



**HAL**  
open science

## Temps, opportunité, stratégie, croissance et PME

Ludvig Levasseur

► **To cite this version:**

Ludvig Levasseur. Temps, opportunité, stratégie, croissance et PME. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2016. Français. NNT : 2016PSLED056 . tel-01610876

**HAL Id: tel-01610876**

**<https://theses.hal.science/tel-01610876>**

Submitted on 5 Oct 2017

**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.

# THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres  
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

## TEMPS, OPPORTUNITÉ, STRATÉGIE, CROISSANCE ET PME

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité **Sciences de gestion**

**Soutenue le 18.11.2016  
par Ludvig LEVASSEUR**

Dirigée par **C. LÉGER-JARNIOU**

### COMPOSITION DU JURY :

Madame Catherine LÉGER-JARNIOU  
MCF HDR, Université Paris-Dauphine  
Directrice de thèse

Monsieur Pierre ROMELAER  
PR, Université Paris-Dauphine  
Président du jury

Monsieur Didier CHABAUD  
PR, IAE de Paris Panthéon-Sorbonne  
Rapporteur

Madame Cécile FONROUGE  
PR, UQTR  
Rapporteure

Madame Bérangère DESCHAMPS  
PR, Université Paris 8  
Membre du jury



**Université Paris-Dauphine**  
École Doctorale de Dauphine  
DRM Management & Organisation

## **THÈSE**

pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion  
(Arrêté du 07 Août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par

**Ludvig LEVASSEUR**

**TEMPS, OPPORTUNITÉ, STRATÉGIE, CROISSANCE ET PME**

### **TOME 1 : DOCUMENT PRINCIPAL**

#### **JURY**

Directeur de thèse

**Madame Catherine LÉGER-JARNIOU**  
Maître de Conférences, HDR à l'Université Paris-Dauphine

Rapporteurs

**Monsieur Didier CHABAUD**  
Professeur à l'IAE de Paris Panthéon-Sorbonne

**Madame Cécile FONROUGE**  
Professeure à l'Université du Québec à Trois-Rivières

Suffragants

**Madame Bérangère DESCHAMPS**  
Professeure à l'Université Paris 8 Vincennes—Saint-Denis

**Monsieur Pierre ROMELAER**  
Professeur à l'Université Paris-Dauphine  
Président du jury

18 Novembre 2016

L'Université n'entend donner  
aucune approbation aux opinions émises dans cette Thèse,  
ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur

Aux Professeurs Lowell Busenitz et Patrick Joffre.

*« Il n'y a point de chemin vers le bonheur. Le bonheur, c'est le chemin ».*  
Lao-Tseu

## REMERCIEMENTS

« Rien ne développe l'intelligence comme les voyages ».  
(Émile Zola, *Contes à Ninon*, 2014, p.184)

« [L]a durée est métaphysiquement complexe et [...] les centres décisifs du temps sont ses discontinuités ».  
(Gaston Bachelard, *La dialectique de la durée*, 2006, p.38)

Faire une Thèse, c'est, au-delà de l'exercice nécessaire d'apprentissage par « reproduction » (Bourdieu et Passeron, 1970) amenant à l'autonomie du chercheur, faire un voyage, d'une certaine durée mais toujours passionnant, qui permet de mieux se connaître et de mieux connaître les autres personnes qui nous entourent. Pour cette raison, je souhaite ici remercier vivement et sincèrement toutes celles que j'ai rencontrées durant ce voyage.

Tout d'abord, mes remerciements les plus vifs et les plus sincères vont à ma directrice de Thèse, Madame Catherine Léger-Jarniou, sans qui rien de tout cela n'aurait été possible. Son soutien indéfectible et son expertise internationalement reconnue en Entrepreneuriat ont toujours été les meilleures armes, dans les moments les plus difficiles, pour dépasser les obstacles situés tout le long de ce parcours initiatique.

Je remercie vivement et sincèrement les membres du jury : le Professeur Didier Chabaud et la Professeure Cécile Fonrouge qui me font l'honneur d'être rapporteurs. Ma gratitude va également au Président du jury, le Professeur Pierre Romelaer, qui, par ses précieuses remarques lors de la présoutenance et par son soutien continu, m'a permis de rendre un travail doctoral de qualité, soutenu à l'Université Paris-Dauphine, désormais membre de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres. Enfin, ma gratitude va à la Professeure Bérangère Deschamps, spécialiste des PME, des reprises et des entreprises familiales pour avoir accepté d'être suffragante de cette recherche doctorale débutée le 8 décembre 2011.

Ensuite, je remercie toutes les personnes que j'ai eu le bonheur de rencontrer à

l'Université Paris-Dauphine, je pense notamment à Albert David, Anouck Adrot, Anthony Hussenot, Bernard De Montmorillon, Colette Depeyre, Danielle Picard, David Abonneau, Émilie Canet, Éric Brousseau, Éric Campoy, Fabien Blanchot, Florence Parent, François-Xavier De Vaujany, Gregor Bouville, Hèla Yousfi, Isabelle Huault, Jean-François Chanlat, Jean-Pierre Segal, Lionel Garreau, Nicolas Berland, Norbert Alter, Pierre Volle, Serge Perrot, Stéphanie Dameron, Stéphanie Salon et Véronique Perret. J'ai également une pensée chaleureuse pour les doctorant(e)s qui sont ou qui ont été actuellement engagé(e)s dans ce type de travail au sein de Dauphine. Je pense notamment à Alexandre, Alexis, Anthony, Athéna, Aurore, Christine, Claire, Damien, Diana, Dominique, Eliel, Elise, Fabrice, Fang, Galadrielle, Guillaume, Hélène, Hien, Imane, Jean-Yves, Jean-Christophe, Josiane, Julie, Laura, Maazou, Marie-Jeanne, Matilda, Mehdi, Mélia, Morgan, Mounir, Myriam, Najma, Oriane, Pédro, Pierre, Raphaël, Sacha, Sakura, Stéphan, Vaïté, Vincent et Yasmine.

Par ailleurs, je remercie toutes les personnes du monde académique avec qui j'ai eu la chance et l'honneur d'échanger durant ce voyage : Aaron McKenny, Abbie Shipp, Adam Smith, Alain Fayolle, Alan Bec, Albéric Tellier, Alexandre Ardichvili, Aline Scouarnec, Allen Bluedorn, Amy Hillman, Andranik Tumasjan, Anna Sircova, Annabelle Jaouen, Anne Smith, Armelle Lebrun, Bénédicte Aldebert, Bernard Leca, Bob Greer, Brian Anderson, Brian Pentland, Camille Carrier, Carolin Showers, Catherine Allix-Desfautaux, Cathy Stott, Christophe Elie-Dit-Cosaque, Christopher Shook, Colette Fourcade, Connie Marie Gaglio, Corey Phelps, Danny Miller, David Ketchen, David Patient, David Woehr, Dean Shepherd, Denise Rousseau, Dennis Gioia, Dimo Dimov, Donald Hambrick, Duane Ireland, Éric Allix-Desfautaux, Fabrice Le Vigoureux, Francis Pécot, Francisco Liñán, Franck Biétry, François Goxe, Frank Lasch, Frédéric Delmar, Gerardo Okhuysen, Harry Sapienza, Helle Neergaard, Ilona Boniwell, Indu Ramachandran, Isabelle Pillu, James Chrisman, James Combs, Jeff Joireman, Jeffery McMullen, Jeffrey Covin, Jenefer Husman, Jenifer Sexton, Jeremy Short, Jerome Katz, Jintong Tang, Joël Brée, José Molina-Azorín, Joseph Mahoney, Joshua Daspit, Karim Messeghem, Kathleen Eisenhardt, Kevin Corley, Kevin Lowe, Laura Cardinal, Linda Rouleau, Lowell Busenitz, Lynda Stringer, Lynn Shore, Maciej Stolarski, Margaret Williams, Mark Bolino, Mark Casson, Mark Sharfman, Martin Kilduff, Masoud Kerami, Matthew McCaffrey, Michael Buckley, Michael Pratt, Michel Kalika, Michel Marchesnay, Michelle Kacmar, Mike Wright, Nabil Khelil, Neal Ashkanasy, Nicolai Foss, Nicolas Fieulaine, Oksana Senyk, Olivier Torrès, Omar El Sawy, Parthiban David, Pascal Aurégan, Pascale De Rozario; Patrice Laroche, Patrick Joffre, Patrick Wright, Paul Adler, Paul Westhead, Per

Davidsson, Peter Klein, Philip Bromiley, Philip Zimbardo, Philippe Giuliani, Pierre Cossette, Pierre-André Julien, Pramodita Sharma, Rachel Frieder, Rhonda Reger, Robert Baron, Robert Liden, Robert Sutton, Rosemary Sword, Roy Suddaby, Roy Thurik, Russell Crook, Sharon Alvarez, Steffen Korsgaard, Stephen Lanivich, Susan Jackson, Thomas Allison, Thomas Loilier, Thomas Standaert, Timofey Nestik, Timothy Madden, Tor Hernes, Wessel Van Beek, William Wales, Willy Lens, Xavier Lecocq et Yitzhak Fried.

Je remercie également les dirigeant(e)s qui ont bien voulu participer à ce travail doctoral en m'accordant un peu de leur temps précieux et en participant aux parties quantitative et qualitative de l'étude. Pour des raisons évidentes d'anonymat, je ne peux malheureusement pas révéler leurs noms, mais je les remercie vivement et sincèrement pour leur participation.

Enfin, dans cette dernière ligne, je tiens à remercier du fond du cœur mes proches pour leur patience, leurs retours constructifs et leur soutien continu.



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>9</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : UNE APPROCHE CONCEPTUELLE ET MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION DU TRAVAIL DOCTORAL.....</b>	<b>22</b>
1. DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE À LA PERSPECTIVE TEMPORELLE DE L'INDIVIDU.....	24
2. DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DU TEMPS, TRAJECTOIRE DE RECHERCHE ET IDENTIFICATION D'UN VIDE CONCERNANT LE TEMPS.....	45
3. BUT DU TRAVAIL DOCTORAL.....	49
4. DE LA DÉFINITION DE L'ENTREPRENEUR ET SES DIFFICULTÉS TOUJOURS PERSISTANTES À L'OBJET DE RECHERCHE.....	55
5. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA PME EN TANT QU'OBJET DE RECHERCHE	61
<b>CHAPITRE 2 : UN CADRE CONCEPTUEL MOBILISANT LE CROISEMENT DE PLUSIEURS LITTÉRATURES.....</b>	<b>84</b>
1. REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE ET NARRATIVE SUR LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE.....	86
2 SUR L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE.....	100
3. SUR L'ENTREPRENEURIAT, AVEC UN <i>FOCUS</i> SUR LES OPPORTUNITÉS ET LA VIGILANCE ENTREPRENEURIALE.....	119
4. SUR LA PERSPECTIVE TEMPORELLE : DE L'INTERDISCIPLINARITÉ DE CERTAINS THÈMES ET SOUS-THÈMES DÉJÀ ÉTUDIÉS À LA MISE EN ÉVIDENCE D'UN VIDE THÉORIQUE.....	146
<b>CHAPITRE 3 : UNE MÉTHODE D'ANALYSE.....</b>	<b>183</b>
1. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	185
2. CHOIX DE LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	190
3. CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON.....	193
4. COLLECTE DES DONNÉES.....	200

5. COMPLÉMENTS SUR LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON ET LA COLLECTE DE DONNÉES.....	204
6. CODAGE DES DONNÉES QUALITATIVES.....	206
7. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE : LES CARTOGRAPHIES COGNITIVES.....	224

**DEUXIÈME PARTIE : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE ET UN MODÈLE DES DÉTERMINANTS TEMPORELS ET DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL DANS LA CROISSANCE DE LA PME.....236**

<b>CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE.....</b>	<b>238</b>
1. PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS CONCERNANT LE QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN.....	240
2. ÉTUDE DES LIENS ENTRE VISION STRATÉGIQUE, PERSPECTIVE TEMPORELLE, VIGILANCE, ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET CROISSANCE.....	279
3. <i>VERBATIM</i> POUR ILLUSTRER LES RÉSULTATS QUALITATIFS.....	287
4. COMPARAISONS DES CARTES COGNITIVES DES DIRIGEANT(E)S.....	328

<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS : CONTRIBUTIONS, MODÈLE À TESTER, LIMITES ET DIRECTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES.....</b>	<b>368</b>
1. CONTRIBUTIONS LIÉES AU TRAVAIL DOCTORAL.....	370
2. MODÈLE À TESTER.....	380
3. LIMITES LIÉES AU TRAVAIL DOCTORAL.....	436
4. DIRECTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES.....	445

**CONCLUSION GÉNÉRALE.....461**

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aujourd'hui, la réalité que vivent les dirigeant(e)s ne semble pas vraiment « *rose* »<sup>1</sup>. En effet, les PME qu'ils (elles) dirigent, évoluent dans des environnements hyperconcurrentiels (D'Aveni, 1995; D'Aveni, Dagnino et Smith, 2010) qui font que certaines PME croissent, à différents degrés (Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; Storey, 2006; Dobbs et Hamilton, 2007; Macpherson et Holt, 2007; Phelps, Adams et Bessant, 2007; Coad, 2009; Penrose, 2009; Shepherd et Wiklund, 2009; Janssen, 2011; Hermans, Vanderstraeten, Dejardin, Ramdani et Van Witteloostuijn, 2013; Wright et Stigliani, 2013; Chabaud, Messeghem et Degeorge, 2015; Jin et Kirsch, 2015; Koryak, Mole, Lockett, Hayton, Ucbasaran et Hodgkinson, 2015), alors que dans le même temps d'autres échouent (Wiklund et Shepherd, 2011; Mantere, Aula, Schildt et Vaara, 2013; Ucbasaran, Shepherd, Lockett et Lyon, 2013; Singh, Corner et Pavlovich, 2015; Yamakawa, Peng et Deeds, 2015; Khelil, 2016).

Illustrant bien l'importance de l'étude de ces environnements et de ces dynamiques concurrentielles (Chen, 2009; Chen et Miller, 2012, 2015), certains articles ont notamment mis au jour que : 1) les relations existant entre l'environnement concurrentiel, l'agressivité de l'action et la performance de la firme étaient des relations positives (Chen, Lin et Michel, 2010) ; 2) les firmes (très) peu performantes cherchaient à perturber (maintenir) le *statu quo* et adoptaient des stratégies audacieuses (conservatrices) sur les marchés déjà existants ainsi que des stratégies conservatrices (audacieuses) sur les nouveaux marchés (Chen, Katila, McDonald et Eisenhardt, 2010) ; 3) la relation existante entre agressivité concurrentielle et performance de la firme était plus positive dans les secteurs fortement véloces (Nadkarni, Chen et Chen, 2016) ; et que 4) la tendance de la firme à l'escalade du non-renoncement (*escalation of commitment*) était accrue par un grand nombre d'actions provenant de concurrents plus gros et par une performance positive provenant de concurrents plus petits (Hsieh, Tsai et Chen, 2015).

Cependant, si l'on admet l'importance de l'étude de ces environnements et dynamiques concurrentiels, nous soutenons en revanche que le lien possible partant de ces

---

<sup>1</sup> Traduction de « *rosy* » en anglais.

environnements vers le courant de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977; Freeman, Carroll et Hannan, 1983; Hannan et Freeman, 1989)<sup>2</sup> est beaucoup plus problématique<sup>3</sup>. Selon nous, le courant de l'écologie des populations est largement critiquable en raison : 1) d'une dynamique de sélection environnementale darwinienne (l'environnement sélectionne les organisations de sorte que « les moins adaptées » parmi elles disparaissent pour laisser place à d'autres « plus adaptées ») et non d'une dynamique d'adaptation interne lamarckienne (les organisations s'adaptent à leur environnement), avec une focalisation sur un niveau d'analyse plus « macro » que « micro », et 2) du rôle quasi inexistant qu'il donne à leurs dirigeant(e)s.

Nous soutenons pourtant qu'il est possible, en ayant une vision beaucoup plus « positive », de se tourner vers une dynamique d'adaptation interne lamarckienne de l'organisation et de relier la performance de la firme à un autre construit stratégique (Covin et Slevin, 1989; Anderson, Covin et Slevin, 2009) de niveau organisationnel (Covin et Slevin, 1991; Slevin et Terjesen, 2011; Wales, Patel, Parida et Kreiser, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015), susceptible de procurer un avantage concurrentiel : l'orientation entrepreneuriale. En effet, Wiklund et Shepherd (2011) ont récemment établi que l'orientation entrepreneuriale<sup>4</sup> avait une influence positive sur la performance relative<sup>5</sup> des firmes survivantes. Précisons ici que d'autres articles (Wiklund, 1999; Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009; Wiklund, Patzelt et Shepherd, 2009; Wiklund et Shepherd, 2011; Cassia et Minola 2012; Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013; Wales, Patel et Lumpkin, 2013; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014) ont également mis au jour une relation positive entre orientation entrepreneuriale et performance (dont la croissance est une sous-dimension : Brush et Vanderwerf, 1992; Murphy, Trailer et Hill, 1996; St-Pierre et Cadieux, 2011). Nous pouvons alors nous demander ce qu'est une firme entrepreneuriale. Selon Danny Miller (1983, p.771), c'est une firme : 1) engagée dans l'innovation produit-marché, 2) qui entreprend des projets quelque peu risqués et 3) qui est la première à proposer une innovation

---

<sup>2</sup> Voir également Astley et Van De Ven (1983); Levinthal (1997); Morgan (1999); Desreumaux (2005); Baum et Shipilov (2006).

<sup>3</sup> Il faut ici noter que certains travaux portant sur les dynamiques concurrentielles adoptent ce courant, tels Barnett (1997); Silverman et Baum (2002); Derfus, Maggitti, Grimm et Smith (2008).

<sup>4</sup> Dans leur étude, l'orientation entrepreneuriale comprenait trois dimensions : prise de risque, innovation, proactivité.

<sup>5</sup> La mesure utilisée incluait notamment la croissance des ventes et la croissance du nombre d'employés (Wiklund et Shepherd, 2003a).

proactive prenant les concurrents de court<sup>6</sup>. Ainsi, cet auteur et d'autres (notamment Jeffrey Covin, Dennis Slevin et William Wales) considèrent que l'orientation entrepreneuriale comprend trois dimensions interdépendantes : la prise de risque, l'innovation et la proactivité.

Nous pouvons ensuite nous demander qui met cette orientation entrepreneuriale en place. Empruntant la théorie des cadres supérieurs (ou *upper echelons theory*; voir par exemple Hambrick et Mason, 1984)<sup>7</sup>, nous soutenons que c'est bien le (la) dirigeant(e) qui met cette orientation en place. En effet, s'intéressant aux cadres supérieurs, Hambrick et Mason expliquent dès 1984 que stratégie et efficacité organisationnelle sont des reflets des valeurs et des bases cognitives de l'équipe de direction (*top managers*). Nous pensons également que cette symétrie qui existe entre la stratégie individuelle et la stratégie organisationnelle est davantage présente dans la PME, car une des caractéristiques importantes de cette dernière est sa centralisation (Miller et Friesen, 1977, 1978; Miller, 1983, 1986; D'Amboise et Muldowney, 1988; Julien, 1990; Marchesnay, 1993; Torrès, 1999, 2003, 2006, 2007a).

Faisant écho à Hambrick et Mason (1984), qui parlent de « bases cognitives » de l'équipe de direction, et à des articles plus récents expliquant « *qu'un aspect important du comportement entrepreneurial que les théories de la cognition entrepreneuriale pourraient éventuellement éclairer (Krueger, 2007) est la vigilance [...] (Kirzner, 1979)* » [Chaston et Sadler-Smith, 2012, p.416]<sup>8</sup>, nous nous tournons maintenant vers la cognition (Baron et Ensley, 2006; Grégoire, Barr et Shepherd, 2010; Grégoire, Shepherd et Lambert, 2010; Dimov, 2011; Grégoire, Corbett et McMullen, 2011; Randolph-Seng, Mitchell et Mitchell, 2014) et vers la vigilance entrepreneuriale. Nous soutenons alors qu'il est possible de lier

---

<sup>6</sup> L'idée est visible dans la version originale suivante : « *[a]n entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with "proactive" innovations, beating competitors to the punch* » (Miller, 1983, p.771).

<sup>7</sup> Voir également Dearborn et Simon (1958); Miller, Kets De Vries et Toulouse (1982); Gupta et Govindarajan (1984); Bantel et Jackson (1989); Finkelstein et Hambrick (1990); March et Simon (1991); Lant, Milliken et Batra (1992); Wiersema et Bantel (1992); Finkelstein et Hambrick (1996); Hambrick, Cho et Chen (1996); Ferrier (2001); Bertrand et Schoar (2003); Carpenter, Geletkanycz et Sanders (2004); Malmendier et Tate (2005a); Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2005); Hambrick (2007a, 2007b); Nadkarni et Barr (2008); Finkelstein, Hambrick et Cannella (2009); Wiklund, Patzelt et Shepherd (2009); Wiklund et Shepherd (2011); Quigley et Hambrick (2015); Bromiley et Rau (2016); Busenbark, Krause, Boivie et Graffin (2016); Wowak, Mannor, Arrfelt et McNamara (2016).

<sup>8</sup> « *[A]n important aspect of entrepreneurial behaviour upon which theories of entrepreneurial cognition have the potential to shed light (Krueger, 2007) is 'alertness' (Kirzner, 1979) [...]* » (Chaston et Sadler-Smith, 2012, p.416).

cognition et vigilance, lesquelles comprennent toutes les deux les dimensions d'association-connexion d'informations (Baron, 2006) et d'évaluation-jugement d'opportunités (McMullen et Shepherd, 2006). En effet, selon Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith (2002), la cognition recouvre les structures de connaissances que les personnes utilisent pour évaluer, juger ou prendre des décisions impliquant l'évaluation d'opportunités, la création d'entreprise et la croissance. En d'autres termes, la recherche portant sur la cognition entrepreneuriale s'emploie à comprendre comment les entrepreneurs utilisent des modèles mentaux simplificateurs pour assembler des informations, auparavant sans rapport, qui les aident à identifier et à inventer de nouveaux produits ou services et à assembler les ressources nécessaires pour démarrer et faire croître leurs entreprises<sup>9</sup>. Enfin, Tang, Kacmar et Busenitz (2012) conceptualisent la vigilance comme la somme des activités 1) de veille-recherche d'informations, 2) d'association-connexion innovantes d'informations et 3) d'évaluation-jugement d'opportunités.

Nous pouvons alors nous demander ce qu'est la vigilance entrepreneuriale. Sur ce point, l'économiste Israel Kirzner explique que la vigilance est « *la capacité à s'apercevoir, mais sans les avoir recherchées, des opportunités qui ont été jusqu'à présent négligées* » (Kirzner, 1983, p.148)<sup>10</sup>. Nous pouvons également nous demander si un lien entre l'orientation entrepreneuriale de la firme et la vigilance du (de la) dirigeant(e) est possible. Nous soutenons ici qu'elles peuvent être reliées si l'on définit l'entrepreneuriat comme un processus (Long et McMullan, 1984; Gartner, 1985; Bygrave et Hofer, 1991; Hernandez, 1999; Hills, Shrader et Lumpkin, 1999; Shane et Venkataraman, 2000; Shane, 2003; Fayolle, 2012) qui comprend la découverte (étudiée au travers de la vigilance entrepreneuriale) et l'exploitation (étudiée à travers l'orientation entrepreneuriale) des opportunités<sup>11</sup> d'affaires

---

<sup>9</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « *entrepreneurial cognitions are the knowledge structures that people use to make assessments, judgments, or decisions involving opportunity evaluation, venture creation, and growth. In other words, research in entrepreneurial cognition is about understanding how entrepreneurs use simplifying mental models to piece together previously unconnected information that helps them to identify and invent new products or services, and to assemble the necessary resources to start and grow businesses* » (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith, 2002, p.97).

<sup>10</sup> L'idée est contenue dans la version originale qui suit : « *the ability to notice without search opportunities that have been hitherto overlooked* » (Kirzner, 1983, p.148).

<sup>11</sup> Il s'agit ici d'un des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005 et Fayolle, 2003). Il existe donc d'autres définitions de l'entrepreneuriat.

rentables (Shane et Venkataraman, 2000)<sup>12</sup>.

Par ailleurs, il faut noter que Kirzner (1982, p.155) explique dès 1982 que « ... l'exercice de la vigilance entrepreneuriale dans un contexte multi-périodes demande [...] des qualifications personnelles et psychologiques qui n'étaient pas nécessaires dans le cas d'une période unique. Pour réussir, l'entrepreneur doit désormais posséder ces qualités de vision, d'audace, de détermination et de créativité que nous avons précédemment associées à l'élément entrepreneurial dans le cadre de l'action individuelle se rapportant à un avenir incertain. Il ne fait aucun doute que, dans la réalisation concrète de la fonction entrepreneuriale, ces qualités psychologiques et personnelles sont d'une importance capitale. En ce sens, de nombreux écrivains ont sans doute raison de lier l'entrepreneuriat avec le courage et la vision nécessaires pour créer l'avenir dans un monde incertain [...] »<sup>13</sup>. Cette citation doit retenir notre attention, au regard de l'importance qu'elle accorde 1) aux qualités personnelles et psychologiques, 2) aux différentes dimensions temporelles dont certaines sont plutôt individuelles (la vision est l'image d'un futur que le dirigeant souhaite pour son entreprise; voir par exemple Filion, 2007) et d'autres plutôt méthodologiques (le processus décrit ci-dessus est un processus « longitudinal » qui contient plusieurs périodes), et nous permet alors de nous tourner vers l'étude du temps.

Il faut préciser que de nombreux travaux ont étudié ou incorporé différentes dimensions temporelles. Cependant, force est de constater que ces études ont majoritairement porté sur un temps objectif, quantifiable, malléable et financièrement valable dénommé le temps de l'horloge<sup>14</sup> (Bluedorn et Denhardt, 1988; Nowotny, 1994; Adam, 1995; Grossin, 1996; Bonneau, 2014; Reinecke et Ansari, 2015). Illustrant bien ce constat, Shipp et Cole (2015, p.248) ont récemment conclu, après avoir réalisé leur revue de littérature, que « le

---

<sup>12</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « *entrepreneurship is concerned with the discovery and exploitation of profitable opportunities* » (Shane et Venkataraman, 2000, p.217).

<sup>13</sup> « *[T]he exercise of entrepreneurial alertness in the multiperiod market context will [...] call for personal and psychological qualifications that were unneeded in the single-period case. To be a successful entrepreneur one must now possess those qualities of vision, boldness, determination, and creativity that we associated earlier with the entrepreneurial element in isolated individual action with respect to an uncertain future. There can be no doubt that in the concrete fulfillment of the entrepreneurial function these psychological and personal qualities are of paramount importance. It is in this sense that so many writers are undoubtedly correct in linking entrepreneurship with the courage and vision necessary to create the future in an uncertain world [...]* » (Kirzner, 1982, p.155).

<sup>14</sup> Il faut noter que l'horloge est devenue le système temporel dominant au XIV<sup>ème</sup> Siècle (Le Goff, 1977).

*temps objectif est fortement mis en avant dans les études individuelles, tandis que le rôle du temps subjectif est généralement négligé. C'est-à-dire que presque toutes les études ont uniquement pris en compte l'écoulement réel du temps en fonction de l'horloge ou du calendrier »*<sup>15</sup>. Plus loin, ces mêmes auteurs ont ajouté que « *nous en savons très peu sur l'écoulement perçu du temps, en tant que construit psychologique, sur son rôle dans la science organisationnelle et sur la façon dont les individus peuvent éventuellement repenser des expériences professionnelles et anticiper des expériences futures pour comprendre le moment actuel* » (Shipp et Cole, 2015, p.249)<sup>16</sup>.

Dans ce travail doctoral, nous soutenons que ce vide théorique – lié au défaut d'étude du temps psychologique (cadre général de la perception et expérience du temps) et de la Perspective Temporelle<sup>17</sup> (une dimension particulière de ce cadre général) – constitue, en particulier en Entrepreneuriat, une opportunité de mettre au jour l'importance qu'ont les dynamiques temporelles et psychologiques des dirigeant(e)s dans le processus entrepreneurial et de croissance de leur PME. Nous pouvons alors nous demander ce qu'est cet important construit cognitivo-motivationnel (Nuttin, 1980; De Volder et Lens, 1982) dans la Perspective Temporelle. Sur ce point, Kurt Lewin (1997, p.222) précise que la Perspective Temporelle est « *[t]out ce que l'individu pense au sujet de son avenir psychologique et de son passé psychologique tel qu'il sera existant ou était existant à un moment donné* »<sup>18</sup>. Enfin, en lien avec la définition lewinienne, il faut préciser que Philip Zimbardo et John Boyd ont développé, en 1999, leur célèbre échelle de mesure qui comprenait les cinq dimensions suivantes : la Perspective Temporelle « Passé Négatif », la Perspective Temporelle « Passé Positif », la Perspective Temporelle « Présent Fataliste », la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et la Perspective Temporelle « Futur ».

De tout ce qui précède, nous pouvons maintenant préciser notre problématique. Dans

---

<sup>15</sup> « *[O]bjective time is emphasized heavily in within-person studies, whereas the role of subjective time is typically overlooked. That is, almost every study considered only the actual passage of time based on the clock or the calendar* » (Shipp et Cole, 2015, p.248).

<sup>16</sup> « *[V]ery little is known about the perceived passage of time as a psychological construct, its role in organizational science, and whether (or how) individuals retrospect and anticipate future work experiences to make sense of the current moment* » (Shipp et Cole, 2015, p.249).

<sup>17</sup> Sur la Perspective Temporelle, voir notamment Fieulaine (2006).

<sup>18</sup> « *The totality of the individual's views of his psychological future and his psychological past existing at a given time can be called "time perspective" [...]* » (Lewin, 1997, p.222).



ce travail doctoral, nous souhaitons mieux comprendre :

**« comment le dirigeant<sup>19</sup> et sa PME agissent  
pour générer de la croissance ».**

De cette problématique découlent les trois questions de recherche suivantes :

- 1) Comment la Perspective Temporelle (construit psychologique de niveau individuel) participe-t-elle à la vigilance du dirigeant ?**
- 2) Comment la vigilance du dirigeant participe-t-elle à l'orientation entrepreneuriale de sa PME ?**
- 3) Comment l'orientation entrepreneuriale de la PME participe-t-elle à la croissance de cette dernière ?**

Nous pouvons également nous demander quels seraient les apports ou les contributions d'une telle recherche. **D'un point de vue *managérial***, une focalisation sur la Perspective Temporelle fait particulièrement sens, dans la mesure où les activités de *coaching* portant sur la Perspective Temporelle et sur la psychologie positive sont actuellement en plein essor (voir, par exemple, le cabinet parisien Positran dirigé par le Dr. Ilona Boniwell) et une adéquation forte s'est récemment mise en place entre les problèmes rencontrés (l'importance de l'investissement temporel ainsi que l'affectation et le sacrifice des relations personnelles des entrepreneurs)<sup>20</sup> et les solutions proposées par les spécialistes (pour une présentation de ces solutions individuelles, voir par exemple Boniwell, Osin et Sircova, 2014).

---

<sup>19</sup> Par dirigeant, nous entendons ici aussi bien le dirigeant homme que la dirigeante femme.

<sup>20</sup> Ainsi, dans l'article de Géraldine Dauvergne daté du 5 Janvier 2016 et publié dans *Les Echos*, on pouvait lire que « 38% [...] [des entrepreneurs français] avouent négliger le temps passé avec leur famille, pour pouvoir mener leurs affaires à la réussite. Pour cette même raison, ils n'hésitent pas à rater un événement sportif (26%), un anniversaire en famille (25%) ou un concert (19%) ». L'article par ailleurs est accessible en utilisant le lien suivant : <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/comment-les-entrepreneurs-gerent-leur-temps-205748.php>.

**D'un point de vue théorique**, nous pouvons tout d'abord préciser qu'une focalisation sur la Perspective Temporelle permettrait : 1) de faire progresser les connaissances relatives aux dynamiques temporelles et psychologiques des individus (liées à leurs expériences passées, présentes et futures; Shipp et Cole, 2015) sous-jacentes dans la relation qui existe entre le (la) dirigeant(e) et les nombreuses opportunités d'affaires qu'il (elle) reconnaît et, *in fine*, 2) de construire une théorie de l'entrepreneuriat plus large.

Ensuite, parce que la conceptualisation de Zimbardo et Boyd (1999) est une conceptualisation subjective, sociale et « valencée » du temps (la valeur positive du passé, du présent et du futur mais également la valeur négative du passé et du présent pour l'individu sont prises en compte), une focalisation 1) sur la Perspective Temporelle (comme construit cognitivo-motivationnel) et 2) sur les liens possibles entre ses cinq dimensions et la vigilance envers les opportunités d'affaires (Levasseur et Léger-Jarniou, 2015) permettrait de répondre aux appels de la communauté académique concernant le fait que « ... *à cause des difficultés associées à la mesure de la reconnaissance des opportunités et/ou de la vigilance entrepreneuriale[,] [...] nous en savons peu sur les mécanismes cognitifs théoriquement supposés établir un lien entre affect et reconnaissance d'opportunités, quels sont ceux qui sont effectivement en œuvre, et à quel moment* » (Delgado-García, De Quevedo Puente et Blanco Mazagatos, 2015, p.200)<sup>21</sup>.

Par ailleurs, parce que la vigilance inclut, selon la conceptualisation de Tang, Kacmar et Busenitz (2012), la dimension de veille-recherche d'informations, une focalisation sur la découverte (étudiée au travers de la vigilance) et sur l'exploitation (étudiée à travers l'orientation entrepreneuriale) des opportunités d'affaires rentables (Shane et Venkataraman, 2000) permettrait de contribuer à l'idée d'un « alignement » développée par Rosenbusch, Rauch et Bausch (2013). En effet, ces auteurs ont récemment expliqué que l'orientation entrepreneuriale de la firme devait être alignée sur le dynamisme et la complexité environnementale : « *les entrepreneurs et les managers devraient être en veille attentive par rapport à leur environnement avant de mettre en place une orientation stratégique alignée sur des dimensions environnementales spécifiques. Ils seront ainsi en mesure de tirer parti*

---

<sup>21</sup> « ... [B]ecause of the difficulties associated with measuring opportunity recognition and/or entrepreneurial alertness[,] [...] little is known about which of the cognitive mechanisms that have been theorized to link affect to opportunity recognition actually operate, and when » (Delgado-García, De Quevedo Puente et Blanco Mazagatos, 2015, p.200).

*d'opportunités de l'environnement et de générer des niveaux de performance supérieurs à la moyenne pour leurs entreprises » (Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013, p.652)<sup>22</sup>.*

Enfin, en lien avec tout ce qui précède, étudier la croissance comme un extrant qui résulte non seulement de construits cognitifs de niveau individuel (la Perspective Temporelle et la vigilance entrepreneuriale), mais aussi de construits stratégiques de niveau organisationnel (l'orientation entrepreneuriale), permettrait de contribuer à cette littérature spécifique. En effet, Wright et Stigliani (2013, p.3) ont récemment écrit que « *nous avons besoin d'en savoir plus sur la façon dont les processus cognitifs de l'entrepreneur façonnent la croissance [...], la façon dont ils accèdent aux ressources et les configurent pour atteindre la croissance [...], et de savoir s'ils sont influencés par une plus grande variété de dimensions contextuelles que cela n'était le cas précédemment, et comment celles-ci influencent les différents modèles et types de croissance* »<sup>23</sup>.

**Cette Thèse est structurée en deux parties et cinq chapitres.** La première vise à introduire et à contextualiser le travail doctoral et la problématique de recherche, déjà esquissés dans cette introduction générale. Elle vise également à présenter les fondements théoriques liés et une réponse méthodologique. La seconde partie, quant à elle, présente et discute les résultats de la recherche.

Dans le **premier chapitre**, nous nous attacherons à introduire le travail doctoral. Nous introduirons notamment 1) les différentes conceptions du temps, le problème de la trajectoire de recherche actuelle et le vide théorique concernant le temps; 2) la problématique et les questions de recherche liées et 3) la définition de l'entrepreneur et l'objet de recherche (la Petite Entreprise puis, plus généralement, la Petite et Moyenne Entreprise).

Afin de bien étudier toutes les dimensions relatives à la problématique et aux

---

<sup>22</sup> « *[E]ntrepreneurs and managers should scan their environment carefully before implementing a strategic orientation that is in line with the specific environmental dimensions. That way, they may be able to take advantage of opportunities in the environment and generate above-average performance levels for their firms* » (Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013, p.652).

<sup>23</sup> « *... [W]e need to know more about how the entrepreneur's cognitive processes shape growth [...], how they access and configure resources to achieve growth [...], whether these are influenced by a wider variety of contextual dimensions than previously recognised, and how these influence different patterns and types of growth* » (Wright et Stigliani, 2013, p.3).

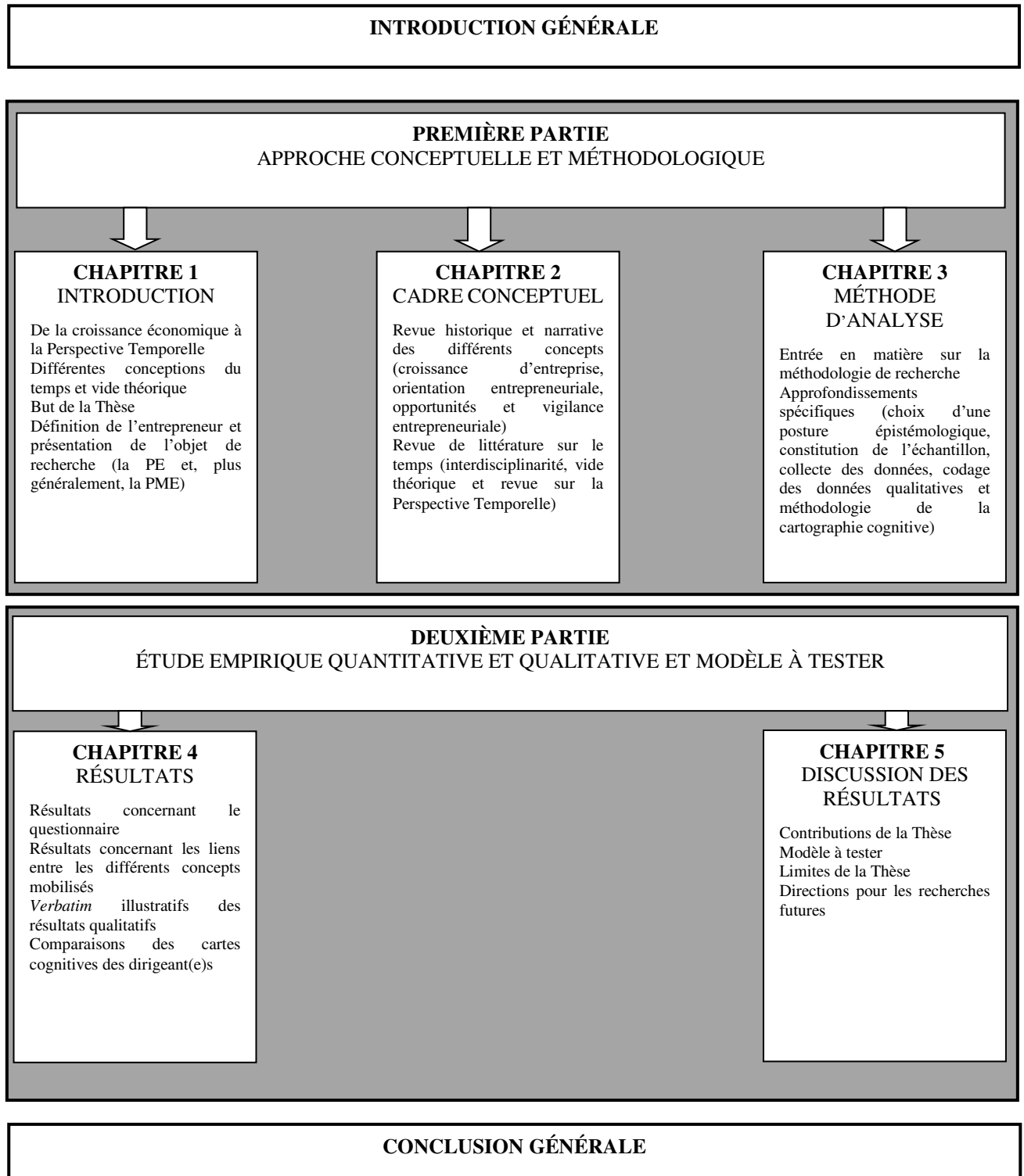
questions de recherche, nous ferons, dans le **deuxième chapitre**, une revue de littérature historique et narrative de l'ensemble des concepts mobilisés (la croissance d'entreprise, l'orientation entrepreneuriale, les opportunités et la vigilance entrepreneuriale) et du temps. Deux précisions doivent ici être faites. Premièrement, nous nous attacherons, en ce qui concerne le temps, à 1) mettre au jour son interdisciplinarité, 2) identifier le vide théorique et à 3) présenter une revue de littérature historique et narrative du construit de Perspective Temporelle. Deuxièmement, nous présenterons systématiquement des conclusions pour actions (centrées sur les conceptualisations retenues ainsi que sur les justifications, les critiques et les implications théoriques et managériales liées).

De plus, pour répondre à la problématique et aux questions de recherche, 22 dirigeant(e)s de PME seront interrogés. Des données issues 1) de questionnaires incluant (entre autres) des dimensions contextuelles de la croissance et une échelle de mesure de la Perspective Temporelle, aussi bien que 2) d'entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005), seront collectées et analysées. Outre l'analyse des données qualitatives réalisée avec le logiciel NVivo, la méthodologie de la cartographie cognitive sera également suivie pour analyser les discours des dirigeant(e)s et aboutir à la création de 22 cartes cognitives. Tous ces éléments seront l'objet du **troisième chapitre** dans lequel nous justifierons nos choix méthodologiques.

Dans le **quatrième chapitre**, à la suite de l'analyse des données qualitatives, nous serons en capacité, en plus d'apporter une réponse aux questions de recherche grâce à l'étude des liens entre les concepts, appuyée par de nombreux *verbatim* illustratifs, 1) de tester la solidité des résultats quantitatifs (au travers du test du critère d'équilibre de la Perspective Temporelle), 2) de mettre au jour d'autres résultats qualitatifs et 3) d'identifier différentes trajectoires de croissance.

Enfin, le **cinquième chapitre** aura pour objectif de discuter l'ensemble des résultats. Plus précisément, nous nous attacherons à présenter les différentes contributions et les limites du travail doctoral, ainsi qu'un modèle à tester et des directions pour les recherches futures. La figure ci-après présente la structuration de la Thèse.

**Figure 1 : Structuration de la Thèse**



# **PREMIÈRE PARTIE**

## **UNE APPROCHE CONCEPTUELLE ET MÉTHODOLOGIQUE**

Si l'**objectif** principal de la **première partie** de notre Thèse est de présenter notre approche conceptuelle et méthodologique, précisons que nous souhaitons également mettre en lumière notre problématique et nos questions de recherche. Nous mettrons donc (notamment) en évidence le problème de la trajectoire de recherche actuelle, ainsi qu'un vide théorique concernant le temps avant de justifier notre focalisation sur le construit cognitivo-motivationnel de Perspective Temporelle, de présenter et de justifier notre problématique et les questions qui s'y rattachent. Ce sera l'objet de l'introduction à notre travail doctoral (**Chapitre 1**) qui portera également sur quelques définitions importantes et sur notre objet de recherche.

Nous organiserons ensuite notre *corpus* de références bibliographiques (respectivement liées à la croissance de l'entreprise, à l'orientation entrepreneuriale, à la vigilance envers les opportunités d'affaires et à la Perspective Temporelle) pour obtenir, à chaque fois, une revue de littérature historique, narrative, cohérente et signifiante (**Chapitre 2**). Ce faisant, nous solidifierons les fondements théoriques sur lesquels reposent les éléments constitutifs de nos questions et de notre problématique et nous présenterons systématiquement des conclusions pour actions.

Enfin, nous nous focaliserons sur l'explicitation et sur les justifications de la méthode d'analyse que nous avons choisie pour répondre à notre problématique et à nos questions de recherche (**Chapitre 3**). Cette focalisation portera sur l'architecture (ou *design*) de la recherche, le choix d'une posture épistémologique, la constitution de l'échantillon, la collecte des données, le codage des données qualitatives et la méthodologie des cartographies cognitives.

# **CHAPITRE 1 : INTRODUCTION DU TRAVAIL DOCTORAL**



L'**objectif** principal de ce premier chapitre est d'introduire notre travail doctoral. Dans le **premier point**, nous « contextualiserons » notre Thèse et montrerons, à travers un raisonnement théorique introductif, préfiguratif et appuyé par plusieurs justifications, qu'une focalisation finale sur la Perspective Temporelle de l'individu est possible. **Deuxième point** : nous « situerons » cette Perspective Temporelle par rapport aux recherches temporelles qui ont déjà été menées et identifierons le problème de la trajectoire prise par ces dernières, ainsi que le vide théorique qui y est attaché. Puis, **troisième point**, nous expliquerons plus en détail le but de notre travail doctoral. À partir de deux réponses « raisonnées » et de plusieurs justifications théoriques, nous expliquerons pourquoi notre problématique et nos questions de recherche font sens. En cohérence avec notre réflexion, qui porte aussi bien sur *l'individu* (la Perspective Temporelle et la vigilance entrepreneuriale des dirigeant(e)s) que sur *l'organisation* (l'orientation entrepreneuriale et la croissance de la firme), nous définirons – **quatrième point** – les notions d'entrepreneur et d'entrepreneuriat, puis l'objet de notre recherche : la Petite Entreprise. Enfin, **cinquième point**, nous développerons la PME en tant qu'objet de recherche, de manière à pouvoir rapprocher certains travaux présentés (ceux, notamment, qui portent sur la vision stratégique) de certains résultats issus de notre étude empirique.

## PLAN DU CHAPITRE 1

<b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION DU TRAVAIL DOCTORAL.....</b>	<b>22</b>
1. DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE À LA PERSPECTIVE TEMPORELLE DE L'INDIVIDU.....	24
2. DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DU TEMPS, TRAJECTOIRE DE RECHERCHE ET IDENTIFICATION D'UN VIDE CONCERNANT LE TEMPS.....	45
3. BUT DU TRAVAIL DOCTORAL.....	49
4. DE LA DÉFINITION DE L'ENTREPRENEUR ET SES DIFFICULTÉS TOUJOURS PERSISTANTES À L'OBJET DE RECHERCHE.....	55
5. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA PME COMME OBJET DE RECHERCHE....	61

Dans ce premier point, nous allons « contextualiser » notre Thèse en entrepreneuriat en partant de la croissance économique (niveau interorganisationnel) pour aboutir à la Perspective Temporelle (niveau individuel). Outre la démonstration qu'une focalisation finale sur la Perspective Temporelle est possible, **l'objectif** de ce premier point est aussi de présenter un raisonnement théorique introductif, préfiguratif et appuyé par de nombreuses justifications.

