d'un business plan (E4 et 9) afin de réduire le niveau perçu d'incertitude.

La logique effectuale est souvent une logique de petits pas, la créativité de la firme est mise en avant avec une forte acceptation de l'incertitude.

Enfin, deux entreprises ont adopté une logique mixte. Les marchés sont en émergence, les entreprises utilisent les évolutions provenant de l'environnement afin d'innover tout en réduisant l'incertitude par la réalisation de prévisions afin d'anticiper l'évolution des marchés.

### Synthèse de nos résultats

En synthèse de nos résultats, nous proposons le tableau suivant.

**Tableau 7: Récapitulatif de nos résultats à partir du cadre retenu**

Entreprise	Opportunité	Style cognitif	Logique d'action
1	Construite	Analytique et intuitif	Causale
2	Réalité objective	Analytique	Causale
3	Construite	Analytique	Causale
4	Réalité objective	Analytique	Causale
5	Construite	Intuitif	Effectuale

6	Construite	Intuitif puis analytique	Effectuo-causale
7	Construite	Intuitif	Effectuo-causale
8	Construite	Intuitif	Effectuale
9	Réalité objective	Analytique	Causal

Le processus d'identification d'une opportunité, perçue comme une réalité objective, est toujours associé à un style cognitif analytique et à une logique d'action causale (E2, 4 et 9).

Le mécanisme concernant les processus de construction des opportunités sont plus complexes. Ceci nous permet de présenter des résultats complémentaires à ce que l'on trouve dans la littérature. Le style intuitif est toujours relié à la construction d'une opportunité, avec des logiques d'actions effectuales ou effectuo-causales. Par ailleurs, la logique d'action causale, associée à une démarche analytique, peut également être reliée à la construction d'une opportunité (E1 et E3).

Enfin, dans notre échantillon, un entrepreneur a adopté un style cognitif intuitif et analytique. Ceci démontre la combinaison possible entre l'intuition et l'analyse en fonction des différentes étapes du processus.

## Discussion

Notre recherche montre que la relation entre le style cognitif, le processus lié à l'opportunité et les logiques de réflexion et d'action n'est pas prédéterminée. Afin de mieux comprendre les facteurs contextuels qui pourraient influencer l'origine de l'opportunité et la logique d'action mis en œuvre pour la réaliser, nous avons fait appel à deux experts.

Nous remarquons que le secteur d'activité de l'entreprise et son positionnement au sein de la filière semblent être déterminants dans le type de processus suivi. Le premier expert traduit une réflexion corrélée à la taille et au secteur d'activité de la firme. L'univers de la TPE, et ses caractéristiques idiosyncrasiques, conduit les entreprises à se développer avec peu de moyens et donc d'aborder des processus

avec une logique effectuale et un style plutôt intuitif. L'intuition permet ainsi de raisonner par analogie afin de copier les stratégies des concurrents. Dans ce cadre, l'opportunité peut aussi bien être construite qu'identifiée. Pour les PME, et plus particulièrement dans des secteurs d'activités plus innovants, la démarche causale est privilégiée à partir d'objectifs fixés par une démarche d'analyse (étude de marché ...). C'est ainsi pour certaines entreprises de notre échantillon (E1 et E3). Ceci est différemment mis en exergue par le second expert pour qui le processus dépend principalement du contexte. Ainsi, l'intuition prendra la place d'une information complète et sera donc la conséquence d'un manque de connaissances. Le processus se formera dans l'urgence (pour faire face à une baisse brutale de chiffre d'affaires par exemple). L'intuition traduit donc une perception d'une opportunité 'objective' (plus proche de l'idée) qui ne pourra être construite sans la création par l'individu (E5, E6, E7, E8).

Le secteur du textile médical adopte une logique formelle de construction d'innovation (E1 et E3). Le lancement de nouveaux produits est recherché (R&D), testé (marketing) pour un lancement sur le marché. Le style cognitif adopté est analytique, avec une logique causale alors que l'opportunité est construite. L'information disponible est considérée comme abondante et imprécise. Ce secteur d'activité entraîne une combinaison d'activités pour les entreprises, avec de larges gammes de produits à forte valeur ajoutée répondant à des normes strictes, et une concurrence forte. Ainsi, l'entreprise met en place un système formel afin d'analyser les nouvelles idées et opportunités potentielles. Les décisions sont ainsi prises sur des critères précis. Les perceptions, affinées par un processus analytique, permettent d'être proactif et d'innover afin de construire ses propres opportunités.

Le secteur de la sous-traitance mécanique est représenté par deux entreprises (E2 et E4) qui tentent de pénétrer des marchés existants. C'est également le cas de l'entreprise 9 qui agit le plus en amont de la filière de ce secteur (fournisseur). Pour ces trois entreprises, l'opportunité est identifiée à partir d'un processus causal. Ces résultats sont cohérents par rapport à la littérature (Shane, 2003; Brinckmann *et al.*, 2010). La perception de l'opportunité comme une réalité objective peut être rapprochée de la position de l'entreprise sur la filière. En effet, ces entreprises agissent comme sous-traitants de donneurs d'ordres et elles sont donc très dépendantes de l'évolution du marché. L'absence d'expérience de construction, dans nos cas, les

conduit à identifier uniquement les opportunités potentielles au travers d'analyse et de relations causales.

Le secteur de la fourniture industrielle est une activité amont de la filière de la mécanique générale. Les entreprises (E5, 6, 7 et 8) ont adopté un style cognitif intuitif. Le fort degré d'incertitude de ce secteur contraint les entreprises à faire face à un univers difficilement prédictible, les éventuelles analyses ne peuvent donc être seulement confirmatoires et *a posteriori*. Des stratégies basées sur la différenciation conduisent à des logiques d'actions effectuales (dans le cas d'innovations, stratégiques dans ce cas) ou combinées (dans le cas de marchés existants). Deux de ces entreprises (E5 et E8) ont perçu l'opportunité comme construite en utilisant un style cognitif intuitif et une logique effectuale. Là encore, c'est en lien avec la littérature sur l'opportunité (Short, 2003) qui montre que l'entrepreneur qui construit une opportunité utilise un style cognitive intuitif, avec une démarche effectuale (Sarasvathy et Venkatraman, 2002). Ainsi, la construction de l'opportunité permet non seulement d'atteindre, par une démarche effectuale, des objectifs mais également d'en fabriquer de nouveaux (Venkataraman et al., 2012).

Quant à l'entreprise 6, elle construit une opportunité liée à une innovation par l'intermédiaire d'une démarche de style cognitif intuitif puis analytique. Elle suit une logique effectuo-causale. Ceci nous permet de montrer la combinaison possible entre les styles intuitif et analytique, ces styles sont indépendants et peuvent intervenir au cours d'un même processus (Epstein et al., 1996; Hodgkinson et Sadler-Smith, 2003, Kickul et al., 2009). Un individu peut utiliser conjointement les deux (Long et McMullan, 1984; Lumpkin et al., 2004), notamment lorsque l'organisation a acquis des compétences dans l'identification ou la construction d'opportunité (Lumpkin et Lichtensten, 2005). Nous notons également que cette entreprise est la plus importante en taille de notre échantillon. La taille peut donc être une variable à prendre en compte : les entreprises de taille importante sont plus bureaucratiques que les plus petites (Stevenson et Gumpert, 1985) et l'analyse trouve toujours sa place dans les processus.

Par ailleurs, nos résultats montrent que l'intuition n'est pas toujours associée à un environnement perçu comme incertain et elle ne remplace pas une analyse consciente. Ceci nous ramène à discuter certains éléments de la littérature. Pour certains auteurs, l'utilisation de l'intuition dépend de la nature du problème à résoudre (Dane et Pratt, 2007; Brigham et al., 2007: 31). Cette utilisation est appropriée

lorsque (a) le degré de l'incertitude émanant de l'environnement est élevé; (b) le contexte est nouveau et fait face à de nouvelles tendances; (c) il n'y a pas d'antériorité; et (d) le choix parmi plusieurs alternatives ne peut être basé sur des éléments factuels (Agor, 1990). L'intuition peut permettre de réduire la durée de la prise de décision et, lorsque l'information est changeante ou contradictoire, elle permet de réduire le temps entre la perception de l'information, la décision et l'action (Bird, 1988). Contrairement à une idée très répandue, Khatri (2000) propose même que cette approche soit plus appropriée pour les décisions importantes et non-routinières, principalement dans un environnement incertain.

## Conclusion

Cette recherche contribue à éclairer la question du processus lié à la nature de l'opportunité entrepreneuriale. Au-delà du débat ontologique qui porte sur l'existence de l'opportunité (existe-elle en dehors de tout ?), nous avons travaillé sur l'aspect cognitif et socio-psychologique (l'interprétation et le sens que les individus donnent à cette réalité sous-jacente).

Il y a plusieurs implications à l'issue de ce travail. Tout d'abord, dans un contexte où il y a de plus en plus de cours sur l'entrepreneuriat (Dimov, 2007), de meilleures connaissances sur les interactions et sur le contexte lié à l'opportunité pourrait encourager les étudiants à poursuivre leurs idées. Dans ce cadre, la difficulté n'est pas de sélectionner les bonnes idées, mais plutôt de développer la génération et l'incubation de multiples idées. Notre recherche rejoint les propos de Sarasvathy (2011) qui avance que l'utilisation de l'effectuation peut être apprise et enseignée.