## **1 DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE À LA PERSPECTIVE TEMPORELLE DE L'INDIVIDU**

### **1.1 Le niveau interorganisationnel : présentation historique et narrative du lien positif entre entrepreneuriat et croissance économique**

Nous nous proposons de commencer notre travail doctoral par l'étude du lien entre entrepreneuriat et croissance économique. Sur ce lien, nous pouvons par exemple préciser qu'en 2012, en se référant aux travaux antérieurs (Reynolds, Bosma, Autio, Hunt, De Bono, Servais, Lopez-Garcia et Chin, 2005), le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) – dont l'objectif est « *d'explorer et d'analyser le rôle que joue l'entrepreneuriat dans la croissance économique des pays* » (Nziali et Fayolle, 2012, p.13) – montre que le TEA (*Total Entrepreneurial Activity* ou taux d'activité entrepreneuriale total; Van Stel, Carree et Thurik, 2005) français est de « 5,2% », et qu'il se situe « *légèrement au[-]dessus de ceux du Japon (3,99%) et de l'Italie (4,32%)* » (Nziali et Fayolle, 2012, p.27). Ce chiffre important permet de mettre au jour l'intérêt des chercheurs pour la relation entrepreneuriat/croissance économique. En écho à d'autres revues de littérature déjà existantes (Wennekers et Thurik, 1999; Carree et Thurik, 2010), nous nous proposons de faire une présentation historique et narrative de ce lien de niveau interorganisationnel, avec les bienfaits de l'entrepreneuriat qu'il implique. **Notre objectif** est de montrer que, durant ces quelque quinze dernières années, de nombreuses recherches ont mis en évidence une relation positive entre entrepreneuriat et croissance économique, ainsi que les bienfaits que celui-ci suscite.

Ainsi, déjà en 2000, montrant qu'« *une augmentation du nombre d'emplois en compte propre de l'ordre de 1% de la population accroît l'emploi global d'environ 1,3%* » (Fölster,

2000, p.143)<sup>24</sup>, Fölster trouve que l'emploi en compte propre (*self-employment*) est positivement corrélé à l'emploi global (*total employment*). De plus, Acs et Armington (2004, p.912) montrent que, dans tous les secteurs excepté le secteur manufacturier, « *on retrouve des taux de croissance supérieurs en termes d'emploi, qui sont fortement et positivement associés à l'activité entrepreneuriale et au capital humain [...]* »<sup>25</sup>. Dans la même veine, définissant le capital entrepreneurial (*entrepreneurship capital*) d'une Société comme « *un milieu régional d'agents qui est favorable à la création de nouvelles entreprises* », Audretsch et Keilbach (2004, p.420)<sup>26</sup> valident l'hypothèse selon laquelle il existe une corrélation positive entre capital entrepreneurial et performance économique régionale.

Toujours sur cette relation, Van Stel, Carree et Thurik (2005) montrent que l'effet du taux d'activité entrepreneuriale total (*Total Entrepreneurial Activity rate*)<sup>27</sup> est significativement positif pour les pays riches. L'année suivante, distinguant entrepreneuriat d'opportunité (l'individu, ayant perçu une opportunité d'affaire inexploitée, veut devenir entrepreneur) et entrepreneuriat de nécessité (l'individu veut devenir entrepreneur, car il n'a pas de meilleur choix), Acs (2006) montre que plus la population s'engage dans le premier type d'entrepreneuriat et délaisse le second, plus le niveau de développement économique augmente. Enfin, Thurik, Carree, Van Stel et Audretsch (2008, p.673) trouvent que « *des taux d'emplois en compte propre élevés révèlent une activité d'entrepreneuriale accrue, qui contribuera, par la suite, à réduire le chômage* »<sup>28</sup>.

L'intérêt des chercheurs pour cette relation se poursuit durant la décennie actuelle puisque, s'appuyant sur des travaux antérieurs qui montrent que le degré d'activité entrepreneuriale a un impact positif sur la croissance du Produit Intérieur Brut (voir par exemple Braunerhjelm, Acs, Audretsch et Carlsson, 2010) et que « *l'entrepreneuriat sert de*

---

<sup>24</sup> L'idée est contenue dans la version originale suivante : « *an increased share of self-employment by one percent of the population increases total employment by about 1.3 percent of the population* » (Fölster, 2000, p.143).

<sup>25</sup> « *Higher levels of employment growth rates are found to be strongly and positively associated with entrepreneurial activity and human capital [...]* » (Acs et Armington, 2004, p.912).

<sup>26</sup> « *[A] regional milieu of agents that is conducive to the creation of new firms* » (Audretsch et Keilbach, 2004, p.420).

<sup>27</sup> Les auteurs définissent ce taux comme la somme du montant relatif d'entrepreneurs naissants (*nascent entrepreneurs*) et du montant relatif de propriétaires dirigeant (*business owners*) des firmes jeunes.

<sup>28</sup> « *[H]igher rates of self-employment [...] indicate increased entrepreneurial activity reducing unemployment in subsequent periods [...]* » (Thurik, Carree, Van Stel et Audretsch, 2008, p.673).

canal de déversement des connaissances, contribuant ainsi à la croissance économique » (Acs, Audretsch, Braunerhjelm et Carlsson, 2012, p.290)<sup>29</sup>, Acs, Audretsch et Lehmann (2013) proposent une synthèse portant sur la théorie du déversement de connaissances liée à l'entrepreneuriat (intitulée *the knowledge spillover theory of entrepreneurship*). Enfin, Stam, Hartog, Van Stel et Thurik (2013) montrent que l'entrepreneuriat ambitieux (*ambitious entrepreneurship*)<sup>30</sup> impacte la croissance macroéconomique de manière positive<sup>31</sup>. L'ensemble de ces travaux nous amène donc à conclure qu'il existe bien une relation positive entre entrepreneuriat et croissance économique.

## 1.2 Passage du niveau interorganisationnel au niveau organisationnel

### 1.2.1 L'étude de la Petite et Moyenne Entreprise (PME)

**Pourquoi** pouvons-nous passer du niveau interorganisationnel (la croissance économique) au niveau organisationnel (la PME) et étudier la PME ? Parce que de nombreux travaux montrent l'importance et le rôle positif des petites entreprises et justifient l'étude de la PME<sup>32</sup>. Par exemple, s'intéressant à la stimulation étatique du secteur des petites entreprises, Carree et Thurik (1998) précisent qu'« *[e]n premier lieu, le fait de stimuler les petites entreprises [...] réduit la dépendance vis-à-vis de ressources susceptibles d'être léthargiques et transitoires, telles que l'échelle, l'envergure et l'expérience, et intensifie la dépendance vis-à-vis de ressources telles que l'ajustement et l'efficacité. Ces dernières ressources sont susceptibles d'être plus résistantes aux incertitudes et aux changements que les précédentes. En deuxième lieu, la stimulation des petites entreprises signifie une stimulation de l'intensité de main-d'œuvre et, donc, de l'emploi (par définition). Enfin, la stimulation des petites entreprises implique une diversification croissante de la gamme de produits et services proposés. Elle ouvre ainsi la voie à un processus de sélection compétitif et à un processus*

---

<sup>29</sup> « *[E]ntrepreneurship serves as a conduit for the spillover of knowledge, thereby contributing to economic growth* » (Acs, Audretsch, Braunerhjelm et Carlsson, 2012, p.290).

<sup>30</sup> Les auteurs définissent ce type d'entrepreneuriat comme « *un sous-ensemble du TEA, ou plus spécifiquement la part des entrepreneurs du TEA qui s'attendent à ce que leur entreprise connaisse une croissance et puisse embaucher au moins six employés dans les cinq ans* » (Stam, Hartog, Van Stel et Thurik, 2013, p.235). La version originale est : « *a subset of TEA, specifically, the share of entrepreneurs within TEA who expect their firm to grow with at least six employees within five years* » (Stam, Hartog, Van Stel et Thurik, 2013, p.235).

<sup>31</sup> Pour un résultat similaire montrant que les firmes à forte croissance suédoises ont joué, durant la période 1987-1996, un rôle positif dans l'emploi national, voir Davidsson et Delmar (2006).

<sup>32</sup> Pour une présentation de l'intérêt économique des PME dans le contexte américain, voir Birch (1987).

comportant différentes approches innovantes, tout en permettant de satisfaire une demande fragmentée et différenciée » (Carree et Thurik, 1998, p.144)<sup>33</sup>. Dans la même veine, dans un article de synthèse incluant les travaux antérieurs (par exemple, Audretsch, 1995) et portant sur le passage d'une économie gérée et dirigée (*managed economy*) à une économie entrepreneuriale (*entrepreneurial economy*), Audretsch et Thurik (2001, p.282) argumentent que, « dans l'économie entrepreneuriale, les petites entreprises réussissent à la fois à créer plus d'emplois et à générer des salaires plus élevés »<sup>34</sup>. Ainsi, couplés à d'autres recherches montrant que les petites entreprises jouent un rôle important dans l'introduction de nouveaux produits, même dans les secteurs dominés par les grandes firmes (Acs et Audretsch, 1990a), ces travaux montrent bien l'importance et le rôle positif que jouent les petites entreprises et justifient l'étude des PME.

## 1.2.2 Focus sur la croissance de la PME

### 1.2.2.1 La justification du choix d'étude

Dans cette recherche, nous nous focalisons sur la croissance de la PME. **Pourquoi ?** Parce que le sujet de la croissance et, plus particulièrement, la croissance de la PME est un sujet toujours d'actualité académique (Guyot, Janssen et Lohest, 2006; Julien, Saint-Jean et Audet, 2006; Filion, 2007; Julien, 2007; Sauvé, Mahjoub et Pelletier, 2007; Boissin, Chalus-Sauvannet, Deschamps et Geindre, 2008; Witmeur, 2008; Gueguen, 2010; Léger-Jarniou, 2010; Teyssier, 2010; Chanut-Guieu et Guieu, 2011; Janssen, 2011; St-Pierre et Cadieux, 2011; Champagne De Labriolle, Prim-Allaz, Séville et Belliato, 2012; Claveau, Perez, Prim-Allaz et Teyssier, 2012; Hermans, Vanderstraeten, Dejardin, Ramdani et Van Witteloostuijn, 2013; Chanut-Guieu, Guieu, Tannery et Dana, 2014; Grandclaude et Nobre, 2014; Levratto et Tessier, 2014; Chanut-Guieu et Guieu, 2015; Grandclaude et Nobre, 2015) et économique

---

<sup>33</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « [f]irst, stimulating smallness [...] lifts the dependency on possibly sluggish and transient resources like scale, scope, and experience and intensifies the dependency on resources like adjustment and effectiveness. The latter resources are likely to be more robust against uncertainty and change than the former. Second, stimulation of smallness means stimulation of labor intensity and, hence, employment by definition [...]. Finally, stimulation of smallness implies an increase in the variety of the range of products and services offered. This not only paves the way for a competitive selection process and a process with different innovative approaches [...] but may also satisfy a fragmented and differentiated demand » (Carree et Thurik, 1998, p.144).

<sup>34</sup> [I]n the entrepreneurial economy[,] small firms create both more jobs and higher wages » (Audretsch et Thurik, 2001, p.282).

(Betbèze et Saint-Étienne, 2006)<sup>35</sup>. L'importance académique et économique, de la croissance de la PME justifie donc son étude.

### 1.2.2.2 Les différents facteurs entrant dans la croissance de la firme

Faisant écho à d'autres travaux (Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; Storey, 2006; Dobbs et Hamilton, 2007; Coad, 2009; Shepherd et Wiklund, 2009; Janssen, 2011; Hermans, Vanderstraeten, Dejardin, Ramdani et Van Witteloostuijn, 2013; Love et Roper, 2013; Wright et Stigliani, 2013; Chabaud, Messeghem et Degeorge, 2015; Gueguen, Janssen et Giacomini, 2015<sup>36</sup>; Jin et Kirsch, 2015; Koryak, Mole, Lockett, Hayton, Ucbasaran et Hodgkinson, 2015), nous synthétisons ici différents travaux portant sur la croissance de la firme vue sous l'angle des facteurs individuels (notamment les motivations, les aspirations, les attitudes et le capital humain) et sous l'angle des facteurs non individuels (notamment l'opportunité, les ressources, la stratégie et le contexte). Ces points seront davantage développés dans le chapitre suivant.

Nous pouvons présenter la croissance sous l'angle des *facteurs individuels*. En effet, s'appuyant sur des recherches antérieures (Kolvereid, 1992; Kolvereid et Bullvag, 1996), plusieurs travaux, notamment d'origine nordique, montrent qu'il existe une corrélation positive entre les aspirations de croissance des dirigeants (Wiklund et Shepherd, 2003b), leurs motivations pour la croissance (Delmar et Wiklund, 2008), d'une part, et la croissance de leur PME, d'autre part. D'autres travaux (Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003) mettent également en évidence l'influence importante qu'ont certains facteurs (le bien-être des employés, le revenu personnel du dirigeant, le contrôle des opérations par ce dernier) dans la détermination de l'attitude du dirigeant envers la croissance. Enfin, certains travaux (Barringer, Jones et Neubaum, 2005; Rauch et Rijdsdijk, 2013), qui portent davantage sur le capital humain, observent l'importance qu'ont certaines caractéristiques des fondateurs comme les études supérieures qu'ils ont poursuivies, leur expérience dans le secteur ou encore leur historique entrepreneurial (*i.e.* les sacrifices réalisés). À titre d'exemple, nous pouvons noter que, dans leur méta-analyse prenant en considération les travaux antérieurs (Cooper,

---

<sup>35</sup> Nous faisons ici uniquement référence à quelques travaux français et francophones publiés dans les dix dernières années.

<sup>36</sup> Gueguen, Janssen et Giacomini (2015, p.113) trouvent notamment que « [l] 'influence des caractéristiques du dirigeant dans l'explication de la croissance diminue avec le temps ».

Gimeno-Gascon et Woo, 1994; Wiklund et Shepherd, 2003b; Rauch, Frese et Utsch, 2005), Unger, Rauch, Frese et Rosenbusch (2011) valident l'existence d'une relation positive entre capital humain<sup>37</sup> et succès entrepreneurial.

Nous pouvons aussi présenter la croissance sous l'angle des *facteurs non individuels*. En effet, se référant aux travaux antérieurs portant sur l'interaction entre compétence entrepreneuriale et rareté/abondance des opportunités (Chandler et Hanks, 1994a), Wiklund et Shepherd (2003b) relèvent que la croissance augmente en cas de dynamisme environnemental<sup>38</sup> élevé. Dans la même veine, Cassar (2006) montre que le coût d'opportunité joue un rôle déterminant dans la taille future de la nouvelle entreprise.

Outre l'opportunité, il est également possible de présenter la croissance sous l'angle d'un autre facteur non individuel important : les ressources (Wiklund et Shepherd, 2003b). En effet, Chandler et Hanks (1994b) montrent que la possession d'une grande variété de capacités basées sur les ressources impacte positivement la croissance. De même, le modèle de Moreno et Casillas (2008) montre, plus récemment, que les ressources jouent un rôle modérateur dans la relation entre stratégie d'expansion produit et croissance.

En lien avec les ressources, plusieurs articles montrent également que la stratégie (Covin, Slevin et Covin, 1990; McDougall, Robinson et DeNisi, 1992; McDougall, Covin, Robinson et Herron, 1994) et le développement de nouveaux produits (McDougall, Covin, Robinson et Herron, 1994) ont un rôle important dans la croissance de l'entreprise.

Enfin, agissant comme une affirmation de l'importance du contexte, nous pouvons noter que la croissance est également étudiée par plusieurs auteurs (Sandberg et Hofer, 1987; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990; Davidsson, 1991; Westhead et Wright, 1998; Henrekson et Johansson, 1999; Folta, Cooper et Baik, 2006) sous l'angle des facteurs (non individuels) contextuels.

---

<sup>37</sup> Pour une revue récente sur le capital humain, voir également Marvel, Davis et Sproul (2016).

<sup>38</sup> Sur la notion de dynamisme environnemental, voir par exemple Dess et Beard (1984).

### 1.2.3 **Focus sur un autre construit de niveau organisationnel : l'orientation entrepreneuriale<sup>39</sup>**

En nous appuyant sur les précédents articles concernant la relation entre stratégie/innovation produit et croissance, nous allons nous focaliser sur l'orientation entrepreneuriale. **Pourquoi** pouvons-nous passer de l'étude de la croissance à celle de l'orientation entrepreneuriale ? Parce que la croissance et l'orientation entrepreneuriale sont situées au même niveau d'analyse (le niveau organisationnel; Covin et Slevin, 1991; Slevin et Terjesen, 2011; Wales, Patel, Parida et Kreiser, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015) et parce que l'orientation entrepreneuriale comprend une dimension d'innovation (Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989; Lumpkin et Dess, 1996) qui joue également un rôle dans la croissance de l'entreprise (McDougall, Covin, Robinson et Herron, 1994). Par ailleurs, l'existence d'une série d'articles (Wiklund, 1999; Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009; Wiklund, Patzelt et Shepherd, 2009; Wiklund et Shepherd, 2011; Cassia et Minola 2012; Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013; Wales, Patel et Lumpkin, 2013; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014) mettant au jour une relation positive entre orientation entrepreneuriale et performance (dont la croissance est une sous-dimension; Brush et Vanderwerf, 1992; Murphy, Trailer et Hill, 1996; St-Pierre et Cadieux, 2011) peut également constituer une autre justification de cette focalisation.

Les travaux de trois grands auteurs sont généralement utilisés pour introduire l'orientation entrepreneuriale, selon Gupta et Gupta (2015) : les travaux de Mintzberg (1973), de Khandwalla (1976/1977) et de Miller (1983). Il faut ici noter que, si Mintzberg (1973) explique que le comportement entrepreneurial est lié à certaines caractéristiques telles que la proactivité ou encore l'objectif de croissance et que Khandwalla (1976/1977) étudie les relations qui existent entre certaines dimensions du style de *management* de la direction, le contexte et la performance, Miller (1983) définit, dans son article séminal de 1983, une **firme entrepreneuriale comme une firme qui innove, qui prend des risques et qui est proactive (c'est-à-dire qui cherche à prendre ses concurrents de court).**

De plus, toujours en lien avec les travaux de Covin et Slevin (1989, 1991) et la critique

---

<sup>39</sup> Pour une revue de littérature sur ce construit, voir Edmond et Wiklund (2010).



de Zahra (1993), mais en remettant en question la conceptualisation *unidimensionnelle* de l'orientation entrepreneuriale (comprenant prise de risque, innovation et proactivité)<sup>40</sup> et son hypothèse de variation factorielle conjointe, Lumpkin et Dess (1996) proposent un cadre intégrateur permettant d'explorer la relation orientation entrepreneuriale/performance, en introduisant une conceptualisation *multidimensionnelle* dans laquelle prise de risque, innovation, proactivité, autonomie et agressivité concurrentielle sont cinq dimensions indépendantes et non covariantes.

Enfin, à côté de leur intérêt marqué pour : 1) les conceptualisations (George et Marino, 2011; Wales, 2016) et les échelles de mesure (George et Marino, 2011; Covin et Wales, 2012; Bénézech, Karcher et Garcia, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015), 2) les justifications quantitatives des différentes conceptualisations (Bénézech, Karcher et Garcia, 2013; Wales, Gupta et Mousa, 2013) et 3) l'importance des contextes organisationnels (Miller, 2011) et internationaux (Covin et Miller, 2014), il faut noter que les chercheurs se sont également intéressés à la relation orientation entrepreneuriale/performance (Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009; Wiklund et Shepherd, 2011; Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013; Wales, Patel et Lumpkin, 2013; Wales, Patel, Parida et Kreiser, 2013; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014).

### 1.3 De la croissance et de l'orientation entrepreneuriale à l'opportunité et au processus entrepreneurial

Nous allons maintenant passer de l'étude de la croissance et de l'orientation entrepreneuriale à celle de l'opportunité et du **processus entrepreneurial (la découverte et l'exploitation des opportunités d'affaires rentables** selon Shane et Venkataraman, 2000). **Pourquoi** pouvons-nous opérer un tel mouvement ? Parce que la notion d'opportunité se situe au cœur : 1) du lien entre orientation entrepreneuriale et croissance (Covin, Green et Slevin, 2006)<sup>41</sup> et 2) du processus (Long et McMullan, 1984; Gartner, 1985; Bygrave et Hofer, 1991; Hernandez, 1999; Hills, Shrader et Lumpkin, 1999; Shane et Venkataraman, 2000; Shane, 2003; Fayolle, 2012) entrepreneurial. En effet, sur le lien orientation entrepreneuriale et

---

<sup>40</sup> Précisons que, dans cette recherche, nous empruntons la conceptualisation de Miller (1983) et de Covin et Slevin (1989) et considérons l'orientation entrepreneuriale comme la somme de ces trois dimensions.

<sup>41</sup> Sur le lien entre opportunité et croissance de l'entreprise, nous pouvons noter que plusieurs recherches (Porter, 1980; Chrisman, Bauerschmidt et Hofer, 1998) expliquent que l'opportunité impacte le potentiel de profit du secteur, lequel impacte ensuite le rendement de l'entreprise.

croissance, Covin, Green et Slevin (2006, p.58) expliquent que « [l]’efficacité de l’orientation entrepreneuriale peut être mesurée de façon appropriée au moyen de critères qui permettent de refléter le succès avec lequel une entreprise réussit à convertir des opportunités entrepreneuriales en trajectoires de croissance »<sup>42</sup>. Par ailleurs, sur l’entrepreneuriat vu comme un processus, notons que Shane et Venkataraman (2000) définissent le champ de l’entrepreneuriat comme « un examen approfondi de la façon dont les opportunités de création de nouveaux biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées; en se demandant par qui elles le sont et avec quels effets (Venkataraman, 1997). Par conséquent, l’étude porte également sur les sources d’opportunités, sur les processus de découverte, d’évaluation et d’exploitation de ces opportunités et sur l’ensemble des individus qui les découvrent, les évaluent et les exploitent » (Shane et Venkataraman, 2000, p.218)<sup>43</sup>. Ces deux citations mettent ainsi en lumière l’importance de l’opportunité qui peut, dans cette partie, être considérée comme un des paradigmes de l’entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005; voir également Stevenson et Jarillo, 1990; Bygrave et Hofer, 1991; Venkataraman, 1997; Shane et Venkataraman, 2000). En effet, selon ce paradigme (Chabaud et Messeghem, 2010a, 2010b), l’entrepreneuriat est constitué de la découverte et de l’exploitation d’opportunités d’affaires rentables (Shane et Venkataraman, 2000).

#### 1.4 Vers le niveau d’analyse individuel : *focus* sur la découverte d’opportunités et la vigilance envers les opportunités d’affaires

Nous allons maintenant nous focaliser sur la découverte d’opportunités et sur la vigilance entrepreneuriale (Kirzner, 1973, 1983, 2005, 2009) comme étant reliée à cette approche de découverte (Alvarez et Barney, 2007). **Pourquoi** pouvons-nous nous focaliser sur la découverte d’opportunités et sur la vigilance entrepreneuriale (construit de niveau individuel) ? Parce qu’il existe deux grandes approches concernant la formation des opportunités (la création et la découverte) et que l’approche de la découverte est reliée à la vigilance entrepreneuriale (voir notamment Alvarez et Barney, 2007). En effet, selon Alvarez et Barney (2007), l’approche de la création pose que les opportunités n’existent pas

---

<sup>42</sup> « *EO effectiveness is appropriately measured using criteria that reflect a firm’s success at translating entrepreneurial opportunities into growth trajectories* » (Covin, Green et Slevin, 2006, p.58).

<sup>43</sup> L’idée est contenue dans la citation originale suivante : « *the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited (Venkataraman, 1997). Consequently, the field involves the study of sources of opportunities; the processes of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them* » (Shane et Venkataraman, 2000, p.218).

indépendamment des entrepreneurs et que la philosophie appliquée est une philosophie réaliste évolutionnaire (sur l'épistémologie, voir également Alvarez et Barney, 2010). Par opposition, l'approche de la découverte pose que les opportunités existent indépendamment des entrepreneurs et que la philosophie appliquée est une philosophie réaliste.

Plus précisément, l'approche de la création pose que les actions des entrepreneurs forment des opportunités qui existent, parce que ces individus les ont créées par leurs actions et réactions. De plus, il faut noter que, dans cette approche, les croyances des entrepreneurs changent au fur et à mesure qu'ils créent de nouvelles connaissances et de nouvelles informations. Ainsi, la dépendance de sentier de leurs croyances et de leurs actions peut créer de grandes différences *ex post*. Enfin, précisons que, comme les entrepreneurs prennent leurs décisions dans un environnement incertain<sup>44</sup>, les informations et les résultats probables n'existent pas *ex ante*.

Par opposition à l'approche de la création, l'approche de la découverte pose que ce sont des chocs exogènes qui forment les opportunités et que ces dernières existent déjà *ex ante* et indépendamment des entrepreneurs. Ainsi, ces individus peuvent découvrir les opportunités simplement en les recherchant. L'approche de la découverte émet également l'hypothèse que la vigilance est la qualité qui permet 1) de distinguer les entrepreneurs des non-entrepreneurs et 2) d'expliquer pourquoi les entrepreneurs découvrent des opportunités alors que les non-entrepreneurs n'en découvrent pas. Enfin, parce que les opportunités sont objectives (elles existent déjà), les entrepreneurs prennent des décisions dans un environnement risqué et collectent des informations déjà existantes sur des résultats probables.

**Rappelons que, concernant les recherches sur la vigilance et l'opportunité, Israel Kirzner définit la vigilance, dans son deuxième ouvrage séminal de 1979<sup>45</sup>, comme « la capacité à s'apercevoir, mais sans les avoir recherchées, des opportunités qui ont été jusqu'à présent négligées » (Kirzner, 1983, p.148)<sup>46</sup>.** Par la suite, en se référant à ces travaux (notamment Kirzner, 1973, 1983), de nombreux auteurs ont porté leur attention sur :

---

<sup>44</sup> En effet, les opportunités doivent d'abord être créées et actées avant d'exister.

<sup>45</sup> L'édition originale de l'ouvrage de Kirzner intitulé *Perception, opportunity, and profit* date de 1979.

<sup>46</sup> L'idée est contenue dans la version originale suivante : « *the ability to notice without search opportunities that have been hitherto overlooked* » (Kirzner, 1983, p.148).

1) les différences en termes de vigilance entre entrepreneurs et managers (Kaish et Gilad, 1991; Busenitz, 1996),

2) les schémas cognitifs des individus vigilants<sup>47</sup> (Gaglio, 1997; Gaglio et Katz, 2001; Valliere, 2013),

3) la connaissance antérieure, la découverte et l'identification d'opportunités (Shane, 2000; Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003; Arentz, Sautet et Storr, 2013),

4) les conceptions schumpeterienne et kirznerienne des entrepreneurs et des opportunités (Dutta et Crossan, 2005),

5) la formation des opportunités (Dutta et Crossan, 2005; McMullen et Shepherd, 2006; Alvarez et Barney, 2007, 2010; Eckhardt et Shane, 2013; Garud et Giuliani, 2013; Alvarez, Barney, McBride et Wuebker, 2014; Hmieleski, Carr et Baron, 2015; Keyhani, Lévesque et Madhok, 2015),

6) les actions entrepreneuriales et le rôle de l'incertitude dans la théorie de l'entrepreneur<sup>48</sup> (McMullen et Shepherd, 2006),

7) la reconnaissance de modèles dans l'identification d'opportunités (Baron, 2006; Baron et Ensley, 2006),

8) les affects dans l'identification d'opportunités (Baron, 2008; Delgado García, De Quevedo Puente et Blanco Mazagatos, 2015),

9) des clarifications concernant la vigilance (Kirzner, 2009) et l'opportunité (Eckhardt et Shane, 2003; Shane, 2003; Short, Ketchen, Shook et Ireland, 2010; Davidsson, 2015),

10) la mesure de la vigilance (Tang, Kamar et Busenitz, 2012),

11) les incitations entrepreneuriales comme facteurs causaux de la vigilance (McCaffrey, 2014) et

12) les différences entre les approches kirzneriennes (Korsgaard, Berglund, Thrane et Blenker, 2016).

L'article de Tang, Kacmar et Busenitz (2012) est ici particulièrement important, car ces auteurs ont construit une échelle permettant de mesurer la vigilance qu'ils définissent comme la somme des activités de veille et de recherche d'informations (la veille-recherche d'informations et la détection des changements environnementaux), des activités d'association et de connexion d'informations (la connexion innovante rassemblant de

---

<sup>47</sup> Les schémas sont les structures cognitives représentant les connaissances (Fiske et Taylor, 1991).

<sup>48</sup> Cette théorie inclut la vigilance entrepreneuriale de Kirzner (voir McMullen et Shepherd, 2006).

multiples informations en vue d'établir des options cohérentes) et des activités d'évaluation et de jugement d'opportunités (l'évaluation et la décision concernant le potentiel de profit des informations récemment acquises et connectées).

Enfin, si, à travers l'orientation entrepreneuriale, l'exploitation des opportunités laisse une grande place à la gestion des ressources et aux capacités dynamiques, la découverte laisse (ensuite) une grande place à l'entrepreneur (Garnsey, 2002; Penrose, 2009) pour qu'il coordonne les ressources (Garnsey, 2002; Penrose, 2009) et les capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece et Winter, 2007; Teece, 2007, 2009, 2014; Girsault Haas, 2016) durant l'étape d'exploitation (des opportunités initialement découvertes). En effet, en lien avec toutes ces idées, Wiklund et Shepherd (2003a) montrent qu'il existe bien un lien positif entre un paquet de ressources basées sur les connaissances et appliquées à la découverte et à l'exploitation des opportunités, d'une part, et la performance de la firme (incluant croissance des ventes et croissance du nombre d'employés), d'autre part. De plus, d'après Teece (2014, p.345), « *Hayek et un certain nombre d'économistes de l'école autrichienne tels que [V]on Mises et Kirzner soutiennent que les gens n'affectent pas de moyens à des fins, mais plutôt qu'ils cherchent systématiquement à découvrir et à créer de nouvelles fins et de nouveaux moyens. De ce point de vue, l'école autrichienne d'économie est compatible avec des capacités dynamiques* »<sup>49</sup>. Enfin, sur la compatibilité entre vigilance et capacités dynamiques, Kor, Mahoney et Michael (2007) expliquent que l'approche par les ressources et l'approche par les capacités dynamiques sont enracinées dans l'école d'économie autrichienne.

### 1.5 De l'étude de la vigilance entrepreneuriale à l'étude d'autres thèmes de niveau individuel : cognition et traits psychologiques de l'entrepreneur

Nous allons maintenant passer de l'étude de la vigilance de l'entrepreneur à l'étude de sa cognition et de ses traits psychologiques. **Pourquoi** pouvons-nous opérer un tel mouvement ? Parce que la vigilance (Gaglio, 1997; Gaglio et Katz, 2001; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012; Frese et Gielnik, 2014; Gielnik, Krämer, Kappel et Frese, 2014), la cognition (Baron, 1998; Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith, 2002; Krueger, 2003;

---

<sup>49</sup> « *Hayek and other Austrian School economists such as [V]on Mises and Kirzner maintain that people do not allocate means to ends; rather, they consistently seek to discover and create new ends and means. In this regard, Austrian economics is compatible with dynamic capabilities* » (Teece, 2014, p.345).

Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007; Grégoire, Corbett et McMullen, 2011; Gielnik, Krämer, Kappel et Frese, 2014; Randolph-Seng, Mitchell et Mitchell, 2014) et les traits psychologiques de l'entrepreneur (Chell, 1986; Chell, Haworth et Brearley, 1991; Rauch et Frese, 2007a, 2007b; Frese et Gielnik, 2014) sont des thèmes qui se situent tous au même niveau d'analyse individuel (Baum, Frese, Baron et Katz, 2007). En effet, Gaglio et Katz (2001, p.95) expliquent que la vigilance est « *[l]e moteur cognitif qui actionne le processus d'identification des opportunités* »<sup>50</sup>.

### 1.5.1 Cognition entrepreneuriale

De nombreux travaux ont porté sur la cognition entrepreneuriale, c'est-à-dire la façon dont pensent les entrepreneurs (Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007). En effet, les chercheurs se sont intéressés :

1) à l'étude du processus de cognition sociale en utilisant l'approche psychologique (Shaver et Scott, 1991),

2) à la catégorisation (Dutton et Jackson, 1987) appliquée à l'entrepreneuriat (Palich et Bagby, 1995),

3) à la définition de la cognition (Busenitz et Lau, 1996; Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith, 2002),

4) aux biais et aux heuristiques dans les processus de prise de décision suivis par les entrepreneurs et dirigeants (Busenitz et Barney, 1997; Baron, 1998; Simon, Houghton et Aquino, 2000; Zhang et Cueto, à paraître),

5) à certains mécanismes cognitifs (Baron, 1998),

6) au lien entre cognition et décision de créer une entreprise, étudié au travers des schémas et des scripts (Mitchell, Smith, Seawright et Morse, 2000),

7) aux différences cognitives qui existent entre entrepreneurs et dirigeants (Mitchell, Smith, Morse, Seawright, Peredo et McKenzie, 2002),

8) à la question centrale de la cognition entrepreneuriale (Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007),

9) à l'influence de l'affect dans la cognition et les opportunités (Baron, 2008; Delgado García, De Quevedo Puente et Blanco Mazagatos, 2015),

---

<sup>50</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « *the cognitive engine driving the opportunity identification process* » (Gaglio et Katz, 2001, p.95).

10) à la mesure de l'adaptabilité cognitive des entrepreneurs (Haynie et Shepherd, 2009),

11) aux recherches futures en entrepreneuriat incluant une dimension cognitive (Grégoire, Corbett et McMullen, 2011),

12) au raisonnement des entrepreneurs (Cornelissen et Clarke, 2010; Grégoire, Barr et Shepherd, 2010)<sup>51</sup>,

13) à l'image de soi (Mitchell et Shepherd, 2010),

14) aux similitudes superficielles et structurelles entre technologies et marchés (Grégoire et Shepherd, 2012; Wood et Williams, 2014),

15) aux expériences des fondateurs (Gruber, MacMillan et Thompson, 2013),

16) aux valeurs pro-environnementales des entrepreneurs (Shepherd, Patzelt et Baron, 2013),

17) à l'interaction entre l'évaluation d'opportunité et l'action entrepreneuriale (Autio, Dahlander et Frederiksen, 2013),

18) à la relation entre la création/dissolution d'industrie, la poursuite d'opportunités et la crainte de l'échec (Wood, McKelvie et Haynie, 2014) et

19) au raisonnement basé sur des règles pour comprendre l'évaluation d'opportunités (Williams et Wood, 2015).

### 1.5.2 Traits psychologiques de l'entrepreneur

S'appuyant sur plusieurs travaux influents (McClelland, Atkinson, Clark et Lowell, 1953; Atkinson, 1957; McClelland, 1961, 1965; Rotter, 1966)<sup>52</sup>, les chercheurs se sont aussi concentrés sur le thème des traits psychologiques des entrepreneurs et, plus particulièrement, quatre traits que sont 1) leur besoin d'accomplissement (Timmons, 1978; Brockhaus, 1982; Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984; Martin, 1984; Brockhaus et Horwitz, 1986; Begley et Boyd, 1987a, 1987b; Shaver et Scott, 1991; Stewart et Roth, 2007; Frese et Gielnik, 2014), 2) leur champ de contrôle ou contrôle du destin (Timmons, 1978; Brockhaus, 1982; Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984; Martin, 1984; Brockhaus et Horwitz, 1986; Shaver et Scott,

---

<sup>51</sup> Les points n°11 et suivants sont davantage liés aux croyances (Grégoire, Shepherd et Lambert, 2010; Grégoire, Cornelissen, Dimov et Van Burg, 2015; Shepherd, 2015).

<sup>52</sup> Par exemple, McClelland (1965) montre, à partir d'un échantillon de 55 anciens diplômés (personnes interrogées quatorze années après obtention de leur diplôme), que les hommes qui ont un fort besoin d'accomplissement ont plus de chance de se trouver dans les professions de nature entrepreneuriale que les hommes qui ont un faible besoin d'accomplissement.

1991; Sarasvathy, 2001; Frese et Gielnik, 2014), 3) leur déplacement (Shapero, 1975; Shapero et Sokol, 1982) et 4) leur propension à prendre des risques (Palmer, 1971; Timmons, 1978; Brockhaus, 1980, 1982; Shapero et Sokol, 1982; Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984; Sexton et Bowman, 1985; Begley et Boyd, 1987a; Shaver et Scott, 1991; Sarasvathy, 2001; Stewart et Roth, 2001; Zhao, Seibert et Lumpkin, 2010; Frese et Gielnik, 2014).

### 1.5.2.1 Le problème lié à l'étude des traits

Le problème lié à l'étude des traits est que, à la suite de l'article séminal de William Gartner (1988), dans lequel l'auteur explique que la recherche en entrepreneuriat doit laisser de côté l'étude infructueuse des traits de l'entrepreneur (*qui est-il ?*) pour porter son attention sur l'étude de son comportement (*que fait-il ?*) et sur l'étude de la création d'entreprise (*comment les organisations apparaissent-elles ?*)<sup>53</sup>, les chercheurs se sont éloignés de l'étude de la psychologie de l'entrepreneur. En effet, les chercheurs se sont focalisés sur les stratégies et sur les externalités liées à la nouvelle entreprise (Baum, Frese, Baron et Katz, 2007).

Au contraire, et en écho à d'autres auteurs (Baum, Frese, Baron et Katz, 2007), nous soutenons dans cette recherche que l'étude des traits psychologiques peut être fructueuse et que ces traits peuvent être considérés non seulement comme des intermédiaires mais également comme des ingrédients utiles à l'investigation d'autres construits psychologiques d'ordre individuel comme la Perspective Temporelle individuelle étudiée ci-après.

### 1.5.2.2 L'exemple du besoin d'accomplissement, la transition vers la Perspective Temporelle et le lien avec l'entrepreneuriat

Plusieurs travaux montrent que les entrepreneurs ont un besoin d'accomplissement supérieur aux *managers* (Begley et Boyd, 1987a; Utsch, Rauch, Rothfuß et Frese, 1999; Rauch et Frese, 2000; Stewart et Roth, 2007)<sup>54</sup>. Par exemple, la méta-analyse de Stewart et Roth (2007) met au jour que les entrepreneurs ont une motivation pour l'accomplissement supérieure à celle des *managers*. Cependant, ces auteurs précisent que les résultats diffèrent selon que : 1) l'étude est américaine ou internationale, 2) les tests sont projectifs ou objectifs,

---

<sup>53</sup> Pour une autre critique de l'approche par les traits, voir Aldrich (1999).

<sup>54</sup> Précisons que de nombreux travaux mettent en évidence l'importance de l'entrepreneur (Garnsey, 2002; Penrose, 2009; Cassia et Minola, 2012; O'Gorman, 2012) et de son besoin d'accomplissement (Davidsson, 1989) dans la croissance de la firme.



3) les propriétaires sont tournés vers la croissance ou vers la génération d'un revenu et 4) les personnes sont les fondateurs.

**Pourquoi** pouvons-nous passer de l'étude des traits et du besoin d'accomplissement à l'étude de la Perspective Temporelle ? Parce que, en lien avec la Perspective Temporelle « Futur », McClelland (1961) relève que les individus qui ont un fort besoin d'accomplissement « *tendent à être systématiquement projetés vers l'avant dans le temps, à travers des objectifs de plus longue portée, même lorsque cela implique de renoncer aux plaisirs immédiats* »<sup>55</sup>, et que « *[l]eur perspective temporelle plus longue peut expliquer, en partie, leur plus grande aptitude à retarder les récompenses* »<sup>56</sup> (voir McClelland, 1961, p.328 pour les deux citations)<sup>57</sup>.

Il faut aussi noter que le lien entre besoin d'accomplissement et Perspective Temporelle « Futur »<sup>58</sup> a déjà fait l'objet de plusieurs investigations empiriques. Par exemple, Teahan (1958) met au jour que les garçons qui accomplissent beaucoup ont une Perspective Temporelle future de long terme et prévoyante. Dans la même veine, Nisan (1972) observe que les personnes orientées vers l'accomplissement perçoivent le temps comme un instrument leur permettant de mieux contrôler leur environnement ; elles attribuent alors une plus grande valence (valeur) au succès d'une tâche future et estiment leurs chances de succès concernant cette tâche future comme étant plus élevées.

**Plus globalement, pourquoi pouvons-nous investiguer la Perspective Temporelle en entrepreneuriat ?** Parce que le temps (thème générique incluant la Perspective Temporelle) et l'entrepreneuriat sont intimement liés. En effet, incluant la Perspective Temporelle dans leur explication, Bird et West soutiennent, dans leur article séminal de 1997, que « *les questions temporelles caractérisent de façon unique et explicite le processus*

---

<sup>55</sup> « *[T]he data all indicate that individuals with high n Achievement tend to be oriented forward in time toward longer-range goals, even when that means foregoing immediate pleasures* » (McClelland, 1961, p.328).

<sup>56</sup> « *The longer forward time perspective of individuals with high n Achievement may be in part the explanation for their superior ability to delay gratification* » (McClelland, 1961, p.328).

<sup>57</sup> En complément, nous pouvons aussi ajouter que Mischel (1961) montre qu'il existe une corrélation positive entre retardement de récompenses et besoins d'accomplissement.

<sup>58</sup> Il faut également préciser que Nuttin (1980) définit la Perspective Temporelle future comme « *« l'espace » dans lequel peut se développer la motivation dans sa forme cognitive, c'est-à-dire sous forme de construction d'objets-buts et de projets* » (Nuttin, 1980, p.34).

*entrepreneurial. L'expérience passée et les différentes compréhensions que l'on a du passé forment une toile de fond sur laquelle les actions présentes sont menées, créant les richesses futures. Ces dimensions temporelles s'exercent à des niveaux multiples dans les organisations entrepreneuriales. Les entrepreneurs et les individus qui travaillent avec eux agissent au moment présent pour s'assurer des ressources futures et des richesses, là où aucune n'existe actuellement. Leurs caractéristiques et leurs compétences sont venues de leurs histoires personnelles [...] et de la perspective temporelle future, des choix de dates butoir, de la perception d'opportunités émergentes, de la perception de problèmes émergents survenant en cours d'évolution, de la perception de problèmes lors des phases de développement, et leurs intentions et espoirs pour l'avenir sont des variables cruciales qui entrent dans la formule d'un entrepreneuriat couronné de succès »<sup>59</sup> (Bird et West, 1997, p.5-6).*

## 1.6 La Perspective Temporelle

Nous allons maintenant nous focaliser sur l'étude de la Perspective Temporelle.

### 1.6.1 Une définition du construit

**Rappelons que nous définissons la Perspective Temporelle (ou PT), construit psychologique de niveau individuel (Zimbardo et Boyd, 1999) comme « [t]out ce que l'individu pense au sujet de son avenir psychologique et de son passé psychologique tel qu'il sera existant ou était existant à un moment donné » (Lewin, 1997, p.222)<sup>60</sup>.**

---

<sup>59</sup> « [T]emporal issues uniquely and explicitly characterize the entrepreneurial process. Past experience and understandings of the past form a backdrop against which present actions are taken leading to future wealth creation. These temporal dimensions play themselves out across multiple levels within entrepreneurial organizations. Entrepreneurs and individuals who work with them act in the present to secure future resources and wealth where none currently exist. Their characteristics and competencies derived from their personal histories [...] and future time perspective, choices of deadlines, recognition of emerging opportunities, perception of emerging stage problems and phase development issues, and their intentions and hopes for the future are critical variables that enter into the formula for successful entrepreneurship » (Bird et West, 1997, p.5-6). Nous pouvons aussi noter que Bird précisait, quelques années auparavant, que « [l]es entrepreneurs qui réussissent opèrent à l'intérieur d'une zone de perspective temporelle future. L'adéquation entre l'espace temps de confort de l'entrepreneur et la durée prévisible des efforts contribuera au succès ou à l'échec potentiel de l'initiative [...]. Cet intervalle de temps futur permet à l'entrepreneur de consacrer du temps à la prise de décision et à l'action. L'incapacité à élaborer correctement les projets d'une nouvelle entreprise se traduira inlassablement par un ratage de cible, un mauvais timing et des opportunités non exploitées » (Bird, 1989, p.20). La version d'origine est : « [s]uccessful entrepreneurs operate within a zone of future time perspective. The match between the entrepreneur's time span of comfort and the time span demands of the endeavor will contribute to the potential success or failure of the endeavor [...]. This future time span allows the entrepreneur the advantage of spending time in decision making and action. Failure to properly frame new venture projects will result in missing the mark, poor timing, and missed opportunities » (Bird, 1989, p.20).

<sup>60</sup> « The totality of the individual's views of his psychological future and his psychological past existing at a given time can be called "time perspective" [...] » (Lewin, 1997, p.222).

## 1.6.2 Présentation et justification du construit

En lien avec la définition lewinienne de la Perspective Temporelle (ou PT) énoncée ci-dessus, nous précisons que, dans cette recherche, nous empruntons la conceptualisation de Zimbardo et Boyd. En effet, en se référant à cette définition séminale, Zimbardo et Boyd ont publié, en 1999, une échelle de mesure appelée *Zimbardo Time Perspective Inventory* (ou ZTPI) et composée de cinq dimensions.

**Tableau 1 : Les cinq dimensions de l'échelle de Zimbardo et Boyd (1999) sur la Perspective Temporelle**

Perspective Temporelle	Définition
PT « Futur »	« [C]e [...] facteur reflète une orientation vers l'avenir [...]. [...] [L]e comportement est dominé par la volonté d'atteindre des objectifs et d'obtenir des récompenses ultérieures [...] » <sup>61</sup> .
PT « Présent Hédoniste »	« [C]e [...] facteur, présent hédoniste, reflète une attitude hédoniste et de prise de risque à l'égard du temps et de la vie [...]. [...] Il suggère une orientation vers le plaisir immédiat, et une faible prise en compte des conséquences futures » <sup>62</sup> .
PT « Présent Fataliste »	« [C]e [...] facteur de la ZTPI révèle une attitude fataliste, désemparée, voire désespérée vis-à-vis de l'avenir et de la vie en général [...] » <sup>63</sup> .
PT « Passé Positif »	« Le facteur passé positif reflète une attitude positive et enthousiaste à l'égard du passé » <sup>64</sup> .
PT « Passé Négatif »	« [C]e [...] facteur de la ZTPI, passé négatif, reflète une vision généralement négative du passé, voire une aversion au passé [...] » <sup>65</sup> .

Source : adapté de Zimbardo et Boyd (1999, p.1274-1275).

**Pourquoi** est-il judicieux de choisir la conceptualisation de Zimbardo et Boyd ? Parce que leur conceptualisation prend réellement en compte la nature multidimensionnelle de la

<sup>61</sup> « [This] [...] factor reflects a general future orientation [...]. [...] [B]ehavior is dominated by a striving for future goals and rewards » (Zimbardo et Boyd, 1999, p.1275).

<sup>62</sup> « [This] [...] factor, [p]resent-[h]edonistic, reflects a hedonistic, risk-taking, "devil may care" attitude toward time and life [...]. [...] It suggests an orientation toward present pleasure with little concern for future consequences » (Zimbardo et Boyd, 1999, p.1275).

<sup>63</sup> « [This] [...] factor of the ZTPI reveals a fatalistic, helpless, and hopeless attitude toward the future and life [...] » (Zimbardo et Boyd, 1999, p.1275).

<sup>64</sup> « [T]he [p]ast-[p]ositive factor reflects a warm, sentimental attitude toward the past » (Zimbardo et Boyd, 1999, p.1275).

<sup>65</sup> « [This] [...] factor of the ZTPI, [p]ast-[n]egative, reflects a generally negative, aversive view of the past [...] » (Zimbardo et Boyd, 1999, p.1274).

PT. En effet, comme l'expliquent Apostolidis et Fieulaine en 2004, « *Zimbardo et Boyd postulent que c'est entre la construction psychologique du passé et l'anticipation des événements futurs que réside la représentation concrète et pratique du présent. Selon eux, un individu va décider de se comporter de telle ou telle manière face à une situation donnée, soit en se remémorant ses expériences passées, positives ou négatives, soit en élaborant des anticipations et des attentes concernant le futur, soit en se centrant sur les caractéristiques de la situation présente dans une attitude de résignation ou de recherche de sensations* » (Apostolidis et Fieulaine, 2004, p.209).

Cependant, il faut noter que la focalisation sur l'individu de Zimbardo et Boyd (1999) n'équivaut pas à une focalisation purement individuelle qui comporterait uniquement des facteurs cognitifs et motivationnels (Nuttin, 1964, 1980). En effet, Zimbardo et Boyd (1999) se réfèrent à la théorie du champ de Lewin (Lewin, 1946) qui implique une prise en compte conjointe de l'individu et de l'environnement.

Dans cette recherche, nous nous focalisons ainsi sur la Perspective Temporelle (PT) vue comme un aspect particulier d'un cadre plus général appelé le temps psychologique (c'est-à-dire l'expérience et la perception individuelle du temps). En effet, en se focalisant sur la PT, Zimbardo et Boyd (1999) développent leur conceptualisation séminale et largement reconnue pour son utilité lorsqu'il s'agit de faire sens des expériences temporelles individuelles. Par exemple, en incluant la dimension « Passé Positif », Zimbardo et Boyd se rapprochent des travaux de Rollier et Turner (1994) qui montrent que les personnes qui utilisent le mode de pensée rétrospectif génèrent un plus grand nombre d'idées. En incluant la dimension « Passé Négatif » dans leur échelle, Zimbardo et Boyd se rapprochent également des travaux de Holman et Silver (1998, p.1148) qui montrent que les individus traumatisés et focalisés sur leur passé restent « *collés à leur passé* » (« *stuck in their past* »; Holman et Silver, 1998, p.1148) et ne s'adaptent pas aux environnements physiques et sociaux actuels.

De plus, en incluant les dimensions « Présent Hédoniste » et « Présent Fataliste », Zimbardo et Boyd prennent réellement en compte la valence (ou valeur) positive et négative du présent<sup>66</sup> et se rapprochent des travaux de Lyubomirsky (2001) selon lequel les individus

---

<sup>66</sup> Dans son ouvrage séminale, Fraisse précise : « [d]ans ce présent, il y a [...] une forme de simultanéité qui tient à l'unité même de mon acte de perception. Ainsi le présent perçu n'a pas ce caractère paradoxal que lui

heureux utilisent des stratégies cognitives, des stratégies liées au jugement et des stratégies motivationnelles différentes des individus malheureux (voir également Lyubomirsky, King et Diener, 2005).

Enfin, bien que de nombreux auteurs étudient la PT future, les travaux de Nuttin (1964, 1980) restent fondamentaux en ce domaine. Pour cet auteur, la PT future se rapporte à la transformation cognitive des besoins en plans, intentions et tâches temporellement structurés. La PT future de Nuttin est alors caractérisée par son contenu et par son extension. En lien avec ceci, la PT « Futur » de Zimbardo et Boyd englobe non seulement les objectifs mais aussi les récompenses et d'autres notions associées, telles que le besoin d'accomplissement (McClelland, 1961), la capacité à différer l'obtention d'une petite récompense immédiate en vue de l'obtention d'une récompense future plus importante (Mischel, 1974), la motivation (Vroom, 1964; Kanfer, 1990; Locke et Latham, 2002) et les objectifs instrumentaux permettant d'atteindre des objectifs ultérieurs plus importants (De Volder et Lens, 1982). En somme, quatre des dimensions de l'échelle de Zimbardo et Boyd (la PT « Passé Négatif », « Passé Positif », « Présent Fataliste » et « Présent Hédoniste ») reflètent une conceptualisation qualitative, sociale et valencée du temps.

Dans l'échelle de Zimbardo et Boyd (1999), les sujets obtiennent un score pour chacune des cinq dimensions. La PT est à la fois un trait qui reste le même à travers le temps et un état qui peut être modifié et influence les actions durant un temps donné (Kairys et Liniauskaite, 2015)<sup>67</sup>. Les dimensions « Passé Positif » et « Passé Négatif » sont liées aux expériences générales, aux expériences spécifiques et aux expériences professionnelles. Enfin, il faut noter que la conceptualisation de Zimbardo et Boyd encapsule d'autres concepts comme l'orientation temporelle et la polychronicité (voir Shipp, Edwards et Lambert, 2009).

Cependant, parce que les émotions positives (par exemple, le plaisir) renforcent l'association entre évaluation et exploitation d'opportunités, alors que les émotions négatives

---

*prêterait une analyse logique qui, en atomisant le temps, réduirait le présent à un pur passage sans réalité psychologique. Ce passage, il faut, même pour le percevoir, un acte d'appréhension qui a une durée non négligeable » (Fraisie, 1957, p.84-85).*

Cette définition du présent perçu est importante, car elle permet de se rapprocher d'une conception « qualitative » du temps, c'est-à-dire subjective, pleine de significations et de valeurs. En outre, elle permet d'opérer une distinction entre le temps de l'horloge (temps quantitatif) et le temps social (temps qualitatif). Enfin, elle met en lumière le rôle de la valence.

<sup>67</sup> Nous remercions Philip Zimbardo pour cette remarque importante.

(par exemple, la peur ou la haine) affaiblissent cette association (Welppe, Spörrle, Grichnik, Michl et Audretsch, 2012), nous soutenons qu'investiguer le temps présent à l'aide de dimensions positives et négatives (comme le font Zimbardo et Boyd) est plus approprié et plus précis qu'investiguer le temps présent de manière globale à l'aide d'une seule dimension ou d'un seul facteur (comme le font Shipp, Edwards et Lambert, 2009). En somme, nous nous focalisons sur le construit cognitivo-motivationnel de niveau individuel de Perspective Temporelle et nous empruntons la conceptualisation de Zimbardo et Boyd (1999).

### CONCLUSION DU PREMIER POINT

Dans ce premier point, nous avons « contextualisé » notre Thèse en entrepreneuriat et montré, au travers d'un raisonnement théorique introductif, préfiguratif et appuyé par de nombreuses justifications, qu'une focalisation finale sur la Perspective Temporelle était possible.

Bien que notre recherche doctorale porte (entre autres) sur la Perspective Temporelle (vue comme un élément particulier d'un cadre plus général appelé « temps psychologique »), il convient, et c'est **l'objectif** de ce deuxième point, de faire une introduction « située » de ce construit par rapport aux recherches qui ont déjà été menées sur la question du temps, de présenter le problème que ces dernières posent et d'identifier le vide théorique concernant les recherches temporelles en *Management/Organisation* et, plus particulièrement, en entrepreneuriat.

## 2 DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DU TEMPS, TRAJECTOIRE DE RECHERCHE ET IDENTIFICATION D'UN VIDE CONCERNANT LE TEMPS

### 2.1 Les différentes conceptions du temps

Bien que nous nous focalisions ici sur la Perspective Temporelle, il faut noter que le temps est abordé de différentes façons par les chercheurs (pour des revues, voir Bluedorn et Denhardt, 1988; Lee et Liebenau, 1999; Mosakowski et Earley, 2000; Legge, 2010; Shipp et Jansen, 2011; Shipp et Fried, 2014). Ainsi, certains auteurs (voir Landes, 1983; Bluedorn et Denhardt, 1988) expliquent que le temps est quantitatif (c'est le temps de l'horloge) alors que d'autres auteurs (Durkheim et Mauss, 1901/1902; Sorokin et Merton, 1937; Gurvitch, 1969; Doob, 1971; McGrath et Rotchford, 1983; Clark, 1985; Bergmann, 1992; Gasparini, 1992; Hassard, 1992; Halbwachs, 1997; Mead, 2002; Bourdieu, 2003; McGrath et Tschan, 2004; Durkheim, 2013; Elias, 2014) expliquent que le temps n'est pas astronomique (c'est-à-dire uniforme, homogène, purement quantitatif et détaché de variations qualitatives) mais plutôt qualitatif, cyclique et social. Enfin, d'autres auteurs encore (Sorokin, 1964; Cottle, 1976; Lauer, 1981; Zerubavel, 1985; Adam, 1994a, 1994b) expliquent que ces deux conceptions du temps coexistent et interagissent.

### 2.2 Le problème de la trajectoire prise et le vide identifié

Le problème posé par les recherches présentées ci-dessus et, plus généralement, par les recherches en *Management/Organisation* portant sur le temps est le suivant : bien que les chercheurs aient étudié le temps de différentes façons, les avancées du capitalisme, de la société industrielle et des techniques modernes (Mumford, 1963) ont amené les chercheurs en *Management/Organisation* à prendre majoritairement la trajectoire d'un temps objectif, quantifiable, malléable et financièrement valable<sup>68</sup> : le temps de l'horloge (Bluedorn et

---

<sup>68</sup> Nous sommes ici très proche de la métaphore précisant que « le temps, c'est de l'argent » (par exemple, voir Rosa, 2010) ou encore de l'idée que « *le temps peut être, tout comme l'argent, dépensé, économisé, perdu, possédé, budgété, utilisé et investi* » (Lee et Liebenau, 1999, p.1039). La version d'origine est : « *time can be, like money, spent, saved, wasted, possessed, budgeted, used up and invested* » (Lee et Liebenau, 1999, p.1039). Sur ce point, il faut également noter que Karl Marx considère le temps, le travail et le temps de travail comme des marchandises. Pour une présentation et une discussion des travaux de Karl Marx, voir Aron (1967); pour une discussion du temps-marchandise, voir Dupuy (1982).

Denhardt, 1988; Adam, 1995; Bonneau, 2014; Reinecke et Ansari, 2015)<sup>69</sup>. La poursuite de cette trajectoire a ainsi entraîné une négligence de la part des chercheurs en *Management/Organisation* concernant l'expérience et la perception<sup>70</sup> subjective du temps de l'individu (son temps psychologique). En effet, les chercheurs n'ont que très peu, voire pas du tout questionné (Alvesson et Sandberg, 2011) l'hypothèse de la conception dominante, prise pour acquise et considérée *a priori*, du temps de l'horloge et n'ont que très peu, voire pas du tout mis l'accent sur l'importance du temps psychologique.

Ainsi, malgré des numéros spéciaux de revues (*Academy of Management Review* en 2001; *Revue Française de Gestion* en 2001 et *Academy of Management Journal* en 2002), des articles (Nadkarni et Chen, 2014) et des livres (Shipp et Fried, 2014) récents sur le sujet du temps, le temps psychologique continue d'être un sujet très peu étudié par les chercheurs en *Management/Organisation*. Illustrant cet argument, Shipp et Cole (2015) ont récemment expliqué que « *la plus grande partie des travaux empiriques portant sur les construits liés au temps se concentre sur le temps objectif, en négligeant le rôle potentiel du temps subjectif [...]. Toutefois, des conclusions intéressantes ont été tirées de certaines recherches relatives à la valeur perçue du temps [...] dans lesquelles une lentille de temps subjectif est appliquée à la recherche, en remplacement de la lentille du temps objectif qui était la seule utilisée jusqu'alors. Il s'agit là d'un enrichissement remarquable de la littérature existante et nous pensons que de nombreuses autres découvertes pourraient être faites à partir du moment où le temps subjectif sera explicitement pris en compte [...]* » (Shipp et Cole, 2015, p.245)<sup>71</sup>. Ces auteurs ont également précisé que : « *... les études qui se sont appuyées sur une composante temporelle (qu'il s'agisse d'un construit lié au temps ou d'un phénomène individuel) ont tendance à considérer le temps comme objectif. Pour une raison inconnue,*

---

<sup>69</sup> Le lien avec le modèle taylorien de l'organisation et la hiérarchie horizontale de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) est ici possible. C'est notamment l'idée que « *chaque exécutant [...] [voit] sa responsabilité réduite à l'exécution du geste associé à la tâche dans le respect du rythme de la chaîne, en contrepartie d'une rémunération dont le pouvoir d'achat perme[t] d'acquérir les biens ainsi produits* » (Pesqueux, 2002, p.271-272). Sur le management scientifique, le lecteur pourra consulter Wren (2005) et, sur cette « discipline » temporelle, il pourra consulter Thompson (1967a); Hassard (1991); Orlikowski et Yates (2002); Yates (2014).

<sup>70</sup> Aurégan (2009) parle également de perception.

<sup>71</sup> « *[T]he vast majority of empirical work on time-related constructs focuses on objective time, overlooking the potential role of subjective time [...]. Interesting conclusions have emerged from research on the perceived value of time [...] in which a lens of subjective time is applied to research that was previously considered only through the lens of objective time. This is a notable extension to the literature, and we suspect many more interesting findings could follow to the extent that subjective time is explicitly considered [...]* » (Shipp et Cole, 2015, p.245).



*le temps subjectif ne reçoit pas autant d'attention de la part des chercheurs. De ce fait, nous en savons très peu sur l'écoulement perçu du temps, en tant que construit psychologique, sur son rôle dans la science organisationnelle et sur la façon dont les individus peuvent éventuellement repenser des expériences professionnelles et anticiper des expériences futures pour comprendre le moment actuel » (Shipp et Cole, 2015, p.249)<sup>72</sup>.*

Appliqué au champ de l'entrepreneuriat, le faible nombre (voire l'inexistence) de travaux liant temps psychologique (construit cognitif et motivationnel de niveau individuel), d'une part, et vigilance entrepreneuriale, orientation entrepreneuriale et croissance de la PME, d'autre part, a alors empêché **le développement d'une compréhension des dynamiques temporelles individuelles dans le processus entrepreneurial (Shane, 2003) et dans le processus de croissance (Leitch, Hill et Neergaard, 2010) de la PME**. Plus globalement, malgré des numéros spéciaux de revues (*Entrepreneurship Theory and practice* de 1997) et des articles récents (Tumasjan, Welpé et Spörrle, 2013; Miller et Sardais, 2015) sur le temps, **le rôle de ces dynamiques temporelles individuelles (étudiées au travers de la Perspective Temporelle; Zimbardo et Boyd, 1999), dans la construction d'une large théorie interne au champ de l'entrepreneuriat, reste largement inexploré<sup>73</sup>.**

### 2.3 Les justifications académiques et *managériales* du vide lié au temps

Nous pouvons justifier ce vide d'un point de vue académique et *managérial*. En effet, d'un point de vue académique, Shook, Priem et McGee (2003) précisait déjà en 2003 que « *[l]es variables psychologiques et les caractéristiques individuelles sont généralement absentes de notre compréhension de la recherche et de la découverte d'opportunités* » (Shook, Priem et McGee, 2003, p.388)<sup>74</sup>. Dans la même veine mais plus récemment, Kirzner

---

<sup>72</sup> « ... [S]tudies that have incorporated some form of temporal component (whether a time-related construct or a within-person phenomenon) tend to think of time as being objective. For whatever reason, subjective time is not receiving much research attention. As a result, very little is known about the perceived passage of time as a psychological construct, its role in organizational science, and whether (or how) individuals retrospect and anticipate future work experiences to make sense of the current moment » (Shipp et Cole, 2015, p.249).

<sup>73</sup> En cohérence avec cet argument, une recherche rapide dans les bases de données de référence Business Source Complete et ABI/INFORM Global (Proquest) révèle que 1) aucun article publié dans le *Journal of Business Venturing* cite les travaux de Philip Zimbardo et que 2) deux articles (dont celui de Shaver et Scott, 1991) publiés dans la revue *Entrepreneurship Theory and Practice* citent les travaux de Philip Zimbardo, mais que les travaux cités n'incluent pas son article séminal de 1999 (Zimbardo et Boyd, 1999) (recherche effectuée le 9 novembre 2015).

<sup>74</sup> « *Psychological variables and individual characteristics are generally absent from our understanding of opportunity search and discovery* » (Shook, Priem et McGee, 2003, p.388).

précise que « *[son travail] n'avait pas [...] pour but d'explorer les racines et les déterminants de la vigilance entrepreneuriale individuelle* » (Kirzner, 2009, p.148)<sup>75</sup>.

D'un point de vue *managérial*, il est possible, à l'aide d'entretiens auprès de dirigeants, de mettre au jour l'existence de ce vide. En effet, selon le dirigeant de l'ancienne moyenne entreprise ci-dessous :

« *Mon horizon de travail, moi, il est inférieur à un an. [...] [C]omme l'horizon est inférieur à un an, on ne peut pas projeter des choses plus loin et [donc] on s'en remet à perfectionner l'outil de travail de sorte que, dans ce délai d'un an, ça se passe bien au niveau technique et comptable* » (un directeur de la société ETE, moyenne entreprise devenue filiale d'un grand groupe de Bâtiment-Travaux Publics; cité dans Levasseur, 2011, p.258).

## CONCLUSION DU DEUXIÈME POINT

Ce deuxième point a permis de « situer » la Perspective Temporelle, élément particulier du cadre général de « temps psychologique », au regard des recherches temporelles en *Management/Organisation* et en entrepreneuriat. Il a également permis de présenter un problème et d'identifier un vide théorique concernant ces recherches, vide qui touche à la perception subjective du temps par les dirigeant(e)s, dans le lien que celle-ci peut avoir avec la vigilance entrepreneuriale puis, successivement, les liens 1) entre cette dernière et l'orientation entrepreneuriale et 2) entre cette orientation et la croissance de l'entreprise.

**L'objectif** du troisième point est d'expliquer plus précisément le but de notre travail doctoral. Nous rappellerons (entre autres) et expliquerons, au travers de deux réponses « raisonnées » et de différentes justifications théoriques possibles, pourquoi notre problématique et nos questions de recherche font sens.

---

<sup>75</sup> « *[My work] did not [...] aim to explore the roots and the determinants of individual entrepreneurial alertness* » (Kirzner, 2009, p.148).

### 3 LE BUT DU TRAVAIL DOCTORAL

#### 3.1 Introduction

Le but de ce travail doctoral est d'étudier la Perspective Temporelle, la vigilance du propriétaire-dirigeant envers les opportunités d'affaires, l'orientation entrepreneuriale et la croissance de sa PME<sup>76</sup>.

Quel raisonnement sous-tend une telle étude ? Il faut, d'abord, noter que toutes les opportunités entrepreneuriales comprennent une **dimension temporelle**. En effet, déjà en 1990, Stevenson et Jarillo (1990) définissaient l'**opportunité** comme « *une situation future jugée désirable et faisable* » (Stevenson et Jarillo, 1990, p.23)<sup>77</sup>. Dans la même veine mais s'intéressant davantage à l'évaluation de l'opportunité, Haynie, Shepherd et McMullen ont récemment expliqué que « *[l]es politiques de décision et d'évaluation des opportunités sont conçues comme des représentations cognitives orientées vers l'avenir de 'ce qui sera' en supposant que l'on doit exploiter l'opportunité soumise à évaluation* » (Haynie, Shepherd et McMullen, 2009, p.338)<sup>78</sup>.

Ensuite, il faut préciser, en lien avec la définition kirznerienne de la **vigilance**, qu'il est probable qu'un dirigeant de PME vigilant soit plus enclin à s'engager dans des activités entrepreneuriales, transformant son entreprise en une **entreprise entrepreneuriale** qui génère, *in fine*, de la **croissance**<sup>79</sup>. Nous rappelons ici que l'entreprise entrepreneuriale est

---

<sup>76</sup> Faisant écho à d'autres travaux qui portent sur les relations positives entre le *focus* attentionnel futur du dirigeant, la détection d'opportunités technologiques et le développement d'innovations basées sur ces dernières (Yadav, Prabhu et Chandy, 2007), nous pouvons faire un lien entre la vigilance envers les opportunités d'affaires et l'orientation entrepreneuriale. En effet, outre la définition de l'entrepreneuriat donnée par Shane et Venkataraman (2000), Miles et Snow (1978) expliquent que le type organisationnel prospecteur (*prospecteur*) regroupe des organisations qui recherchent constamment des opportunités, qui créent souvent le changement et l'incertitude auxquels les concurrents doivent répondre et qui s'intéressent fortement à l'innovation produit et marché. Enfin, suivant d'autres travaux majeurs (Bruyat, 1993; Bruyat et Julien, 2001), nous pouvons relier la vigilance individuelle et l'orientation entrepreneuriale organisationnelle (incluant l'innovation), car l'individu et la création de valeur (par exemple, à travers l'innovation) sont reliés de manière dialogique.

<sup>77</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « *a future situation which is deemed desirable and feasible* » (Stevenson et Jarillo, 1990, p.23).

<sup>78</sup> L'idée est contenue dans la version originale suivante : « *opportunity evaluation decision policies are constructed as future-oriented, cognitive representations of 'what will be' assuming one were to exploit the opportunity under evaluation* » (Haynie, Shepherd et McMullen, 2009, p.338).

<sup>79</sup> Rappelons ici que plusieurs articles (Wiklund, 1999; Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009; Wiklund,

définie comme « *[u]ne [entreprise] qui est engagée dans l'innovation produit-marché, qui entreprend des projets quelque peu risqués et qui est la première à proposer une innovation proactive prenant les concurrents de court* » (Miller, 1983, p.771)<sup>80</sup>.

### 3.2 Une justification théorique liée à la contribution envisagée

En lien avec ce qui est précisé ci-dessus, Wright et Stigliani (2013) notent en 2013 qu'il est encore possible d'apporter une contribution significative aux processus contextualisés qui sous-tendent la croissance. Cela suppose, alors, de s'intéresser :

- 1) aux cognitions, aux expériences, aux apprentissages et aux types d'entrepreneurs, avant de s'intéresser,
- 2) à l'accessibilité et à la configuration des ressources,
- 3) aux types, aux mesures et aux modèles de croissance.

**Ainsi, ces auteurs écrivent : « ... nous avons besoin d'en savoir plus sur la façon dont les processus cognitifs de l'entrepreneur façonnent la croissance [...], la façon dont ils accèdent aux ressources et les configurent pour atteindre la croissance [...], et de savoir s'ils sont influencés par une plus grande variété de dimensions contextuelles que cela n'était le cas précédemment, et comment celles-ci influencent les différents modèles et types de croissance » (Wright et Stigliani, 2013, p.3)<sup>81</sup>.**

**Faisant écho à leurs propos, nous souhaitons contribuer à une compréhension plus fine et plus profonde de la participation de la Perspective Temporelle (construit cognitif et motivationnel de niveau individuel; Zimbardo et Boyd, 1999)<sup>82</sup> dans le**

---

Patzelt et Shepherd, 2009; Wiklund et Shepherd, 2011; Cassia et Minola 2012; Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013; Wales, Patel et Lumpkin, 2013; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014...) mettent au jour une relation positive entre orientation entrepreneuriale et performance (dont la croissance est une sous-dimension; voir, par exemple, Brush et Vanderwerf, 1992; Murphy, Trailer et Hill, 1996; St-Pierre et Cadieux, 2011).

<sup>80</sup> L'idée est visible dans la version originale suivante : « *one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with "proactive" innovations, beating competitors to the punch* » (Miller, 1983, p.771).

<sup>81</sup> « *[W]e need to know more about how the entrepreneur's cognitive processes shape growth [...], how they access and configure resources to achieve growth [...], whether these are influenced by a wider variety of contextual dimensions than previously recognised, and how these influence different patterns and types of growth* » (Wright et Stigliani, 2013, p.3).

<sup>82</sup> Bien que la Perspective Temporelle soit un construit de niveau individuel, nous pourrions aussi lier le temps collectif et les ressources collectives en faisant 1) un lien entre le temps social (Durkheim, 2013) et la conscience

**processus entrepreneurial (Shane et Venkataraman, 2000; Shane, 2003) constitué de la découverte (approchée au travers de la vigilance entrepreneuriale) et de l'exploitation (approchée au travers de l'orientation entrepreneuriale) des opportunités<sup>83</sup> et, *in fine*, dans la croissance de la PME (Julien, 2007).**

### 3.3 La problématique

Ainsi, nous précisons que notre problématique, c'est-à-dire la « *question générale [...] que [...] [notre] recherche s'efforce de satisfaire [et] l'objectif que [...] [nous] cherch[ons] à atteindre* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p.34), est de mieux comprendre :

**« comment le dirigeant et sa PME agissent  
pour générer de la croissance ».**

Une première réponse à cette question générale (ou problématique) implique de comprendre les éléments qui composent la croissance de la PME. Sur ce point, nous pourrions d'abord dire que la croissance de la PME est la réponse à une conjonction harmonieuse d'un dirigeant, figure centrale de ce type d'entreprise (Julien, 1990) au modèle proxémique (Torrès, 2000, 2004, 2006, 2007a, 2007b), et d'une PME dite « entrepreneuriale » (c'est-à-dire qui prend des risques, qui innove et qui prend ses concurrents de court; Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989). Nous pourrions ajouter que le dirigeant d'une PME qui croît découvre, en premier lieu, une opportunité d'affaires que les autres dirigeants n'ont pas vue (Kirzner, 1973, 1983; Gaglio et Katz, 2001; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012) et qu'il met ensuite en place une stratégie organisationnelle à base de prise de risque, d'innovation et de proactivité (Covin et Slevin, 1991).<sup>84</sup> Enfin, nous pourrions encore dire que le dirigeant d'une PME qui croît a,

---

collective, d'une part, et la connaissance collective, d'autre part (Spender, 1996) et 2) un lien entre les connaissances et les ressources (Spender et Grant, 1996).

<sup>83</sup> Nous précisons ici que l'opportunité d'affaire (ou l'événement déclencheur selon Mourmant, 2009) constitue pour nous le *Zeitgeber* au niveau environnemental turbulent (Emery et Trist, 1965; Bourgeois et Eisenhardt, 1988; D'Aveni, 1995) ou inter-organisationnel dynamique et imprévisible (Lawrence et Lorsch, 1994; Mintzberg, 2002; Baum et Wally, 2003; Sirmon, Hitt et Ireland, 2007).

Nous pouvons alors rapprocher cette situation de la notion d'équilibre ponctué (c'est-à-dire lorsqu'une évolution majoritairement incrémentale est entrecoupée de périodes de changements majeurs), déjà étudiée (Miller et Friesen, 1980; Tushman et Romanelli, 1985; Tushman et Anderson, 1986; Gersick, 1991, 1994).

En effet, l'entraînement peut créer un changement de rythme pour la firme devant se synchroniser avec l'opportunité présente à l'extérieur (Pettigrew, 1987). Dans ce contexte, le *manager* joue un rôle dans la création d'un climat favorisant le changement à l'intérieur de la firme (Pettigrew, 1987).

<sup>84</sup> Nous pouvons d'abord remarquer que les capacités dynamiques déjà discutées permettent de se rapprocher du

dès le départ, une perception et une expérience individuelles du temps (Lewin, 1997; Zimbardo et Boyd, 1999) favorables qui le placent dans de bonnes conditions psychologiques pour découvrir et exploiter les opportunités d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000). Par conséquent, cette première réponse nous amène à conduire une recherche exploratoire, centrée sur les éléments constitutifs de la croissance de la PME.

Une seconde réponse, plus cumulative, peut être de chercher, outre la mise au jour d'éléments constitutifs spécifiques (par exemple, la Perspective Temporelle, la vigilance aux opportunités d'affaires et l'orientation entrepreneuriale), à développer une compréhension fine de la (des) causalité(s) et des liens existant entre l'ensemble de ces éléments ainsi qu'entre l'orientation entrepreneuriale et la croissance. Ici, nous cherchons donc, après la mise au jour des éléments constitutifs, à comprendre comment ces éléments agissent et interagissent pour produire de la croissance. Par conséquent, cette seconde réponse nous amène à conduire une deuxième recherche, plus explicative qu'exploratoire, centrée sur l'explication des liens de causalité existant entre les différents éléments constitutifs de cette croissance.

### 3.4 Les questions de recherche

De notre problématique de recherche générale formulée ci-dessus peuvent alors découler trois questions de recherche complémentaires, plus précises et plus opératoires (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Ainsi, nous souhaitons étudier :

---

*management* stratégique. En effet, comme le précise Rumelt (1984), « *la position concurrentielle d'une entreprise est définie par un ensemble de ressources et de relations qui lui sont propres et la tâche de la direction générale consiste à ajuster et à renouveler ces ressources et relations à mesure que le temps, la concurrence et l'évolution érodent leur valeur* » (Rumelt, 1984, p.557-558). La version originale est la suivante : « *a firm's competitive position is defined by a bundle of unique resources and relationships and [...] the task of general management is to adjust and renew these resources and relationships as time, competition, and change erode their value* » (Rumelt, 1984, p.557-558).

Ensuite, nous pouvons noter que, selon Nag, Hambrick et Chen (2007, p.944), « *[l]e champ du management stratégique concerne les principales initiatives intentionnelles ou émergentes, prises par des dirigeants pour le compte des propriétaires et impliquant l'utilisation des ressources internes aux entreprises, en vue d'améliorer leurs performances dans leurs environnements externes* ». La version d'origine liée est : « *[t]he field of strategic management deals with the major intended and emergent initiatives taken by general managers on behalf of owners, involving utilization of resources, to enhance the performance of firms in their external environments* » (Nag, Hambrick et Chen, 2007, p.944).

Enfin, sur le lien entre *management* stratégique et entrepreneuriat, nous invitons le lecteur à consulter Meyer, Neck et Meeks (2002).

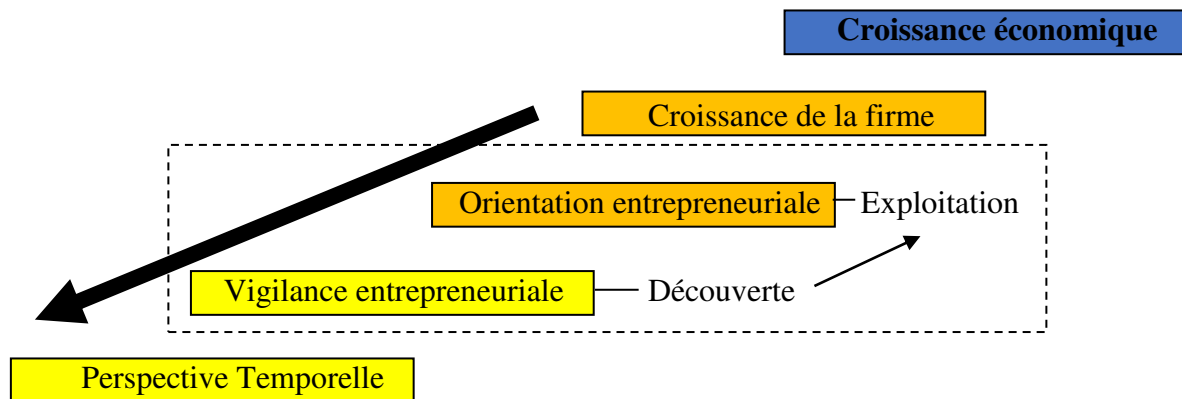
- 1) **Comment la Perspective Temporelle (construit psychologique de niveau individuel) participe-t-elle à la vigilance du dirigeant ?**
- 2) **Comment la vigilance du dirigeant participe-t-elle à l'orientation entrepreneuriale de sa PME ?**
- 3) **Comment l'orientation entrepreneuriale de la PME participe-t-elle à la croissance de cette dernière ?**

Ces questions peuvent être reliées à McKelvie et Wiklund (2010, p.261) qui précisent, dans un numéro spécial portant sur la croissance de la revue *Entrepreneurship Theory and Practice*, que « l'une des raisons majeures expliquant [...] [le] manque de développement [de la recherche de croissance des entreprises] est l'impatience des chercheurs qui s'attaquent prématurément à la question du combien avant d'apporter des réponses à la question du comment. En d'autres termes, la plus grande partie de la recherche s'est consacrée à expliquer les écarts de croissance entre les entreprises, sans tenir compte du fait qu'il peut exister des différences qualitatives, en fonction de la méthode utilisée par les entreprises pour atteindre cette croissance »<sup>85</sup>. Il fait donc sens d'étudier les trois questions de recherche « qualitatives » (de type « comment ? ») proposées ci-dessus. Enfin, pour une vue synthétique du travail doctoral, nous présentons la figure qui suit.

---

<sup>85</sup> « [A] major reason for [...] [the] lack of development [of firm growth research] is the impatience of researchers to prematurely address the question of "how much?" before adequately providing answers to the question "how?" In other words, the vast majority of the research has been occupied with explaining differences in growth across firms, not acknowledging that there may be substantially qualitative differences in terms of how firms go about achieving this growth » (McKelvie et Wiklund, 2010, p.261).

Figure 2 : Figure de synthèse du travail doctoral



**Légende :** Bleu : niveau d'analyse interorganisationnel – Orange : niveau d'analyse organisationnel – Jaune : niveau d'analyse individuel

Processus entrepreneurial

Focus de la Thèse

### CONCLUSION DU TROISIÈME POINT

Dans ce troisième point, nous avons précisé le but de notre travail doctoral et expliqué, au travers de deux réponses « raisonnées » et de différentes justifications théoriques, pourquoi notre problématique et nos questions de recherche faisaient sens.

Étant donné que notre problématique et nos questions de recherche portent à la fois sur l'individu (le dirigeant ou la dirigeante) et sur l'organisation (la PME), il nous faut définir l'entrepreneur et l'entrepreneuriat. C'est l'**objectif** de ce quatrième point. Nous verrons, d'ailleurs, que ces définitions ne sont pas sans tensions ni problèmes. Enfin, nous présenterons l'objet de la recherche doctorale : la Petite Entreprise.



## 4 DE LA DÉFINITION DE L'ENTREPRENEUR ET SES DIFFICULTÉS TOUJOURS PERSISTANTES À L'OBJET DE RECHERCHE

### 4.1 Les définitions de Hébert et Link (1989) et de Kuratko (2009)

Notre travail doctoral s'inscrivant dans le champ de l'entrepreneuriat, il convient d'étudier l'entrepreneur et l'entrepreneuriat. Le choix d'une définition de l'entrepreneur est un choix difficile, en raison de la multiplicité des conceptions et de la difficulté à identifier une définition qui reste cohérente avec le projet de recherche proposé. Néanmoins, nous pouvons d'abord nous appuyer sur la définition<sup>86</sup> largement citée de Hébert et Link (1989, p.47)<sup>87</sup>. Ces auteurs définissent l'entrepreneur comme « *une personne qui se spécialise dans la prise de responsabilité et la prise de décisions critiques qui affectent l'emplacement, la forme et l'usage des biens, des ressources ou des institutions* »<sup>88</sup>. Ensuite, une seconde définition, plus récente et davantage destinée à un public d'étudiants qu'à un public d'enseignants-chercheurs, est donnée par Kuratko (2009). Cet auteur définit l'entrepreneur comme « *[u]n innovateur ou un développeur qui identifie et saisit des opportunités; convertit ces opportunités en idées commercialisables, apporte une valeur ajoutée sous la forme de temps, d'efforts, d'argent ou de compétences, et accepte de courir les risques du marché concurrentiel pour mettre en œuvre ces idées et obtenir les récompenses issues de ces efforts* » (Kuratko, 2009, p.530)<sup>89</sup>.

### 4.2 Différences et évolutions entre ces deux définitions

Quelles sont les différences et les évolutions entre ces deux définitions prises à vingt ans d'écart ? Premièrement, la définition donnée par Kuratko (2009) incorpore les notions récentes d'opportunité d'affaires (Venkataraman, 1997; McGrath et MacMillan, 2000; Shane,

---

<sup>86</sup> Pour une synthèse partielle montrant la diversité des conceptions économiques de l'entrepreneur, voir l'annexe n°1. Pour une définition des termes « entrepreneur » et « entreprise » d'après différents dictionnaires, voir Vérin (2011).

<sup>87</sup> Google Scholar indique que leur article est déjà cité plus de 628 fois.

<sup>88</sup> « *[S]omeone who specializes in taking responsibility for and making judgmental decisions that affect the location, form, and the use of goods, resources, or institutions* » (Hébert et Link, 1989, p.47).

<sup>89</sup> « *An innovator or developer who recognizes and seizes opportunities; converts these opportunities into workable/marketable ideas; adds value through time, effort, money, or skills; assumes the risks of the competitive marketplace to implement these ideas; and realizes the rewards from these efforts* » (Kuratko, 2009, p.530).

2000; Eckhardt et Shane, 2003; Shane, 2003; McMullen et Shepherd, 2006; Alvarez et Barney, 2007; Short, Ketchen, Shook et Ireland, 2010; Barreto, 2012; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012; Arentz, Sautet et Storr, 2013; Valliere, 2013; Busenitz, Plummer, Klotz, Shahzad et Rhoads, 2014; Davidsson, 2015) et d'entrepreneuriat vu comme un processus.

Deuxièmement, la définition proposée par Kuratko (2009) inclut la gestion des ressources (argent, compétences...). L'auteur parle également d'un marché concurrentiel (ou *competitive marketplace*). Cette définition peut donc être liée à la littérature extensive portant sur les ressources et sur les capacités dynamiques (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Kogut et Zander, 1992; Amit et Schoemaker, 1993; Teece et Pisano, 1994; Wernerfelt, 1995; Teece, Pisano et Shuen, 1997; Eisenhardt et Martin, 2000; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece et Winter, 2007; Newbert, 2007; Teece, 2007; Augier et Teece, 2009; Lockett, Thompson et Morgenstern, 2009; Penrose, 2009; Teece, 2009; Barreto, 2010; Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010; Peteraf, Di Stefano et Verona, 2013; Teece, 2014; Helfat et Martin, 2015; Helfat et Peteraf, 2015; Girsault Haas, 2016; Kellermanns, Walter, Crook, Kemmerer et Narayanan, 2016; Pezeshkan, Fainshmidt, Nair, Frazier et Markowski, 2016; Wilden, Devinney et Dowling, 2016).

Troisièmement, les notions de prise de risque et de marché concurrentiel dans lequel il est « préférable » de prendre ses concurrents de court ou de vitesse renvoient à l'orientation entrepreneuriale de la firme (Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989, 1991).

Quatrièmement, la définition donnée par Kuratko (2009) inclut la notion de récompense (*reward*) attribuée pour les efforts consentis. Nous pouvons alors rapprocher cette notion de la littérature sur la croissance de la firme (Delmar, 1997; Davidsson et Wiklund, 2000; Barringer, Jones et Neubaum, 2005; Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; Shepherd et Wiklund, 2009; Wiklund, Patzelt et Shepherd, 2009; Janssen, 2011; Wright et Stigliani, 2013; Koryak, Mole, Lockett, Hayton, Ucbasaran et Hodgkinson, 2015).

### **4.3 Le problème du choix de la définition de Kuratko (2009)**

Le choix de la définition de Kuratko pose un problème majeur : celui de son origine américaine. Choisir cette définition revient à ne pas prendre en compte la recherche européenne et française en entrepreneuriat (Steyaert, 1997; Fayolle, 2003; Saporta, 2003;

Verstraete et Fayolle, 2005; Hjorth, 2008; Lasch et Yami, 2008), qui définit l'entrepreneur de manière plus large<sup>90</sup> : l'approche nordique de Hjorth (2008), ou encore l'approche française, fondée sur le projet, développée par Brechet et Schieb-Bienfait (2011), et qui laisse une large place aux méthodes qualitatives (Steyaert, 1997; Saporta, 2003; Neergaard et Ulhøi, 2007; Hjorth, 2008; Lasch et Yami, 2008) et au contexte (Steyaert, 1997; Saporta, 2003; Welter et Lasch, 2008; Welter, 2011). Par conséquent, en lien avec cette recherche, nous proposons la définition<sup>91</sup> suivante :

« L'entrepreneuriat est la *création*, la *découverte* et l'*exploitation* d'*opportunités* rentables (Stevenson et Jarillo, 1990; Bygrave et Hofer, 1991; Venkataraman, 1997; Shane et Venkataraman, 2000; Eckhardt et Shane, 2003; Alvarez et Barney, 2007, 2013; Eckhardt et Shane, 2013) à l'intérieur de *l'ensemble des entreprises* (c'est-à-dire des entreprises nouvellement créées ou déjà existantes; Julien, 2008). L'objectif est de *créer de la valeur* (Bruyat et Julien, 2001), non seulement pour les entreprises, au travers des *activités* (Davidsson, Delmar et Wiklund, 2002) et des *pratiques quotidiennes* (Steyaert et Katz, 2004; Hjorth, 2008), qu'elles soient *économiques* ou *non économiques*, *innovantes* ou *non innovantes* (Bruyat et Julien, 2001; Davidsson, Delmar et Wiklund, 2002), mais également pour la *société* (Acs et Armington, 2004; Steyaert et Katz, 2004) dans laquelle elles sont *imbriquées* (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996, 1997, 1999) et de qui elles reçoivent les conditions de *contexte* (Romanelli, 1989; Aldrich, 1990; Gnyawali et Fogel, 1994; Keeble et Walker, 1994; Thornton, 1999; Welter, 2011; Zahra et Wright, 2011) qu'elles auront à gérer ».

#### 4.4 L'entrepreneur est-il le créateur d'une nouvelle firme et/ou le dirigeant d'une firme déjà créée ?

Plus généralement, il existe des tensions autour de la définition et de l'ontologie de l'entrepreneur. En effet, certains auteurs comme Wennekers et Thurik (1999) distinguent les entrepreneurs des dirigeants (*managers*) en précisant que « *[b]ien que les propriétaires-*

---

<sup>90</sup> Nous rappelons ici que le paradigme de l'opportunité d'affaire n'est qu'un des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005; voir également Fayolle, 2003). Or, en incluant l'orientation entrepreneuriale et la croissance de la firme, nous pouvons (également et respectivement) rapprocher notre recherche des paradigmes de l'innovation et de la création de valeur. Par conséquent, nous pouvons dire que notre recherche est une recherche multi-paradigmatique.

<sup>91</sup> La définition large présentée ici est la version finale qui fait suite à de nombreuses discussions avec un groupe de trois experts de l'entrepreneuriat ayant accepté de participer à sa création (Per Davidsson, Jerome Katz et Helle Neergaard). Nous les remercions ici vivement et sincèrement.

*dirigeants remplissent de nombreuses fonctions utiles pour l'économie, en particulier l'organisation et la coordination de la production et de la distribution, ils ne peuvent pas être considérés comme les moteurs de l'innovation et de la destruction créatrice. Il s'agit là de la principale fonction des entrepreneurs et intrapreneurs de Schumpeter* » (Wennekers et Thurik, 1999, p.48)<sup>92</sup>. En revanche, d'autres auteurs comme Kirchhoff (1994) attribuent un rôle important au dirigeant en précisant que « *[l] 'entrepreneuriat est le processus consistant à 1) identifier une invention qui vaut la peine d'être commercialisée; 2) convertir cette invention en produit ou service commercialisable; 3) créer ou identifier une petite entreprise qui assurera la vente du produit ou service; 4) obtenir les ressources nécessaires pour gérer l'entreprise et commercialiser le produit ou service; et 5) gérer l'entreprise avec succès et générer des ventes du produit ou service suffisantes pour permettre la survie et la croissance de l'entreprise* » (Kirchhoff, 1994, p.62)<sup>93</sup>.

Ces tensions importantes sont également présentes dans le calcul du taux d'activité entrepreneuriale total (ou *TEA rate*; voir Van Stel, Carree et Thurik, 2005) puisque ce dernier ne prend pas en compte l'entrepreneuriat établi (c'est-à-dire les entreprises d'âge supérieur à 42 mois ou 3,5 années selon Nziali et Fayolle, 2012). Or, ceci peut être problématique, notamment pour les entreprises de croissance, dans la mesure où « *le cycle de vie typique d'une nouvelle petite entreprise commence par quatre années de lutte et de faible croissance. Elles sont suivies, au cours des deux années suivantes, d'un sursaut de croissance qui se poursuit pendant au moins deux ans* » (Phillips et Kirchhoff, 1989, p.74)<sup>94</sup>. Par conséquent, il convient de préciser que nous nous faisons l'écho de nombreux travaux (Bird, 1989; Verstraete, 2000; Julien, 2008) et que nous considérons que l'entrepreneuriat prend place aussi bien dans une nouvelle firme (innovatrice ou reproductrice) que dans une firme plus

---

<sup>92</sup> « *While the managerial business owners fulfill many useful functions in the economy such as the organization and coordination of production and distribution, they cannot be viewed as the engine of innovation and creative destruction. This is the major function of Schumpeterian entrepreneurs and intrapreneurs* » (Wennekers et Thurik, 1999, p.48).

<sup>93</sup> « *Entrepreneurship is the process of (1) identifying an invention worthy of commercialization; (2) converting the invention into a saleable product/service; (3) creating or finding a small firm to sell the product/service; (4) obtaining the resources to operate the firm and sell the product/service; and (5) successfully operating the firm and generating product/service sales so as to achieve firm survival and growth* » (Kirchhoff, 1994, p.62).

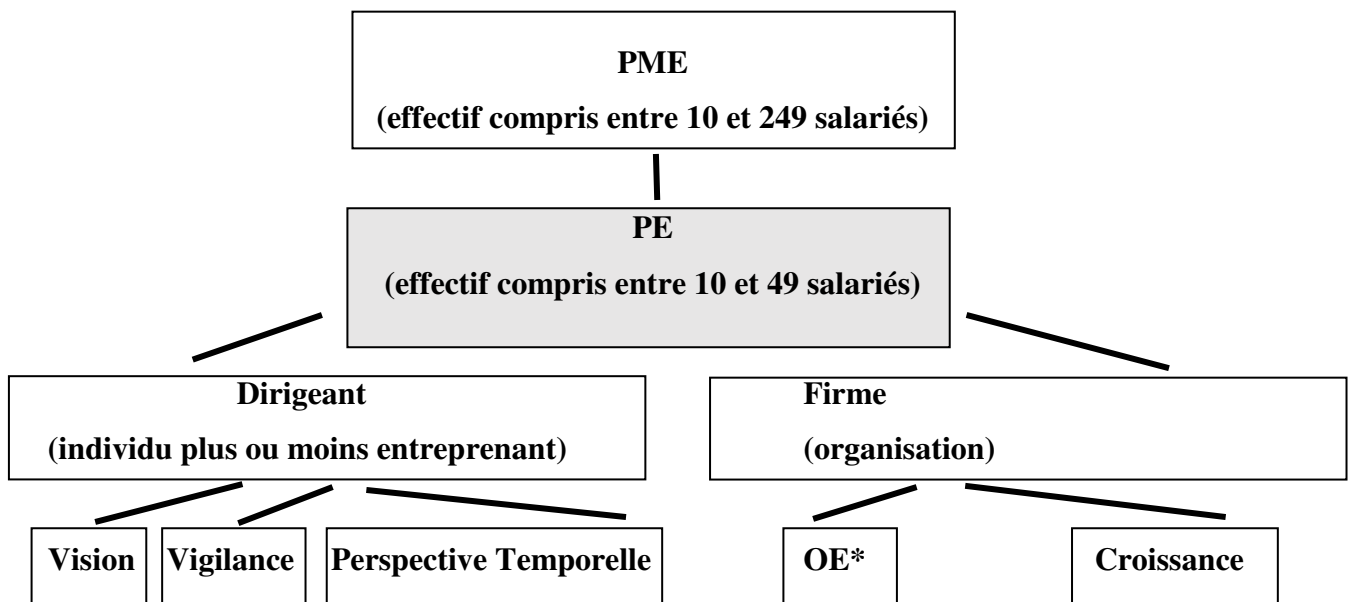
<sup>94</sup> « *[T]he life cycle of a typical new small firm begins with four years of struggle and little growth. This is followed in the next two years with a sudden spurt of growth which continues for at least another two years* » (Phillips et Kirchhoff, 1989, p.74).

ancienne (évoluant sur un marché ancien ou nouveau)<sup>95</sup>.