Ensuite, comme le montre Baron (2006), l'expérience participe à la construction du cadre cognitif de l'individu. Ainsi, l'expérience antérieure d'identification d'opportunité peut le conduire à mettre en relation certains événements (provenant notamment de l'environnement) afin de réaliser des connexions (« *connect the dots* ») dans une perspective entrepreneuriale. Ceci ouvre ainsi une nouvelle perspective de recherche sur les formations et sur l'accompagnement en entrepreneuriat.

Enfin, concernant l'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprise, les structures d'accompagnement ont,

jusqu' alors, mis l'accent sur le suivi des créateurs potentiels par la planification et par la rationalisation (d'une certaine façon) du processus entrepreneurial. Ce travail peut donc permettre de mettre en relief l'importance des variables utilisées en fonction d'une certaine illusion de la rationalité et du tout planification.

Certaines perspectives apparaissent. Au niveau académique, la robustesse conceptuelle acquise peut permettre la mise en œuvre de recherches empiriques avec de larges échantillons. Nous souhaitons également comparer le style cognitif qui a contribué à la prise de décision (intuitif ou analytique) avec la poursuite du déroulement du processus. Une décision intuitive serait-elle plus facilement remise en cause à la lumière des informations nouvelles (et donc de l'analyse) ? Ou alors, l'intuition lors d'une décision engendre-elle une si forte confiance qu'elle conduit plus fréquemment à l'escalade de l'engagement (qu'il soit positif ou négatif) ?

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGOR W.H., (1990). "Wanted: the intuitive director". Dans Agor, W.H. (sous la direction de), *Intuition in Organizations*. Sage Publications, Newbury Park, CA, pp. 125-130.
- ALLINSON W.C., HAYES J., (1996). The cognitive style index: a measure of intuition analysis for organizational research, *Journal of Management Studies*, vol. 1, February, 119-135.
- ALVAREZ S.A., BARNEY J.B., (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.1, n°1, 2007, p.11-26.
- ALVAREZ S.A., BARNEY J.B., (2010). Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities. *Academy Of Management Annals*, 4(1), 557-583.
- ALVAREZ S.A., BARNEY J.B., ANDERSON P., (2013). Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial et organizational research, *Organization Science*, vol.24(1), January-February, 301-317.
- BARON R.A., (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs 'connect the dots' to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspective*, 20 (1), 104-119.

- BARON R.A., (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 2008, Vol. 33, No. 2, 328–340.
- BAUMOL W.J., (1996). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Business Venturing*, vol.11, 1996, p.3-22.
- BERGLUND H., (2007). Opportunities as existing and created: a study of entrepreneurs in the Swedish mobile internet industry. *Journal of Enterprising Culture*, 15 (3), 243-273.
- BIRD B.J., (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *Academy of Management Review*, 1988, Vol. 13, No. 3, 442-453.
- BLUME B.D., COVIN J.G., (2011). Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do?. *Journal of Business Venturing*, 26, 137-151.
- BRIGHAM K.H., DE CASTRO J.O., SHEPHERD D.A., (2007). A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31 (1), 29-51.
- BRINCKMANN J., GRICHIK D., KAPSA D., (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24-40.
- BURG E., ROMME A.G.L., (2014), Creating the future together: Toward a framework for research synthesis in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (2), 369-397.
- CARDON M.S., WINCENT J., SINGH J., DRNOVSEK M., (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, Jul2009, Vol. 34 Issue 3, p511-532
- CHABAUD D., MESSEGHEM K., (2010). « Stratégie et entrepreneuriat. Les opportunités, ruptures et nouvelles perspectives », *Revue française de gestion* 2010/7 (n° 206), p. 87 à 92.
- CHABAUD D., NGIOL J., (2010). « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue française de gestion* 7/2010 (n° 206), p. 129-147.
- CHANDLER G.N., DE TIENNE D.R., MCKELVIE A., MUMFORD T.V., (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, Volume 26, Issue 3, May 2011, Pages 375-390
- COGET J.F., HAAG C., BONNEFOUS A.M., (2009). Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs décideurs en période de tournage, *Management*, vol.12 (2), 118-141.
- DANE E., PRATT M.G., (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32, 33–54.
- DIMOV D., (2007). Beyond the single-person, single-insight attribution in understanding entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 2007.