#### 4.5 L'objet de la recherche doctorale : la Petite Entreprise

Dans ce travail doctoral, nous étudions la Petite Entreprise (PE) ; nous l'étudions au travers de la Perspective Temporelle et de la vigilance de son dirigeant, mais également du point de vue de l'orientation entrepreneuriale et de la croissance de la PE en tant qu'organisation. La figure ci-dessous schématise cette question importante :

Figure 3 : La petite entreprise comme objet de recherche



(\*Orientation Entrepreneuriale)

De plus, bien que notre étude se focalise sur la PE (dont l'effectif est compris entre 10 et 49 salariés; voir Savajol, 2003, p.19), nous mobilisons les recherches – plus larges – portant sur les PME et l'entrepreneuriat. Ces recherches sont publiées dans des journaux académiques spécifiques (*Journal of Business Venturing, Entrepreneurship Theory*

<sup>95</sup> Sur ce point, nous pouvons également citer Zhao, Seibert et Lumpkin (2010) ou encore Stam, Arzlanian et Elfring (2014).

*and Practice, Small Business Economics, Revue Internationale PME, Revue de l'Entrepreneuriat, etc.*).

En fait, nous étudions une organisation<sup>96</sup> (la PE) orientée par le dirigeant (Julien, 1990; Mahé De Boislandelle, 1996; Torrès, 2003), lequel peut aussi bien : 1) être très enclin ou au contraire averse à la prise de risque, 2) choisir un secteur industriel, un secteur nouveau ou même un secteur traditionnel et 3) avoir la volonté de croître ou de ne pas croître (Julien et St-Pierre, 2012)<sup>97</sup>.

### CONCLUSION DU QUATRIÈME POINT

Dans ce quatrième point, nous avons défini les notions d'entrepreneur et d'entrepreneuriat. Nous avons également présenté l'objet de notre travail doctoral : la Petite Entreprise.

Bien que l'objet de notre recherche soit la Petite Entreprise, il est utile de faire une présentation plus générale de la PME en tant qu'objet, car cette présentation nous permettra *in fine* de rapprocher certains travaux présentés (notamment ceux portant sur la vision stratégique) et certains résultats issus de notre étude empirique. C'est donc **l'objectif** que nous nous fixons dans ce cinquième point.

---

<sup>96</sup> Plus généralement, nous pouvons noter que, selon Etzioni (1971, p.14), les organisations « *sont caractérisées par:*

1) *les divisions du travail, du pouvoir et des responsabilités de communication, divisions qui ne sont pas modelées par le hasard ou la tradition, mais sont délibérément instituées pour réaliser des buts spécifiques;*

2) *la présence d'un ou plusieurs centres de décision, qui contrôlent les efforts concertés de l'organisation et les orientent vers ses objectifs; ces centres de décision doivent également réviser constamment la performance de l'organisation et remodeler sa structure, lorsque c'est nécessaire, afin d'accroître son efficacité;*

3) *le remplacement du personnel, ce qui revient à dire que des personnes ne donnant pas satisfaction peuvent être écartées et leurs tâches confiées à d'autres; l'organisation pouvant aussi restructurer son personnel par déplacement ou promotion »* (pour une autre définition, voir Blau et Scott, 2003).

<sup>97</sup> Nous remercions ici le Professeur Julien de nous avoir orienté.

## 5 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA PME EN TANT QU'OBJET DE RECHERCHE

### 5.1 Les PME : repères démographiques et économiques et objectifs

Nous pouvons d'abord présenter, à l'aide de l'édition 2014 du rapport de Bpifrance sur l'évolution des Petites et Moyennes Entreprises (PME), quelques repères concernant leur démographie et leurs tendances économiques<sup>98</sup>. Tout d'abord, le rapport précise leur impact en soulignant qu'« *[a]u total, les PME emploient [...] près de 7 millions de salariés et génèrent 44% de la valeur ajoutée créée par les entreprises en France en 2011* » (Bpifrance, 2015, p.24). Il est également précisé, concernant le « portrait-type » des PME non micro-entreprises<sup>99</sup>, qu'elles « *comptent en moyenne une trentaine de salariés* », que « *63% en ont moins de 20 et [que] 11% seulement atteignent ou dépassent 50 salariés* » (Bpifrance, 2015, p.25 pour les deux citations). Concernant la répartition des effectifs selon les différents secteurs d'activité, il faut noter que ces PME non micro-entreprises sont présentes dans tous les secteurs. Cependant, le rapport fait état de leur forte représentation dans les secteurs suivants :

- la construction;
- les industries traditionnelles (textile, bois, papier et imprimerie, métallurgie et industries extractives);
- le commerce, les transports et l'hébergement-restauration;
- les activités spécialisées, les activités scientifiques et techniques et les activités de services administratifs et de soutien;
- l'enseignement, la santé humaine, l'action sociale et autres activités de services.

Illustrant cette représentation, le Tableau 2 ventile ces PME selon leur secteur d'activité.

---

<sup>98</sup> L'édition 2014 du rapport inclut une définition de la PME. Une PME est une entreprise qui « *occupe moins de 250 personnes et [qui] réalise un [Chiffre d'Affaires] annuel n'excédant pas 50 [millions d'euros] ou un total de bilan d'au plus 43 [millions d'euros]* » (Bpifrance, 2015, p.223). Il faut aussi noter que, selon le rapport, l'effectif d'une PME est compris entre 10 et 249 salariés. Enfin, nous pouvons noter que la mise au jour de l'intérêt économique des PME n'est pas une chose nouvelle (pour une telle présentation dans le contexte américain, voir Birch, 1987).

<sup>99</sup> Les micro-entreprises sont des entreprises qui emploient moins de 10 salariés.

**Tableau 2 : Répartition des PME non micro-entreprises selon leur secteur d'activité**

Secteur d'activité (intitulé code NAF révisé 2)	PME non micro-entreprises	
	Nombre	Pourcentage
Industrie manufacturière, extractives et autres	25429	18
<i>Dont Industrie manufacturière</i>	23894	17
Construction	22665	16
Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	49937	36
Information et communication	4822	4
Activités financières et d'assurances	1466	1
Activités immobilières	2581	2
Activités spécialisées, scientifiques et techniques, activités de services administratifs et de soutien	20732	15
Enseignement, santé humaine et action sociale, autres activités de services	9902	7
<b>Total</b>	<b>137534</b>	<b>100</b>

Source : adapté de Bpifrance (2015, p.26).



Par ailleurs, l'édition 2014 du rapport met en lumière le fléchissement de l'activité économique des PME pour la période 2012-2013. Le tableau ci-dessous illustre bien cette tendance :

**Tableau 3 : L'activité des PME**

	Variation annuelle du Chiffre d'Affaires total (en %)					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ensemble des PME</b>	5,6	-5,3	3,5	7,9	2,8	1,8
<b>Industrie manufacturière</b>	4,6	-10	3,9	9,2	2,2	1,2
<b>Construction</b>	6,5	-3,6	-0,5	7,3	2,4	0,9
<b>Commerce</b>	5,5	-4,8	3,1	7,7	2,7	1,9
<b>Transports et entreposage</b>	5,9	-7,2	6	7,7	2,8	2
<b>Soutien aux entreprises</b>	6,9	-3,4	4,9	8,5	4	2,6

Source : adapté de Bpifrance (2015, p.57).

Enfin, nous pourrions noter que, pour redresser cette situation, une solution serait peut-être, suivant Léger-Jarniou (2013), d'avoir pour objectif non seulement de développer une culture entrepreneuriale nationale et de « responsabiliser » les individus, c'est-à-dire de les laisser gérer des activités entrepreneuriales (et les risques associés) mais également de diffuser cette culture et cet état d'esprit sur le plan national et auprès de différents publics.

## 5.2 Les PME : repères théoriques

Après les éléments économiques, voyons quelques éléments théoriques.

### 5.2.1 De l'individu (le dirigeant) à l'organisation (la PME)

#### 5.2.1.1 Présentation des entrepreneurs et de leurs caractéristiques

##### 5.2.1.1.1 La contribution de Shapero (1975) portant sur la notion de déplacement et sur d'autres caractéristiques personnelles des entrepreneurs

En 1975, Shapero (1975) développe la notion de *displaced entrepreneur*<sup>100</sup>. Selon lui, la plupart des entrepreneurs sont des personnes délogées qui ont été débusquées de quelque belle « planque » bien connue et qui ont été détournées de la voie qu'elles avaient prévue. L'influence, majoritairement négative (65% des cas) de l'événement, pousse l'individu, sorti de la voie, à agir. Shapero (1975) propose également un certain nombre de caractéristiques personnelles qui doivent être prises en considération lorsqu'on traite de l'entrepreneur. Selon lui, il faut considérer :

- le champ de contrôle (*locus of control*);
- le besoin d'indépendance;
- l'idée que l'entrepreneur prend son rôle au sérieux et qu'il se projette dans l'exercice de ses fonctions;
- l'entourage (constitué des parents mais aussi d'autres personnes) qui l'a familiarisé et l'a rendu confiant. L'entourage a aussi pu amener l'entrepreneur à penser qu'il était aussi capable, voire plus, que les autres de réussir;
- le fait qu'il peut occulter la prise de risque liée à la conduite de son entreprise;
- les raisons historiques et culturelles du développement de la figure de l'entrepreneur à l'intérieur du groupe ethnique auquel il appartient;
- l'accès aux ressources et, notamment, l'utilisation du capital détenu par l'entrepreneur ou par une autre personne qui doit permettre d'accéder à de la main-d'œuvre, à des équipements et à des installations.

---

<sup>100</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « *[m]ost entrepreneurs are D.P.s, displaced persons who have been dislodged from some nice, familiar niche, and tilted off course* » (Shapero, 1975, p.83).

**5.2.1.1.2 La contribution de Brockhaus (1982) sur les nombreuses caractéristiques liées à l'entrepreneur et à sa psychologie**

Dans sa contribution, Brockhaus (1982) présente un état de l'art portant sur la psychologie de l'entrepreneur, qui a le grand intérêt de prendre en considération de nombreuses caractéristiques liées à l'entrepreneur lui-même et à sa psychologie. Les trois principales sont, selon l'auteur, les caractéristiques psychologiques, les expériences professionnelles et les caractéristiques personnelles. Le tableau ci-après les présente de manière plus approfondie :

Tableau 4 : Présentation de l'entrepreneur et de sa psychologie

Dimensions	Sous-dimensions	Détails des sous-dimensions
Les caractéristiques psychologiques	Besoin d'accomplissement ( <i>need for Achievement</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les individus ayant un fort besoin d'accomplissement sont ceux qui préfèrent être personnellement en charge de la solution trouvée, de la fixation et de l'atteinte des objectifs (par leurs propres efforts).</li> <li>• Ces individus ont un désir fort de savoir avec quelle efficacité et quel succès ils accomplissent leurs tâches.</li> </ul>
	<i>Locus of control</i> ou champ de contrôle (interne et externe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un individu qui perçoit l'événement comme étant sous son contrôle a un champ interne.</li> <li>• Un individu qui perçoit l'événement comme étant sous le contrôle du sort, de la chance ou des autres personnes a un champ externe.</li> <li>• Il y a une relation entre le fort besoin d'accomplissement (<i>high nAch</i>) et la croyance dans le <i>locus of control</i> interne.</li> <li>• Les entrepreneurs pensent que les événements dépendent de leurs comportements (<i>locus of control</i> plus interne que la population prise dans son ensemble).</li> </ul>
	Propension à prendre des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes qui ont un fort besoin d'accomplissement ont une propension moyenne à prendre des risques.</li> <li>• La propension à prendre des risques des entrepreneurs ne se distingue pas de celle des <i>managers</i> ou de celle de la population (prise dans son ensemble).</li> </ul>

Tableau 4 : Présentation de l'entrepreneur et de sa psychologie (suite)

Dimensions	Sous-dimensions	Détails des sous-dimensions
<p align="center"><b>Les caractéristiques psychologiques (suite)</b></p>	<p align="center">Valeurs personnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le besoin d'accomplissement, l'indépendance, l'efficacité du <i>leadership</i>, le besoin de soutien, la créativité, le recrutement de personnes clés, l'établissement et l'atteinte d'objectifs doivent être pris en compte.</li> <li>• Il faut aussi considérer l'orientation managériale de l'entrepreneur, son dogmatisme, son idéologie, son bagage culturel, ses compétences techniques et managériales.</li> <li>• Il ne faut pas oublier l'environnement, les sous-cultures et les caractéristiques organisationnelles.</li> </ul>
<p align="center"><b>Les effets des expériences passées</b></p>	<p align="center">Insatisfaction des expériences professionnelles passées comme stimulant</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus l'insatisfaction est forte, plus la motivation est grande de ne pas accepter d'exercer la même activité professionnelle ou une activité professionnelle similaire.</li> <li>• Plus l'insatisfaction est grande, plus l'individu persiste dans ses efforts pour réussir en tant qu'entrepreneur.</li> <li>• Dissonance cognitive entrepreneuriale : lorsque l'entrepreneur met en jeu ses économies et quitte son ancien travail, il devient « super dévoué » et croit qu'il va réussir. Cette dévotion lui fait perdre son objectivité. Il se met alors inconsciemment à rechercher uniquement l'information qui conforte sa décision.</li> </ul>
	<p align="center">Modèles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations existantes servent d'incubateurs pour les nouvelles organisations servant les mêmes clients.</li> <li>• La connaissance d'autres personnes à leur compte, de réseaux informels de communication et de parents est, ici, importante.</li> </ul>
	<p align="center">Personnes délogées (<i>displaced persons</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les individus n'abandonnent pas un poste prestigieux et ils ne peuvent pas se permettre le luxe de ne pas changer.</li> </ul>

Tableau 4 : Présentation de l'entrepreneur et de sa psychologie (fin)

Dimensions	Sous-dimensions	Détails des sous-dimensions
Les caractéristiques personnelles	Âge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La décision de créer son entreprise est généralement prise entre 25 et 40 ans.</li> </ul>
	Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau de formation des entrepreneurs est inférieur à celui des <i>managers</i>.</li> <li>• Les emplois intéressants et stimulants sont donc plus rares. Le manque d'opportunités et de promotions poussent les entrepreneurs à se mettre à leur compte.</li> <li>• Le <i>manager</i> est plus formé. Il peut donc plus facilement changer d'emploi pour un emploi plus désiré.</li> <li>• L'entrepreneur est mieux formé que la population, mais moins que le <i>manager</i>.</li> </ul>
	Résidence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une entreprise permet de rester dans sa région, sans avoir à quitter sa famille et ses amis.</li> <li>• Cela permet aussi d'éviter d'avoir à affronter les déménagements et la concurrence sur le marché de l'emploi.</li> </ul>

Source : adapté de Brockhaus (1982).

Nous présentons maintenant une typologie portant sur les buts individuels. Elle constitue un autre lien avec les raisons qui poussent l'individu à entreprendre (nous passons alors du « pourquoi » au « pourquoi faire »). Nous pourrions ensuite élargir cette présentation à une typologie multicritère de la PME et à une aide à la définition de cette dernière.

### 5.2.1.2 Typologies, dirigeants et PME

#### 5.2.1.2.1 La typologie de Marchesnay sur les buts des dirigeants

Dans sa célèbre typologie<sup>101</sup>, Marchesnay (1997, p.114-116) met au jour le profil du dirigeant de type Pérennité, Indépendance, Croissance (ou PIC) et le profil du dirigeant de type Croissance, Autonomie, Pérennité (ou CAP)<sup>102</sup>.

Le dirigeant de type **PIC** se caractérise par le désir de :

- pérenniser son affaire;
- rester dans le même secteur d'activité;
- favoriser l'innovation sur les procédés;
- régler les problèmes de reprise et de succession;
- faire grandir son patrimoine (notamment par l'investissement immobilier);
- conserver un champ de vision long mais étroit;
- disposer d'un capital social;
- ne pas souscrire à l'endettement long.

Le dirigeant de type **CAP** se caractérise, quant à lui, par le désir de :

- valoriser rapidement les capitaux engagés;
- s'installer dans un (ou des) secteur(s) d'activité(s) à forte(s) marge(s) future(s);
- conserver son autonomie de décision plutôt que d'accroître son patrimoine;

---

<sup>101</sup> Bien que nous soutenions ici que cette typologie est la plus célèbre, nous reconnaissons également qu'il existe d'autres typologies plus anciennes (par exemple, Smith, 1967; Collins et Moore, 1970; Laufer, 1975; Filley et Aldag, 1978; Miles et Snow, 1978) et plus récentes (Zahra, Gedajlovic, Neubaum et Shulman, 2009; St-Pierre et Cadieux, 2011).

<sup>102</sup> Ces profils sont par ailleurs présentés dans Julien et Marchesnay (1988) et Julien (2008). Nous pouvons également relier ces profils à la dynamique d'innovation intrapreneuriale (voir Viala et Léger-Jarniou, 2010) qui comprend aussi bien les besoins personnels des employés que les besoins de l'entreprise (sur ces profils, voir aussi Léger, 1987).

- s'endetter (même en faisant entrer des capitaux extérieurs);
- se lancer dans les investissements immatériels;
- « faire faire » (c'est-à-dire externaliser) certaines activités;
- conserver un champ de vision plus court mais aussi plus large.

Enfin, il faut préciser que le dirigeant qui a un profil CAP peut évoluer vers un profil PIC.

#### **5.2.1.2.2 Une typologie multicritère et une aide à la définition de la PME : la typologie de Julien (1990)**

Dans son article séminal de 1990, Pierre-André Julien montre les limites des typologies quantitatives, notamment en termes de nombre d'employés, d'actifs (travail ou capital), de Chiffre d'Affaires, de valeur ajoutée, de ventes selon les branches, de part et de type de marché. L'auteur présente également un continuum. Enfin, les caractéristiques nécessaires à une définition de la PME<sup>103</sup> sont proposées dans les deux tableaux qui suivent.

---

<sup>103</sup> Il faut préciser que ces six caractéristiques sont également présentées dans d'autres travaux de Julien (par exemple, Julien et Marchesnay, 1988; Julien, 1997).



Tableau 5 : Continuum

Critères	Du moins élevé...	... Au plus élevé
La petite taille (nombre d'employés, actifs, CA ou ventes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 ou 1 personne.</li> <li>• 0 ou 1 \$.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 200 à 500 personnes</li> <li>• de 200 à 500 millions de \$</li> </ul>
Le secteur et les produits	Traditionnel ou mature, à produits pour les consommateurs.	Moderne ou à produits secondaires ou de pointe.
Le marché	Local et protégé.	International et ouvert.
L'organisation <sup>104</sup>	Contrôlée et centralisée.	Décentralisée, à un ou à plusieurs niveaux.
La stratégie et les objectifs	Intuitive, de survie et à faible risque.	Formalisée, de croissance et à haut risque.
La technologie et l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionnelle et mature.</li> <li>• Innovation faible et incrémentale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De pointe et spontanée</li> <li>• Innovation organisée et radicale</li> </ul>

Source : adapté de Julien (1990, p.421).

<sup>104</sup> En distinguant bien, parmi les dirigeants, les propriétaires exclusifs, les propriétaires partiels et les non-propriétaires, Kalika (1995) montre que « moins les dirigeants effectifs de l'entreprise sont impliqués dans la propriété, plus l'organisation est structurée en termes de différenciation, standardisation, décentralisation et planification-contrôle » (Kalika, 1995, p.258).

Tableau 6 : Caractéristiques à prendre en compte pour définir la PME

Caractéristiques générales de la PME	Caractéristiques détaillées de la PME
La petite taille	Le nombre d'employés, les actifs, le CA, la [valeur ajoutée] ou les ventes doivent illustrer cette caractéristique.
La centralisation de la gestion	La « personnalisation » de la gestion. La figure du propriétaire-dirigeant <sup>105</sup> reflète cette personnalisation.
La faible spécialisation	Direction, salariés, équipements sont peu spécialisés. Cependant, à mesure que l'organisation grandit, de nouvelles fonctions apparaissent.
La stratégie intuitive ou peu formelle	Le dirigeant est assez proche des employés-clés pour leur expliquer une éventuelle nouvelle direction à prendre.
Les Systèmes d'Information (SI) simples et peu organisés <sup>106</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le SI interne est constitué de dialogue et de perception directe.</li> <li>• Le type de SI externe fait que l'entreprise discute directement avec ses clients, leur explique les produits et apprend à mieux les connaître.</li> </ul>

Source : adapté de Julien (1990, p.422-423).

<sup>105</sup> Concernant la centralisation de la décision autour d'un individu unique dans le contexte de la PME, le lecteur peut consulter D'Amboise et Muldowney (1988).

<sup>106</sup> Nous faisons ici le choix de regrouper les deux types de SI dans une même case, alors que la version originale les distingue clairement; ce qui porte bien à six le nombre de caractéristiques à prendre en compte.

## 5.2.2 Questions complémentaires

Nous ajoutons ici d'autres caractéristiques complémentaires qui devraient aider à préciser davantage les contours des PME.

### 5.2.2.1 Quelle gestion de l'environnement et des réseaux dans les PME ?

Concernant l'interactivité qui existe entre la Petite Entreprise (ou PE) et l'environnement, Chappoz (1991) démontre que jouer la carte de l'interactivité et de la flexibilité permet au propriétaire-dirigeant de faire perdurer son entreprise dans ses environnements médiate (réseaux de compétences, d'acteurs et de pôles) et immédiat (industrie, filière et marché). Paché (1996), quant à lui, démontre que des stratégies réticulaires (c'est-à-dire de coordination de ressources en vue de diminuer les risques encourus et d'augmenter les opportunités) ne solidifient pas mais, au contraire, fragilisent la Petite Entreprise au point de compromettre la poursuite de son activité.

### 5.2.2.2 Quelle proximité dans les PME ?

Après avoir défini la proximité comme se référant à la famille, à l'amitié, aux voisins mais également au lien et au capital social<sup>107</sup>, Torrès (2000, 2004, 2006) avance que la PME est un savant dosage de six composantes d'un modèle managérial fondé sur la proximité (spatiale, hiérarchique, fonctionnelle interne, proximité de coordination, des Systèmes d'Information et proximité temporelle).

Précisons ici que, dans un article de 2003, Torrès traite du bien-fondé de l'application de l'approche « *égocentrée* » de l'espace (Torrès, 2003, p.120-121) et de la loi proxémique comme cadres d'études pour les Petites Entreprises (PE) et Très Petites Entreprises (TPE). La première approche illustre ainsi l'idée que le « *Moi*<sup>108</sup> », central, est constitué d'éléments uniques, individuels et choisis par opposition aux autres Moi qui, eux,

---

<sup>107</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « [*p*]roximity refers to the classic concepts of family, friendship and neighbours, as well as to more modern concepts such as "link" and "social capital" » (Torrès, 2006, p.1).

<sup>108</sup> Citation en majuscules dans la version originale (Torrès, 2003, p.120).

constituent des suppléments accessoires. Ce Moi, placé au centre de l'univers, est alors lié à l'immédiat (le maintenant) et au lieu présent (l'ici). La deuxième approche concernant la loi proxémique peut être définie comme « *un principe d'ordonnement qui hiérarchise le degré d'importance des actions et des réflexions de l'individu* » (Torrès, 2003, p.121). Il faut aussi noter que l'auteur s'appuie sur Mahé De Boislandelle (1996) pour montrer que PE et TPE subissent un accroissement de la magnitude de cette loi, comparativement aux grandes entreprises, par l'intermédiaire du grossissement des effets de nombre, de microcosme, d'égotrophie et de proportion. Enfin, elles sont confrontées à des horizons calculatoires contradictoires.

### **5.2.2.3 Quels effets de grossissement dans les PME ?**

#### **5.2.2.3.1 Le grossissement de l'effet de nombre**

L'effet de nombre peut être compris comme la corrélation négative qui existe entre le nombre de personnes à l'intérieur de l'entreprise, d'une part, leur importance et leur connaissance relationnelle approfondie, d'autre part. Cela signifie que les PE et TPE vont connaître une restriction du nombre d'employés mais/et un accroissement de l'importance et de la connaissance relationnelle personnelle, voire personnalisée, de ces derniers. L'effet de grossissement est visible à travers le fait que fonctions, postes et individus sont imbriqués dans ces entreprises. Dès lors, il est commun de voir une personne s'occuper de tout.

#### **5.2.2.3.2 Le grossissement de l'effet de microcosme (l'ici et le maintenant)**

L'effet de microcosme peut être compris comme l'attention exclusive portée par le dirigeant au court terme au détriment du long terme (caractérisé par des degrés de décentration et de réflexion plus élevés). Or, cette proximité temporelle est aussi spatiale car le dirigeant est davantage en relation physique et psychologique avec ses interlocuteurs proches. Au final, le dirigeant s'épuise à remplir les différentes fonctions et tâches et à faire face aux interactions immédiates. Cette absorption l'empêche alors de regarder loin et à l'extérieur ou d'être critique envers ses actions. De plus, comme l'explique Mahé De Boislandelle (1996), c'est la résultante d'une charge croissante de travail assumée par le dirigeant. Celle-ci se caractérise autant par une intensité professionnelle que par une intensité relationnelle (au niveau interne comme au niveau externe). Il faut également noter qu'elle se

traduit par une intensité des impératifs. Enfin, le grossissement de cet effet est visible à travers l'étendue souvent très petite du marché, de la diversité des produits, du capital détenu ainsi que de la planification et des normes (ces dernières étant carrément absentes ici).

#### **5.2.2.3.3 Le grossissement de l'effet d'égotrophie**

L'effet d'égotrophie est défini par Torrès (2003, p.127-128) comme « *une disposition du patron à rapporter tout à [lui] [...]. Cet effet symbolise le risque de grossissement de l'ego ou du Moi du dirigeant dont l'attitude trop nombriliste peut nuire à la lucidité nécessaire pour gérer une affaire* ». Dans PE et TPE, l'effet de grossissement peut s'illustrer par la centralisation excessive des décisions ; elles confortent ainsi le sentiment de puissance du dirigeant et la puissance de ses capacités personnelles.

#### **5.2.2.3.4 Le grossissement de l'effet de proportion**

L'effet de proportion peut être compris à travers l'exemple suivant. Lorsqu'une PE ou TPE subit le départ d'un de ses 5 salariés, elle perd 20% de son effectif. Dans le même temps, lorsqu'une grande entreprise perd 1 employé sur les 100 qu'elle dirige, elle ne perd que 1% de son effectif. L'effet de grossissement est lié aux conséquences que cet effet de proportion engendre.

#### **5.2.2.4 Qui est le dirigeant de PME aujourd'hui ?**

En 2013, Degeorge et Chabaud proposent un portrait-type du dirigeant de PME. Le tableau suivant dresse ce portrait :

**Tableau 7 : Portrait type du dirigeant de PME aujourd'hui**

Caractéristiques	Profil	Remarques
Sexe	Homme (73%)	Plus accentué chez les plus de 150 salariés
Âge	60 ans et plus (65%) <sup>109</sup>	Plus jeune chez les plus de 150 salariés
Situation familiale	Couple avec enfants (53%)	27% des conjoints présents dans l'entreprise (sauf pour les plus de 150 salariés, pourcentage plus faible)
Niveau d'études	Supérieur (70%)	81% pour les plus de 50 salariés
Type d'études	Techniques (32%) Commerciales (22%)	Notamment dans l'industrie

Source : adapté de Degeorge et Chabaud (2013, p.26).

### 5.2.2.5 Quelle vision du dirigeant de PME ?

#### 5.2.2.5.1 Cinq travaux séminaux sur la vision

Tout d'abord, dans leur ouvrage de 1985, Bennis et Nanus soulignent (p.28) que « *la gestion de l'attention par l'intermédiaire de la vision revient à définir un centre d'attention, c'est-à-dire une cible* »<sup>110</sup>.

Un an plus tard, Tichy et Devanna précisent, pour leur part, que « *la vision est l'idéal vers lequel nous devons tendre. Elle libère l'énergie nécessaire pour motiver l'organisation dans ses actions. Elle constitue un cadre global servant à guider les responsables dans les décisions quotidiennes et le choix des priorités et elle fournit les paramètres nécessaires pour un opportunisme parfaitement planifié. Une vision fructueuse possède une tension qui est le résultat d'une création découlant à la fois de l'intuition (activité du cerveau droit) et de l'analyse rationnelle (activité du cerveau gauche)* » (Tichy et

<sup>109</sup> Afin de ne pas être en contradiction, nous distinguons pour l'occasion la direction de la PME assumée par le dirigeant (Degeorge et Chabaud, 2013) de la décision de créer l'entreprise prise par le créateur (Brockhaus, 1982).

<sup>110</sup> « *Management of attention through vision is the creating of focus* » (Bennis et Nanus, 1985, p.28).

Devanna, 1986, p.126)<sup>111</sup>. Reflétant les composantes essentielles de contenu et de communication, ces auteurs expliquent également que la « *vision implique la capacité à se représenter un état futur et à décrire cet état à d'autres personnes pour qu'elles commencent à leur tour à partager le rêve* » (ibid., p.138)<sup>112</sup>.

Ensuite, dans leur article de 1989, Westley et Mintzberg, se référant à de nombreux travaux, observent que le processus comporte trois étapes, à savoir « (1) *se faire une image mentale d'un état organisationnel futur qui (2) à condition d'être clairement exprimé et efficacement transmis aux suiveurs, pourra ensuite (3) permettre à ces derniers de réaliser la vision* » (Westley et Mintzberg, 1989, p.17-18)<sup>113</sup>.

Par ailleurs, Nanus (1992) définit la vision comme « *une situation future réaliste, crédible et attrayante pour [...] [l']entreprise. Il s'agit de [...] [la] définition d'une destination vers laquelle [...] [l']organisation doit se diriger, d'une situation à venir qui est[,] à de nombreux égards[,] meilleure, plus réussie ou plus désirable pour l'entreprise que l'état actuel* » (Nanus, 1992, p.8)<sup>114</sup>.

Enfin, dans leur ouvrage séminal, Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2005) définissent la vision (p.136) comme : « *une représentation intellectuelle de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant ou, du moins, qui s'exprime par sa voix. Cette vision sert à la fois d'inspiration et de guide ou, si l'on préfère, d'idée directrice* ». Les auteurs résument comme suit les six principes (p.154) de l'école entrepreneuriale de la stratégie :

---

<sup>111</sup> « *The vision is the ideal to strive for. It releases the energy needed to motivate the organization to action. It provides an overarching framework to guide day-to-day decisions and priorities and provides the parameters for planful opportunism. A successful vision has a tension that's the result of its having been created both from intuition (right-brain thinking) and logical analysis (left-brain thinking)* » (Tichy et Devanna, 1986, p.126).

<sup>112</sup> « *Vision implies the ability to picture some future state and to be able to describe the state to others so that they begin to share the dream* » (Tichy et Devanna, 1986, p.138).

<sup>113</sup> « (1) *[T]he envisioning of an image of a desired future organizational state [...] which (2) when effectively articulated and communicated to followers [...] serves (3) to empower those followers so that they can enact the vision [...]* » (Westley et Mintzberg, 1989, p.17-18).

<sup>114</sup> « *[A] realistic, credible, attractive future for [...] [the] organization. It is [...] [the] articulation of a destination toward which [...] [the] organization should aim, a future that in important ways is better, more successful, or more desirable for [...] [the] organization than is the present* » (Nanus, 1992, p.8).

- 1) « [l]a stratégie existe dans l'esprit du leader comme perspective, précisément comme orientation à long terme, comme vision de l'avenir de l'organisation »[;]
- 2) « [l]e processus d'élaboration de la stratégie est, au mieux, à moitié conscient, enraciné dans l'expérience et l'intuition<sup>115</sup> du leader, qu'il ait conçu lui-même la stratégie ou qu'il adopte celle conçue par d'autres et l'intègre à son propre comportement »[;]
- 3) « [l]e dirigeant promeut la vision avec détermination, voire obsession, et surveille de près la mise en œuvre pour pouvoir reformuler au besoin certains détails »[;]
- 4) « [l]a vision stratégique s'avère donc malléable et, de ce fait, la stratégie entrepreneuriale revêt souvent un caractère à la fois délibéré et émergent: délibéré du point de vue de la vision globale et émergent par la façon dont les détails de la vision se déploient »[;]
- 5) « [l]'organisation est pareillement malléable. C'est une structure simple obéissant aux directives du leader [...] »[;]
- 6) « [l]a stratégie entrepreneuriale prend plutôt la forme d'un créneau, d'une ou plusieurs 'poches' de marché protégées de la concurrence directe ».

#### 5.2.2.5.2 Autres études sur la vision de l'entrepreneur

D'autres travaux se réfèrent à la vision. Senge (1992), par exemple, propose de s'intéresser à la vision partagée. Il note (p.206) que, « de la même façon que les visions personnelles sont des images que les personnes transportent dans leur tête et dans leur cœur, les visions partagées sont des images que les personnes portent en elles d'un bout à l'autre de l'entreprise. Elles créent un sentiment d'identité qui imprègne l'entreprise et donne de la cohérence à ses différentes activités »<sup>116</sup>. Et l'auteur de préciser que lorsqu'on parle de vision, on parle de long terme. Complétant cette idée de cohérence, Kotter (1995, p.63) explique que « la vision est révélatrice d'aspirations qui aident à déterminer la direction dans

---

<sup>115</sup> Nous pouvons également noter que l'intuition (Dane et Pratt, 2007; Baldacchino, Ucbasaran, Cabantous et Lockett, 2015) est l'une des qualités de l'entrepreneur (voir Mintzberg et Waters, 1982).

<sup>116</sup> « Just as personal visions are pictures or images people carry in their heads and hearts, so too are shared visions pictures that people throughout an organization carry. They create a sense of commonality that permeates the organization and gives coherence to diverse activities » (Senge, 1992, p.206).



laquelle l'organisation doit aller »<sup>117</sup>. S'appuyant sur Senge (1992) et complétant également cette relation entre vision et long terme, Larwood, Falbe, Kriger et Miesing (1995, p.746) valident l'hypothèse selon laquelle « *les différences de contenu entre les différentes visions des dirigeants [...] tiennent à la longueur de portée de la vision* »<sup>118</sup>.

### 5.2.2.5.3 La vision du dirigeant de PME

Déjà, en 1990, Carrière expliquait que la combinaison de l'approche microéconomique et de l'analyse de la vision stratégique pourrait permettre de lier, de manière prospective et dans le contexte des PME, les visions, les actions et les évolutions sectorielles futures. Un an plus tard, le PMIste Louis-Jacques Filion précise que « *le processus visionnaire propose un cadre d'apprentissage qui fournit à l'entrepreneur une structure de référence[,] l'aidant à mieux articuler son développement* » (Filion, 1991, p.36-37)<sup>119</sup>. Selon lui (p.37), la vision offre cinq avantages. Elle

- 1) « *fournit à la fois un guide et un cadre pour la réflexion et la pratique entrepreneuriale* »<sup>120</sup>;
- 2) « *permet que l'action et les activités soient unifiées autour d'une idée centrale* »<sup>121</sup>;
- 3) « *encourage l'entrepreneur à exprimer une vision réaliste, crédible et attrayante de ce vers quoi tend l'entreprise* »<sup>122</sup>;
- 4) « *présente une structure de base stimulante[,] autour de laquelle le tissu social qui constitue l'organisation peut être greffé* »<sup>123</sup>;

---

<sup>117</sup> « *A vision says something that helps clarify the direction in which an organization needs to move* » (Kotter, 1995, p.63).

<sup>118</sup> « *Differences in executives' vision content [...] are related to length of vision horizon* » (Larwood, Falbe, Kriger et Miesing, 1995, p.746).

<sup>119</sup> « *The visionary process proposes a learning framework providing the entrepreneur with a reference structure to help him articulate better his development* » (Filion, 1991, p.36-37).

<sup>120</sup> « *[It p]rovides both a guideline and a framework for entrepreneurial reflection and practice* » (ibid., p.37).

<sup>121</sup> « *[It a]llows action and activities to be unified around a central idea* » (ibid.).

<sup>122</sup> « *[It e]ncourages the entrepreneur to articulate a realistic, credible and attractive view of what the enterprise is heading towards* » (ibid.).

<sup>123</sup> « *[It p]resents a stimulating basic structure around which the social tissue making up the organisation can be grafted* » (ibid.).

- 5) « invite l'entrepreneur à canaliser les ressources dans une direction particulière. Finalement[,] la vision se matérialisera sous la forme d'une mission et d'objectifs à atteindre »<sup>124</sup>.

Par la suite, en utilisant la méthodologie de la cartographie cognitive, Cossette (1996) étudie la vision stratégique d'un propriétaire-dirigeant de PME manufacturière québécoise. Deux ans plus tard, Messeghem et Varrault (1998) appliquent le cadre conceptuel de Shapero et Sokol (1982) aux stratégies (stratégie réactive et stratégie proactive) d'adoption d'un modèle d'assurance-qualité en PME. D'après ces auteurs, seule la stratégie proactive comprend la vision stratégique comme élément initiateur et important de l'intention stratégique et du comportement. La même année, Baum, Locke et Kirkpatrick (1998, p.49) montrent que, dans les firmes entrepreneuriales (de 25 employés en moyenne), « les attributs et le contenu de la vision étaient directement liés à la croissance de l'entreprise, mais aussi fortement liés à cette croissance à travers leur effet sur la communication de la vision »<sup>125</sup>. Enfin, Baum et Locke (2004) mettent notamment au jour que la vision et les buts sont des prédicteurs très significatifs de la croissance de l'entreprise.

Plus récemment, Filion (2007) a avancé que certaines conditions individuelles et organisationnelles favorisaient le partage de la vision. Le tableau qui suit résume sa proposition.

---

<sup>124</sup> « [It i]nvites the entrepreneur to channel resources in a particular direction. Eventually the vision will materialise in the form of a mission and objectives to be reached » (ibid.).

<sup>125</sup> « [V]ision attributes and vision content were directly related to venture growth, but they also were strongly related to venture growth through their effect on vision communication » (Baum, Locke et Kirkpatrick, 1998, p.49).

**Tableau 8 : Conditions individuelles et organisationnelles du partage de la vision**

Le dirigeant	L'organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Leadership</i><sup>126</sup>.</li> <li>• Connaissance du secteur.</li> <li>• Vision attrayante et réaliste.</li> <li>• Transparence.</li> <li>• Système de communication.</li> <li>• Légitimité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image partagée de l'évolution du secteur.</li> <li>• Image partagée du potentiel de l'organisation.</li> <li>• Attitude positive quant au changement.</li> <li>• Loyauté.</li> <li>• Engagement.</li> <li>• Culture d'apprentissage.</li> </ul>

Source : adapté de Filion (2007, p.356-357).

### 5.2.2.6 Une synthèse critique sous forme de questions est-elle possible ?

En guise de synthèse critique, nous pouvons noter que, dans son article de 2003, Marchesnay, pour sortir de l'ignorance concernant la Petite Entreprise, propose de se poser les questions suivantes :

- 1) Qui sont les décideurs ? Cette question est liée au périmètre de décision. Le propriétaire-dirigeant prend-il ses décisions seul ou avec sa femme, ses salariés, son comptable, ses fournisseurs, ses clients et/ou ses prêteurs ? Dans quel type d'entreprise est-on ? Nucléaire ou organisée ? Quelle est la structure du capital ? Familiale et fermée, ou non familiale et ouverte ? Quel est le poids de la centralisation ?

<sup>126</sup> Nous pouvons ici faire un lien entre vision et *leadership*. Par exemple, Kouzes et Posner (2007) notent que les « *leaders exemplaires sont tournés vers l'avenir. Ils sont capables d'envisager le futur, de scruter l'horizon temporel et d'imaginer les plus grandes opportunités à venir. Ils voient quelque chose à l'horizon, aussi vague que cela puisse être depuis le lointain. Ils imaginent que des prouesses extraordinaires sont possibles et que l'ordinaire pourrait se transformer en quelque chose de noble. Ils sont capables de forger une image idéale et unique de l'avenir.[.] dans l'intérêt du bien commun* » (Kouzes et Posner, 2007, p.105).

La version d'origine est : « *[e]xemplary leaders are forward-looking. They are able to envision the future, to gaze across the horizon of time and imagine the greater opportunities to come. They see something out ahead, vague as it might appear from a distance, and they imagine that extraordinary feats are possible and that the ordinary could be transformed into something noble. They are able to develop an ideal and unique image of the future for the common good* » (Kouzes et Posner, 2007, p.105).

Par ailleurs, faisant écho à Aubert (2010), nous pouvons aussi définir le *leadership* comme étant l'ensemble des trois composantes que sont la vision, la confiance et l'adhésion. Sur la vision, l'auteure précise notamment, en se référant à Archier et Sérieyx (1986), que « *le pilote-leader est celui qui, mieux que les autres, sait non seulement où il veut aller mais où il faut aller [...]* » (Aubert, 2010, p.368).

2) Comment les décideurs prennent-ils leurs décisions ? Cette question amène une autre question sur la nature des processus. Sont-ils réactifs et émergents ou proactifs et libérés ? Ces processus sont-ils poussés par les parties prenantes intéressées ou encore par les franchisés ? Quel est l'impact de l'effet de grossissement ?

3) Comment les décideurs s'organisent-ils ? Quel est le degré de rigueur dans la gestion de ces entreprises ? Et le poids de l'ajustement mutuel ? Quel rôle y joue la proximité ? L'organisation n'est-elle pas arrivée à une taille critique qui rendrait tout dépassement sujet à des problèmes de coordination, des problèmes de contrôle et à des contraintes supplémentaires ?

4) Quel est le degré d'idiosyncrasie des ressources ? Et le niveau d'encastrement de l'entreprise dans les réseaux ? Quels réseaux, avec quelle étendue (plutôt) géographique ?

### **CONCLUSION DU CINQUIÈME POINT**

Dans ce cinquième point, nous avons fait une présentation générale de la PME, en tant qu'objet de recherche. Cette présentation nous permettra de rapprocher certains travaux, portant notamment sur la vision stratégique, avec certains résultats de notre étude empirique.

## CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Dans ce premier chapitre, nous avons pour **objectif** d'introduire notre travail doctoral. Plus précisément, nous avons d'abord « contextualisé » notre Thèse et montré qu'une focalisation sur la Perspective Temporelle était possible (**premier point**). Nous avons ensuite « situé » ce construit par rapport aux recherches temporelles déjà menées et identifié le problème de la trajectoire prise par ces dernières, ainsi que le vide théorique qui lui était lié (**deuxième point**). Nous avons également rappelé et expliqué les raisons pour lesquelles notre problématique et nos questions de recherche faisaient sens (**troisième point**). Par ailleurs, nous avons défini les notions d'entrepreneur et d'entrepreneuriat, et l'objet de notre recherche: la Petite Entreprise (**quatrième point**). Enfin, nous avons présenté la PME en tant qu'objet de recherche pour être en capacité de rapprocher, par la suite, certains de ces travaux avec certains résultats issus de notre étude empirique (**cinquième point**).

**CHAPITRE 2 : UN CADRE  
CONCEPTUEL  
MOBILISANT LE CROISEMENT DE  
PLUSIEURS LITTÉRATURES**

« [L]’arrangement configurant transforme la succession des événements en une totalité signifiante qui est le corrélat de l’acte d’assembler les événements et fait que l’histoire se laisse suivre » (Ricœur, 1983, p.130). Comme l’écrit Ricœur, organiser un *corpus* de références bibliographiques de manière chronologique permet d’aboutir, moyennant un travail important d’assemblage, à un ensemble cohérent et signifiant. C’est la démarche générale que nous nous proposons d’adopter et l’**objectif** que nous nous donnons dans ce deuxième chapitre rassemblant un *corpus* de références respectivement liées à la croissance de la firme (**premier point**), à l’orientation entrepreneuriale (**deuxième point**), à la vigilance intégrée au champ de l’entrepreneuriat (**troisième point**) et à la Perspective Temporelle (**quatrième point**). Cette démarche nous permettra, moyennant, nous le reconnaissons, quelques rappels et répétitions, de « solidifier » les fondements théoriques sur lesquels reposent les éléments constitutifs de nos questions et, plus globalement, de notre problématique de recherche<sup>127</sup>. Par ailleurs, il faut préciser que nous aborderons les aspects interdisciplinaires du temps, le vide théorique lié, ainsi qu’une revue de littérature historique et narrative du construit de Perspective Temporelle (**quatrième point**). Enfin, nous présenterons systématiquement des conclusions pour actions liées aux éléments qui constituent nos questions et notre problématique de recherche.

## PLAN DU CHAPITRE 2

<b>CHAPITRE 2 : UN CADRE CONCEPTUEL MOBILISANT LE CROISEMENT DE PLUSIEURS LITTÉRATURES.....</b>	<b>84</b>
1. REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE ET NARRATIVE SUR LA CROISSANCE DE L’ENTREPRISE.....	86
2. SUR L’ORIENTATION ENTREPRENEURIALE.....	100
3. SUR L’ENTREPRENEURIAT, AVEC UN <i>FOCUS</i> SUR LES OPPORTUNITÉS ET LA VIGILANCE ENTREPRENEURIALE.....	119
4. SUR LA PERSPECTIVE TEMPORELLE : DE L’INTERDISCIPLINARITÉ DE CERTAINS THÈMES ET SOUS-THÈMES DÉJÀ ÉTUDIÉS À LA MISE EN ÉVIDENCE D’UN VIDE THÉORIQUE.....	146

<sup>127</sup> Nous soutenons que cette démarche nous permet également, pour reprendre une expression bourdieusienne, de lutter contre « l’amnésie de la genèse ».

Si la croissance de l'entreprise est un thème déjà bien étudié et que des revues de littérature sur ce thème existent déjà (Cowling, 2006; Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; Storey, 2006; Dobbs et Hamilton, 2007; Macpherson et Holt, 2007; Coad, 2009; Shepherd et Wiklund, 2009; Janssen, 2011; Hermans, Vanderstraeten, Dejardin, Ramdani et Van Witteloostuijn, 2013; Love et Roper, 2013; Wright et Stigliani, 2013; Jin et Kirsch, 2015; Koryak, Mole, Lockett, Hayton, Ucbasaran et Hodgkinson, 2015), la question ne nous semble pas pour autant épuisée et possède encore, selon nous, du potentiel. En effet, les chercheurs peuvent apporter une contribution significative s'ils s'intéressent davantage aux mécanismes (questions de type « *comment* ? ») et au contexte (questions de type « *où* ? ») de la croissance (Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; McKelvie et Wiklund, 2010). Par conséquent, **l'objectif** de ce premier point est de montrer, à travers une revue historique et narrative, que la croissance est un sujet déjà bien exploré, qui met notamment en lumière *l'importance de l'individu* (Penrose, 2009) et *l'importance de la stratégie* (Covin, Slevin et Covin, 1990; McDougall, Robinson et DeNisi, 1992; McDougall, Covin, Robinson et Herron, 1994), permettant *in fine* de construire un pont vers l'orientation entrepreneuriale (Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989), objet du point suivant.

### **1 REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE ET NARRATIVE SUR LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE**

Faisons, tout d'abord, un rappel important. Dans la même veine que Gilbert, McDougall et Audretsch (2006) et que McKelvie et Wiklund (2010), nous rappelons que Wright et Stigliani (2013) précisent que les chercheurs peuvent encore contribuer de manière significative à l'analyse des processus sous-jacents et contextualisés de la croissance (Leitch, Hill et Neergaard, 2010). Cependant, cela suppose de s'intéresser 1) aux cognitions, aux expériences, aux apprentissages et aux types<sup>128</sup> d'entrepreneurs (questions de type « *qui* ? ») avant de s'intéresser 2) à l'accessibilité et à la configuration des ressources (questions de type « *comment* ? ») puis enfin 3) aux types, aux mesures et aux modèles de croissance (questions de type « *quoi* ? »). En lien avec ces arguments, notre recherche porte sur une compréhension fine (questions de type « *comment* ? ») de la participation de la Perspective Temporelle (construit cognitif et motivationnel de niveau individuel) dans la découverte des opportunités,

---

<sup>128</sup> À noter que ces auteurs distinguent entrepreneurs novices et plus expérimentés (entrepreneurs en série).



dans leur exploitation<sup>129</sup> et, *in fine*, dans la croissance de la PME.

Il faut ajouter qu'en incluant des questions portant sur : le taux de croissance du marché, les pôles de compétitivité (*clusters*), les régions, les secteurs, la zone d'implantation (zone commerciale et industrielle ou zone rurale), le type d'entrepreneurs, la structure de propriété et de gouvernance (entrepreneur novice, entrepreneur en série, créateur multiple), nous prenons en compte plusieurs dimensions **contextuelles** de la croissance de la PME (sur le contexte, voir par exemple Sandberg et Hofer, 1987; Chrisman, Bauerschmidt et Hofer, 1998). En somme, faisant écho aux modèles de recherche portant sur la croissance (Chrisman, Bauerschmidt et Hofer, 1998), cette revue de littérature sur la croissance se focalise tour à tour sur les caractéristiques individuelles, l'opportunité<sup>130</sup>, les ressources, la stratégie<sup>131</sup> et le contexte.

## 1.1 Complexité et difficultés liées à l'étude de la croissance

Plusieurs difficultés surgissent lorsqu'il s'agit d'étudier la croissance. *Première difficulté* : la remise en cause (Birley et Westhead, 1990) de l'argument selon lequel l'entreprise évolue de manière séquentielle, passant ainsi par des phases de développement distinctes (Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; Adizes, 1979; Kimberly, 1979; Churchill et Lewis, 1983; Quinn et Cameron, 1983; Scott et Bruce, 1987; Kazanjian, 1988; Kazanjian et Drazin, 1990; Hanks, Watson, Jansen et Chandler, 1993; pour des approches alternatives, voir

---

<sup>129</sup> Nous rappelons ici, concernant l'orientation entrepreneuriale (construit de niveau organisationnel; voir Covin et Slevin, 1991), que l'exploitation des opportunités laisse une grande place aux ressources et aux capacités dynamiques. La découverte des opportunités laisse ainsi une grande place à l'entrepreneur, qui coordonne ensuite ressources et capacités dynamiques à travers l'exploitation des opportunités. Cette dernière idée peut être reliée à Bhidé (2000, p.233) selon lequel « *la capacité de croissance d'une entreprise dépend de la nature de ses actifs distinctifs, ainsi que de ses mécanismes de coordination imbriqués* ». La version originale de cette citation est : « *a firm's capacity for growth depends on the nature of its distinctive assets as well as its embedded coordination mechanisms* » (Bhidé, 2000, p.233). Dans le même ordre d'idées, Penrose (2009, p.21) souligne qu'« *une entreprise est plus qu'une simple unité administrative. Elle est également un ensemble de ressources productives, dont la répartition entre les différentes utilisations et au fil du temps est déterminée par une décision administrative* » [« *... a firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision* »].

<sup>130</sup> S'appuyant sur Porter (1980), Chrisman, Bauerschmidt et Hofer (1998, p.12) expliquent que « *[l]'attrait du secteur en termes d'opportunités d'affaires affecte le potentiel des bénéfices absolus ou moyens du secteur et, par conséquent, la rentabilité prévisionnelle de l'entreprise* » [« *... [t]he attractiveness of the industry with respect to business opportunities affects the absolute or average profit potential of the industry, and, therefore, the expected returns of a venture* »].

<sup>131</sup> Edelman, Brush et Manolova (2005) montrent, entre autres, que la stratégie joue un rôle médiateur entre les ressources et la performance de la firme.

Garnsey, Stam et Heffernan, 2006; Phelps, Adams et Bessant, 2007; Levie et Lichtenstein, 2010; Grandclaude et Nobre, 2014<sup>132</sup>). *Deuxième difficulté* : la non-prise en compte, lors de l'utilisation de mesures objectives (Davidsson, 1991), de certaines informations issues de perceptions plus subjectives. En outre, l'indicateur (par exemple, le Chiffre d'Affaires ou le nombre de salariés)<sup>133</sup>, la période de temps (cinq ans, un an ou trois ans) et le mode de calcul (des mesures relatives ou absolues) choisis constituent une *troisième difficulté* (Delmar, 1997; Shepherd et Wiklund, 2009). En lien avec cette complexité et cette difficulté de mesure, Weinzimmer, Nystrom et Freeman (1998) montrent que la conjonction d'indicateurs et de formules de calcul différents mène à des résultats différents. Le choix d'une définition de la firme et le choix d'une unité d'analyse posent également une (*quatrième*) *difficulté* (Davidsson et Wiklund, 2000). *Cinquième difficulté* : savoir quand la croissance représente l'entrepreneuriat; sur ce point, Davidsson, Delmar et Wiklund (2002) expliquent que la croissance représente l'entrepreneuriat lorsque l'entrepreneuriat est considéré comme une nouvelle activité économique (*new economic activity*)<sup>134</sup> et que la croissance est interne (la croissance externe réalisée au travers d'acquisitions ne représente pas l'entrepreneuriat)<sup>135</sup>. Enfin, *sixième et dernière difficulté* : les différences conceptuelles entre académiques et professionnels. Achtenhagen, Naldi et Melin (2010, p.301) montrent sur ce point qu'« *il existe un écart certain entre ce que les théoriciens de l'entrepreneuriat définissent comme la croissance et la façon dont les praticiens semblent comprendre ce terme* »<sup>136</sup>.

---

<sup>132</sup> Nous pouvons ici rapprocher les phases de développement de la notion de seuil développée par Cliff (1998) et la décision subséquente de poursuivre (ou pas) dans la croissance (sur la notion de seuil de performance, voir également Gimeno, Folta, Cooper et Woo, 1997).

<sup>133</sup> L'effectif salarié est par ailleurs positivement corrélé à la croissance de la *start-up* appartenant au secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (Lasch, Le Roy et Yami, 2005). Concernant ces deux indicateurs, on peut ajouter que Janssen (2005) montre que l'emploi et le Chiffre d'Affaires ne sont pas des représentations interchangeables du phénomène de croissance.

<sup>134</sup> Ces auteurs définissent cette activité comme « *une activité qui est nouvelle pour l'entreprise et qui modifie également l'offre de produits ou services disponibles sur un marché donné* » (Davidsson, Delmar et Wiklund, 2002, p.333). [« ... *an activity that is new to the firm and which also changes the product or service offerings that are available on a market* »].

<sup>135</sup> Concernant les différentes stratégies de croissance, le lecteur pourra aussi consulter Zahra (1991).

<sup>136</sup> « *[A] gap exists between what entrepreneurship scholars define as growth and what practitioners appear to understand as growth* » (Achtenhagen, Naldi et Melin, 2010, p.301).

## 1.2 Quelques grands thèmes liés à la croissance de l'entreprise<sup>137</sup>

### 1.2.1 Caractéristiques individuelles

Il convient tout d'abord de nous focaliser sur les caractéristiques individuelles.

#### 1.2.1.1 Motivation pour la croissance et aspiration à la croissance

Se focalisant sur l'individu, de nombreux travaux ont porté sur les relations entre la motivation de celui-ci, ses aspirations et la croissance de son entreprise. Déjà en 1989, Davidsson mettait au jour une relation positive entre la motivation à l'accomplissement (*achievement motivation*) et la volonté de croissance (*growth willingness*) des propriétaires-dirigeants de petites entreprises suédoises (*Swedish small business owner-managers*). De plus, utilisant le terme de « but » (*goal*), Davidsson explique un peu plus tard que « *l'élément central est la situation qui est perçue subjectivement et son rapport avec les buts personnels* » (Davidsson, 1991, p.423)<sup>138</sup>. L'année suivante, Kolvereid (1992) montre que, bien que la relation ne soit pas très forte, la motivation de l'entrepreneur à démarrer son entreprise est reliée à ses aspirations de croissance (*growth aspirations*). Quatre ans plus tard, Kolvereid et Bullvag (1996) relèvent que ce sont les intentions de croissance de l'entrepreneur qui sont liées à la croissance actuelle de sa firme. En 2003, s'appuyant sur ces travaux et se focalisant sur les aspirations, Wiklund et Shepherd (2003b, p.1923) valident l'hypothèse selon laquelle « *[l]es entreprises dirigées par des dirigeants de PME ayant des aspirations élevées en termes de croissance obtiennent une croissance supérieure* »<sup>139</sup>. En 2008, Delmar et Wiklund montrent notamment que la motivation pour la croissance (*growth motivation*), au temps t+1, a un effet positif sur la motivation pour la croissance, ainsi que sur la croissance au temps t+2. Motivations et aspirations individuelles jouent donc un rôle important dans la croissance de l'entreprise. Enfin, plus récemment, Wennberg, Delmar et McKelvie (2016) observent que, lorsque le niveau des aspirations n'est pas dépassé (est dépassé), les entreprises les plus vieilles ou les plus grosses (les plus jeunes ou les plus petites) ont davantage tendance à croître que les entreprises les plus jeunes ou plus petites (les plus vieilles ou plus grosses).

<sup>137</sup> Ces thèmes sont par ailleurs repris dans les revues de littérature déjà citées.

<sup>138</sup> « *[T]he core of the matter is the subjectively perceived situation and its relation to personal goals* » (Davidsson, 1991, p.423).

<sup>139</sup> « *Businesses controlled by small business managers with higher growth aspirations achieve greater growth* » (Wiklund et Shepherd, 2003b, p.1923).

### 1.2.1.2 Les attitudes envers la croissance

Nous rappelons ici que, investiguant sur les croyances des dirigeants en matière de croissance, Wiklund, Davidsson et Delmar (2003) montrent que des variables comme le bien-être des employés, le revenu personnel du dirigeant, l'indépendance de la firme lorsqu'elle est en relation avec ses clients, ses fournisseurs et ses prêteurs, le contrôle des opérations par le dirigeant ou encore la survie de la firme faisant face à une crise, ont une influence sur l'attitude qu'a le dirigeant envers la croissance (*attitude toward growth*).

### 1.2.1.3 Le capital humain

De nombreux articles ont également porté sur la relation entre le capital humain (vu notamment au travers des études poursuivies et des expériences antérieures) et la croissance ou la performance de l'entreprise. En effet, déjà en 1993, Box, White et Barr montrent que l'expérience spécifique du propriétaire/fondateur dans le secteur industriel considéré (*the owner/founders' industry-specific experience*) mais également le nombre de créations d'entreprises antérieures (*previous entrepreneurial start-ups*) ou encore le nombre d'années d'expérience au sein de l'équipe de direction, sont autant de variables positivement corrélées à la performance de la firme. Complétant ces résultats, Cooper, Gimeno-Gascon et Woo montrent, dans leur article séminal de 1994, que la formation de l'entrepreneur mais également son genre, la similitude qui existe entre son entreprise et les organisations antérieures pour lesquelles il a travaillé, le fait d'avoir des partenaires, le niveau du capital financier de départ, le secteur, le fait qu'il appartienne à une minorité ou encore que ses parents aient déjà possédé une affaire, constituent autant de variables jouant un rôle important dans la croissance de son entreprise<sup>140</sup>. L'année suivante, McGee, Dowling et Megginson (1995) remarquent que l'usage d'arrangements coopératifs<sup>141</sup> (en termes de *marketing*, de Recherche et Développement ou encore de fabrication) est lié à une performance supérieure, lorsque l'équipe de direction possède plus d'expérience dans le domaine (expérience *marketing*, expérience technique ou de production). Ensuite, toujours en lien avec le capital humain, Gimeno, Folta, Cooper et Woo montrent, dans leur article séminal de 1997, que « *les études poursuivies, l'expérience du management et l'expérience d'encadrement sont*

---

<sup>140</sup> Pour une réplique de l'étude de Cooper, Gimeno-Gascon et Woo (1994), voir Dahlqvist, Davidsson et Wiklund (2000).

<sup>141</sup> « *Cooperative arrangements* ».

*positivement corrélées à la performance économique de l'entreprise [...] mais que seule l'expérience du management possède la relation positive attendue avec le seuil [de performance économique spécifique à la firme] » (Gimeno, Folta, Cooper et Woo, 1997, p.770)<sup>142</sup>. Enfin, en lien avec le capital humain et avec le paragraphe précédent portant sur les motivations et les aspirations, nous pouvons noter que Wiklund et Shepherd (2003b, p.1925) valident les hypothèses selon lesquelles « *la croissance augmente en fonction des aspirations des entrepreneurs, mais plus rapidement pour ceux qui a) ont fait davantage d'études, et b) disposent d'une plus grande expérience dans ce domaine (expérience en termes de start-ups, management, et entreprises à croissance rapide)* »<sup>143</sup>.*

Toujours sur le capital humain, il faut également noter qu'en 2004, Bosma, Van Praag, Thurik et De Wit (p.229) valident l'hypothèse suivante : « *Les investissements spécifiques au secteur d'activité et à l'entrepreneuriat réalisés dans le capital humain et social du fondateur ont plus d'influence sur la performance de la firme que les investissements généraux en capital humain et social* »<sup>144</sup>. La même année, s'intéressant aux firmes à croissance rapide, Barringer et Jones (2004) mettent au jour que l'expérience antérieure du fondateur dans le secteur ou encore son engagement dans la croissance sont autant de variables qui impactent la croissance de ces firmes. Dans leur article séminal de 2005, Colombo et Grilli trouvent, de façon similaire, que l'expérience professionnelle technique que les fondateurs ont déjà eue dans le même secteur d'activités joue un rôle déterminant sur la croissance. Ces auteurs relèvent également que les années de formation universitaire dans les champs économique et de la gestion et, dans une moindre mesure, dans les champs scientifiques et techniques affectent la croissance de manière positive, alors que la formation dans d'autres domaines n'a pas d'incidence. Toujours en 2005, Barringer, Jones et Neubaum mettent au jour l'importance à la fois de l'expérience antérieure du fondateur dans le secteur, de ses études supérieures et

---

<sup>142</sup> « *[E]ducation, management experience, and supervisory experience are positively related to the economic performance of the venture, but only management experience has the expected positive relationship with [firm's own] threshold [of economic performance]* » (Gimeno, Folta, Cooper et Woo, 1997, p.770). Sur la notion de seuil, voir aussi Grandclaude et Nobre (2014).

<sup>143</sup> « *Growth will increase with growth aspirations but at a faster rate for those with (a) more education, and (b) more related experience (experience with start-up, management, and rapidly growing organizations)* » (Wiklund et Shepherd, 2003b, p.1925).

<sup>144</sup> « *Industry-specific and entrepreneurship-specific investments in the business founder's human and social capital are more influential on firm performance than are general investments in human and social capital* » (Bosma, Van Praag, Thurik et De Wit, 2004, p.229).

de son historique entrepreneurial<sup>145</sup>. Enfin, Rauch, Frese et Utsch (2005) montrent en 2005 que le capital humain des propriétaires, ainsi que l'utilisation et le développement des ressources humaines ont un impact positif sur la croissance de l'entreprise de petite taille (croissance mesurée par le nombre d'employés).

Plus récemment, mais de manière plus indirecte, Eckhardt et Shane (2011) montrent qu'il existe une relation positive entre un accroissement de l'emploi de scientifiques et d'ingénieurs et le nombre de nouvelles firmes à croissance rapide présentes dans le secteur. Enfin, il faut noter que le capital humain continue d'être étudié de manière directe puisque : 1) Rauch et Rijdsdijk (2013) observent par ailleurs que le capital humain général des fondateurs (leur formation et leur expérience professionnelle) a un effet positif sur la croissance de la firme et que 2) Siepel, Cowling et Coad (2015) montrent que le capital humain des fondateurs a un impact positif sur la croissance à long terme des firmes anglaises appartenant au secteur des hautes technologies. Nous pouvons donc conclure que le capital humain a une incidence importante sur la croissance de l'entreprise.

### 1.2.1.4 Autres variables individuelles intervenant dans la croissance

Étudiant le genre, Kalleberg et Leicht (1991, p.156) soulignent que « *[l]a croissance des bénéfiques [...] [est] sans rapport avec l'expérience, l'innovation et la confiance, tant pour les hommes que pour les femmes [...]* »<sup>146</sup>. Par ailleurs, modélisant les progressions de la carrière entrepreneuriale, Katz (1994) explique, à partir de la typologie duale de Smith (1967), que les entrepreneurs opportunistes continuent de faire croître leurs entreprises. Dans leur étude portant sur les réseaux et la croissance de la petite entreprise, Donckels et Lambrecht (1995) montrent notamment que les entrepreneurs qui développent leurs contacts (voir également Siegel, Siegel et MacMillan, 1993) en participant à des salons, des séminaires ont plus de chances d'être dans la ligue de la croissance (ou *growth league*). En 1997, s'intéressant aux valeurs des dirigeants, Ivanaj et Géhin (1997, p.105) concluent que « *[l]e*

---

<sup>145</sup> La citation liée à l'historique entrepreneurial est la suivante : « ... cette variable a été affectée dans le cas où un entrepreneur se rappelait les sacrifices qu'il avait dû faire pour lancer son entreprise ou lorsque les expériences passées des fondateurs les avaient mis sur la voie pour devenir entrepreneurs » (Barringer, Jones et Neubaum, 2005, p.678-679) [« ... [t]his variable was assigned when an entrepreneur recalled the sacrifices made to start the business or when the life experiences of the founders set them on the path to become entrepreneurs »].

<sup>146</sup> « *Earnings growth [...] [is] unrelated to experience, innovation, and confidence for both men and women [...]* » (Kalleberg et Leicht, 1991, p.156).

*choix de la croissance se manifeste davantage parmi les dirigeants bénéficiant d'un sentiment affirmé de bonheur, de confiance en soi, en autrui et en l'avenir* ». Enfin, faisant écho à Kalleberg et Leicht (1991), Cliff (1998) propose que « *[l]es femmes entrepreneures visent un taux de croissance moins élevé que les hommes entrepreneurs* » (Cliff, 1998, p.538)<sup>147</sup>.

En 2000, mettant au jour l'importance des conseillers externes, Robson et Bennett (2000) concluent que l'usage de 1) juristes, 2) fournisseurs, 3) clients, 4) amis professionnels et 5) d'associations professionnelles est positivement relié à la croissance du 1) Chiffre d'Affaires, du nombre d'employés et de la profitabilité, 2) nombre d'employés, 3) Chiffre d'Affaires, 4) nombre d'employés et 5) du nombre d'employés de la firme. Ces auteurs soulignent aussi que le partenariat le plus bénéfique est celui qui est noué avec les fournisseurs. De manière plus globale, Julien (2001) met au jour quatre grandes variables permettant de distinguer les PME à plus forte croissance des autres PME : « *[u]ne organisation complexe, décentralisée et participative; [u]ne orientation dynamique et cohérente donnée par la direction; [u]ne différenciation basée sur l'innovation et l'échange de savoirs avec les clients; [u]n savoir enrichi par de la formation continue et des liens privilégiés avec des réseaux à signaux forts et à signaux faibles dans l'environnement* » (Julien, 2001, p.152). S'intéressant à la vision, Baum et Locke (2004) montrent que la combinaison du contenu et de la communication de la vision prédisent mieux la croissance de l'entreprise que l'une ou l'autre des composantes prises séparément. Par ailleurs, s'intéressant à l'âge, Gielnik, Zacher et Frese (2012) mettent au jour que plus le propriétaire avance en âge, moins son entreprise va croître. Enfin, revenant sur l'importance de la vision, Chanut-Guiieu et Guiieu (2015) montrent qu'un entrepreneur visionnaire favorise l'hypercroissance de la PME.

### **1.2.2 D'autres caractéristiques que les caractéristiques individuelles**

Dans une étude portant sur la croissance, il convient également de considérer d'autres caractéristiques que les caractéristiques individuelles. En effet, le modèle de Chandler et Hanks (1994a) montre respectivement que 1) les compétences entrepreneuriales et 2) les compétences managériales de l'entrepreneur modèrent les relations 1) entre la qualité de

---

<sup>147</sup> « *Female entrepreneurs will desire a slower rate of business growth than male entrepreneurs* » (Cliff, 1998, p.538).

l'opportunité et la performance de l'entreprise mais également 2) entre les ressources et capacités organisationnelles, d'une part, et la performance de l'entreprise, d'autre part. Par ailleurs et de manière plus globale, Mustar (2001) montre, entre autres, que :

- l'exportation mais aussi la présence sur un marché national porteur;
- l'innovation dans un même secteur d'activité;
- l'innovation dans les produits, les processus, dans la commercialisation et l'organisation<sup>148</sup>; l'engagement dans des projets de Recherche et Développement;
- la conquête de nouveaux clients;
- l'agrandissement de la palette de produits et de services proposés aux clients existants;
- les partenariats avec les clients et avec les fournisseurs, distributeurs, sous-traitants, prestataires de service, centres techniques et industriels, centres de recherche et concurrents;
- l'appel à des compétences extérieures (consultants);
- la formation et l'intéressement des salariés, et
- le financement par le résultat ou par l'emprunt,

sont autant d'éléments qui jouent un rôle important dans le processus de forte croissance de l'entreprise manufacturière française. S'intéressant aux firmes à forte croissance, Markman et Gartner (2002) montrent que l'âge de la firme est le seul indicateur significatif de la croissance de son profit. Enfin, s'appuyant sur des travaux antérieurs (Roper, 1997) selon lesquels les petites entreprises innovantes croissent plus vite que les petites entreprises non innovantes, Coad et Rao (2008) observent que l'innovation est d'une importance capitale pour les firmes à croissance rapide appartenant au secteur des hautes technologies. Quant à Stam et Wennberg (2009), ils mettent au jour, dans leur étude des firmes *high-tech* et à forte croissance, que l'activité initiale de R&D stimule le développement de nouveaux produits plus tard dans la vie des firmes, mais que ceci ne semble pas affecter leur croissance. Ces facteurs, différents des caractéristiques individuelles, jouent donc un rôle important dans la croissance de l'entreprise.

---

<sup>148</sup> Sur les différentes formes d'innovation, voir par exemple Dosi (1988).



### 1.2.2.1 L'opportunité

Certains travaux sur la croissance ont accordé une place importante à l'opportunité. Nous en relevons trois. En 1994, Chandler et Hanks (1994a) valident l'hypothèse selon laquelle c'est bien l'interaction entre compétence entrepreneuriale et rareté ou abondance des opportunités qui mène à la performance de l'entreprise. Wiklund et Shepherd (2003b, p.1926) montrent, quant à eux, que « *la croissance augmente en fonction des aspirations à la croissance des entrepreneurs mais plus rapidement lorsque le dynamisme de l'environnement est élevé* »<sup>149</sup>. Cassar montre, en 2006, que les coûts d'opportunité – c'est-à-dire « *le manque à gagner résultant de l'alternative disponible suivante, suite à un choix qui a été effectué* » (p.612)<sup>150</sup> – sont des déterminants de la future taille de la nouvelle entreprise. L'auteur précise que « *même si les entrepreneurs supportant des coûts d'opportunité élevés ont généralement l'intention de diriger des entreprises plus grandes, cette tendance ne peut pas être attribuée à des attitudes déclarées vis-à-vis de la croissance, à la prise de risque, ou aux motivations profondes ayant incité les entrepreneurs naissants à créer une entreprise* » (Cassar, 2006, p.627-628)<sup>151</sup>.

### 1.2.2.2 Les ressources et la stratégie

Outre les opportunités, il convient de considérer les ressources (Wiklund et Shepherd, 2003b) et la stratégie, car celles-ci jouent bien sûr un rôle important dans la croissance. Déjà en 1990, Covin, Slevin et Covin validaient l'hypothèse selon laquelle « *[l]a posture stratégique entrepreneuriale est plus typique des petites entreprises recherchant la croissance dans les secteurs de haute technologie que des petites entreprises qui recherchent la croissance dans des secteurs à faible technologie* » (p.397)<sup>152</sup>. À la même époque, Duchesneau et Gartner (1990) montrent que les firmes qui réussissent adoptent de vastes

---

<sup>149</sup> « *Growth will increase with growth aspirations but at a faster rate with greater environmental dynamism* » (Wiklund et Shepherd, 2003b, p.1926).

<sup>150</sup> « *... the foregone benefit of the next available alternative as a consequence of making a choice* » (Cassar, 2006, p.612).

<sup>151</sup> « *[W]hile entrepreneurs with high opportunity costs generally intend on having larger firms, this is not attributable to stated attitudes to growth, risk preferences or underlying motivations of nascent entrepreneurs for starting a venture* » (Cassar, 2006, p.627-628).

<sup>152</sup> « *An entrepreneurial strategic posture is more typical of small, growth-seeking firms in high-technology industries than of small, growth-seeking firms in low-technology industries* » (Covin, Slevin et Covin, 1990, p.397).

stratégies globales (*broad breadth strategies*). De même, faisant écho aux recherches antérieures (Sandberg, 1986), le modèle de McDougall, Robinson et DeNisi (1992) permet de dégager que si l'origine de la nouvelle entreprise joue un rôle secondaire, la stratégie tout comme la structure du secteur jouent un rôle essentiel dans la compréhension de la performance. Siegel, Siegel et MacMillan (1993) concluent que les firmes à forte croissance ont une plus grande propension à la diversification des marchés et des produits (*market and product diversification*). L'année suivante, référençant Duchesneau et Gartner (1990), McDougall, Covin, Robinson et Herron (1994) montrent que 1) les nouvelles entreprises situées dans des secteurs à forte croissance mettent une plus grande emphase sur le développement de nouveaux produits que les nouvelles entreprises situées dans des secteurs à faible croissance et 2) les nouvelles entreprises qui ont des stratégies plus étendues (*broader strategies*) et qui sont situées dans des industries à plus forte croissance ont des taux de progression de Chiffre d'Affaires (*sales growth rates*) plus élevés. La même année, et faisant le lien avec les ressources, Chandler et Hanks (1994b) montrent que la possession d'une large variété de capacités basées sur les ressources (*resource-based capabilities*) est positivement liée à la croissance de la firme.

En 1995, Olson et Bokor (1995, p.35) valident, quant à eux, l'hypothèse selon laquelle « *[l]a progression du Chiffre d'Affaires [...] des petites entreprises à croissance rapide est influencée par l'interaction [...] du formalisme de la planification [...] et de l'innovation en matière de produits/services* »<sup>153</sup>. Toujours concernant l'innovation (dimension stratégique), Freel montre en 2000 que les petites entreprises innovantes surperforment par rapport aux petites firmes non innovantes et qu'elles connaissent une croissance du Chiffre d'Affaires et du nombre d'employés plus élevée que les autres. L'année suivante, dans leur étude portant sur le construit stratégique d'orientation entrepreneuriale, Lee, Lee et Pennings (2001, p.618) valident notamment l'hypothèse que « *[l]e niveau d'orientation entrepreneuriale est associé positivement à la performance technologique des start-ups* »<sup>154</sup>. Dans la même veine que ces travaux, Bruton et Rubanik (2002) observent que

---

<sup>153</sup> « *The sales growth rate [...] of small, rapidly growing firms is influenced by the interaction [...] of planning formality [...] and product/service innovation [...]* » (Olson et Bokor, 1995, p.35).

<sup>154</sup> « *The level of entrepreneurial orientation is positively associated with a technological start-up's performance* » (Lee, Lee et Pennings, 2001, p.618).

plus le produit est innovant, plus la firme croît<sup>155</sup>. Par ailleurs, s'appuyant sur les travaux séminaux de Covin et Slevin, Sadler-Smith, Hampson, Chaston et Badger (2003) montrent entre autres qu'un style entrepreneurial est positivement corrélé à la probabilité que la firme soit une firme en forte croissance. Enfin, en 2005, Edelman, Brush et Manolova mettent en évidence qu'une stratégie basée sur la qualité et sur le service client joue un rôle médiateur positif entre les ressources humaines et organisationnelles, d'une part, et la performance de la firme, d'autre part.

Toujours concernant l'importance des ressources et de la stratégie, nous rappelons ici que le modèle causal de Moreno et Casillas (2008) montrent que les ressources modèrent la relation entre une stratégie d'expansion produit (stratégie basée sur le développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies) et la croissance de la firme. Dans la même ligne, Parker, Storey et Van Witteloostuijn (2010, p.222) expliquent que « *l'utilisation de stratégies de management dynamiques par les entreprises peut expliquer la répartition empirique de la loi de Gibrat* »<sup>156</sup>. Par ailleurs, s'intéressant aux PME en hypercroissance<sup>157</sup>, Chanut-Guieu et Guieu (2011, p.49) montrent que leurs dirigeants s'installent sur « *des marchés qui n'en sont qu'à leurs balbutiements* » et que leurs entreprises croissent grâce à une diversification d'activités ou à une expansion géographique (nationale ou internationale), diversification et expansion qu'elles finissent par pratiquer conjointement en fin de terme. En 2013, s'intéressant à l'orientation entrepreneuriale et à la croissance, Anderson et Eshima mettent au jour que « *le lien entre orientation entrepreneuriale et croissance de l'entreprise est [...] le plus fort parmi les PME [japonaises] les plus jeunes qui possèdent un avantage en ressources incorporelles; [et] [...] ensuite parmi les PME [japonaises] plus anciennes qui possèdent un avantage en ressources incorporelles* » (Anderson et Eshima, 2013, p.419)<sup>158</sup>.

---

<sup>155</sup> De même, Storey (2006) trouve une corrélation positive entre l'innovation produit et la croissance de la petite entreprise.

<sup>156</sup> « *[T]he use of dynamic management strategies by firms can explain the empirical breakdown of Gibrat's Law* » (Parker, Storey et Van Witteloostuijn, 2010, p.222). Il s'agit d'une loi selon laquelle le taux de croissance de la firme ne dépend pas de sa taille. Sur la relation entre la croissance de l'entreprise et sa taille, nous pouvons préciser que des auteurs comme Evans (1987) montrent que la croissance diminue avec la taille et avec l'âge de l'entreprise, alors que d'autres auteurs comme Westhead et Cowling (1995, p.111) trouvent que « *la taille importante de l'entreprise [...] [a] des répercussions positives sur la croissance de l'emploi [...]* ». [*a high firm size [...] [is] found to act positively on employment growth* ».]

<sup>157</sup> Il s'agit de PME ayant une croissance annuelle moyenne de 20% pendant au moins trois années.

<sup>158</sup> « *[T]he relationship between EO [Entrepreneurial Orientation] and firm growth is [...] strongest among younger [Japanese] SMEs that possess an intangible resource advantage; [and] [...] next strongest among older [Japanese] SMEs that possess an intangible resource advantage* » (Anderson et Eshima, 2013, p.419).

La même année, Love et Roper (2013) expliquent qu'il y a une association positive forte entre innovation, exportation et performance (en termes de productivité et/ou de croissance) de la PME. Quant à Deschryvere (2014), il montre que l'association entre la croissance de la Recherche et Développement et la croissance des ventes est plus forte pour 1) les petites entreprises qui innovent en produits de façon continue, 2) les petites entreprises qui innovent en processus de façon occasionnelle et 3) les grandes entreprises qui innovent en produits de façon occasionnelle. La même année, Coad et Guenther (2014) trouvent que la diversification des produits est positivement reliée à une croissance antérieure du nombre d'employés et à une croissance ultérieure des actifs. Enfin, en 2015, Siepel, Cowling et Coad (2015) montrent notamment que les activités innovantes de la firme ou encore l'internationalisation ont un impact positif sur la croissance à long terme des firmes anglaises appartenant au secteur des hautes technologies. À la lumière de cet ensemble de résultats, on peut conclure que les opportunités, les ressources et les stratégies ont un poids important dans la croissance de la firme.

### 1.2.2.3 Le contexte de la croissance

Enfin, toute revue sur la croissance impose de nous intéresser au contexte dans lequel celle-ci est réalisée. Par exemple, la capacité absorbante (voir Cohen et Levinthal, 1990; Zahra et George, 2002) – *i.e.* non seulement l'acquisition ou l'assimilation de l'information par l'organisation, mais aussi son aptitude à exploiter cette information<sup>159</sup> et à se développer dans le temps – soulève l'importance de la dimension temporelle du contexte. Nous nous intéressons donc, à présent, au contexte de la croissance.

De nombreux articles portent sur le contexte de la croissance. Par exemple, à propos des secteurs, Sandberg et Hofer (1987) incluent les variables suivantes : secteur économique, phase de l'évolution du secteur, structure du secteur, déséquilibre économique et barrières à l'entrée. Par ailleurs, s'intéressant à la phase du marché (*market stage*), Eisenhardt et Schoonhoven (1990, p.507) valident l'hypothèse que « *[l]a création d'entreprise dans un marché en phase de croissance est associée à une croissance plus forte (par rapport à l'ensemble des nouvelles entreprises) que la création dans un marché émergent ou*

---

<sup>159</sup> « *Absorptive capacity refers not only to the acquisition or assimilation of information by an organization but also to the organization's ability to exploit it* » (Cohen et Levinthal, 1990, p.131).

*mature* »<sup>160</sup>. Dans la même veine, Davidsson (1991) ajoute les dimensions contextuelles liées à la répartition géographique du marché (*geographic market dispersion*), à la structure des clients (*customer structure*) et aux caractéristiques du comté et de l'agglomération (*county and community characteristics*). Faisant écho aux dimensions contextuelles, nous pouvons aussi noter que Chandler et Hanks (1994b) trouvent une corrélation positive entre l'attractivité du marché (*market attractiveness*) et la croissance de la firme.

D'autre part, en distinguant entrepreneur en série, créateur multiple et entrepreneur novice, Westhead et Wright (1998) s'intéressent à une autre dimension importante du contexte : la structure de propriété et de gouvernance. Toujours en lien avec le contexte, l'environnement institutionnel joue aussi un rôle important dans la distribution des firmes d'après leur nombre d'employés (Henrekson et Johansson, 1999). Par ailleurs, s'intéressant aux pôles de compétitivité (*clusters*), Folta, Cooper et Baik (2006) montrent qu'il existe une relation curvilinéaire (courbe de la relation en forme de U inversé) entre taille du pôle et performance de la firme. Selon Anderson et Eshima (2013, p.424), « *le contexte organisationnel que l'on trouve dans les entreprises [japonaises] les plus jeunes renforce le lien entre orientation entrepreneuriale et croissance, indépendamment du niveau de ressources de ces entreprises* »<sup>161</sup>. Enfin, Bartz et Winkler (2016) montrent que les temps de crise ne favorisent guère l'entrepreneuriat.

### CONCLUSION DU PREMIER POINT ET CONCLUSIONS POUR ACTIONS

Nous avons vu que toute revue de littérature sur la croissance conduit à prendre en compte les caractéristiques individuelles mais aussi les caractéristiques non-individuelles comme la stratégie. Le contexte a également une place importante. Par conséquent, bien que la croissance soit l'extrait (*output*) de notre travail doctoral, 1) nous étudions la croissance sous l'angle des caractéristiques individuelles et non-individuelles (la stratégie) et 2) nous prenons en considération les dimensions contextuelles. En effet, c'est bien la stratégie qui nous permet de passer à l'étude de l'orientation entrepreneuriale (voir le deuxième point ci-

---

<sup>160</sup> « *Founding in a growth-stage market is associated with higher growth among new firms than is founding in either an emergent or mature market* » (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990, p.507).

<sup>161</sup> « *[T]he organizational context found in younger [Japanese] firms strengthens the EO-growth relationship irrespective of those firms' level of resource endowment* » (Anderson et Eshima, 2013, p.424).

dessous) car il existe une relation positive entre la croissance (étudiée à travers la dimension plus large de performance) et l'orientation entrepreneuriale, considérée comme un construit stratégique (Covin et Slevin, 1989; Anderson, Covin et Slevin, 2009).

En écho à la citation de Ricœur (1983) qui introduisait ce chapitre, nous présentons maintenant une revue de littérature historique et narrative sur l'orientation entrepreneuriale. **L'objectif** de ce deuxième point est, notamment, de montrer 1) qu'il existe deux grandes conceptualisations de l'orientation entrepreneuriale : celle de Miller-Covin et Slevin et celle de Lumpkin et Dess, et 2) que la conceptualisation de Miller-Covin et Slevin est appropriée (Bénézech, Karcher et Garcia, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015; Gupta et Gupta, 2015; Wales, 2016).

## **2 REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE ET NARRATIVE SUR L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE**

### **2.1 Introduction portant sur la notion d'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle**

Pour commencer cette revue de littérature, nous introduisons trois travaux séminaux qui permettent de présenter les soubassements de l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle (composée de la prise de risque, de l'innovation et de la proactivité). En premier lieu, nous pouvons rappeler que Mintzberg (1973, p.49) présente trois comportements stratégiques : le comportement entrepreneurial, le comportement adaptatif et le comportement planificateur. Selon lui, l'entrepreneur prend des décisions audacieuses, proactives et tournées vers le long terme afin d'atteindre ses buts et ses objectifs de croissance. Ensuite, Khandwalla (1976/1977, p.27) explique que le style entrepreneurial est constitué d'une prise de risque forte, d'une technocratie<sup>162</sup> et d'une participation modérées ou faibles, d'une organicité modérée ou forte et d'une contrainte variable. Enfin, nous rappelons que, dans son article séminal de 1983, Miller (1983, p.771) définit l'orientation entrepreneuriale. Pour cet auteur, **une firme entrepreneuriale apparaît comme une firme qui est engagée dans l'innovation produit-marché, qui entreprend des projets quelque peu risqués et qui est la première à**

---

<sup>162</sup> La technocratie est la dépendance envers les techniques issues des sciences de gestion et envers les conseils de personnes techniquement qualifiées.

**proposer une innovation proactive prenant les concurrents de court**<sup>163</sup>. Il ajoute que le comportement entrepreneurial se développe plutôt dans des firmes simples. Ce sont des petites firmes qui ont un(des) propriétaire(s)-dirigeant(s), un pouvoir centralisé, des actes d'entreprendre et des innovations simples, un *leader* central avec un champ de contrôle (*locus of control*) et une personnalité supérieurs à l'environnement, à la structure ou à la prise de décision, une stratégie intuitive et implicite, une planification faible et un horizon temporel court. Après cette introduction, nous pouvons désormais présenter une revue de littérature historique et narrative sur l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle.

## **2.2 Présentation historique et narrative de la littérature liée à l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle**

### **2.2.1 La période 1977-1983**

Selon Miller et Friesen (1977, p.272), la firme entrepreneuriale fait partie des six archétypes (*gestalts*)<sup>164</sup> de firmes qui réussissent. Elle se caractérise par une proactivité et une prise de risque fortes mais également par une hétérogénéité et une différenciation organisationnelle fortes, un dynamisme actuel faible, une centralisation du pouvoir, une intelligence et une rationalité fortes. Confirmant les caractéristiques données par Miller et Friesen (1977), Miller et Friesen (1978) expliquent qu'un conglomérat entrepreneurial se caractérise par un PDG au pouvoir charismatique, qui s'occupe des changements stratégiques majeurs avec son équipe, d'une centralisation, d'une expansion, d'une diversification, d'une planification, d'une analyse, d'une intelligence et d'une délégation (car l'environnement et les tâches sont complexes).

En 1982, Miller et Friesen montrent que les firmes entrepreneuriales, dans lesquelles l'innovation est un état naturel, considèrent plutôt les variables liées à l'environnement, au traitement d'informations, à la structure et à la prise de décision comme des avertissements qui les poussent à ralentir. La même année, Miller, Kets De Vries et Toulouse (1982)

---

<sup>163</sup> L'idée est visible dans la version originale suivante : « *[a]n entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with "proactive" innovations, beating competitors to the punch* » (Miller, 1983, p.771).

<sup>164</sup> Mintzberg (1978, p.944) définit une *gestalt* comme une stratégie unique et fermement intégrée (dans le sens où ses éléments sont mutuellement complémentaires ou synergiques). L'idée est contenue dans la citation suivante : « *a gestalt strategy [...] [is] defined as one that is (a) unique and (b) tightly integrated (in the sense that its elements are mutually complementary [...] or synergistic [...])* ».

démontrent qu'il y a une corrélation positive entre les cadres dirigeants qui ont un *locus of control* interne<sup>165</sup> et les composantes de leur comportement stratégique (c'est-à-dire la prise de risque, l'innovation et la proactivité).

Outre la démonstration qu'il y a dans les firmes qui réussissent une corrélation positive entre 1) dynamisme environnemental et innovation<sup>166</sup>, 2) hétérogénéité environnementale et innovation, Miller et Friesen (1983) définissent les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle de la façon suivante.

**Tableau 9 : Définition des dimensions de l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle selon Miller et Friesen (1983)**

Dimensions	Définition des dimensions
Prise de risque <sup>167</sup>	Y a-t-il des preuves que les cadres supérieurs répugnent à prendre des risques (score faible) ou l'entreprise prend-elle des engagements financiers importants et risqués (c'est-à-dire ceux dont on peut penser qu'ils peuvent conduire à un échec coûteux) ?
Innovation produit-marché <sup>168</sup>	L'entreprise semble-t-elle particulièrement tournée vers l'innovation du point de vue du nombre et de l'originalité des nouveaux produits et services qui sont lancés ainsi que des nouveaux marchés qui sont créés ?
Proactivité des décisions <sup>169</sup>	L'entreprise réagit-elle aux tendances locales ou forme-t-elle son environnement en introduisant de nouveaux produits, de nouvelles technologies, de nouvelles techniques administratives, etc. ? Une entreprise réactive (faible proactivité) suit le <i>leader</i> tandis qu'une entreprise proactive est la première à agir.

Source : adapté de Miller et Friesen (1983, p.234)<sup>170</sup>.

Il faut préciser que l'article de Miller et Friesen (1983) fait écho à l'article de référence

<sup>165</sup> Les auteurs précisent : « *[u]ne personne interne est convaincue que les résultats de son comportement sont les résultats de ses propres efforts contrairement à la personne externe qui croit que les événements de sa vie sont hors de son contrôle et doivent plutôt être attribués au sort, à la chance ou au destin* » [« *[a]n internal person is convinced that the outcomes of his behavior are the results of his own efforts. In contrast, the external person believes that the events in his life are beyond his control and should be attributed to fate, luck, or destiny* »] (Miller, Kets De Vries et Toulouse, 1982, p.238).

<sup>166</sup> L'innovation est ici constituée par la prise de risque, les nouveaux produits, la proactivité, la technologie et les nouvelles solutions.

<sup>167</sup> « *Is there evidence that top managers are risk averse (score low), or does the firm frequently make large and risky resource commitments – i.e. those which have a reasonable chance of costly failure?* » (Miller et Friesen, 1983, p. 234).

<sup>168</sup> « *Does the firm seem particularly innovative in terms of the number and novelty of new products and services which are introduced, and the new markets which are entered?* » (Miller et Friesen, 1983, p.234).

<sup>169</sup> « *Does the firm react to trends in the environment or does it shape the environment by introducing new products, technologies, administrative techniques, etc.? A reactive firm (low proactiveness) follows the leader whereas a proactive firm is the first to act* » (Miller et Friesen, 1983, p.234).

<sup>170</sup> Ces définitions sont également disponibles dans l'article de Basso, Fayolle et Bouchard (2009a, p.179).



de Miller (1983) présenté en introduction, qui contient la définition de l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle.

### 2.2.2 La période 1986-1988

En 1986, s'intéressant aux configurations (*gestalts*), Miller (1986, p.242) explique que la structure simple est constituée d'une centralisation du pouvoir au sommet, d'une bureaucratisation faible et informelle, d'une spécialisation faible, d'une différenciation minimale, d'un PDG intégrant et coordonnant l'effort par la supervision directe, des systèmes d'information peu développés et informels, d'une technologie simple et à la carte, d'une concurrence extrême, d'un dynamisme et d'une incertitude modérés, d'une croissance variable, d'un taux de concentration très faible et d'aucune barrière à l'entrée. La stratégie privilégiée est alors une stratégie de niche ou de différenciation *marketing*, fondée sur la qualité, le service, la praticité, les économies de production, la gestion parcimonieuse des actifs, l'innovation et la Recherche & Développement faibles, ainsi que le champ produit-marché très étroit. La même année, Miller et Toulouse (1986a) démontrent que l'innovation produit-marché, le mode de prise de décision analytique et proactif, le champ de contrôle interne ou la stratégie d'innovation sont des facteurs qui ont un impact positif sur la performance (profitabilité et croissance). Toujours en 1986, Miller et Toulouse (1986b, p.1392) montrent notamment qu'un fort besoin d'accomplissement mène à une prise de décision analytique, orientée vers le long terme, proactive et averse au risque. Par ailleurs, un champ de contrôle interne mène à une prise de décision informelle, orientée vers le long terme, proactive et neutre, en termes de risques pris. Enfin, Covin et Slevin (1988, p.223-229) mettent au jour que les firmes entrepreneuriales efficaces sont plus performantes, car il y a une congruence (*fit*) entre la structure organique et le style entrepreneurial de l'équipe de direction. Ces auteurs expliquent également que ce n'est pas l'orientation entrepreneuriale qui est importante mais plutôt la structure organisationnelle vue comme un contexte qui doit soutenir cette orientation<sup>171</sup>.

---

<sup>171</sup> Cette idée est également défendue par Slevin et Covin (1990).

### 2.2.3 L'article séminal de Covin et Slevin de 1989 sur l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle

En premier lieu, Covin et Slevin (1989, p.75) définissent les notions d'environnement hostile et bénin. Un environnement est qualifié d'hostile, lorsqu'il est caractérisé par des cadres industriels précaires, une concurrence intense, des climats d'affaires écrasants et difficiles, ainsi qu'un manque relatif d'opportunités exploitables. Un environnement est qualifié de bénin, lorsqu'il fournit un cadre sûr pour les opérations grâce au niveau global de leur munificence ainsi qu'à la richesse des opportunités d'investissement et des opportunités *marketing*<sup>172</sup>. Les auteurs cherchent ensuite à identifier et à contraster les postures stratégiques et les structures organisationnelles associées à une performance élevée dans ces environnements. Ils démontrent, alors, que les firmes entrepreneuriales qui ont des structures organiques<sup>173</sup> donnent de meilleurs résultats dans des environnements hostiles, tandis que les firmes conservatrices qui ont des structures mécanistes donnent de meilleurs résultats dans des environnements bénins. Enfin, au sujet de la posture stratégique, nous pouvons noter, selon les auteurs, que « *[l]a posture stratégique entrepreneuriale est caractérisée par une innovation technologique et produit fréquente et vaste, une orientation concurrentielle agressive ainsi qu'une forte propension de l'équipe de direction à prendre des risques. Une posture stratégique conservatrice est caractérisée par une innovation technologique et produit minime, une orientation concurrentielle prudente ainsi qu'une faible propension de l'équipe de direction à prendre des risques* » (Covin et Slevin, 1989, p.79)<sup>174</sup>.

### 2.2.4 La période 1990-2002

Tout en s'accordant avec Covin et Slevin (1988) sur l'importance de la congruence entre structure et orientation, Slevin et Covin (1990, p.44-45) expliquent que les firmes

---

<sup>172</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « *[h]ostile environments are characterized by precarious industry settings, intense competition, harsh, overwhelming business climates, and the relative lack of exploitable opportunities. Non-hostile or benign environments, on the other hand, provide a safe setting for business operations due to their overall level of munificence and richness in investment and marketing opportunities [...]* » (Covin et Slevin, 1989, p.75).

<sup>173</sup> Sur les structures organiques et les structures mécanistes, voir Burns et Stalker (1994); sur les structures d'organisation, voir Romelaer (2014).