- DRUCKER, P. F. (1985). Entrepreneurial Strategies. *California Management Review*, 27(2), 9-25.
- ECKHARDT J.T, SHANE S.A., (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, vol.29, n°3, 2003, 333-349.
- EISENHARDT K.M., (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- EPSTEIN S., PACINI R., DENES-RAJ V., HEIER H., (1996). Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (2), 390-405.
- GABRIELSSON J., POLITIS D., (2011). Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures. *Small Business Economics*, Apr2011, Vol. 36 Issue 3, p281-298,
- GOSS, D., (2007). Enterprise Ritual: A Theory of Entrepreneurial Emotion and Exchange. *British Journal of Management*, Jun2008, Vol. 19 Issue 2, p120
- GRANDVAL S., SOPARNOT R., (2007), L'intuition managériale: une aptitude ésotérique?, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin, 25 p.
- HANSEN D.J., LUMPKIN G.T., (2009). Testing of refining a creativity-based model of opportunity recognition. Babson Conference, 2009.
- HEIDER F., (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- HODGKINSON G.P., SADLER-SMITH E., (2003). Complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allison-Hayes Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, 243-268.
- KELLEY H.H., (1972), *Causal schemata and the attribution process*. New-York: General Learning Press.
- KHATRI N., (2000), The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, 53, 57-86.
- KICKUL J, GUNDRY L.K., BARBOSA S.D., WHITCANACK L., (2009). Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacy and the new venture creation process, *Entrepreneurship: Theory and practice*, March, 439-453.
- KIRZNER IM., (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach, *Journal of Economic Literature*, 35: 60-85.
- KOZHEVNIKOV M., (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological Bulletin*, 133 (3), 464-481.
- KRUEGER N.F., KICKUL J., (2006). "So you thought the intentions model was simple? Navigating the complexities and interactions of cognitive



- style, culture, gender, social norms, and intensity on the pathway to entrepreneurship”, Paper presented at the 2006 United States Association Small Business and Entrepreneurship Conference.
- LIEBERMAN M.D., (2000). Intuition: a social and cognitive neuroscience approach, *Psychological Bulletin*, 126: 1, 109-137.
- LONG W., McMULLAN W.E., (1984). “Mapping the new venture opportunity recognition process”. Dans J.A. Hornaday, F.A. Tardley, J.A. Timmons, K.H. Vesper (sous la direction de), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 567-591.
- LUMPKIN G.T., HILL G.E., SHRADER R.C., (2004). “Opportunity recognition”. Dans H.P. Welsch (sous la direction de), *Entrepreneurship: The way ahead* (pp. 73-90). London: Routledge.
- LUMPKIN G.T., LICHTENSTEN B.B., (2005). The role of organisational learning in the opportunity-recognition process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 451-472.
- MILES M.B., HUBERMAN M., (1994), *Qualitative Data Analysis : A Source Book of New Methods*, Thousand Oaks : Sage.
- MILES M.B., HUBERMAN M.A., (2003), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage, Beverly Hills, CA, 1994. Trad. Franc.: *Analyse des données qualitative*, De Boeck Université, Bruxelles, 2<sup>ème</sup> éd.
- MYERS D.G., (2002). *Intuition: its powers and perils*, Yale University Press, New Haven.
- SARASVATHY S.D., (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 253-263.
- SARASVATHY S.D., (2011). L’effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l’entrepreneuriat, Interview d’Olivier Germain, *Revue de l’Entrepreneuriat*, 10/2011 (3), 67-72.
- SARASVATHY S.D., DEW N., (2005). "New market creation through transformation" *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 15, Iss. 5; p.533
- SARASVATHY S.D., VENKATARAMAN S., (2002). « Three views of entrepreneurial opportunity”. Dans *Entrepreneurship handbook* (sous la direction de) Acs et al., 2002, 1-29.
- SARASVATHY S.D., VENKATARAMAN S., (2011). Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship: Theory et Practice*, 35(1), 113-135.
- SHANE S., (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- SHANE S., (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11 (4), 448-469.

- SHANE S., (2012). Reflection on the 2010 AMR decade award delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy Of Management Review*, 37(1), 10-20.
- SHANE S., VENKATRAMAN S., (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- SHORT J.J.C., KETCHEN D.J., SHOOK C.J.L., IRELAND R.D., (2010). The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 2010 36: 40
- SHORT J.J.C., KETCHEN D.J., SHOOK C.J.L., IRELAND R.D., (2010). The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management*, 2010 36: 40
- SIMON H.A., (1955), A behavioral model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.
- SIMON H.A., (1987), Making management decisions: the role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive*, 1, 57-64.
- SMITH B.R., MATTHEWS C.H., SCHENKEL M.T., (2009). Differences in entrepreneurial opportunities: the role of tacitness and codification in opportunity identification. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38-57.
- STEVENSON H.H., GUMPERT D.E., (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Mar/Apr85, Vol. 63 Issue 2, p85
- VENKATARAMAN S., SARASVATHY S.D., DEW N., FORSTER W.R., (2012). Reflections on the 2010 AMR decade award whither the promise? Moving forward with entrepreneurship as a science of the artificial, *Academy Of Management Review*, 37(1), 21-33. doi:10.5465/armr.2011.0079
- WEICK K.E., (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition. Paperback: 294 p., Publisher: McGraw-Hill (1979).
- YIN R.K., (2003). *Case study research: design and methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.