<sup>174</sup> « *[A]n entrepreneurial strategic posture is characterized by frequent and extensive technological and product innovation, an aggressive competitive orientation, and a strong risk-taking propensity by top management. A conservative strategic posture is characterized by minimal technological and product innovation, a cautious competitive orientation, and a weak risk-taking propensity by top management* » (Covin et Slevin, 1989, p.79).

entrepreneuriales efficaces se caractérisent par une amélioration de la communication, une diminution des barrières bureaucratiques à l'innovation et des réponses rapides aux demandes du marché et de l'industrie.

En 1991, Covin et Slevin proposent un modèle conceptuel de l'entrepreneuriat. **Les auteurs décrivent les éléments de l'entrepreneuriat alors considéré comme un phénomène organisationnel. Par ailleurs, « une posture entrepreneuriale est visible [selon les auteurs] dans trois types de comportements organisationnels : 1) la prise de risque par l'équipe de direction en ce qui concerne les décisions d'investissement et les actions stratégiques face à l'incertitude; 2) l'étendue, la fréquence de l'innovation produit et la tendance envers le leadership technologique; 3) la nature pionnière de la firme contenue dans la propension de la firme à entrer en concurrence agressive et proactive avec les rivaux de l'industrie » (Covin et Slevin, 1991, p.10)<sup>175</sup>.**

En 1993, Zahra réfute le modèle conceptuel de Covin et Slevin (1991) et présente une série de propositions révisant ou supprimant les 44 propositions d'origine. En réponse à la critique de Zahra, Covin et Slevin (1993) argumentent que Zahra ne fait que lister les dimensions d'intensité, de formalité, de type<sup>176</sup> et de durée liés à l'entrepreneuriat et qu'il est erroné de penser que le modèle original ne peut pas avoir de résultats non financiers. Enfin, selon Covin et Slevin, les deux articles sont complémentaires et nécessaires. La même année, Naman et Slevin (1993) montrent que l'environnement, l'entrepreneuriat, l'organicité et la stratégie intentionnelle sont utiles pour savoir comment la firme s'harmonise avec son environnement<sup>177</sup>. Enfin, en 2002, Kreiser, Marino et Weaver apportent la preuve que les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle varient de manière indépendante.

---

<sup>175</sup> « *An entrepreneurial posture is reflected in three types of organizational-level behaviors: top management risk[-]taking with regard to investment decisions and strategic actions in the face of uncertainty; the extensiveness and frequency of product innovation and the related tendency toward technological leadership; and the pioneering nature of the firm as evident in the firm's propensity to aggressively and proactively compete with industry rivals* » (Covin et Slevin, 1991, p.10).

<sup>176</sup> Traduction de « locus » (Covin et Slevin, 1993, p.23).

<sup>177</sup> « *The bottom line conclusion concerning this normative model and empirical test is that 'fit matters.'* It was not intuitively obvious that such disparate variables of environment, entrepreneurship, organicity and, mission strategy could be used to determine how a firm is matched to its current situation » (Naman et Slevin, 1993, p.146).

### 2.3 L'orientation entrepreneuriale multidimensionnelle de Lumpkin et Dess de 1996

En 1996, Lumpkin et Dess présentent un cadre intégrateur permettant d'explorer la relation entre orientation entrepreneuriale et performance. Les auteurs distinguent (p.136) l'orientation entrepreneuriale vue comme « *l'ensemble des processus, pratiques et activités de prise de décision qui contribuent à une nouvelle entrée* »<sup>178</sup> et l'entrepreneuriat (dans quelle profession devons-nous entrer ?). L'orientation entrepreneuriale est alors liée au « comment » et l'entrepreneuriat au « quoi »<sup>179</sup>. Ensuite, les auteurs définissent les cinq composantes de l'orientation entrepreneuriale multidimensionnelle :

- 1) l'autonomie est liée, dans un contexte organisationnel, à l'indépendance d'action accordée à l'acteur. Elle est aussi liée à la possibilité que l'acteur possède de prendre des décisions importantes et de pouvoir avancer. Tout ceci est possible car les processus entrepreneuriaux autonomes sont supérieurs aux contraintes organisationnelles (disponibilité des ressources, actions concurrentielles ou contraintes organisationnelles internes)<sup>180</sup>;
- 2) la volonté d'innovation est visible dans la tendance que la firme peut avoir à poursuivre et à soutenir les nouvelles idées, la nouveauté, l'expérimentation ou encore les processus créatifs. Cette poursuite produit soit de nouveaux produits et services, soit de nouveaux processus technologiques<sup>181</sup>;

---

<sup>178</sup> « *[T]he processes, practices, and decision-making activities that lead to new entry* » (Lumpkin et Dess, 1996, p.136). Fayolle (2010, p.153) précise sur ce point que « *[l] 'orientation entrepreneuriale traduit [...] un ensemble de méthodes, de pratiques, de styles de décision, de savoir-faire utilisés par les managers pour agir d'une manière entrepreneuriale* ».

<sup>179</sup> « *Five dimensions – autonomy, innovativeness, risk[-]taking, proactiveness, and competitive aggressiveness – have been useful for characterizing and distinguishing key entrepreneurial processes, that is, a firm's entrepreneurial orientation (EO). They do not, however, represent entrepreneurship, which is defined here as new entry. That is, new entry explains what entrepreneurship consists of, and entrepreneurial orientation describes how new entry is undertaken* » (Lumpkin et Dess, 1996, p.136).

<sup>180</sup> « *In an organizational context, it refers to action taken free of stifling organizational constraints. Thus, even though factors such as resource availability, actions by competitive rivals, or internal organizational considerations may change the course of new-venture initiatives, these are not sufficient to extinguish the autonomous entrepreneurial processes that lead to new entry: Throughout the process, the organizational player remains free to act independently, to make key decisions, and to proceed* » (Lumpkin et Dess, 1996, p.140).

<sup>181</sup> « *Innovativeness reflects a firm's tendency to engage in and support new ideas, novelty, experimentation, and creative processes that may result in new products, services, or technological processes* » (Lumpkin et Dess, 1996, p.142).

- 3) un comportement stratégique de preneur de risques est caractérisé par le fait de contracter des dettes ou d'allouer des ressources de manière importante. Ceci doit permettre de saisir des opportunités de marché et d'obtenir des rendements élevés<sup>182</sup>;
- 4) une firme proactive est une firme qui a un comportement de *leader* plutôt qu'un comportement de suiveur, car elle veut et elle prévoit de saisir les nouvelles opportunités (même si elle n'est pas toujours la première à le faire<sup>183</sup>);
- 5) l'agressivité concurrentielle est liée à la propension que possède la firme à défier ses concurrents, de façon directe et intense, dans le but d'entrer, d'améliorer sa position et d'être plus performante que ses concurrents présents sur le marché<sup>184</sup>.

Par ailleurs, les auteurs (Lumpkin et Dess, 1996, p.151) construisent la proposition selon laquelle **autonomie, volonté d'innovation, prise de risque, proactivité et agressivité concurrentielle peuvent varier indépendamment les unes des autres** selon un contexte donné. Enfin, ils précisent que si les volontés d'innover, de prendre des risques et d'être proactif peuvent représenter des caractéristiques importantes d'une firme entrepreneuriale, ces trois volontés ne permettent pas, à elles seules, d'expliquer un comportement entrepreneurial<sup>185</sup>.

Nous pouvons maintenant nous focaliser sur le bien-fondé de la conceptualisation comprenant la prise de risque, l'innovation et la proactivité.

---

<sup>182</sup> « Thus, firms with an entrepreneurial orientation are often typified by risk-taking behavior, such as incurring heavy debt or making large resource commitments, in the interest of obtaining high returns by seizing opportunities in the marketplace » (Lumpkin et Dess, 1996, p.144).

<sup>183</sup> « Thus, a proactive firm is a leader rather than a follower, because it has the will and foresight to seize new opportunities, even if it is not always the first to do so » (Lumpkin et Dess, 1996, p.146-147).

<sup>184</sup> « Competitive aggressiveness refers to a firm's propensity to directly and intensely challenge its competitors to achieve entry or improve position, that is, to outperform industry rivals in the marketplace » (Lumpkin et Dess, 1996, p.148).

<sup>185</sup> L'idée est contenue dans la version originale suivante : « [a]lthough innovativeness, risk[-]taking, and proactiveness are important dimensions that entrepreneurial firms may exhibit, [...] [t]his approach may be too narrowly construed for explaining some types of entrepreneurial behavior » (Lumpkin et Dess, 1996, p.149-150).

## 2.4 Focus sur le bien-fondé de la conceptualisation unidimensionnelle comprenant prise de risque, innovation et proactivité

**Pourquoi** est-il approprié de choisir la conceptualisation comprenant la prise de risque, l'innovation et la proactivité ? Parce qu'un grand nombre d'articles publiés ont utilisé cette conceptualisation. Le tableau ci-après présente un échantillon de ces articles :

**Tableau 10 : Échantillon d'articles conceptualisant l'orientation entrepreneuriale comme la somme de la prise de risque, de l'innovation et de la proactivité**

Article	Journal	Principaux résultats/principales idées
Morris et Paul (1987)	JBV	Il existe une corrélation positive entre l'orientation entrepreneuriale et l'orientation <i>marketing</i> . Les deux construits décrivent la même philosophie des affaires.
Miles et Arnold (1991)	ETP	L'orientation <i>marketing</i> et l'orientation entrepreneuriale ne décrivent pas la même philosophie des affaires.
Miles, Arnold et Thompson (1993)	JABR	Il existe une corrélation négative entre l'orientation entrepreneuriale de la firme et l'hostilité environnementale perçue.
Becherer et Maurer (1997)	ETP	L'orientation entrepreneuriale et l'orientation <i>marketing</i> sont directement et fortement intercorrélées. L'orientation entrepreneuriale est directement reliée à un changement dans le niveau de profit de la firme. La relation entre l'orientation <i>marketing</i> et l'orientation entrepreneuriale est modérée par la turbulence et l'hostilité environnementale.
Zahra et Neubaum (1998)	JDE	Lorsqu'elles sont confrontées à différents types d'hostilité environnementale, il est plus probable que les nouvelles entreprises situées dans les secteurs <i>high-tech</i> adoptent une orientation entrepreneuriale plus forte que les nouvelles entreprises situées dans des secteurs <i>low-tech</i> .
Marino, Strandholm, Steensma et Weaver (2002)	ETP	L'orientation entrepreneuriale de la firme est positivement corrélée à l'usage extensif des alliances stratégiques. Cependant, les dimensions culturelles hofstediennes d'individualisme et de masculinité affaiblissent cette relation.
Jantunen, Puumalainen, Saarenketo et Kyläheiko (2005)	JIE	L'orientation entrepreneuriale de la firme et la réussite dans la reconfiguration de ses activités sont positivement reliées à sa performance internationale.

**Tableau 10 : Échantillon d'articles conceptualisant l'orientation entrepreneuriale comme la somme de la prise de risque, de l'innovation et de la proactivité (suite)**

Article	Journal	Principaux résultats/principales idées
Tang, Tang, Zhang et Li (2007)	JDE	L'orientation entrepreneuriale a un effet positif sur la performance des firmes chinoises. L'orientation entrepreneuriale est plus positivement reliée à la performance des firmes chinoises dont l'État est propriétaire.
Li, Zhao, Tan et Liu (2008)	JSBM	L'orientation marché est positivement reliée à la performance des petites entreprises chinoises. Cependant, les dimensions d'innovation et de proactivité (de l'orientation entrepreneuriale) modèrent positivement cette relation.
Tang, Tang, Marino, Zhang et Li (2008)	ETP	Dans le contexte chinois, la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de la firme est curvilinéaire (courbe en forme de U inversé).
Baker et Sinkula (2009)	JSBM	L'orientation marché et l'orientation entrepreneuriale influencent la profitabilité de la firme. L'effet de l'orientation entrepreneuriale sur la profitabilité est indirect et la réussite de l'innovation est une variable médiatrice.
Simsek, Heavey et Veiga (2010)	SMJ	Il existe une corrélation positive entre l'évaluation centrale de soi ( <i>core self-evaluation</i> ) faite par le Président Directeur Général et l'orientation entrepreneuriale de sa firme. Cependant, le dynamisme environnemental modère positivement cette relation.
Hansen, Deitz, Tokman, Marino et Weaver (2011)	JBV	Suite à l'évaluation rigoureuse de l'invariance de la mesure de Covin et Slevin (1989), les auteurs mettent au jour que l'échelle optimale de mesure de l'orientation entrepreneuriale est une échelle comprenant six <i>items</i> et trois dimensions (la prise de risque, l'innovation et la proactivité).

Légende :

JBV : *Journal of Business Venturing*;  
ETP : *Entrepreneurship Theory and Practice*;  
JABR : *Journal of Applied Business Research*;  
JDE : *Journal of Developmental Entrepreneurship*;  
JIE : *Journal of International Entrepreneurship*;  
JSBM : *Journal of Small Business Management*;  
SMJ : *Strategic Management Journal*.

Nous pouvons maintenant présenter quelques réflexions récentes sur le concept d'orientation entrepreneuriale.

## 2.5 Quelques réflexions récentes sur l'orientation entrepreneuriale<sup>186</sup>

En 2009, Anderson, Covin et Slevin montrent que l'organicité structurale, la compétence organisationnelle permettant à la firme de réagir rapidement aux stimuli environnementaux changeants, ainsi qu'un mode planificateur de la formation de la stratégie sont autant de variables qui jouent un rôle médiateur dans la relation positive entre orientation entrepreneuriale et capacité d'apprentissage stratégique (*strategic learning capability*).

De plus, en 2011, Covin et Lumpkin (p.858) expliquent que « *l'orientation entrepreneuriale est constituée uniquement de comportements durables (réflétant la prise de risque, l'innovation, la proactivité, l'autonomie et/ou l'agressivité concurrentielle) dont la présence permet à l'entrepreneuriat d'être reconnu comme un attribut avéré de la firme* »<sup>187</sup>. La même année, Miller (2011, p.881) note qu'il est important de s'intéresser au contexte – organisation, industrie, firme, région, pays, développement institutionnel, aspects liés aux événements – car ce dernier peut avoir une influence sur le processus entrepreneurial<sup>188</sup>.

En 2012, Covin et Wales, soutiennent que le concept peut être perçu de deux manières (voir tableau suivant) ; ils ajoutent que si l'objectif du chercheur est de créer/utiliser une mesure de l'orientation entrepreneuriale qui ait de la valeur dans plus d'un modèle structurel (ce dernier serait nécessaire pour le développement ou le test ultérieur d'une théorie), alors le chercheur doit utiliser une mesure réfléchissante<sup>189</sup>.

---

<sup>186</sup> Dans cette partie, nous n'incluons pas l'article récent de Wincent, Thorgren et Anokhin (2016), car leur recherche porte spécifiquement sur des équipes de direction siégeant dans plusieurs conseils d'administration.

<sup>187</sup> « *EO consists solely of sustained behavioral patterns (reflecting risk[-]taking, innovativeness, proactiveness, autonomy, and/or competitive aggressiveness) whose presence enables entrepreneurship to be recognized as a defining attribute of the firm* » (Covin et Lumpkin, 2011, p.858).

<sup>188</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante: « ... [a]lthough the literature picked up on the entrepreneurship concept of my article, as well as on the utility of establishing its determinants and consequences, it slighted the third, and to me, most important message of the article: a demonstration that the nature, and especially the correlates of entrepreneurship – the aggregate index now, not simply the components – would vary depending on the organizational context in which it occurred » (Miller, 2011, p.875).

<sup>189</sup> « ... [i]f a researcher's objective is to create and/or employ a measure of EO that has value in more than one structural model, which would be necessary for subsequent theory development and testing purposes, then a reflective measure should be chosen [...] » (Covin et Wales, 2012, p.698).



**Tableau 11 : Les points distinctifs des deux conceptualisations selon Covin et Wales (2012)**

		Conceptualisation/perception de l'orientation entrepreneuriale	
		Unidimensionnelle	Multidimensionnelle
<b>Points distinctifs</b>	<b>Auteurs clés</b>	Miller (1983); Covin et Slevin (1989)	Lumpkin et Dess (1996)
	<b>Nombre de dimensions</b>	3	5
	<b>Détail des dimensions</b>	Prise de risque, innovation et proactivité	Prise de risque, innovation, proactivité, autonomie, agressivité concurrentielle
	<b>Liens entre les dimensions</b>	Covariance	Indépendance
	<b>Modèle de mesure</b>	Réfléchissant ( <i>reflective</i> ). Départ du construit pour arriver aux mesures (reflétant le construit)	Formateur ( <i>formative</i> ). Départ des mesures pour arriver au construit
	<b>Échelle utilisée</b>	Miller-Covin et Slevin (1989) <sup>190</sup>	Hughes et Morgan (2007)

Source : Covin et Wales (2012).

En 2013, Wales, Gupta et Mousa (2013) réalisent un comptage de l'ensemble des combinaisons utilisées dans les articles traitant du sujet et montrent que la conceptualisation unidimensionnelle représente 62% du total (98 articles sur les 158 recensés en 2010). Enfin, toujours en 2013, Bénézech, Karcher et Garcia montrent qu'il est préférable de se tourner vers la conceptualisation unidimensionnelle car la conceptualisation multidimensionnelle tend à remettre en cause la relation qui existe entre orientation entrepreneuriale et activités liées à l'innovation.

Il est important de présenter, maintenant, la relation entre orientation entrepreneuriale et performance, cette relation ayant fait l'objet de nombreuses recherches.

<sup>190</sup> Brown, Davidsson et Wiklund (2001) parlent de l'échelle de Miller/Covin et Slevin, mais ils utilisent l'échelle disponible dans Covin et Slevin (1989).

## 2.6 Présentation historique et narrative du lien entre orientation entrepreneuriale et performance<sup>191</sup>

En 1999, Wiklund montre que la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance<sup>192</sup> est positive et surtout durable, car elle est renforcée lorsque la période de temps considérée passe d'une à deux années. Cette relation positive est également mise au jour par d'autres auteurs (Lumpkin et Dess, 2001; Wiklund et Shepherd, 2003a). En 2005, Wiklund et Shepherd démontrent par ailleurs que le modèle des configurations (*i.e.* lorsque les structures, les stratégies et les facteurs contextuels sont alignés) permet de mieux expliquer cette relation<sup>193</sup>.

Cependant, les résultats ne sont pas unidirectionnels et non équivoques. En effet, Hughes et Morgan (2007) mettent en évidence que s'il existe deux relations positives entre innovation et performance ou entre proactivité et performance, la relation est négative lorsque la prise de risque est le déterminant ; la relation est neutre lorsque l'autonomie ou l'agressivité concurrentielle sont les déterminants.

En 2009, la méta-analyse conduite par Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese met l'accent sur le caractère peu concluant du signe de la relation entre orientation entrepreneuriale et performance : les auteurs mettent au jour un lien statistique (plutôt) de faible intensité, mais tout de même suffisant pour orienter les formations et les politiques publiques ( $R = 0.24$  avec  $p < 5\%$ ; Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009 p.775). De plus, en 2013, la méta-analyse de Rosenbusch, Rauch et Bausch (2013, p.645) met au jour un lien d'intensité similaire ( $\beta = 0.26$  avec  $p < 1\%$ ), mais ces auteurs trouvent également que l'orientation entrepreneuriale joue un rôle médiateur positif entre munificence, complexité, dynamisme environnemental, d'une part, et performance de la firme, d'autre part.

---

<sup>191</sup> Bien que Fayolle (2010, p.152) explique que « *l'entrepreneuriat organisationnel est conceptualisé comme une combinaison de trois variables: innovativeness, risk-taking et proactivity [...]* » et montre, par conséquent, que l'entrepreneuriat organisationnel (*corporate entrepreneurship*) et l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle font appel aux mêmes dimensions (voir également Zahra et Covin, 1995; Basso, Fayolle et Bouchard, 2009b), nous nous focalisons ici sur l'orientation entrepreneuriale.

<sup>192</sup> Nous rappelons ici que la croissance est une dimension de la performance.

<sup>193</sup> Le modèle de cause à effet simple a un  $R^2$  de 0.29 alors que le  $R^2$  associé au modèle de contingence est de 0.31 et que celui associé au modèle des configurations est de 0.35 (avec  $p < 1\%$  pour les trois modèles) (Wiklund et Shepherd, 2005, p.83).

Toujours en 2013, l'article d'Alegre et Chiva (2013) montre par ailleurs que la performance de l'innovation et la capacité d'apprentissage organisationnel sont des médiateurs dans la relation positive qui existe entre orientation entrepreneuriale et performance de la firme. Enfin, Wales, Patel et Lumpkin (2013) trouvent : 1) deux relations positives successives entre le narcissisme du Président Directeur Général et l'orientation entrepreneuriale de sa firme, puis entre cette dernière et la variance de la performance de sa firme et 2) un effet de médiation partielle de l'orientation entrepreneuriale dans la relation entre le narcissisme du PDG et la variance de la performance de sa firme. Dans le même temps, Wales, Patel, Parida et Kreiser (2013) mettent notamment au jour que la capacité réseau de la firme (à utiliser les relations pour se procurer des ressources détenues par d'autres acteurs; voir Kale, Dyer et Singh, 2002) modère positivement la relation curvilinéaire qui existe entre orientation entrepreneuriale et performance de la petite entreprise, de sorte qu'une augmentation de cette capacité augmente (réduit) l'effet positif (négatif) d'un faible (fort) niveau d'orientation entrepreneuriale.

En 2014, Kollmann et Stöckmann montrent<sup>194</sup> que les démarches d'exploration et d'exploitation (voir March, 1991) sont des variables médiatrices positives de la relation entre orientation entrepreneuriale (prise de risque, innovation, proactivité) et performance. Quant à Lechner et Gudmundsson (2014), ils trouvent que si les stratégies de différenciation et de domination par les coûts impactent toutes les deux la performance des petites entreprises de manière positive, 1) l'innovation impacte la stratégie de différenciation de manière positive, alors que la prise de risque et l'agressivité concurrentielle l'impactent de manière négative et 2) l'autonomie impacte la stratégie de différenciation de manière positive et la stratégie de domination par les coûts, de manière négative. Enfin, la méta-analyse de Saeed, Yousafzai et Engelen (2014)<sup>195</sup> permet d'étendre les résultats de Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese (2009), car les auteurs trouvent un lien statistique entre orientation entrepreneuriale et performance de plus forte intensité ( $R = 0.268$  avec  $p < 5\%$ ; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014, p.277).

---

<sup>194</sup> Il faut noter que la relation qui existe entre orientation entrepreneuriale et performance est également investiguée dans le contexte particulier des entreprises familiales, que nous n'avons pas choisi d'étudier ici (voir à ce sujet : Short, Payne, Brigham, Lumpkin et Broberg, 2009; Chirico, Sirmon, Sciascia et Mazzola, 2011; Uhlaner, Kellermanns, Eddleston et Hoy, 2012; Schepers, Voordeckers, Steijvers et Laveren, 2014).

<sup>195</sup> Cette méta-analyse comprend 177 études et des données provenant de 41 pays. Elle porte sur les contingences culturelles et macroéconomiques de la relation entre orientation entrepreneuriale et performance.

En 2015, Khedhaouria, Gurău et Torrès trouvent notamment que l'orientation entrepreneuriale de l'entrepreneur joue un rôle médiateur entre la créativité et la performance de la firme. La même année, Brettel, Chomik et Flatten (2015) montrent que si la culture de groupe, la culture liée au développement et la culture rationnelle ont, toutes trois, un effet positif sur les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale (prise de risque, innovation et proactivité), la culture hiérarchique a un effet négatif. Enfin, Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima (2015) réaffirment, entre autres, 1) le niveau **organisationnel**<sup>196</sup> du construit d'orientation entrepreneuriale et 2) le bien-fondé de la **conceptualisation unidimensionnelle** développée par Miller, Covin et Slevin.

Plus récemment, Wales (2016) a partagé ces deux affirmations et Deligianni, Dimitratos, Petrou et Aharoni (2016) ont montré, en se référant à la méta-analyse de Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese déjà citée, que la rationalité de la prise de décision jouait un rôle modérateur dans la relation entre orientation entrepreneuriale et performance internationale.

### CONCLUSIONS DU DEUXIÈME POINT ET CONCLUSIONS POUR ACTIONS

Dans ce deuxième point, nous avons présenté une revue de littérature historique et narrative de l'orientation entrepreneuriale. Nous rappelons que, dans leur article séminal, Lumpkin et Dess (1996, p.150) expliquent que la conceptualisation de Miller/Covin et Slevin « *peut être interprétée de façon restrictive pour expliquer certains types de comportement* »<sup>197</sup>. Ils proposent ainsi de conceptualiser l'orientation entrepreneuriale comme un ensemble de cinq dimensions indépendantes (focalisées sur le domaine et qui correspondent à la question « où chercher cette orientation ? »; Covin et Wales, 2012). Cependant, nous soutenons que le problème de la conceptualisation de Lumpkin et Dess est que leurs cinq dimensions indépendantes peuvent créer une myriade de combinaisons théoriques (définitionnelles) et empiriques et, par conséquent, générer de nombreuses difficultés concernant l'établissement d'une base de connaissances (voir Wales, 2016). À cet égard, George et Marino (2011) expliquent que la création d'un corps de connaissances requiert un raffinement définitionnel et non une reconstruction définitionnelle (voir également

---

<sup>196</sup> Voir également Wales, Monsen et McKelvie (2011).

<sup>197</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « ... *may be too narrowly construed for explaining some types of entrepreneurial behavior* » (Lumpkin et Dess, 1996, p.150).

Wales, 2016). Faisant écho à d'autres auteurs (Wales, 2016), nous soutenons ici que la principale force de la conceptualisation de Miller/Covin et Slevin est que les trois dimensions covariantes (focalisées sur le phénomène et qui correspondent à la question « à quoi ressemble l'orientation ? »; Covin et Wales, 2012) peuvent être considérées comme des bases théoriques et empiriques sur lesquelles d'autres construits peuvent venir s'établir, facilitant ainsi la stabilité et l'accumulation des connaissances autour d'un construit principal davantage lié à ce que cela signifie d'être entrepreneurial.

Dans ce travail doctoral, **nous retenons** donc la conceptualisation unidimensionnelle de Miller (1983) et de Covin et Slevin (1989). Ces auteurs considèrent que l'orientation entrepreneuriale est composée de **trois dimensions de niveau organisationnel interdépendantes et covariantes (la prise de risque, l'innovation et la proactivité covariant)**. Nous ne retenons donc pas la conceptualisation multidimensionnelle de Lumpkin et Dess (1996) comprenant cinq dimensions indépendantes (prise de risque, innovation, proactivité, autonomie et agressivité concurrentielle).

La première **justification** de ce choix est quantitative. En premier lieu, Miller (1983) montre que les trois dimensions ont des alphas de Cronbach (prise de risque : 0,91; innovation : 0,77; proactivité : 0,81; variable agrégée de 7 *items* : 0,88; Miller, 1983, p.777) indiquant qu'ils sont fiables et reflètent des aspects clés de l'orientation entrepreneuriale. En deuxième lieu, dans son étude interculturelle, Knight (1997) démontre que l'échelle de Miller-Covin-Slevin<sup>198</sup> possède une haute fiabilité, ainsi qu'une haute validité convergente et discriminante<sup>199</sup>. En troisième lieu, Green, Covin et Slevin (2008)<sup>200</sup> présentent l'alpha de Cronbach de la variable *orientation entrepreneuriale* (0,84 selon Green, Covin et Slevin, 2008, p.365) et démontrent sa validité convergente.

La deuxième justification de ce choix est qualitative. En effet, comme l'explique Miller (1983) : « *En général, les théoriciens ne parlent pas de firme entrepreneuriale si elle modifie la technologie ou la ligne de produits simplement en imitant directement ses concurrents (dans ce cas, elle « innove » selon notre terminologie) tout en refusant de*

---

<sup>198</sup> Échelle comprenant deux dimensions et 8 *items*.

<sup>199</sup> Dans son étude, Knight (1997) valide ces trois points, qui font l'objet d'hypothèses spécifiques.

<sup>200</sup> Échelle comprenant 9 *items*.

*prendre le moindre risque. Une certaine proactivité est également nécessaire. De même, les firmes qui prennent des risques et possèdent de gros moyens financiers ne sont pas nécessairement considérées comme entrepreneuriales. Elles doivent aussi réaliser des innovations technologiques ou sur le marché des produits. Ainsi, mettre l'accent, comme nous le faisons, sur la dimension composite s'avère raisonnable sur le plan intuitif* » (Miller, 1983, p.780)<sup>201</sup>.

Enfin, la troisième justification de ce choix est qualitative. En effet, Bénézech, Karcher et Garcia (2013) montrent que la conceptualisation multidimensionnelle de Lumpkin et Dess (1996) remet en cause le lien entre orientation entrepreneuriale et activités rattachées à l'innovation. Par ailleurs, nous rappelons ici qu'Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima (2015) tout comme Wales (2016) ont récemment réaffirmé le bien-fondé de la conceptualisation unidimensionnelle de Miller-Covin et Slevin.

Nous pouvons également présenter **les critiques liées à cette conceptualisation**. La première critique est émise par Zahra (1993) qui réfute le modèle conceptuel de Covin et Slevin (1991). En effet, sur la base des 44 propositions contenues dans l'article initial, l'auteur présente une série de propositions dont certaines sont révisées ou supprimées. Selon Zahra (1993), toutes les relations entre les variables (variables externes, stratégiques, internes, de performance et de performance non financière) et la posture entrepreneuriale de la firme sont positives. Cependant, Zahra (1993, p.14-17) précise que la relation entre l'hostilité environnementale et la posture entrepreneuriale de l'environnement est non linéaire. Ensuite, l'auteur ajoute qu'il ne faut pas mélanger le cycle de vie de l'industrie avec les autres dimensions environnementales. Enfin, l'auteur note que la relation entre l'organicité structurelle et la posture entrepreneuriale de la firme est positive mais redondante. En réponse à la critique de Zahra (1993), Covin et Slevin (1993) proposent un certain nombre de contre-arguments. En premier lieu, selon les auteurs, Zahra (1993) ne fait que lister les dimensions d'intensité, de formalité, de champ<sup>202</sup> et de durée liées à l'entrepreneuriat sans pour autant

---

<sup>201</sup> « *In general, theorists would not call a firm entrepreneurial if it changed its technology or product-line ("innovated" according to our terminology) simply by directly imitating competitors while refusing to take any risks. Some proactiveness would be essential as well. By the same token, risk-taking firms that are highly levered financially are not necessarily considered entrepreneurial. They must also engage in product-market or technological innovation. Thus our focus upon the composite dimension is intuitively reasonable* » (Miller, 1983, p.780).

<sup>202</sup> Traduction de « *locus* » (Covin et Slevin, 1993, p.23).

fournir d'explications. En second lieu, ils ajoutent qu'il faut parfois faire des compromis entre la parcimonie et l'exhaustivité théorique. En troisième lieu, Covin et Slevin (1993) expliquent qu'il faut conserver certaines propositions<sup>203</sup> ainsi que certaines variables (la sophistication technologique, le cycle de vie de l'industrie, les compétences et ressources organisationnelles). En quatrième lieu, les deux auteurs précisent qu'il est faux de penser que le modèle original ne peut pas avoir de résultats non-financiers. En cinquième lieu et conclusion, Covin et Slevin (1993) expliquent que les deux articles sont complémentaires et qu'aucun des deux, pris séparément, n'est suffisant pour modéliser le phénomène.

La seconde critique est émise par Lumpkin et Dess (1996, p.150) qui expliquent que les cinq dimensions peuvent être combinées différemment selon le type d'opportunité entrepreneuriale poursuivie et ainsi expliquer de nombreux types d'entrepreneuriat.

Les **implications théoriques** du choix de cette conceptualisation sont nombreuses. En premier lieu, un pont reliant l'orientation entrepreneuriale et la performance est possible. À cet égard, nous rappelons que certains auteurs (Wiklund, 1999; Wiklund et Shepherd, 2003a) ont trouvé une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de la PME. En second lieu, étudiant l'orientation entrepreneuriale et se situant au niveau organisationnel (Covin et Slevin, 1991; Slevin et Terjesen, 2011; Wales, Patel, Parida et Kreiser, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015; Wales, 2016), nous sommes amenés à mettre au jour des limites frontières contextuelles<sup>204</sup> importantes (Saporta, 1997; Johns, 2006; Suddaby, 2010). Outre le *continuum* des critères tels que la taille, le secteur ou le marché (Julien, 1990), les chercheurs peuvent s'intéresser aux effets des valeurs religieuses (par exemple, le protestantisme) et culturelles (par exemple, l'éthique protestante; Weber, 2003) et ainsi montrer la symétrie existant entre les valeurs culturelles et les valeurs organisationnelles (Ashkanasy, Gupta, Mayfield et Trevor-Roberts, 2004). Les chercheurs peuvent également faire la distinction entre certains pays européens et asiatiques, qui ne connaissent pas les mêmes taux de chômage ou de croissance. Enfin, les chercheurs peuvent s'attacher à spécifier les effets des caractéristiques sectorielles (les variations sectorielles des niveaux d'abondance de ressources et d'opportunités) ainsi que les effets de la structure et du cycle de vie de la firme (Rousseau et Fried, 2001).

---

<sup>203</sup> Selon Covin et Slevin (1993), il faut conserver les propositions n<sup>os</sup>13, 14, 23, 24, 25, 26, 29 et 30.

<sup>204</sup> Traduction littérale de « *contextual boundary limits* ».

Les **implications managériales** du choix de cette conceptualisation sont importantes. Par exemple, nous pouvons conseiller les dirigeants de PME sur le degré d'anticipation de leur organisation (Kalika, 1991). À cet égard, nous pouvons les aider à surmonter les difficultés relatives à la perception et à la fabrique de sens (*sensemaking*) concernant les changements environnementaux (Weick, 1979; Thomas, Clark et Gioia, 1993; Weick, 1993, 1995), à la compréhension et à l'interprétation (Daft et Weick, 1984) des informations, à la prise de décision, qui rompent avec les situations déjà connues, ainsi qu'à celle relative à la mise en œuvre des décisions et à l'affrontement des résistances. Enfin, nous pouvons les aider à incorporer, à créer et à réorganiser les compétences (Teece, Pisano et Shuen, 1997; Teece, 2007) et à prendre des décisions qui cassent les cadres moyens-fins (Gaglio, 1997) en vue de prendre les concurrents de court (Miller, 1983). Plus généralement, nous pouvons conseiller les dirigeants sur les capacités organisationnelles, c'est-à-dire sur « *les routines sociales complexes qui déterminent l'efficience avec laquelle les firmes transforment, de façon physique, les entrées en sorties* »<sup>205</sup> (Collis, 1994, p.145). Ces conseils sur les processus (Ginsberg et Venkatraman, 1985) sont importants, car Collis (1994) explique que l'avantage concurrentiel basé sur ces capacités et possédé par une firme est précaire et qu'il peut, à tout moment, être supplanté par des capacités plus développées et possédées par des concurrents de cette firme.

Respectant le paradigme de l'opportunité (Stevenson et Jarillo, 1990; Bygrave et Hofer, 1991; Venkataraman, 1997; Shane et Venkataraman, 2000; Verstraete et Fayolle, 2005), paradigme appartenant au champ de l'entrepreneuriat et mobilisé, **parmi d'autres**, dans ce travail doctoral, nous passons maintenant de l'étude de l'orientation entrepreneuriale (liée à l'exploitation d'opportunités) à l'étude de la vigilance entrepreneuriale (liée à la découverte de l'opportunité) située plus en amont du processus. Toujours en écho à la citation de Ricœur (1983) présentée en introduction, nous présentons donc ci-après une revue de littérature sur l'entrepreneuriat et la vigilance (vue comme appartenant au champ plus large de l'entrepreneuriat).

**L'objectif** de ce troisième point est de présenter une revue historique et narrative sur la vigilance et de montrer que, bien que les chercheurs aient déjà étudié différents thèmes

---

<sup>205</sup> « [O]rganizational capabilities [...] [are] the socially complex routines that determine the efficiency with which firms physically transform inputs into outputs » (Collis, 1994, p.145).



incluant celui de l'opportunité, ils n'ont que très peu étudié le sous-thème lié à la vigilance entrepreneuriale envers les opportunités d'affaires. Nous faisons donc une revue de littérature historique et narrative des différents thèmes déjà bien étudiés en entrepreneuriat (incluant l'opportunité). Cette revue va ensuite nous permettre de faire le contraste avec le petit nombre de travaux portant sur le sous-thème de la vigilance.

### **3 REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE ET NARRATIVE SUR L'ENTREPRENEURIAT, AVEC UN *FOCUS* SUR LES OPPORTUNITÉS ET LA VIGILANCE ENTREPRENEURIALE<sup>206</sup>**

Cette revue de littérature historique et narrative comprend, tout d'abord, un thème centré sur l'entrepreneur et ses traits psychologiques car les traits de personnalité sont des déterminants de la vigilance (Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003; Minniti, 2004). Ensuite, cette revue comprend un thème lié à la porosité entre les entrepreneurs, l'entrepreneuriat et les organisations. En effet, il est plus probable qu'un entrepreneur vigilant choisisse une activité « entrepreneuriale » (Minniti, 2004), c'est-à-dire une activité liée à la création d'une nouvelle entreprise. Illustrant l'aspect cumulatif et assurant la continuité avec le thème précédent, cette revue comprend également un thème traitant de la cognition et du contexte d'entreprise (ou *venture*). En effet, dans un environnement continuellement changeant, les réponses cognitives (Kirzner, 1999) adaptatives des entrepreneurs sont faites sur la base d'une rationalité limitée, d'erreurs potentielles et d'un stock inégal d'informations. Par ailleurs, les entrepreneurs vigilants utilisent des mécanismes cognitifs spécifiques qui leur permettent d'identifier les opportunités (Gaglio, 1997; Gaglio et Katz, 2001; Valliere, 2013). Enfin, cette revue comprend un thème portant sur les opportunités et la vigilance, car un entrepreneur vigilant va agir rapidement afin d'exploiter au mieux l'information (reflétant les différences de prix) qu'il possède et, ainsi, transformer cet avantage informationnel en opportunité (Kirzner, 1983). Le premier des quatre thèmes traités ci-après concerne donc l'entrepreneur et ses traits psychologiques.

#### **3.1 L'entrepreneur et ses traits psychologiques**

L'utilisation de travaux influents comme bases théoriques ont poussé les chercheurs à se concentrer sur les entrepreneurs et leurs traits psychologiques (besoin d'accomplissement,

---

<sup>206</sup> Pour un exemple concernant la méthodologie suivie en vue d'identifier les références, le lecteur pourra consulter l'annexe n°2.

champ de contrôle ou contrôle du destin, déplacement, propension à prendre des risques...)<sup>207</sup>. Comme le montre McClelland (1961), il existe une corrélation positive entre le besoin d'accomplissement (*need for achievement*) et le développement économique ainsi qu'entre ce besoin et les professions entrepreneuriales (McClelland, 1965). Dans son article de 1966, Rotter introduit le second élément, à savoir le concept de champ de contrôle ou contrôle du destin (*locus of control*). Il différencie alors le contrôle obtenu en utilisant les compétences et les actions individuelles (champ interne ou *internal locus*) du contrôle obtenu au moyen de facteurs externes, tel le hasard (champ externe ou *external locus*). Grâce à l'échelle de Rotter, Shapero (1975) met ensuite l'accent sur le déplacement (*displacement*) et explique, nous l'avons vu, que la plupart des entrepreneurs ont été déplacés, c'est-à-dire déracinés et lancés dans l'action. Enfin, examinant les entrepreneurs qui ont réussi, Timmons (1978) identifie quatorze caractéristiques particulières et établit un lien entre le champ de contrôle interne, la préférence pour une prise de risque modérée et la motivation liée à l'accomplissement (*achievement motivation*).

Brockhaus (1980) puis Shapero et Sokol (1982) se concentrent sur la prise de risque. Ces derniers l'incorporent dans leur définition de l'événement entrepreneurial (*entrepreneurial event*). Selon eux, les changements survenus au cours de la vie influencent successivement la désirabilité, la faisabilité et la création d'une entreprise. En examinant les caractéristiques des entrepreneurs, Brockhaus (1982) prend en compte leur besoin d'accomplissement, leur champ de contrôle interne, leur propension à prendre des risques (*risk-taking propensity*), leurs valeurs personnelles, leurs expériences professionnelles antérieures peu satisfaisantes, leurs modèles, leur déplacement, leur âge, leur formation et leur lieu de résidence. La même année, Gasse (1982) mentionne les difficultés méthodologiques liées à ce sujet de recherche : par exemple, la difficulté à généraliser, la difficulté éprouvée par les propriétaires-dirigeants et la difficulté à trouver des informations pertinentes. Le modèle de Martin, daté de 1984, montre, entre autres facteurs, que les prédispositions physiques et psychologiques (incluant notamment le champ de contrôle et le besoin d'accomplissement) influencent la période de choix libre, l'identification des opportunités entrepreneuriales et, finalement, la création d'une nouvelle entreprise (*new venture*). Dans leur article fondamental distinguant les entrepreneurs des dirigeants de PME au moyen du

---

<sup>207</sup> Pour une présentation autour de la personnalité de l'entrepreneur, voir Chell (1986); Chell, Haworth et Brearley (1991); pour une méta-analyse plus récente, voir Rauch et Frese (2007a).

critère d'innovation, Carland, Hoy, Boulton et Carland (1984) définissent un entrepreneur en examinant ses caractéristiques (notamment son besoin d'accomplissement, son champ de contrôle interne et sa prise de risque). Ces auteurs postulent alors que les objectifs des entrepreneurs sont le profit et la croissance. Par ailleurs, les entrepreneurs font preuve d'un comportement innovant et utilisent des pratiques de management stratégique. Sexton et Bowman (1985) ajoutent que les entrepreneurs possèdent des traits psychologiques spécifiques, notamment une propension à la prise de risque.

En confirmant la contribution de Brockhaus (1982), Brockhaus et Horwitz ajoutent, dans leur contribution essentielle de 1986, que les spécificités en matière de genre, de race, de famille et de formation ne peuvent pas être utilisées pour différencier les entrepreneurs. D'après Begley et Boyd (1987a), les entrepreneurs ont un besoin d'accomplissement, une propension à prendre des risques et une tolérance à l'ambiguïté supérieurs aux dirigeants de PME. Ces mêmes auteurs (Begley et Boyd, 1987b) identifient huit critères permettant de comparer dirigeants et entrepreneurs et spécifient les attributs personnels de ces derniers. Les auteurs incluent la personnalité de type A, en référence aux efforts faits pour accomplir un nombre croissant de tâches dans un temps de plus en plus restreint. Ce comportement reflète leur goût pour l'accomplissement.

Nous rappelons que, dans sa recherche séminale datée de 1988, William Gartner suggère d'abandonner l'étude infructueuse des traits des entrepreneurs, de mettre l'accent sur le comportement des entrepreneurs et d'étudier l'émergence des organisations. De plus, dans cette approche comportementale, un individu accomplit des actions permettant à une organisation de voir le jour. Ainsi, la création d'une organisation est un facteur qui distingue les entrepreneurs des non-entrepreneurs. Dans leur réponse à cet article, Carland, Hoy et Carland (1988) défendent l'idée d'une complémentarité entre la perspective comportementale et l'approche fondée sur les traits de caractère. L'année suivante, Gartner (1989) conseille aux chercheurs souhaitant étudier les traits et caractéristiques des entrepreneurs d'utiliser les critères de mesure issus de la théorie de la personnalité et de la psychologie sociale.

Dans son article séminal de 2001, Sarasvathy explique que les processus d'effectuation ou de réalisation (*effectuation processes*) considèrent un ensemble de moyens

comme une donnée et insistent sur la sélection, parmi les diverses possibilités, des effets réalisables grâce à cet ensemble de moyens<sup>208</sup>. Il faut préciser que l'auteure intègre la propension à prendre des risques et le champ de contrôle, dans son modèle de prise de décision. La même année, Stewart et Roth (2001) tentent de clore le débat concernant la propension à la prise de risque. Grâce à une méta-analyse, ces auteurs rapportent que les entrepreneurs ont une plus grande propension à prendre des risques que les dirigeants de PME.

Dans leur article de référence, Davidsson et Honig (2003, p.313) étudient le rôle du capital social et humain pour les entrepreneurs naissants (*nascent entrepreneurs*), qui « *sont à l'origine d'au moins une activité gestationnelle en vue du démarrage d'une start-up parfaitement au goût du jour et indépendante* »<sup>209</sup>. Ces auteurs établissent des corrélations positives entre les connaissances tacites, les connaissances explicites, le capital social des individus et la découverte entrepreneuriale. Une première expérience de *start-up*, un capital social individuel et l'appartenance à un réseau d'affaires influencent positivement le succès du processus d'exploitation entrepreneurial, c'est-à-dire le lancement du processus. Complétant cette étude, Carter, Gartner, Shaver et Gatewood (2003) comparent les entrepreneurs naissants aux non-entrepreneurs. Après avoir étudié la littérature consacrée aux raisons de créer une entreprise (McClelland, 1961; Shapero, 1975), ces auteurs identifient la réalisation de soi, le succès financier, les rôles, l'innovation, la reconnaissance et l'indépendance comme des raisons valables. Nous rappelons que, dans leur étude datée de 2007, Stewart et Roth tentent de régler la question de la motivation liée à l'accomplissement. Les résultats de leur étude méta-analytique comparant entrepreneurs et dirigeants mettent en lumière la plus grande motivation des entrepreneurs pour l'accomplissement.

Par ailleurs, dans leur méta-analyse sur la personnalité, les intentions entrepreneuriales et la performance, Zhao, Seibert et Lumpkin (2010) concluent que l'ouverture aux expériences, la conscience, la stabilité émotionnelle, l'extraversion et la propension à prendre des risques sont positivement corrélées aux intentions entrepreneuriales. Enfin, plus

---

<sup>208</sup> Cette idée est également présentée dans Sarasvathy (2008); Dew, Read, Sarasvathy et Wiltbank (2009); Read, Song et Smit (2009); Read, Sarasvathy, Dew, Wiltbank et Ohlsson (2011); Arend, Sarooghi et Burkemper (2015).

<sup>209</sup> L'idée est contenue dans la version originale suivante : « *initiated at least one gestation activity for a current, independent start-up* » (Davidsson et Honig, 2003, p.313).

récemment, Frese et Gielnik (2014) mettent au jour, à l'aide de résultats issus de méta-analyses, l'existence de corrélations positives entre des construits liés à la personnalité (notamment la motivation à l'accomplissement, la propension au risque et le champ de contrôle) et l'entrepreneuriat (la création et la performance des entreprises). Il convient maintenant d'étudier le deuxième thème fédérateur traitant de la porosité entre les entrepreneurs, l'entrepreneuriat et les organisations.

### 3.2 La porosité entre les entrepreneurs, l'entrepreneuriat et les organisations

Le thème de la porosité, reflet de l'accumulation des connaissances, englobe les organisations nouvelles, les organisations émergentes et l'entrepreneuriat au travers de sa définition et de ses liens avec les opportunités et la cognition. S'appuyant sur les recherches consacrées aux phases de développement des organisations (Greiner, 1972) et aux bases cognitives des hauts dirigeants (Hambrick et Mason, 1984), Gartner propose en 1985 un cadre conceptuel reliant les individus, l'environnement, les processus et les organisations. Il définit la création de nouvelles entreprises (*new ventures*) comme « *le fait, pour une nouvelle entreprise, de s'organiser – au sens où l'entend Karl Weick* » (Gartner, 1985, p.697)<sup>210</sup>. Dans le même ordre d'idées, Wortman (1986) établit un lien entre environnement, comportement des entrepreneurs et organisations émergentes, définies comme « *des organisations en cours de création, à savoir des organisations qui en sont au stade où toutes les conditions nécessaires à l'apparition d'une entreprise sont réunies* »<sup>211</sup>, Katz et Gartner (1988, p.429) identifient leurs quatre propriétés (intentionnalité, frontières, échange et ressources).

Dans leur revue désormais classique de 1988, Low et MacMillan (1988, p.141) relient l'entrepreneuriat à la « *création d'une nouvelle entreprise* » (*creation of new enterprise*) et proposent d'examiner : le but, la perspective théorique, le niveau d'analyse, la cohérence, le cadre temporel et la méthodologie. En accord avec un des articles principaux de Gartner (1985), Low et MacMillan (1988, p.157) invitent les chercheurs à « *mettre l'accent sur le processus entrepreneurial dans son contexte social* »<sup>212</sup>. En 1990, dans sa définition de

<sup>210</sup> L'idée est contenue dans la version d'origine suivante : « *the organizing (in the Weickian sense) of new organizations* » (Gartner, 1985, p.697).

<sup>211</sup> « *Emerging organizations are organizations-in-creation, that is, organizations at the stage in which all properties necessary to be an organization come together* » (Katz et Gartner, 1988, p.429).

<sup>212</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « *[to] [f]ocus on the entrepreneurial process in social context* » (Low et MacMillan, 1988, p.157).

l'entrepreneuriat, Gartner inclut la création d'organisation mais aussi les entrepreneurs, l'innovation, la création de valeur, les organisations à but lucratif et non lucratif, la croissance, le caractère exceptionnel et les propriétaires-dirigeants. Enfin, après avoir effectué des recherches sur cette porosité, Johnson (1990) conclut qu'il existe une corrélation positive entre la motivation des entrepreneurs et l'entrepreneuriat.

En se référant aux travaux de leurs prédécesseurs (McClelland, 1961; Brockhaus, 1980; Carland, Hoy, Boulton et Carland, 1984; Gartner, 1985), Stevenson et Jarillo (1990, p.23) définissent l'entrepreneuriat comme « *un processus par lequel les individus, qu'ils soient seuls ou à l'intérieur d'organisations, poursuivent les opportunités sans prendre en considération les ressources qu'ils contrôlent actuellement* »<sup>213</sup>. Dans leur approche processuelle, l'opportunité se mêle à l'entrepreneuriat. En 1997, Venkataraman prolonge cette idée et explique que l'entrepreneuriat « *cherche à comprendre comment les opportunités de créer des biens et des services futurs sont découvertes, conçues et exploitées, par qui et avec quelles conséquences* » (Venkataraman, 1997, p.120)<sup>214</sup>. Enfin, dans l'article le plus important de la décennie précédente, nous rappelons que Shane et Venkataraman (2000, p.217) élaborent un cadre conceptuel permettant d'étudier l'entrepreneuriat et définissent ce dernier comme la « *découverte et l'exploitation d'opportunités rentables* »<sup>215</sup>. Nous devons également noter que les liens entre entrepreneuriat et opportunité apparaissent grâce à la cognition entrepreneuriale.

À propos de ce lien, il faut rappeler que Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith (2002, p.97) postulent que les cognitions entrepreneuriales sont « *les structures de connaissances que les personnes utilisent pour évaluer, juger ou prendre des décisions impliquant l'évaluation d'opportunités, la création d'entreprise et la croissance. La recherche portant sur la cognition entrepreneuriale veut comprendre comment les entrepreneurs utilisent des modèles mentaux simplificateurs pour assembler des informations, auparavant sans rapport, qui les aident à identifier et à inventer de nouveaux produits ou*

---

<sup>213</sup> « *Entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control [...]* » (Stevenson et Jarillo, 1990, p.23).

<sup>214</sup> « *[E]ntrepreneurship as a scholarly field seeks to understand how opportunities to bring into existence "future" goods and services are discovered, created, and exploited, by whom, and with what consequences* » (Venkataraman, 1997, p.120).

<sup>215</sup> Dans la version originale : « *entrepreneurship is concerned with the discovery and exploitation of profitable opportunities* » (Shane et Venkataraman, 2000, p.217).

*services et à assembler les ressources nécessaires pour démarrer et faire croître leurs entreprises* »<sup>216</sup>.

La définition de ces auteurs établit un lien entre la cognition et l'entrepreneuriat et, dans une certaine mesure, entre l'entrepreneuriat et l'opportunité en se référant à des articles fondamentaux (Stevenson et Jarillo, 1990; Shane et Venkataraman, 2000). De la même façon, Busenitz, West, Shepherd, Nelson, Chandler et Zacharakis (2003) démontrent que les recherches liées à l'entrepreneuriat se situent au croisement des individus et des équipes, des opportunités, de l'environnement et des modes d'organisation. La même année, Eckhardt et Shane (2003, p.336) relie l'entrepreneuriat et les opportunités en définissant ce dernier comme « *la découverte, l'évaluation et l'exploitation des biens et des services futurs* »<sup>217</sup>. Confirmant la porosité entre ces concepts et considérant l'entrepreneuriat comme un processus, Baron (2004) explique les raisons pour lesquelles une perspective cognitive peut apporter une réponse aux questions entrepreneuriales liées au choix de carrière, à la reconnaissance des opportunités rentables et aux raisons du succès. Il nous faut désormais étudier le troisième thème fédérateur lié à la cognition de manière plus détaillée.

### 3.3 La cognition et le contexte d'entreprise

Ce thème comprend non seulement la cognition mais aussi la catégorisation, l'intention et l'entreprise, notions d'abord étudiées séparément (Palich et Bagby, 1995; Mitchell, Smith, Seawright et Morse, 2000), mais Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith (2007, p.5) justifient l'amalgame entre la cognition et l'entreprise, en ces termes : « *nous avons l'intention d'appliquer la question succincte 'comment pensent les entrepreneurs ?' au contexte de la création de valeur nouvelle en nous focalisant sur la situation et l'objectif* »<sup>218</sup>.

---

<sup>216</sup> « *Entrepreneurial cognitions are the knowledge structures that people use to make assessments, judgments, or decisions involving opportunity evaluation, venture creation, and growth. In other words, research in entrepreneurial cognition is about understanding how entrepreneurs use simplifying mental models to piece together previously unconnected information that helps them to identify and invent new products or services, and to assemble the necessary resources to start and grow businesses* » (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith, 2002, p.97).

<sup>217</sup> « *[W]e define entrepreneurship as the discovery, evaluation, and exploitation of future goods and services* » (Eckhardt et Shane, 2003, p.336).

<sup>218</sup> « *[W]hen we offer [...] the succinct question "How do entrepreneurs think?" it is within the context of new value creation as the focal situation/objective that we intend it to be applied* » (Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007, p.5).

Dans leur article important de 1987, Dutton et Jackson définissent les catégories cognitives (p.77) comme étant « *constituées d'objets dont les attributs sont perçus comme comparables et reflètent la structure des objets dans l'environnement* »<sup>219</sup>. Bien que Katz et Gartner (1988) considèrent l'intentionnalité comme une propriété des organisations émergentes, Bird explique, la même année, que ce concept est centré sur l'individu. Selon l'auteure, l'intentionnalité est « *un état d'esprit qui oriente l'attention d'une personne (et, par conséquent, son expérience et son action) vers un objet spécifique (un but) ou un chemin en vue d'atteindre quelque chose (un moyen)* » (Bird, 1988, p.442)<sup>220</sup>. Cette conceptualisation ne conduit pas pour autant à négliger le contexte. En fait, dans son modèle, contexte social, personnalité, pensée rationnelle et analytique et pensée contextuelle holistique et intuitive interagissent pour modeler les intentions entrepreneuriales. L'entreprise fait également partie de ces aspects (Shook, Priem et McGee, 2003), car l'entreprise figure au cœur de l'intention entrepreneuriale (Bird et Jelinek, 1988). Après avoir étudié la science cognitive dans le domaine du management stratégique, Stubbart (1989) considère que les intentions, les représentations et le calcul font partie intégrante de la cognition des dirigeants.

Dans leur étude sur la création de la nouvelle entreprise de 1991, Kelly Shaver et Linda Scott (1991) défendent l'utilisation de l'approche psychologique pour étudier les processus de cognition sociale. Conformément à la théorie du champ selon laquelle le comportement est fonction de la personne et de l'environnement (Lewin, 1946), ces auteurs examinent la propension à prendre des risques, le champ de contrôle, le besoin d'accomplissement et le contexte situationnel. Ils examinent aussi le choix au moyen des notions de contrôle perçu, de résultats, d'attentes et d'incertitudes. Krueger (1993), se référant aux travaux antérieurs (Bird, 1988; Katz et Gartner 1988; Stubbart, 1989), rapporte des corrélations positives entre la désirabilité perçue (aspect positif des expériences précédentes), la faisabilité perçue (étendue des expériences antérieures), la propension à agir et les intentions entrepreneuriales. De même, Krueger et Brazeal (1994) proposent un modèle dans lequel la faisabilité perçue et la désirabilité perçue influencent la crédibilité affectant le potentiel qui, à son tour, influence les intentions. Dans ce modèle, les variables modératrices sont la propension à agir et l'événement déclencheur est le déplacement (la question de la

---

<sup>219</sup> « *[They] are comprised of objects with similar perceived attributes and reflect the structure of the objects in the environment* » (Dutton et Jackson, 1987, p.77).

<sup>220</sup> « *Intentionality is a state of mind directing a person's attention (and therefore experience and action) toward a specific object (goal) or a path in order to achieve something (means)* » (Bird, 1988, p.442).



pertinence des modèles du comportement planifié et de l'événement entrepreneurial dans l'évaluation des intentions entrepreneuriales sera d'ailleurs posée, entre autres, par Krueger, Reilly et Carsrud en 2000).

En 1995, Palich et Bagby (1995) résolvent le problème de la catégorisation initialement étudiée en management stratégique (Dutton et Jackson, 1987) en l'utilisant dans leur recherche en entrepreneuriat. Les auteurs démontrent en effet que les entrepreneurs ont une prédisposition qui leur permet de percevoir les forces plutôt que les faiblesses, les opportunités plutôt que les menaces et les gains potentiels plutôt que les pertes. La même année, la recherche de Walsh (1995), inspirée des travaux précédents (Dutton et Jackson, 1987; Jackson et Dutton, 1988; Huff, 1990; Dutton, 1993), présente une revue de littérature liée à la cognition organisationnelle et managériale. Plus spécifiquement, il définit la structure des connaissances (*knowledge structure*) comme « *un modèle mental que certains individus imposent à un ensemble d'informations pour lui donner forme et sens* » (Walsh, 1995, p.281)<sup>221</sup>. À leur tour, Busenitz et Lau (1996) s'inspirent des travaux de Stubbart (1989) et de Walsh (1995) pour définir la cognition. Dans leur modèle, le contexte social, le contexte culturel et l'individu influencent la cognition, qui influence ensuite l'intention de créer une *start-up* puis la décision de créer une nouvelle entreprise. Les auteurs suggèrent également que la propension à participer à une activité entrepreneuriale est liée à (c'est-à-dire : est fonction de) la cognition.

Dans leur étude portant sur les biais présents dans les processus de prise de décision, Busenitz et Barney (1997) analysent les différences entre dirigeants et entrepreneurs. Ces auteurs trouvent que les entrepreneurs affichent davantage un excès de confiance en eux (ils croient à l'excès d'optimisme dans leur évaluation initiale de la situation). Ils rapportent aussi que les entrepreneurs font des généralisations en se fondant sur quelques observations. De même, Baron (1998) affirme que les situations professionnelles et les conditions de travail des entrepreneurs augmentent le risque de biais cognitifs et d'erreurs. Il suggère ensuite d'examiner certains mécanismes cognitifs, tels que la pensée contrefactuelle (des questions de type « qu'est-ce qui se serait passé si ? »), les regrets, la pensée constructive et prudente, les émotions et les états affectifs, la propagation d'affects (*affect infusion*), le style d'attribution,

---

<sup>221</sup> « *A knowledge structure is a mental template that individuals impose on an information environment to give it form and meaning* » (Walsh, 1995, p.281).

les biais égoïstes (*self-serving bias*), l'illusion de planification (*planning fallacy*) et l'escalade de l'engagement (*escalation of commitment*). Il précise, enfin, que l'étude de ces mécanismes devrait contribuer à identifier les causes du processus de pensée entrepreneuriale. Dans leur étude datée de 2000, Simon, Houghton et Aquino mettent au jour des relations statistiques entre illusion de contrôle (la surestimation des compétences individuelles utilisées pour accroître la performance), loi des petits nombres (l'utilisation d'informations réduites pour tirer des conclusions), perception du risque et décision de créer une entreprise. Ces auteurs rapportent qu'une plus grande illusion de contrôle ou une croyance dans la loi des petits nombres sont associées à une plus faible probabilité de perception des risques et à une plus grande propension à prendre la décision de créer une entreprise. L'étude de ces deux biais apporte, alors, un complément aux conclusions précédentes.

En se fondant sur les notions de schéma (les structures cognitives représentant les connaissances) et de script (les schémas décrivant la séquence appropriée des événements) telles qu'elles sont définies par Fiske et Taylor (1991), Mitchell, Smith, Seawright et Morse (2000) explorent le rapport entre la cognition et la décision de créer une entreprise. Ces auteurs montrent que les entrepreneurs s'appuient principalement sur les scripts de disposition (c'est-à-dire les scripts favorisant la performance individuelle et les niveaux d'expertise) pour évaluer le potentiel d'entrée dans le processus de décision de création d'entreprise. Les entrepreneurs utilisent ensuite les scripts de bonne volonté (à savoir les scripts étayant le dévouement et la réceptivité à la création) et les scripts de capacité (liés aux capacités, à la connaissance, aux normes et aux comportements de création d'entreprise). Les valeurs culturelles d'individualisme et la distance face au pouvoir (Bollinger et Hofstede, 1987) influencent les scripts de bonne volonté et de capacité. Peu après, Mitchell, Smith, Morse, Seawright, Peredo et McKenzie (2002) identifient les différences cognitives entre dirigeants et entrepreneurs. Selon eux, les différences en matière de contenu de scripts des entrepreneurs sont visibles au niveau national.

Alors que, nous l'avons déjà vu, Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith (2002) définissent la cognition entrepreneuriale et que Baron (2004) explique les avantages d'une perspective cognitive, il appartient à Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith (2007) d'avoir identifié la question centrale de la cognition entrepreneuriale.

Le modèle théorique de Baron (2008) présentant le rôle de l'affect<sup>222</sup> dans les processus entrepreneuriaux est aussi important, car l'affect influence la cognition et les opportunités. En effet, l'affect influence l'amorçage (ou *priming*), c'est-à-dire la récupération de souvenirs ou d'associations spécifiques liés aux humeurs. L'affect sert également à inférer des relations (l'affect agit comme un signal heuristique ou *heuristic cue*). L'amorçage et les signaux heuristiques ont une influence sur les processus cognitifs et les aspects clés des processus entrepreneuriaux (par exemple, le fait de reconnaître les opportunités). En 2009, Haynie et Shepherd poursuivent l'étude de la cognition entrepreneuriale et proposent une échelle pour mesurer l'adaptabilité cognitive des entrepreneurs. Enfin, Grégoire, Corbett et McMullen proposent, en 2011, un agenda de recherches futures en entrepreneuriat ayant une dimension cognitive prépondérante.

Dans les années 2010, indépendamment de l'article de Grégoire, Corbett et McMullen (2011)<sup>223</sup>, les spécialistes de l'entrepreneuriat ont surtout étudié les croyances en de nouvelles opportunités (Grégoire, Cornelissen, Dimov et Van Burg, 2015; Shepherd, 2015)<sup>224</sup>. Ainsi, les propositions théoriques de Cornelissen et Clarke (2010) ont mis en évidence l'importance des analogies et des métaphores dans le raisonnement des entrepreneurs, lorsqu'ils envisagent de nouvelles opportunités pour une entreprise et légitiment de nouvelles entreprises. Dans la même veine, Grégoire, Barr et Shepherd (2010) explorent les stratégies de raisonnement utilisées par les entrepreneurs au moment de l'identification de l'opportunité et constatent qu'ils sont attentifs à l'alignement des relations structurelles. La même année, se concentrant davantage sur l'image de soi, Mitchell et Shepherd (2010) trouvent que les deux images de la vulnérabilité (c'est-à-dire la peur de l'échec) et de la capacité (c'est-à-dire l'auto-efficacité) ont un impact sur l'idée que les entrepreneurs se font de l'opportunité. En 2012, Grégoire et Shepherd (2012) montrent, de façon spécifique, que les croyances dans les nouvelles opportunités (concernant le potentiel d'opportunité des associations entre technologies et marchés) ont tendance à être plus positives dans le cas de similitudes superficielles et structurelles importantes entre les technologies et les marchés. En outre, les résultats obtenus

---

<sup>222</sup> Pour une autre revue de littérature, voir Delgado García, De Quevedo Puente et Blanco Mazagatos (2015).

<sup>223</sup> Voir également la revue de littérature récente sur la cognition entrepreneuriale de Randolph-Seng, Mitchell et Mitchell (2014).

<sup>224</sup> Bien qu'il n'en soit pas fait mention dans ce paragraphe qui se concentre essentiellement sur la croyance dans les opportunités, les spécialistes intéressés par la formation d'intentions entrepreneuriales pourront également se reporter au récent modèle cognitif de l'intention entrepreneuriale dans le contexte culturel chinois, développé par Siu et Lo (2013).

par Gruber, MacMillan et Thompson (2013) suggèrent notamment que les expériences technologiques des nombreux fondateurs, associées : 1) aux expériences industrielles variées des équipes fondatrices ou 2) à leurs liens avec des sources externes de connaissances, entraînent un nombre élevé et une grande diversité d'opportunités identifiées.

La même année, les résultats obtenus par Shepherd, Patzelt et Baron (2013) donnent l'idée que les entrepreneurs qui 1) possèdent un haut niveau d'efficacité personnelle ou 2) perçoivent un faible niveau de munificence industrielle, se désengagent plus fortement de leurs valeurs pro-environnementales. De plus, concernant la relation interactive positive entre évaluation des opportunités et action entrepreneuriale, les résultats obtenus par Autio, Dahlander et Frederiksen (2013) éclairent les effets positifs : 1) de l'information technique (principaux attributs de l'utilisateur et investigation technologique) sur l'évaluation des opportunités et 2) de l'information sociale (attention et étendue de la communauté) sur l'action entrepreneuriale.

Enfin, se fondant sur de précédents travaux (Mitchell et Shepherd, 2010), Wood, McKelvie et Haynie (2014) trouvent, plus spécifiquement, que les relations entre la création d'industries (la dissolution d'industries) et la volonté des entrepreneurs de s'engager dans la poursuite d'opportunités sont moins positives (plus négatives) dans le cas d'une forte crainte de l'échec, tandis que dans le même temps Wood et Williams (2014) complètent des travaux antérieurs (Grégoire et Shepherd, 2012) en montrant que la connaissance antérieure d'opportunités liées aux marchés et aux technologies modère positivement 1) les relations d'attraction entre nouveautés et opportunités et 2) les relations d'attraction entre efficacité des ressources et opportunités.

Il convient maintenant d'étudier le quatrième et dernier thème fédérateur traitant des opportunités et la vigilance aux opportunités.

### 3.4 Les opportunités et la vigilance envers les opportunités

Il est approprié d'établir un lien entre opportunités et vigilance, notamment au regard de la définition de Kirzner (1983) déjà citée.

#### 3.4.1 Une introduction économique préalable

Avant de commencer la revue de littérature historique et narrative sur les opportunités et sur la vigilance, il convient de faire une introduction économique au concept de vigilance. Kirzner (1973, 2005) a été le premier à utiliser le terme de « vigilance » pour désigner une qualité distinctive d'entrepreneurs. Cette qualité fait alors écho aux hypothèses des économistes autrichiens, selon lesquelles : 1) les connaissances relatives à l'état réel du marché sont décentralisées et inégalement réparties entre les individus (Hayek, 1945), 2) la concurrence est un processus de découverte (Hayek, 1949, 1978), 3) le fait de prévoir avec succès l'état futur du marché génère un profit (Von Mises, 1996, 2008). En effet, d'après Kirzner (1983), les connaissances imparfaites créent des écarts de prix parce que les actions de marché sont 1) imparfaites et 2) toujours partiellement erronées (Kirzner, 1978). De plus, il convient de noter que les entrepreneurs les plus vigilants comprennent souvent par surprise ces écarts de prix passés inaperçus (Kirzner, 1997). Il faut alors préciser que la vigilance se distingue des découvertes rationnelles, délibérées et planifiées (Stigler, 1961).

Par ailleurs, l'hypothèse fondamentale du marché suggère que c'est un processus dynamique et en déséquilibre constant. En effet, les imperfections dans l'affectation des ressources productives créent des opportunités pour améliorer l'efficacité et les entrepreneurs vigilants partent de ces imperfections pour acheter à des prix plus bas et vendre à des prix plus élevés. Ce faisant, ils réduisent les écarts de prix et rééquilibrent<sup>225</sup> le marché (Jacobson, 1992). Le marché est ainsi vu comme un processus de changement dynamique plutôt que statique (Von Mises, 1996). Toutefois ces changements, tant exogènes (Eckhardt et Shane, 2003; Shane, 2003) qu'endogènes, créent des imperfections en désalignant la structure de marché avec les préférences des consommateurs. Les entrepreneurs perçoivent ces imperfections comme autant d'opportunités et y répondent en combinant les ressources dans

---

<sup>225</sup> Keyhani et Lévesque (2016) ont récemment remis en cause, de manière empirique, les hypothèses selon lesquelles 1) l'entrepreneuriat schumpeterien était toujours déséquilibrant et 2) l'entrepreneuriat kirznerien était toujours équilibrant.

une réaffectation plus avantageuse (Shane, 2012) pour pouvoir mieux satisfaire la demande des consommateurs (Von Mises, 2008). Ainsi, l'entrepreneuriat nécessite des imperfections de marché, la vigilance étant la capacité à identifier les imperfections exploitables. Cependant, ce qui pose problème dans l'interprétation actuelle de la vigilance et des opportunités, c'est que « Kirzner ne propose aucune théorie quant à la façon dont les opportunités peuvent être identifiées, à la personne qui les identifie et ainsi de suite; l'identification elle-même est une boîte noire » (Foss et Klein, 2012, p.70)<sup>226</sup>.

### 3.4.2 Une revue de littérature historique et narrative

Concernant les opportunités, Jackson et Dutton (1988) montrent que les dirigeants éprouvent un biais lié à la menace (*threat bias*), c'est-à-dire qu'ils ont tendance à considérer les problèmes stratégiques comme des menaces. Ces auteurs identifient aussi les caractéristiques spécifiques des opportunités. Peu après, comparant la vigilance des entrepreneurs et celle des dirigeants, Kaish et Gilad (1991) constatent que les entrepreneurs adoptent une attitude différente dans leur quête d'opportunités : ils ont recours à des recherches non verbales, pensent à de nouvelles idées en dehors des heures de travail et lisent des magazines professionnels ou d'intérêt général. Les entrepreneurs utilisent également des sources non traditionnelles, des subventions d'État disponibles et des personnes impliquées (les signaux de risque). Néanmoins, ils ne diffèrent pas des dirigeants, lorsqu'il s'agit d'idées non confirmées ou infondées. Enfin, ils sont hostiles aux recherches d'idées d'affaires purement verbales.

Dans sa recherche datée de 1993, Dutton explique le pouvoir de construction des opportunités. Au niveau psychologique, les opportunités possèdent des caractéristiques positives et s'accompagnent de gains potentiels. Elles suppriment également l'effet de menace (Dutton et Jackson, 1987; Jackson et Dutton, 1988). Au niveau organisationnel, les opportunités symbolisent la valeur et fonctionnent comme des signaux temporels. En s'appuyant sur Kaish et Gilad (1991), Cooper, Folta et Woo (1995) constatent que les entrepreneurs sans expérience entrepreneuriale préalable recherchent plus d'informations, alors que les entrepreneurs opérant dans un domaine moins familier ou qui ont davantage confiance dans le succès de leur entreprise cherchent moins d'informations. Mettant l'accent

---

<sup>226</sup> « Kirzner offers no theory of how opportunities come to be identified, who identifies them, and so on; identification itself is a black box » (Foss et Klein, 2012, p.70).

sur la vigilance et examinant à nouveau les résultats de Kaish et Gilad (1991), Busenitz (1996) ne fait pas de différence entre dirigeants et entrepreneurs en ce qui concerne la lecture et les signaux économiques. Soulignant l'existence de mesures de dispersion élevées (écart-type), l'auteur ajoute qu'il faut considérer avec précaution la pensée ouverte et les différences en matière de signal de risque. En 1997, Gaglio suggère d'utiliser l'approche cognitive pour mieux comprendre le processus d'identification des opportunités. Incluant la vigilance dans son modèle, l'auteure explique que les individus vigilants voient une situation comme une somme de capacités et de gains. En accord avec cette appréciation, les comportements cognitifs englobent non seulement l'activation d'un schéma chronique, mais aussi les signaux d'annonce, l'intégration contrefactuelle et la simulation, qui brisent le cadre moyens-fins et mènent à la découverte d'opportunités entrepreneuriales.

Dans son article publié la même année, Kirzner (1997) explique que les découvertes surprennent les individus lorsqu'ils réalisent qu'ils ont négligé un élément aisément disponible. En 2000, Shane étudie la découverte des opportunités et propose que des différences individuelles existent en matière de reconnaissance des opportunités. En effet, il est possible de découvrir des opportunités entrepreneuriales sans qu'elles aient été recherchées. De plus, la connaissance préalable des marchés, des stratégies de service de ces marchés et des approches pour gérer les problèmes des clients influencent la découverte des opportunités entrepreneuriales. Il faut rappeler ici que l'étude de Shane et Venkataraman (2000) relie l'entrepreneuriat aux opportunités. De même, en associant cognition et opportunité, Krueger (2000) propose un modèle relatif aux infrastructures cognitives qui influencent la façon dont les individus perçoivent des opportunités.

S'inspirant des contributions précédentes (Kaish et Gilad, 1991; Busenitz, 1996; Gaglio, 1997), Gaglio et Katz (2001) intègrent la vigilance dans leur modèle concernant le processus d'identification des opportunités. Comme le montrent ces deux auteurs, les individus vigilants sont mus par des schémas cognitifs plus précis. Ils sont donc meilleurs pour identifier les signaux de changement émanant de l'environnement et pour comprendre qu'un comportement convenable exige une nouvelle évaluation de la situation (ils souhaitent comprendre ce qu'il se passe). Peu après, Ardichvili, Cardozo et Ray (2003) intègrent également la vigilance entrepreneuriale dans leur modèle d'identification et de développement des opportunités. Selon eux, les traits de personnalité et les connaissances antérieures influencent les réseaux sociaux qui, à leur tour, influencent la vigilance entrepreneuriale et les

processus centraux (ou *core processes*).

L'ouvrage séminal de Shane publié en 2003 fournit une explication détaillée de la découverte des opportunités. Comme cet auteur l'explique, les opportunités surviennent, dans la mesure où le système des prix ne répartit pas toujours les ressources de manière efficace. Les personnes qui ont eu recours au système de prix et optimisé le cadre moyens-fins existant, grâce à des modèles mathématiques, sont désormais obligées de trouver d'autres méthodes et doivent prendre des décisions entrepreneuriales (décisions qui ne sont pas optimales étant donné le nouveau cadre moyens-fins). La création de ces nouveaux cadres entraîne une prise de décision faisant appel au jugement et à différentes croyances qui impliquent la possession et l'interprétation de différentes informations. Lors de cette prise de décision, certains individus possédant des informations et des croyances sont obligés de faire des conjectures sur les marchés futurs. En général, les individus découvrent des opportunités, parce qu'ils ont un meilleur accès aux informations; décisifs alors sont leurs expériences, leurs réseaux sociaux et leurs recherches d'information. Par ailleurs, ces individus peuvent avoir de meilleures capacités d'absorption (à cause de leur connaissance préalable des marchés et de leur faculté à les servir) et de meilleurs processus cognitifs, par exemple un degré d'intelligence, une capacité de perception et une vision des opportunités plus élevés.

En 2003, Eckhardt et Shane – se référant aux travaux antérieurs (Gartner, 1990; Casson, 1991; Venkataraman, 1997; Shane, 2000; Shane et Venkataraman, 2000; Gaglio et Katz, 2001) – relie l'entrepreneuriat (p.336) aux opportunités définies comme « *des situations dans lesquelles les marchandises, les services, les matières premières, les marchés et les méthodes d'organisation peuvent être introduites lorsqu'elles sont nouvelles en élaborant de nouveaux moyens, de nouvelles fins ou de nouvelles relations moyens-fins* »<sup>227</sup>.

Étudiant plus particulièrement l'exploitation des opportunités, Choi et Shepherd (2004) expliquent que les entrepreneurs ont davantage tendance à exploiter les opportunités, quand ils possèdent des connaissances ayant trait à la demande des clients, des technologies diffusantes très développées, une plus grande capacité de gestion et un soutien des parties

---

<sup>227</sup> « [W]e define entrepreneurial opportunities as situations in which new goods, services, raw materials, markets and organizing methods can be introduced through the formation of new means, ends, or means-ends relationships » (Eckhardt et Shane, 2003, p.336).



prenantes plus important. Les trois premières perceptions sont d'ailleurs renforcées, lorsque le produit a un délai de réalisation long (*long lead time*). Étudiant la relation entre niveau antérieur des connaissances, récompense financière potentielle et identification des opportunités, Shepherd et De Tienne (2005) trouvent en 2005 une corrélation positive entre le niveau antérieur des connaissances de l'individu et le nombre d'opportunités identifiées.

Dans leur étude publiée la même année, Dutta et Crossan (2005) présentent les conceptions de Schumpeter et de Kirzner à propos des entrepreneurs et des opportunités. Schumpeter (1974, 1983) considère les entrepreneurs comme des innovateurs qui perturbent l'équilibre économique; les opportunités sont ainsi perçues comme résultant de ce déséquilibre. Au contraire, pour Kirzner (1983, 1985, 1997, 2005, 2009), les entrepreneurs sont des individus vigilants qui jouent un rôle équilibrant. En permettant aux entrepreneurs de découvrir des opportunités, la vigilance est considérée comme une ressource idiosyncrasique, tacite, non déployable, quotidienne et liée aux connaissances. Cette vigilance est alors reliée à un entrepreneuriat gratuit (ou *costless*). Cet article fournit une première base théorique pour aborder le débat sur les opportunités entrepreneuriales. McMullen et Shepherd (2006) fournissent une seconde base théorique en introduisant la notion d'action entrepreneuriale, qui se réfère aux décisions critiques prises dans un contexte d'incertitude en matière d'éventuelles opportunités de profit. Ces auteurs expliquent que la connaissance (l'activation ou la mise en scène est-elle possible ?) et la motivation (les désirs personnels seront-ils satisfaits ?) influencent les actions des entrepreneurs.

En 2006, Baron (2006) met davantage l'accent sur la reconnaissance des modèles (*pattern recognition*) et démontre que celle-ci exige la reconnaissance de liens parmi des tendances apparemment sans rapport, des changements et des événements. Ainsi, cette reconnaissance exige de la vigilance. De même, soulignant la reconnaissance de modèles, Ozgen et Baron (2007) illustrent l'influence positive exercée par les mentors, les réseaux informels et la participation à des forums professionnels. Corbett (2007) s'intéresse quant à lui à la relation entre l'apprentissage et la découverte d'opportunités. Il montre que les processus permettant aux individus d'acquérir des informations et des connaissances, mais aussi de les transformer, affectent le nombre d'opportunités identifiées. L'auteur définit aussi les asymétries d'apprentissage comme étant « *les différentes manières selon lesquelles les*

*individus acquièrent et transforment des informations* » (Corbett, 2007, p.114)<sup>228</sup>.

Toujours en 2007, en complément des articles précédents (Dutta et Crossan, 2005; McMullen et Shepherd, 2006), nous rappelons que Alvarez et Barney introduisent le débat sur la formation d'opportunités et présentent deux théories de l'action entrepreneuriale. De même, Companys et McMullen (2007) expliquent la position de trois écoles de pensée concernant les opportunités entrepreneuriales et la source de ces opportunités selon chaque école (la répartition des informations et des ressources matérielles pour l'école économique, l'ambiguïté environnementale et les ressources culturelles pour l'école cognitive et culturelle et les réseaux et les structures politiques pour l'école sociopolitique).

Dans leur article de 2007, Casson et Wadeson définissent une opportunité (p.298) comme « *un projet inexploité qui est perçu par un individu comme fournissant des avantages potentiels* »<sup>229</sup>. En se référant aux travaux antérieurs consacrés à l'intention individuelle, à la cognition et à la catégorisation, mais aussi en se concentrant sur le contexte de développement des opportunités, Dimov (2007) constate que les connaissances antérieures des individus et l'adéquation entre leur style d'apprentissage et les situations déclenchent des intentions d'opportunités (par exemple, la probabilité de l'action). Poursuivant la contribution d'Alvarez et Barney (2007), Klein affirme en 2008 que les opportunités ne sont ni découvertes ni créées. Selon cet auteur, elles sont plutôt exclusivement imaginées dans l'esprit des décideurs.

L'étude des relations entre l'identification des opportunités, leur poursuite et le capital humain a permis à Ucbasaran, Westhead et Wright (2008) de démontrer que les entrepreneurs, possédant un degré élevé de capital humain général et propre à l'entrepreneuriat, identifient et recherchent davantage des opportunités d'affaires. Un an plus tard, Haynie, Shepherd et McMullen (2009) montrent que les entrepreneurs sont attirés par des opportunités sans rapport avec les connaissances qu'ils possèdent et contrôlent, surtout quand une opportunité est rare, qu'il y a des limites à la concurrence et qu'une firme est jeune.

Dans un article plus récent, Kirzner clarifie le concept de vigilance. Selon l'auteur,

---

<sup>228</sup> « *[T]he different manner in which individuals acquire and transform information* » (Corbett, 2007, p.114).

<sup>229</sup> « *[A]n unexploited project which is perceived by an individual to afford potential benefit* » (Casson et Wadeson, 2007, p.298).

« la vigilance désigne la faculté intuitive que l'on peut avoir de sentir ce qui pourrait bien se passer au 'coin de la rue', c'est-à-dire cette faculté de remarquer ce qui n'a jusqu'à présent pas été soupçonné d'exister un tant soit peu » (Kirzner, 2009, p.151)<sup>230</sup>. Cette clarification complète la définition kirznerienne déjà connue (Kirzner, 1983). Enfin, dans leur revue de littérature de 2010, Short, Ketchen, Shook et Ireland définissent une opportunité comme « *une idée ou un rêve qui est découvert ou créé par une entité entrepreneuriale et qui s'est révélé, à travers une analyse au fil du temps, être potentiellement lucratif* » (Short, Ketchen, Shook et Ireland, 2010, p.55)<sup>231</sup>.

L'étude des émotions et des opportunités constitue également un sujet actuel. Certains auteurs cherchent à déterminer si les émotions (le bonheur, la colère, l'espoir, la peur pour Foo, 2011; la peur, la joie, la colère pour Welpel, Spörrle, Grichnik, Michl et Audretsch, 2012) influencent l'évaluation et l'exploitation des opportunités.

L'article important de Tang, Kacmar et Busenitz (2012) sur la vigilance contient une échelle de mesure du concept. **Nous rappelons que, dans cet article, la vigilance est considérée comme la somme des recherches et des veilles d'informations, des associations et des connexions innovantes d'informations, des évaluations et des jugements concernant l'existence d'opportunités d'affaires rentables.** Par ailleurs, en 2013, Arentz, Sautet et Storr trouvent qu'il y a une corrélation positive entre la connaissance antérieure (Shane 2000) et la découverte des opportunités. La même année, Valliere (2013) propose que les individus vigilants appliquent et développent des schémas ou structures cognitives qui diffèrent de ceux développés par des individus non vigilants. Dans leur revue de littérature de 2014, Klein et Bylund réaffirment l'importance du concept kirznerien de découverte entrepreneuriale. La même année, McCaffrey (2014) complète la théorie sur la vigilance en expliquant que les incitations entrepreneuriales (*entrepreneurial incentives*) sont des facteurs causaux de la vigilance entrepreneuriale. En 2015, Foo, Uy et Murnieks incluent la valence affective et l'activation (le niveau d'énergie) affective dans l'identification de l'opportunité alors que Davidsson (2015), constatant qu'étiqueter des idées ayant de la valeur comme des opportunités nécessite plus d'un seul construit, élabore trois autres construits :

---

<sup>230</sup> « *Rather, alertness refers to a sense of what might be "around the corner," i.e., the sense to notice that which has hitherto not been suspected of existing at all* » (Kirzner, 2009, p.151).

<sup>231</sup> « *An opportunity is an idea or dream that is discovered or created by an entrepreneurial entity and that is revealed through analysis over time to be potentially lucrative* » (Short, Ketchen, Shook et Ireland, 2010, p.55).

l'activateur externe, l'idée d'une nouvelle entreprise et la confiance dans une opportunité. Par ailleurs, Williams et Wood (2015) suggèrent qu'un raisonnement fondé sur les règles constitue un cadre théorique permettant de mieux comprendre l'étape d'évaluation, pendant que Gruber, Kim et Brinckmann (2015) mettent au jour que les évaluations d'opportunités diffèrent, selon que les individus sont des technologues (attachés aux dimensions produit), des *managers* (attachés à la concurrence) ou des entrepreneurs (attachés aux revenus générés). Dans leur article théorique de 2016, Navis et Ozbek explorent l'idée que les entrepreneurs hautement narcissiques et surconfiants, qui démarrent dans des contextes d'entreprise nouveaux (vers lesquels ils sont attirés), voient la réalisation des opportunités entravée par leur narcissisme et leur surconfiance. À l'inverse, ces deux qualités favorisent la réalisation des mêmes opportunités, exploitées par les mêmes entrepreneurs qui démarrent dans des contextes d'entreprise non pas nouveaux mais familiers (dont ils se détournent).

Notons que les opportunités et la vigilance continuent d'être bien étudiées. Bakker et Shepherd (à paraître) trouvent notamment que les firmes ayant un degré d'attention plus élevé concernant les activités d'exploration de début de phase sont plus rapides à abandonner les opportunités potentielles en état de développement précoce, mais moins rapides 1) à le faire plus tard dans le temps et 2) à avancer sur les opportunités potentielles situées dans toutes les phases. Enfin, Korsgaard, Berglund, Thrane et Blenker (2016) expliquent que, dans la seconde approche kirznerienne (Kirzner, 1999, 2009)<sup>232</sup>, la vigilance est considérée comme un concept qui : 1) encapsule les notions de spéculation et de créativité et 2) met l'emphase sur une vision plus subjective des opportunités.

### 3.5 Quelques réflexions sur opportunité, cognition et vigilance

Les spécialistes de l'entrepreneuriat voient de plus en plus les opportunités comme un domaine distinctif de la théorie entrepreneuriale (Venkataraman, 1997; Busenitz, Plummer, Klotz, Shahzad et Rhoads, 2014). Cependant, notre revue de littérature laisse à penser que la recherche s'est détachée de la connexion entre individu et opportunité, initialement établie par Shane (2003). En effet, la recherche consacrée aux opportunités fait avancer les connaissances sur la nature et les causes potentielles des opportunités entrepreneuriales, mais elle a tendance 1) à négliger les ressources, 2) à n'aborder que très superficiellement la relation vigilance -

---

<sup>232</sup> En comparaison avec la première approche (voir par exemple Kirzner, 1973, 1997, 2005).

opportunité.

De façon similaire, la recherche portant sur la cognition fait avancer les connaissances sur le lien entre psychologie et entrepreneuriat. Les chercheurs ont (re)mis au goût du jour la définition de l'entrepreneuriat vu comme le lancement d'une entreprise (*venture creation*) et ils ont également étudié plusieurs sujets liés aux cognitions. Toutefois, malgré 1) le récent appel de Grégoire, Corbett et McMullen (2011) à continuer d'étudier les aptitudes individuelles à percevoir des modèles et 2) la suggestion de Baron (2006) selon laquelle la perception de modèles nécessite une vigilance, peu de chercheurs se sont spécifiquement penchés sur la vigilance dans un contexte cognitif (exceptions faites de Gaglio, 1997; Forbes, 1999; Gaglio et Katz, 2001; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012; Valliere, 2013).

Réfléchissant à l'importance de la cognition, de l'identification d'opportunités et de la vigilance, Haynie, Shepherd, Mosakowski et Earley (2010, p.226) ont pourtant proposé en 2010 un modèle métacognitif contextualisé de la mentalité de l'entrepreneur (voir McGrath et MacMillan, 2000). Ces auteurs ont alors soutenu que « *[l']une des applications les plus productives du modèle socialement situé de métacognition pourrait être la reconnaissance des opportunités* »<sup>233</sup>. Citant Gaglio et Katz (2001, p.95), Haynie, Shepherd, Mosakowski et Earley (2010, p.226) ont par ailleurs fait valoir que « *la recherche relative à l'identification des opportunités n'en [...] [était] qu'à ses débuts, et elle [...] [était] au mieux caractérisée comme une dispersion d'études descriptives [...]* »<sup>234</sup>.

À partir de notre analyse de la littérature existante, nous proposons que l'entrepreneur vigilant, motivé (McCaffrey, 2014), audacieux (Kirzner, 1999), qui prend en considération les sources d'informations probables et improbables (Kaish et Gilad, 1991), a un plus grand nombre d'informations à sa disposition et qu'il est susceptible : 1) d'adapter ses propres schémas cognitifs flexibles (Gaglio et Katz, 2001); 2) de faire preuve de *bisociation* (Koestler, 1964) en établissant des liens cognitifs créatifs (Kirzner, 1999, 2009; Korsgaard, Berglund, Thrane et Blenker, 2016) et innovants entre des informations qui étaient jusque-là sans

---

<sup>233</sup> « *One of the most productive applications of the socially-situated model of metacognition may be opportunity recognition* » (Haynie, Shepherd, Mosakowski et Earley, 2010, p.226).

<sup>234</sup> « *[R]esearch regarding opportunity identification [...] [was] in its infancy, and [...] [was] best characterized as a scattering of descriptive studies [...]* » (Haynie, Shepherd, Mosakowski et Earley, 2010, p.226).

rapport (Kaish et Gilad, 1991; Baron, 2006) et 3) d'évaluer de façon plus précise les opportunités bien imaginées (Kirzner, 1999; McMullen et Shepherd, 2006; Korsgaard, Berglund, Thrane et Blenker, 2016). Ces étapes cognitives précèdent, alors, la découverte d'opportunités rentables auparavant négligées (Tang, Kacmar et Busenitz, 2012), encore appelée vigilance envers les opportunités entrepreneuriales.

Le problème majeur de notre interprétation est que les résultats empiriques (quantitatifs ou qualitatifs) qui permettraient d'appuyer cette interprétation (essentiellement théorique) de la vigilance et des trois étapes associées (Tang, Kacmar et Busenitz, 2012) sont insuffisants. Ainsi, en utilisant l'échelle développée par Jintong Tang et ses collègues pour procéder à une double étude quantitative et qualitative, les chercheurs en entrepreneuriat pourraient considérablement éclairer et faire progresser les connaissances sur la vigilance, en soutenant empiriquement et en clarifiant : 1) les trois étapes cognitives mentionnées plus haut, 2) les relations entre elles (*i.e.* les mécanismes cognitifs utilisés par les entrepreneurs pour rechercher des informations, établir des connexions d'informations innovantes, évaluer les opportunités de façon à découvrir celles qui ont été négligées), 3) les contingences contextuelles liées (Welter, 2011).

Nous soutenons donc qu'il existe, à ce jour, une opportunité encore inexploitée de créer un nouveau courant de recherche focalisé sur la vigilance. En effet, il faut préciser que les recherches actuelles portent davantage sur l'approche de la création et sur la poursuite de directions opposées (la découverte *versus* la création). Nous soutenons donc que la vigilance, en tant que vecteur cognitif de l'identification des opportunités (Gaglio et Katz, 2001), peut contribuer à une meilleure compréhension du domaine des opportunités.

### **3.6 Le débat actuel sur la formation des opportunités et le problème qu'il pose**

L'approche de l'activation-crétion (*enactment-creation approach*) continue d'attirer les chercheurs en entrepreneuriat (Gartner, Carter et Hills, 2003; Baker et Nelson, 2005; Fletcher, 2006; Alvarez et Barney, 2007; McMullen, Plummer et Acs, 2007; Shepherd, McMullen et Jennings, 2007; Sarasvathy, Dew, Velamuri et Venkataraman, 2010; Wood et McKinley, 2010). Cependant, une nouvelle approche combinant les deux autres (découverte et création) a récemment émergé (Alvarez, Barney et Young, 2010; Vaghely et Julien, 2010; Venkataraman, Sarasvathy, Dew et Forster, 2012, 2013; Alvarez et Barney, 2013; Alvarez,

Barney et Anderson, 2013; Eckhardt et Shane, 2013; Garud et Giuliani, 2013).

Invitant les chercheurs à mettre l'accent sur le contexte intersubjectif (c'est-à-dire les interactions entre actions individuelles et environnement physique et social), Venkataraman, Sarasvathy, Dew et Forster (2012) défendent la poursuite de vieux objectifs et la création de nouveaux. Ce processus est rendu possible, parce que les opportunités sont considérées comme des artefacts et que « *leur formation implique la transformation du monde existant en de nouvelles possibilités* » (p.26)<sup>235</sup>.

De plus, dans un dialogue récent de l'*Academy of Management Review* consacré aux opportunités entrepreneuriales, Garud et Giuliani (2013) établissent un lien entre les individus et les artefacts. Dans leur perspective narrative, le contexte (éléments sociaux) et les mécanismes générateurs (éléments matériels) existant à un moment et en un lieu donnés influencent et restreignent les voies suivies et les actions effectuées par les entrepreneurs. En cohérence avec ces auteurs, Venkataraman, Sarasvathy, Dew et Forster (2013) éclairent la relation réflexive entre récits et artefacts – les récits donnant une valeur et une signification aux artefacts qui, à leur tour, agencent et donnent de la valeur aux récits.

Dans le même dialogue, Alvarez et Barney (2013) réagissent sur les articles de Venkataraman, Sarasvathy, Dew et Forster (2012) et de Shane (2012). Ces auteurs rappellent que les idées d'affaires « *sont les interprétations des entrepreneurs portant sur comment combiner les ressources de manière à permettre la poursuite de cette opportunité* » (ils citent l'article de Shane, 2012, p.15)<sup>236</sup>. Toutefois, avançant l'idée que cette méthode ne constitue pas une solution valable pour transformer les opportunités entrepreneuriales en idées d'affaires, Alvarez et Barney (2013) invitent les chercheurs à adopter une perspective réaliste évolutionnaire qu'ils définissent comme une approche épistémologique reconnaissant la construction collective et sociale de la réalité et la confrontation de cette construction à la réalité objective ou aux réalités individuelles.

En réponse à Alvarez et Barney (2013), à Garud et Giuliani (2013), Eckhardt et Shane

---

<sup>235</sup> « ... *their making involves transforming the extant world into new possibilities* » (Venkataraman, Sarasvathy, Dew et Forster, 2012, p.26). L'intersubjectivité est également introduite dans l'étude de Sarasvathy (2008).

<sup>236</sup> « ... *[Business ideas] are entrepreneurs' interpretation of how to recombine resources in a way that allows pursuit of that opportunity* » (Shane, 2012, p.15).

(2013, p.163) écrivent que « *la découverte et la création sont toutes les deux pour les entrepreneurs des manières de formuler les idées d'affaires/conjectures. Ces idées d'affaires/conjectures sont formulées à partir de l'interaction entre les perceptions individuelles et les contraintes techniques et de marché (opportunité). Ainsi, les entrepreneurs découvrent ou créent des idées d'affaires/conjectures en partie en réagissant à des contraintes externes qui sont appelées 'opportunités' dans le lien individus/opportunités* »<sup>237</sup>. De plus, d'après ces auteurs, Eckhardt et Ciuchta (2008) fournissent une explication détaillée et une application de l'approche réaliste évolutionnaire car, dans leur modèle, seules sont finalement envisagées les opportunités sélectionnées à la fois par les entrepreneurs et les marchés.

Enfin, il faut noter que le débat sur la formation des opportunités opposant découverte (incluant la vigilance) et création (Alvarez et Barney, 2007; Welter, Mauer et Wuebker, 2016) continue d'être vif. En premier lieu, les chercheurs s'intéressent aux soubassements épistémologiques. En effet, faisant suite à l'article d'Alvarez et Barney (2013), un dialogue s'est récemment institué entre Ramoglou (2013) et Alvarez, Barney, McBride et Wuebker (2014) concernant la question particulière du réalisme (sur le réalisme, voir également Ramoglou et Tsang, 2016)<sup>238</sup>. En second lieu, d'autres chercheurs comme Keyhani, Lévesque et Madhok (2015) remettent quelque peu en question l'utilité du débat en montrant une certaine complémentarité entre les deux approches (voir aussi Hmieleski, Carr et Baron, 2015). Ce dernier point fait alors apparaître le problème actuel lié au débat.

**Plus précisément, le problème est que, malgré l'article de Keyhani, Lévesque et Madhok (2015) mettant au jour une certaine complémentarité (voir aussi Hmieleski, Carr et Baron, 2015), les chercheurs se sont jusqu'à présent (davantage) focalisés sur l'approche de la création plutôt que sur l'approche de la découverte. Cela a eu pour conséquence, outre la publication de revues de littérature portant sur l'opportunité (Short, Ketchen, Shook et Ireland, 2010; Korsgaard, 2013; Busenitz, Plummer, Klotz,**

---

<sup>237</sup> « *Discovery and creation are both ways in which entrepreneurs formulate business ideas/conjectures. Those ideas/conjectures are formulated from the interaction between individual perceptions and technical and market constraints (opportunity). Thus, entrepreneurs discover or create business ideas/conjectures in part by responding to external constraints, which are called "opportunities" in the IO [Individual-Opportunity] nexus* » (Eckhardt et Shane, 2013, p.163).

<sup>238</sup> Ramoglou et Tsang (2016) proposent notamment de remplacer le construit, trop vague, de vigilance par les trois types d'observation (*seeing*) suivants : imaginer, croire et connaître.



**Shahzad et Rhoads, 2014; Davidsson, 2015), de ne pas faire avancer les connaissances sur le sous-thème de la vigilance (rattaché à la découverte) et de ne pas prioriser la vigilance comme un sujet de recherche original.** Dans ce travail doctoral, et dans la même veine que Gaglio et Katz (2001), Kirzner (2009), Tang, Kacmar et Busenitz (2012) et Valliere (2013), nous soutenons pourtant que la vigilance, construit central de l'identification d'opportunités, devrait être plus intensément étudiée. Le manque d'attention des chercheurs concernant la vigilance est d'autant plus surprenant que : 1) les nouvelles opportunités apparaissent d'abord au niveau individuel (Gartner, Shaver, Gatewood et Katz, 1994; Baum, Frese, Baron et Katz, 2007; Frese et Gielnik, 2014) ; 2) la vigilance incorpore des aspects (Frese et Gielnik, 2014) tant cognitifs (l'association-connexion d'informations) que comportementaux (la veille-recherche d'informations)<sup>239</sup> menant à une revitalisation potentiellement fructueuse du thème.

### CONCLUSIONS DU TROISIÈME POINT ET CONCLUSIONS POUR ACTIONS

Après avoir présenté cette large revue de littérature, **nous précisons que, dans ce travail doctoral, nous étudions la vigilance et que nous retenons la conceptualisation de Tang, Kacmar et Busenitz (2012).** Nous rappelons que ces auteurs considèrent que la vigilance entrepreneuriale est composée de la veille-recherche d'informations (la veille et la recherche en vue d'obtenir des informations et de percevoir des changements environnementaux), l'association-connexion d'informations (la connexion innovante de plusieurs informations pour construire des alternatives cohérentes) et l'évaluation-jugement des opportunités (l'évaluation et la décision concernant le potentiel de profit des nouvelles informations acquises et connectées).

La première **justification** de ce choix est quantitative. En effet, les alphas de Cronbach [veille-recherche d'informations : 0,91; association-connexion d'informations : 0,90; évaluation-jugement des opportunités : 0,94 (Tang, Kacmar et Busenitz, 2012, p.83)] indiquent que ces trois dimensions sont fiables et reflètent des aspects clés de la vigilance.

La deuxième justification de ce choix est quantitative. En effet, les corrélations

---

<sup>239</sup> Ces différents aspects sont pris en compte dans la conceptualisation de Tang, Kacmar et Busenitz (2012).

positives entre les trois dimensions et les affects positifs, ainsi qu'entre l'évaluation-jugement des opportunités et l'intuition, démontrent la validité convergente des dimensions. De plus, Tang, Kacmar et Busenitz (2012) démontrent la validité discriminante des dimensions en mettant au jour que les affects négatifs aussi bien que la distance entre les dimensions (de niveau individuel) et l'investissement en R&D (de niveau organisationnel) rendent les entrepreneurs incapables de veiller-chercher des informations, d'associer-connecter des informations et d'évaluer-juger des opportunités. Enfin, pour s'assurer de la validité nomologique, les auteurs montrent qu'une connaissance antérieure (sur ce sujet, voir Shane, 2000; Arentz, Sautet et Storr, 2013) est positivement associée à chacune des trois dimensions et que chacune de ces dimensions est positivement associée aux innovations d'une firme<sup>240</sup>.

La troisième justification de ce choix est qualitative. Pour construire leur échelle et discuter de la vigilance, Tang, Kacmar et Busenitz ont non seulement considéré les points de vue issus de travaux faisant référence (par exemple Kirzner, 1983, 2005)<sup>241</sup> mais également les points de vue issus de travaux plus récents (notamment Kirzner, 1999; Baron, 2006; McMullen et Shepherd, 2006).

Si le caractère récent de l'échelle conçue par Tang, Kacmar et Busenitz (2012) ne permet pas encore une large confrontation aux **critiques**, la théorie de la découverte des opportunités (dont la vigilance fait partie intégrante) en fait, en revanche, l'objet. En premier lieu, faisant écho aux propos sur la nature insaisissable de l'opportunité de Dimov (2011), nous pouvons noter que les opportunités sont empiriquement difficiles à saisir, en ce sens qu'elles ne peuvent être spéculées que par prospection et expliquées que par rétrospection. En second lieu, l'idée consistant à dire qu'il existe un modèle linéaire, prédictif et déterministe<sup>242</sup> expliquant que les dirigeants de PME peuvent découvrir des opportunités, revient à occulter la

---

<sup>240</sup> Nous cherchons à déterminer le rôle des trois dimensions dans la prédiction d'un phénomène.

<sup>241</sup> La version originale de l'ouvrage de Kirzner, intitulé *Competition and Entrepreneurship* (pour la traduction française, voir Kirzner, 2005), date de 1973.

<sup>242</sup> Sur le déterminisme, nous pouvons citer Prigogine (2009), selon lequel « [c]e qui émerge aujourd'hui est [...] une description médiane, située entre deux représentations [...], celle d'un monde déterministe et celle d'un monde arbitraire soumis au seul hasard. Les lois ne gouvernent pas le monde, mais celui-ci n'est pas non plus régi par le hasard. Les lois physiques correspondent à une nouvelle forme d'intelligibilité qu'expriment les représentations probabilistes irréductibles. Elles sont associées à l'instabilité et, que ce soit au niveau microscopique ou macroscopique, elles décrivent les événements en tant que possibles, sans les réduire à des conséquences déductibles et prévisibles de lois déterministes » (Prigogine, 2009, p.224). Sur l'évolution d'une science « quantitative » vers une science « qualitative » et sur le rôle déterminant de la culture dans cette évolution, voir Prigogine et Stengers (1986).

présence de facteurs situationnels imprévisibles (par exemple, la chance) et idiosyncrasiques (c'est-à-dire liées aux hyperspécificités de chacun).

Les **implications théoriques** du choix de cette conceptualisation sont nombreuses. Premièrement, étant donné que l'échelle<sup>243</sup> implique l'étude actuelle des capacités cognitives (par exemple, l'étude des schémas pour Valliere, 2013), les chercheurs en entrepreneuriat-PME, en psychologie et en médecine peuvent profiter des bénéfices d'une telle recherche. Deuxièmement, les chercheurs peuvent envisager les types d'opportunités comme un nouveau thème de recherche, à condition de distinguer une opportunité vraiment nouvelle d'une opportunité sous-exploitée par l'activité entrepreneuriale antérieure (Plummer, Haynie et Godesiabo, 2007).

Les **implications managériales** du choix de cette conceptualisation sont nombreuses. En premier lieu, nous pouvons conseiller aux professionnels de l'éducation comme aux dirigeants de PME d'organiser des séances de créativité de groupe (De Tienne et Chandler, 2004). Ces séances sont alors destinées à développer les capacités des participants (étudiants, dirigeants de PME ou cadres) à chercher et combiner les informations mais aussi à évaluer le potentiel des opportunités issues des informations combinées. Les exercices mis en place peuvent ainsi leur faire appréhender la réalité et l'information d'une façon différente (Muñoz C, Mosey et Binks, 2011). Par exemple, les participants peuvent suivre le plan de séance suivant : proposition des idées individuelles à l'ensemble des participants, discussion collective des idées, amendement des premières idées, synthèse collective des idées, validation définitive des idées par retour (*feedback*) et accord des participants.

Nous faisons maintenant 1) une présentation interdisciplinaire de certains thèmes et sous-thèmes liés au temps en Sociologie/*Management* et Organisation mais également dans les disciplines connexes (Économie, Psychologie), avant de nous focaliser sur 2) l'étude du construit cognitivo-motivationnel individuel issu de la Psychologie sociale<sup>244</sup> : la Perspective Temporelle. Afin de justifier la transition possible entre vigilance et Perspective Temporelle,

---

<sup>243</sup> Les chercheurs qui souhaitent étudier la vigilance, mais qui ne sont pas totalement convaincus par le potentiel de cette échelle, peuvent suivre les quatre étapes de la démarche réaliste critique proposée par Miller et Tsang (2010), à savoir : identifier les mécanismes générateurs, tester la présence, isoler les relations causales et tester le système en utilisant les méthodes de corrélation.

<sup>244</sup> Sur la psychologie sociale des organisations, le lecteur pourra aussi lire Katz et Kahn (1966).

et en complément des citations déjà incluses portant sur ce point précis (voir Shook, Priem et McGee, 2003; Kirzner, 2009), notons que Denis Grégoire a récemment précisé (2014, p.208) que « *ceci permettrait de mieux comprendre l'articulation temporelle des dynamiques affectives et cognitives qui influencent l'identification/l'imagination des opportunités* »<sup>245</sup>.

**L'objectif** principal de ce quatrième point est de montrer que, malgré l'étude de nombreux thèmes et sous-thèmes (contenant, tous, un aspect temporel) dans les disciplines de la Sociologie et du *Management/Organisation* ainsi que dans d'autres disciplines connexes (Économie, Psychologie), la Perspective Temporelle, construit issu de la Psychologie, reste encore peu étudiée en *Management* et Organisation, en général, et en Entrepreneuriat, en particulier. Une remarque est ici importante. **Nous n'avons pas pour ambition de présenter tous les thèmes et sous-thèmes contenant un aspect temporel (et toutes les références bibliographiques liées) qui sont rattachés aux disciplines de la Sociologie et du *Management/Organisation* et aux autres disciplines connexes (Économie, Psychologie)<sup>246</sup>. Nous ne présentons que ceux (et celles) qui, selon nous, sont les plus important(e)s.**

#### **4 REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE ET NARRATIVE SUR LA PERSPECTIVE TEMPORELLE : DE L'INTERDISCIPLINARITÉ DE CERTAINS THÈMES ET SOUS-THÈMES DÉJÀ ÉTUDIÉS À LA MISE EN ÉVIDENCE D'UN VIDE THÉORIQUE**

##### **4.1 Présentation interdisciplinaire de certains thèmes et sous-thèmes liés au temps en Sociologie et *Management/Organisation* et dans d'autres disciplines connexes (Économie, Psychologie)**

---

<sup>245</sup> « *[O]ne would foster a better understanding of the temporal articulation of the affective and cognitive dynamics influencing opportunity identification/imagination* » (Grégoire, 2014, p.208).

<sup>246</sup> Il faut ici préciser que certains travaux ont été étudiés mais ne sont pas inclus dans cette partie. C'est notamment le cas des travaux inclus dans la liste alphabétique suivante : Becker (1965); Bluedorn et Standifer (2006); Das (1987, 1991, 1993); Ebert et Piehl (1973); Feather et Bond (1983); Felker Kaufman, Lane et Lindquist (1991); Fraisse (1983); Gonzalez et Zimbardo (1985); Hay et Usunier (1993); Judge et Spitzfaden (1995); Laverty (1996); Mowrer et Ullman (1945); Munn (1992); Nuttin (1979); Ramaprasad et Stone (1992); Rappaport, Enrich et Wilson (1985); Raynor et Entin (1983); Reilly, Souder et Ranucci (2016); Thoms et Greenberger (1995); Toda (1983); Trommsdorff et Lamm (1975); Usunier et Valette-Florence (1994, 2007); Wessman (1973).

Tableau 12 : Présentation de certains thèmes et sous-thèmes liés au temps en Économie<sup>247</sup>

Discipline	Thèmes	Sous-thèmes	Principaux auteurs	Principaux résultats/principales idées
Économie	Le choix inter-temporel et le retardement des récompenses <sup>248</sup>		Samuelson (1937)	Le taux d'escompte ( <i>discount rate</i> ) des utilités futures est constant. Il n'y a pas de préférence temporelle ou même de prime attribuée aux utilités futures (hypothèse de Samuelson).
			Ainslie (1975)	Le retardement de la récompense entraîne plutôt une baisse de l'efficacité de cette dernière au cours du temps.
			Kahneman et Tversky (1979)	La fonction représentant la valeur est plus raide et plus convexe pour les pertes que pour les gains.
			Thaler (1981)	Les taux d'escompte varient avec la taille de la récompense, le signe de la récompense et la longueur du retardement.
			Loewenstein (1987)	La consommation désirée est retardée lorsque la Valeur Actuelle Nette de consommation augmente proportionnellement au retard.
			Benzion, Rapoport et Yagil (1989)	L'hypothèse selon laquelle les taux d'escompte sont uniformes quels que soient les scénarios, les retardements et les <i>cash-flows</i> peut être rejetée.
			Loewenstein et Prelec (1992, p.580)	La fonction d'escompte est une hyperbole généralisée.
			Loewenstein et Prelec (1993)	Dès que le choix intertemporel est fait dans un contexte de résultats séquentiels, la perspective psychologique change, l'individu devient plus prévoyant et il garde « le meilleur résultat pour la fin ».
			Green, Fristoe et Myerson (1994)	Si les retardements de deux récompenses (petite et grande) augmentent de manière égale, si bien que le choix est fait au temps $t_2$ plutôt qu'au temps $t_1$ , les préférences s'inversent et la récompense la plus grande (mais aussi la plus retardée) est choisie <sup>249</sup> .
			Mannix et Loewenstein (1994)	Le taux de mobilité entre les firmes a un effet sur les retraits d'argent et les décideurs individuels retirent plus que les groupes.
			Shelley (1994)	Les <i>managers</i> escomptent une perte plus rapidement qu'un gain. Cela signifie que la sévérité perçue de la perte décroît plus vite avec le retardement que le bénéfice perçu du

<sup>247</sup> Pour une synthèse portant sur le temps en Philosophie, voir l'annexe n°3.

<sup>248</sup> Dimension commune à l'Économie et à la Psychologie.

<sup>249</sup> Ce point est aussi présenté dans Ainslie et Haslam (1992) et dans Rachlin et Raineri (1992).

			gain. En effet, les preneurs de décision (qui sont averses à la perte ou au risque sur le court terme <sup>250</sup> ) apparaissent plus tolérants pour les résultats retardés.
		Myerson et Green (1995)	La fonction mathématique représentant le <i>temporal discounting</i> (diminution de la valeur en fonction du retard) <sup>251</sup> est de forme hyperbolique.
		Lovallo et Kahneman (2000)	Les paris asymétriquement positifs sont plus attrayants et davantage liés à une plus grande tolérance pour une résolution retardée.
		Frederick, Loewenstein et O'Donoghue (2002)	Les taux d'escompte suivent une hyperbole et baissent au fil du temps ( <i>hyperbolic discounting</i> ). Les gains sont plus escomptés que les pertes ( <i>sign effect</i> ). Les petits montants sont davantage escomptés que les gros montants ( <i>magnitude effect</i> ). Les taux sont davantage influencés lorsqu'il y a un retard plutôt qu'une accélération dans le délai de livraison d'un résultat ( <i>delay-speedup asymmetry</i> ). Les séquences de résultats multiples sont escomptées différemment des résultats considérés séparément.

<sup>250</sup> Sur le court-termisme économique, voir Laverty (1996).

<sup>251</sup> « *This decrease in value as a function of delay is termed temporal discounting* » (Myerson et Green, 1995, p.263).

Tableau 13 : Présentation de certains thèmes et sous-thèmes liés au temps en Psychologie

Discipline	Thèmes	Sous-thèmes	Principaux auteurs	Principaux résultats/principales idées
Psychologie	Le retardement des récompenses <sup>252</sup>		Mischel (1958)	Les enfants qui n'ont pas souffert de l'absence d'un père ont tendance à choisir une récompense plus grande et retardée dans le temps.
			Mischel (1961)	Il existe une corrélation positive entre la préférence pour une récompense retardée et le besoin d'accomplissement.
			Mischel et Metzner (1962)	La préférence pour une récompense retardée est positivement corrélée à l'âge et à l'intelligence mais négativement corrélée à la longueur de l'intervalle de retardement.
			Mischel (1974)	Le processus de retardement des récompenses ( <i>delay of gratification</i> ) comprend deux parties. La première est constituée des déterminants du choix individuel. Ce choix est principalement déterminé par les attentes du sujet concernant les conséquences probables de chaque alternative sélectionnée. Les attentes dépendent alors des expériences <sup>253</sup> passées directes et vicariantes de l'individu et des relations de confiance, des signaux modélisants et des contingences spécifiques du choix. La seconde partie est constituée de la période de retardement actuelle auto-imposée durant laquelle un individu doit continuer à maintenir son retardement en vue d'atteindre les buts qu'il s'est choisis. Le maintien réussi d'un tel retardement dépend alors des activités cognitives et déclarées mises en place pour réduire l'aversion de la frustration auto-imposée <sup>254</sup> .
Rodriguez, Mischel et Shoda (1989)	L'intelligence verbale et l'âge influencent significativement le déploiement de l'attention, qui lui-même influence significativement le retardement des récompenses.			

<sup>252</sup> Dimension commune à l'Économie et à la Psychologie.

<sup>253</sup> Sur l'expérience, voir plus spécifiquement Erikson (1980).

<sup>254</sup> Cette seconde composante est également présentée dans Mischel, Shoda et Rodriguez (1992).

La dimension psychologique du temps dans les grands ouvrages traitant de la psychologie du temps	Le présent apparent ( <i>specious present</i> )	James (1890)	« [U]ne certaine durée [...] dont la longueur varie de quelques secondes à moins d'une minute, sachant que cette durée (dont le contenu est perçu comme ayant une partie antérieure et une partie ultérieure)[.] constitue l'intuition originale du temps » (James, 1890, p.642) <sup>255</sup> .
	Le développement du temps chez l'enfant	Piaget (1946)	« [L]e sujet cherche [à partir de 7 à 8 ans] à reconstituer les récits selon la succession la plus simple et la plus probable des événements. Il tiendra compte de l'ensemble des données en les ramenant à un tout cohérent au lieu de pulvériser le détail ou de se contenter d'un tout imaginaire. Capable de réversibilité, il saura refaire plusieurs constructions avec le même matériel et les comparer entre elles en les déroulant en tout sens : bref, il introduira dans le temps psychologique comme dans le temps physique une succession raisonnée, par reconstruction opératoire et non plus seulement reconstitution intuitive » (Piaget, 1946, p.264).
	Le présent perçu	Fraisie (1957)	« Dans ce présent, il y a [...] une forme de simultanéité qui tient à l'unité même de mon acte de perception. Ainsi, le présent perçu n'a pas ce caractère paradoxal que lui prêterait une analyse logique qui, en atomisant le temps, réduirait le présent à un pur passage sans réalité psychologique. Ce passage, il faut, même pour le percevoir, un acte d'appréhension qui a une durée non négligeable » (Fraisie, 1957, p.84-85).
	L'influence de différents antécédents sur la perception du temps	Doob (1971)	« [N]ous ressentons dans le présent psychologique alors que nous nous remémorons le passé et anticipons l'avenir. Et, à tout moment, et parfois sur de longues périodes, nous renonçons à l'une de ces activités en conséquence de l'une ou des deux autres orientations » (Doob, 1971, p.13) <sup>256</sup> .
	La différence entre la perception objective et la perception subjective du	Cottle (1976)	Deux personnes « s'accorderont sur le fait qu'une heure comprend 60 minutes et qu'elle est divisible en unités de temps plus réduites nommées secondes. Le temps possède donc des caractéristiques que les gens considèrent comme objectivement mesurables. Mais le concept de temps est également doté de propriétés subjectives. Si l'on demande à un homme si le passé était bien, il sera peut-être incapable de donner une réponse. Pour lui, le passé sera peut-être rempli de bonnes ou de mauvaises expériences, certaines continuant à le ravir ou à l'inquiéter, d'autres

<sup>255</sup> « [A] certain duration [...] varying in length from a few seconds to probably not more than a minute, and that this duration (with its content perceived as having one part earlier and the other part later) is the original intuition of time » (James, 1890, p.642).

<sup>256</sup> « [W]e experience in the psychological present, even as we recollect the past and anticipate the future; and at any given moment, and sometimes over long periods, we renounce one of these activities as a result of one or both of the other two orientations » (Doob, 1971, p.13).



		temps		<i>étant oubliées. Quelle que soit l'essence réelle de ses réactions, il reconnaît que la question exige de rendre compte subjectivement de certains éléments qu'il ne peut, réaliser-t-il, évaluer de manière objective. Mais ses réactions se réfèrent aux caractéristiques objectives du temps. Si nous demandons à cet homme de définir une heure, il fera sans doute référence aux unités de l'horloge ou du calendrier</i> » (Cottle, 1976, p.8-9) <sup>257</sup> .
		La Perspective Temporelle	Nuttin (1980)	<i>« [L]a configuration des localisations temporelles des objets qui, marqués de leur signe temporel, occupent virtuellement la vie mentale des sujets dans une unité situationnelle donnée »</i> (Nuttin, 1980, p.21). En plus de cette définition, l'auteur précise, concernant l'intervention humaine, que <i>« la perspective temporelle consiste essentiellement dans la perception, en un seul moment présent (l'ici temporel), des événements qui, objectivement, ne se présentent qu'en succession et avec des intervalles plus ou moins longs. Toutefois, [...] la perspective temporelle [...] se construit [...] seulement à l'aide d'une représentation 'mentale' ou cognitive où le successif peut se transposer en visée momentanée »</i> (Nuttin, 1980, p.16).
			Lewin (1997)	<i>« Le comportement d'un individu ne dépend pas entièrement de sa situation telle qu'elle est au moment présent. Son humeur est aussi profondément affectée par ses espoirs et ses désirs et par ce qu'il pense de son propre passé. L'état psychologique et le bonheur d'un individu semblent dépendre davantage de ce qu'il attend de l'avenir que du caractère agréable ou désagréable de la situation présente. Tout ce que l'individu pense au sujet de son avenir psychologique et de son passé psychologique, tel qu'il sera existant ou était existant à un moment donné, peut être appelé 'perspective temporelle' [...] »</i> <sup>258</sup> (Lewin, 1997, p.222).
		Les deux dimensions de l'expérience	Jaques (1982)	La succession contient <i>« le concept d'une reconstruction historique de points temporels dans les relations antérieure[s] et ultérieure[s] qu'ils entretiennent les uns par rapport aux autres »</i> (Jaques, 1982, p.87) <sup>259</sup> . L'intention contient <i>« la nécessité d'atteindre des objectifs et d'imaginer</i>

<sup>257</sup> « [T]hey would agree that an hour contains 60 minutes, that it can be divided into smaller units of time called seconds. Time has features, therefore, that people contend are objectively measurable. But the concept of time also possesses subjective properties. If one asks a man if the past was good, the man may be unable to give an answer. For him the past may be filled with good and bad experiences, some continuing to please or trouble him, others forgotten. Irrespective of the actual substance of his reactions, he recognizes that the question requires him to report subjectively about certain matters, matters that he realizes cannot be objectively assessed. But his responses are made in reference to the objective features of time. If we ask this man to define an hour, we presumably will hear references to clock or calendar units » (Cottle, 1976, p.8-9).

<sup>258</sup> « The behavior of an individual does not depend entirely on his present situation. His mood is deeply affected by his hopes and wishes and by his views of his own past. The morale and happiness of an individual seem to depend more on what he expects of the future than on the pleasantness or unpleasantness of the present situation. The totality of the individual's views of his psychological future and his psychological past existing at a given time can be called "time perspective" [...] » (Lewin, 1997, p.222).

<sup>259</sup> « [T]he conception of a historical reconstruction of temporal points in earlier and later relationship to each other » (Jaques, 1982, p.87).

		du temps : la succession et l'intention		<i>ce qui se passera dans le champ continuellement présent du passé-présent-futur qui coexiste dans l'interaction de la mémoire, de la perception, du désir et de l'anticipation</i> » (Jaques, 1982, p.87) <sup>260</sup> . Concernant l'intention, l'auteur explique : « [l]orsque nous sommes absorbés par nos tâches, notre sens du temps nous pousse hors du présent pour aller vers notre objectif ou notre désir, en faisant appel à nos souvenirs d'expériences et de connaissances passées —qui peuvent nous aider. Nous nous inscrivons alors dans un mouvement dirigé vers l'avenir, —c'est-à-dire vers notre monde intérieur futur, qui n'est pas le 'futur' du temps physique mais un futur que nous avons pleinement l'intention de créer, en contrôlant et en transformant activement le monde que nous percevons » (Jaques, 1982, p.94) <sup>261</sup> .
		La psychologie sociale du temps	McGrath et Kelly (1986)	Ces auteurs précisent (p.81) les deux prérequis de la synchronisation : « <i>une relation systématique entre les périodes des cycles (une ou plusieurs) dont la synchronisation est en cours d'exploration</i> » <sup>262</sup> ainsi qu'une « <i>relation systématique entre les phases (à savoir le début et/ou la fin) des cycles examinés</i> » <sup>263</sup> . Les « <i>groupes et les individus accordent leur rythme de travail pour s'adapter aux conditions temporelles de leur situation professionnelle et, une fois établi, ce phénomène perdure dans une certaine mesure même si les conditions temporelles environnantes ont changé</i> » (McGrath et Kelly, 1986, p.100) <sup>264</sup> .

<sup>260</sup> « [T]he conceptions of goal-directedness and of what will happen, in the continuously present field of past-present-future which coexist in the interaction of memory, perception, desire, and anticipation » (Jaques, 1982, p.87).

<sup>261</sup> « When we are absorbed in our task our time sense runs from present toward future goal or desire, calling upon such memories of the past —experience and knowledge— as may help. We feel decidedly on the move into the future —our internal world future, not the physical time "future"— a future which we fully intend to create by actively controlling and transforming our perceived world » (Jaques, 1982, p.94).

<sup>262</sup> « [A] systematic relation between the periods of the (two or more) cycles whose synchronization is being explored » (McGrath et Kelly, 1986, p.81).

<sup>263</sup> « [S]ystematic relation between the phases (i.e., time of onset or offset or both) of the cycles being examined » (McGrath et Kelly, 1986, p.81).

<sup>264</sup> « [G]roups and individuals attune their rates of work to fit the temporal conditions of their work situations, and that such attunement, once established, persists to some degree even when surrounding temporal conditions have changed » (McGrath et Kelly, 1986, p.100).

Tableau 14 : Présentation de certains thèmes et sous-thèmes liés au temps en Sociologie et *Management/Organisation*

Discipline	Thèmes	Sous-thèmes	Principaux auteurs	Principaux résultats/principales idées
Sociologie et <i>Management/Organisation</i>	Les différentes conceptions du temps, le temps en Sociologie/Organisation et les aspects temporels de la culture organisationnelle	Le temps de l'horloge (clock time)	Mumford (1963)	« Si l'on tient compte des quantités déterminables d'énergie qu'elle utilise, de sa normalisation, de son action automatique, et enfin de son propre produit, à savoir une temporisation précise, l'horloge a été la machine de premier plan, 'au cœur' de toutes techniques modernes : en toutes périodes, elle a su conserver sa position de leader ; elle marque ainsi la perfection à laquelle toute machine aspire » (Mumford, 1963, p.15) <sup>265</sup> .
			Zerubavel (1985)	« C'est le temps de l'horloge qui se situe à la base de la notion occidentale moderne de durée et qui explique la rigidité temporelle tellement typique de la vie moderne. L'une des conséquences les plus importantes de l'introduction de l'horloge en Occident et, en même temps, de la notion quantitative de durée fut l'apparition d'une conception abstraite du temps » (Zerubavel, 1985, p.61) <sup>266</sup> .
		Le temps cyclique, social et qualitatif	Sorokin et Merton (1937)	La conception du temps n'est pas astronomique (c'est-à-dire uniforme, homogène, purement quantitative et détachée de variations qualitatives) mais sociale, car elle contient des qualités spécifiques. Elle est aussi chargée des valeurs d'aptitude, d'opportunité <sup>267</sup> , de continuité, de constance et de similarité. Enfin, les croyances et les coutumes communes au groupe, dont ces qualités sont issues, permettent de mettre au jour les rythmes sociaux.
			Gurvitch (1969)	Le temps social « est caractérisé par le maximum de significations humaines qui se greffent sur lui et par son extrême complexité [...]. Il est en outre le plus discontinu des temps humains [...]. Aussi, l'unification des temps sociaux sera plus difficile à obtenir

<sup>265</sup> « In its relationship to determinable quantities of energy, to standardization, to automatic action, and finally to its own special product, accurate timing, the clock has been the foremost machine in modern technics: and at each period it has remained in the lead: it marks a perfection toward which other machines aspire » (Mumford, 1963, p.15).

<sup>266</sup> « It is clock time that is at the basis of the modern Western notion of duration and that allows the durational rigidity that is so typical of modern life. One of the most significant consequences of the introduction of the clock –and, with it, the quantitative view of duration– to the West has been the evolution of an abstract conception of time there » (Zerubavel, 1985, p.61).

<sup>267</sup> Nous pouvons ici faire un lien avec le *Kairos* aristotélicien.

				<i>que l'unification de tous les autres genres de temps ; ce qui conduira à la variabilité particulièrement intense de la hiérarchie des temps sociaux et du caractère de leurs interpénétrations consécutives » (Gurvitch, 1969, p.340).</i>
		Lauer (1981)		Cet auteur définit le temps social comme l'ensemble des « <i>modèles et des orientations qui sont liés aux processus sociaux et à la conceptualisation de l'ordre de la vie sociale</i> » <sup>268</sup> (Lauer, 1981, p.21).
		Sue (1994)		Cet auteur montre l'existence de trois temps dominants (temps sacré, temps religieux et temps du travail) et l'idée du passage d'un temps dominant donné à un autre par le dépassement de ses caractéristiques et l'arrivée de la rupture instituant son déclin progressif.
		Halbwachs (1997)		Cet auteur présente une analyse fondée sur le partage du temps en société. Pour lui, le temps social (ou la conception collective du temps) ne peut être possible que grâce aux liaisons faites entre les durées individuelles. En effet, même si chaque groupe social possède son temps social, chaque groupe social se réfère à un même cadre qui est le temps social. C'est donc bien en étant le référent que le temps social assure l'existence de liaisons entre les durées individuelles (celles des groupes sociaux pris individuellement).
		Durkheim (2013)		<i>« Nous ne pouvons concevoir le temps qu'à condition d'y distinguer des moments différents. [...] Mais, si importante que soit cette distinction pour notre expérience privée, il s'en faut qu'elle suffise à constituer la notion ou catégorie de temps. Celle-ci ne consiste pas simplement dans une commémoration, partielle ou intégrale, de notre vie écoulée. C'est un cadre abstrait et impersonnel qui enveloppe non seulement notre existence individuelle, mais celle de l'humanité. C'est comme un tableau illimité où toute la durée est étalée sous le regard de l'esprit et où tous les événements possibles peuvent être situés par rapport à des points de repère fixes et déterminés. Ce n'est pas mon temps qui est ainsi organisé ; c'est le temps tel qu'il est objectivement pensé par tous les hommes d'une même civilisation. Cela seul suffit déjà à faire entrevoir qu'une telle organisation doit être collective. Et, en effet, l'observation établit que ces points de repère indispensables par rapport auxquels toutes choses sont classées temporellement,</i>

<sup>268</sup> « ... by social time, I refer to the patterns and orientations that relate to social processes and to the conceptualization of the ordering of social life » (Lauer, 1981, p.21).

			<i>sont empruntés à la vie sociale</i> » (Durkheim, 2013, p.14-15).
	Le temps de l'organisation	McGrath et Rotchford (1983)	Certains problèmes ont été simplifiés en des « <i>expériences différentielles allant avec les intervalles de temps selon l'état de l'organisme (état lié à l'horloge) et la situation (application d'un stimulus ou taux de traitement)</i> » (McGrath et Rotchford, 1983, p.66) <sup>269</sup> .
		Clark (1985)	Défendant le rôle central des événements, l'auteur explique que « <i>[l]es systèmes basés sur les événements fonctionnent de manière inégale, sont plus discontinus, contiennent des niveaux variables de contingence et d'indétermination en ce qui concerne le début des trajectoires d'événements et même leur occurrence actuelle. Leurs unités sont relativement imprécises, bien que les unités [...] soient relativement stables. Ils ne peuvent pas être utilisés dans des additions et calculs complexes. Ils sont fortement locaux et certains sont connus seulement de quelques membres de l'organisation. Toutefois, la compétence de ces estimateurs de temps stratégique est de savoir qu'ils peuvent avoir des implications pratiques considérables pour la survie de l'organisation</i> » <sup>270</sup> (Clark, 1985, p.47).
		Bluedorn et Denhardt (1988)	Ces auteurs distinguent la recherche située au niveau macro (culture organisationnelle, planification stratégique et théorie de la contingence organisationnelle) de la recherche située au niveau micro (prise de décision, motivation et comportement de groupe).
		Hassard (1991)	S'intéressant aux aspects du temps dans les organisations, cet auteur explique la façon dont la temporalité humaine est fondée sur des impératifs naturels et sociaux. En effet, bien que le sens du temps élémentaire provienne des besoins physiologiques, les besoins individuels sont encouragés par l'environnement et structurés par la société.
		Gherardi et Strati (1988)	Pour ces auteurs, il n'y a plus adoption d'une unité temporelle uniforme, indifférenciée et ayant des propriétés spatiales et objectives. Les temps organisationnels sont désormais

<sup>269</sup> « *[D]ifferential experiences that go with time intervals under different conditions of the organism (clock state) and the situation (stimulus input or processing rate)* » (McGrath et Rotchford, 1983, p.66).

<sup>270</sup> « *Event-based systems flow unevenly, are more discontinuous, contain varying levels of contingency and indeterminacy with respect to the onset of event trajectories and even to their actual occurrence. Their units are relatively imprecise, although units [...] may be relatively stable. Also they cannot be used in complex additions and calculations. Event-based systems are highly local and some are known to only a few organizational members, yet the competence of those strategic time reckoners who do know them may have considerable practical implications for the survival of the organization* » (Clark, 1985, p.47).

				une pluralité de temps relatifs prenant en compte des aspects quantitatifs (durée, taux et intensité) mais aussi, de manière simultanée et inséparable, des aspects qualitatifs contenus dans le facteur social (ressources et significations sociales). La relativité du temps amène alors à considérer que le temps interne et particulier de l'organisation individuelle (événement) est distinct du temps externe et objectif.
			Butler (1995)	Cet auteur présente un cadre conceptuel lié au temps organisationnel et constitué de quatre types de temps. Selon lui, la notion de temps et ce que nous vivons au moment présent ne peut signifier quelque chose qu'au regard de notre compréhension du passé et de notre vision du futur. Les quatre types de temps sont alors vus comme des moyens permettant de lier le passé, le présent et le futur. Le temps de l'horloge est constitué d'une linéarité rythmique forte, ainsi que d'une mémoire et d'une perspective future longue. Le temps organique est quant à lui constitué d'une linéarité rythmique moyenne ainsi que d'une mémoire et d'une perspective future longue. Le temps stratégique est constitué d'une linéarité rythmique moyenne, ainsi que d'une mémoire et d'une perspective future courte. Le temps spasmodique est constitué d'une linéarité rythmique faible, ainsi que d'une mémoire et d'une perspective future courte (voir Butler, 1995, p.932 et p.939-940).
			Pluchart (2001)	Les entrepreneurs sont aussi confrontés à des temporalités distinctes. En effet, il existe non seulement une temporalité monochronique et processuelle faisant appel à une rationalité technico-économique, mais également une temporalité polychronique et sociale faisant appel à une rationalité de type sociopolitique et à des rites sociaux ordonnés de manière chronologique, ainsi qu'une temporalité psychique et synchronique faisant appel aux émotions passées et présentes.
			Souder et Bromiley (2012)	La différence qui existe entre la performance atteinte et les aspirations exerce une influence positive sur la durabilité des actifs de la firme. De plus, l'orientation temporelle de la firme modère positivement cette influence (déjà) positive.
			Hussenot et Missonier (2016)	<i>« En définissant l'organisation à partir du passé, du présent et du futur comme étant continuellement internalisée dans un événement réel, cette approche fournit une vision</i>

				<i>alternative de la vision du temps linéaire et séquentielle</i> » (Hussenot et Missonier, 2016, p.541) <sup>271</sup> .
		Les bienfaits du temps qualitatif	Roy (1960)	Les employés sont capables de donner une signification à leur travail répétitif en incluant des interactions humaines tout au long de leur journée de travail.
			Whipp (1994)	Il faut s'intéresser au changement stratégique, car il permet de prendre en considération des constructions du temps moins rationnelles et plus subjectives.
		Temps, culture et temps et culture organisationnelle <sup>272</sup>	Moore (1963)	« <i>Pour tous [...] [les] éléments de coordination sociale, le terme de 'temporisation' [timing] est utile car il dénote précisément l'importance déterminante d'un ordre temporel, tout en laissant ouvert le type d'exigence ou la rigidité avec lesquels l'activité en question doit être liée au temps en tant que variable inexorable</i> » (Moore, 1963, p.8) <sup>273</sup> .
			McGrath et Rotchford (1983)	« <i>[L]a fonction de [coordination] de la synchronisation [...] qui implique [...] la réduction de l'incertitude temporelle et [qui] est susceptible de résoudre les conflits d'intérêt entre les éléments de l'organisation</i> » (McGrath et Rotchford, 1983, p.71) <sup>274</sup> est un des trois problèmes temporels majeurs des organisations modernes. « <i>[L]a fonction [distributive] d'attribution [...] qui implique la résolution d'affirmations conflictuelles liées à ces ressources rares et aussi la résolution du problème du manque inhérent de temps</i> » (McGrath et Rotchford, 1983, p.71) <sup>275</sup> est un des trois problèmes temporels des organisations modernes. Ces auteurs reprennent les idées exprimées par Aschoff (1979) concernant les rythmes circadiens en Biologie.

<sup>271</sup> « *By defining organization from the past, present and future as continually internalized into an actual event, this approach provides an alternative view of the linear and sequential view of time* » (Hussenot et Missonier, 2016, p.541).

<sup>272</sup> Il faut noter que les travaux de Hassard (1991, 1996) ouvrent la voie à l'inclusion de la notion de culture dans le temps organisationnel. Par ailleurs, une grande partie des résultats et idées présentés ici peut être reliée aux dimensions de l'échelle de Schriber et Gutek (1987).

<sup>273</sup> « *For all of [...] [the] elements of social coordination the term timing is useful, since it denotes precisely the critical importance of some temporal order, while leaving open the kind of requirement or the rigidity with which the activity in question is to be related to time as an inexorable variable* » (Moore, 1963, p.8).

<sup>274</sup> « *The [coordinative] function of synchronization [...] which [...] involves reduction of temporal uncertainty and is likely to involve resolution of conflicts of interest among parts of the organization* » (McGrath et Rotchford, 1983, p.71).

<sup>275</sup> « *The [distributive] function of allocation [...] which involves resolution of conflicting claims on those scarce resources and also involves resolution of the problem of the inherent scarcity of time* » (McGrath et Rotchford, 1983, p.71).

			<p>Schein (1983)</p>	<p>La véritable essence de la culture dépend fortement des hypothèses des membres de l'organisation concernant la nature de la réalité et de la vérité. Incluant le temps dans son explication, Schein précise : « [v]oici les règles linguistiques et comportementales qui définissent ce qui est réel et ce qui ne l'est pas, ce qui est un 'fait avéré', la façon dont la vérité doit finalement être établie ; ou encore si la vérité se 'révèle' ou se 'découvre', soit autant de concepts fondamentaux du temps, qui peuvent être des concepts linéaires, cycliques, monochroniques ou polychroniques, de la même façon que l'espace peut être limité ou infini, la propriété commune ou individuelle et ainsi de suite » (Schein, 1983, p.16)<sup>276</sup>.</p>
			<p>Hall (1984a, 1984b)</p>	<p>Hall (1984a, p.24) écrit, concernant l'orientation future du peuple américain, que « [n]on seulement nous [les américains] fragmentons et planifions le temps, mais nous sommes presque toujours tournés vers le futur ; nous allons de l'avant ». Hall (1984b) se focalise sur deux aspects de la culture et développe les notions de monochronicité (effectuer un seul travail à la fois) et de polychronicité (effectuer plusieurs travaux en même temps dans le cadre d'horaires plus souples). Ainsi, les individus <i>monochrones</i> utilisent une unité de temps pour un événement donné. Ils sont aussi intéressés par les qualités humaines et l'organisation et respectent les structures temporelles<sup>277</sup>, la programmation et les procédures. Enfin, ils ont des interactions restreintes avec les autres personnes. Les individus <i>polychrones</i> sont tournés vers l'accomplissement, mais l'organisation n'est pas une donnée ferme. C'est pour cette raison qu'ils ont des difficultés à respecter les horaires. Enfin, ils ont de nombreuses interactions avec plusieurs personnes.</p>

<sup>276</sup> « Here are the linguistic and behavioral rules that define what is real and what is not, what is a "fact," how truth is ultimately to be determined, and whether truth is "revealed" or "discovered"; basic concepts of time as linear or cyclical, monochronic or polychronic; basic concepts such as space as limited or infinite and property as communal or individual; and so forth » (Schein, 1983, p.16). Précisons que Schein (1985, p.9) définit la culture organisationnelle comme « un ensemble d'hypothèses élémentaires – inventées, découvertes ou élaborées par un groupe donné apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne – qui a suffisamment bien fonctionné pour être jugé valable et donc transmis aux nouveaux membres comme étant la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir ces problèmes » [« a pattern of basic assumptions –invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems ». Enfin, nous pouvons noter que des conflits peuvent aussi apparaître entre des membres de cultures différentes évoluant au sein d'une même organisation. Par exemple, l'anthropologue Dubinskas (1988) met au jour les conflits entre scientifiques et *managers* d'une *start-up* appartenant au secteur des biotechnologies.

<sup>277</sup> Sur la structuration temporelle, voir par exemple Hassard (1991), Orlikowski et Yates (2002) et Yates (2014).



		Gersick (1988)	Le modèle de développement des groupes de travail est constitué par un ensemble de comportements qui se forment puis se modifient, et que les progrès des équipes sont liés à la prise de conscience des dates butoirs ( <i>deadlines</i> ) par leurs membres. Les progrès des équipes sont liés à la prise de conscience du temps par leurs membres.
		Gersick (1989)	La mi-temps est le moment le plus probable pendant lequel les groupes vont être attentifs.
		Eisenhardt (1989)	Une personne prenant des décisions rapidement ( <i>fast decision maker</i> ) considère plus d'informations et d'alternatives <sup>278</sup> .
		Gersick (1994)	Deux rythmes complémentaires (certaines étapes temporelles déclenchent le premier et certains événements déclenchent le second) régulent la relation entre l'équilibre et le changement dans la stratégie organisationnelle.
		Ancona et Chong (1996)	L'entraînement est défini comme « <i>l'ajustement de la vitesse ou du cycle d'une activité, afin qu'ils correspondent à ceux d'une autre activité ou se synchronisent avec eux</i> » <sup>279</sup> (Ancona et Chong, 1996, p.253).
		Davies et Omer (1996)	Ces auteurs identifient et synthétisent un certain nombre de principes relatifs à l'allocation de temps.
		Levine (1997)	Les gens se déplacent plus rapidement dans les villes économiquement riches, fortement industrielles, densément peuplées, au climat plus frais et ayant l'individualisme pour valeur culturelle.
		Onken (1999)	Les dimensions de polychronicité et de vitesse de la culture organisationnelle sont positivement reliées.
		Perlow (1999)	Définissant le concept de <i>time famine</i> (le sentiment d'avoir trop de choses à faire et pas assez de temps pour les faire), l'auteure montre que les ingénieurs subissent des interruptions constantes et que ces interruptions les empêchent de terminer leur travail.

<sup>278</sup> Voir également Judge et Miller (1991).

<sup>279</sup> « *We define entrainment [...] as the adjustment of the pace or cycle of an activity to match or synchronize with that of another activity* » (Ancona et Chong, 1996, p.253).

		Ancona, Okhuysen et Perlow (2001)	L'emploi du temps ( <i>schedule</i> ) est un composant de la cartographie ( <i>mapping</i> ) d'une activité simple.
		Blount et Janicik (2001)	Plusieurs facteurs (coûts substantiels finaux, coûts expérientiels, attributions de responsabilité, effets liés aux traits de personnalité ou au poste et effets contextuels) influencent la façon dont les acteurs évaluent un ou plusieurs changements personnels d'horaire.
		Marks, Mathieu et Zaccaro (2001)	Ces auteurs développent (entre autres) un cadre basé sur la temporalité.
		Waller, Conte, Gibson et Carpenter (2001)	Urgence temporelle et Perspective Temporelle ont des influences cruciales sur la façon dont les individus et les équipes perçoivent et répondent aux dates butoirs.
		Alter (2002)	Expliquant la notion de dyschronie, l'auteur précise que « <i>[l]es dysfonctions [...] [ne] sont [...] pas directement liées aux oppositions ou incompatibilités entre les différents éléments ou acteurs d'un système, mais au fait que ceux-ci n'évoluent ni au même rythme ni selon les mêmes logiques d'apprentissage. L'ensemble provoque des rencontres non synchroniques entre les éléments. Ces rencontres créent des problèmes de fonctionnement et d'évolution globale</i> » (Alter, 2002, p.502).
		Bluedorn (2002)	L'auteur explique ainsi la notion de <i>Zeitgeber</i> (indicateur de temps): « <i>[d]ans un contexte d'entraînement, le terme s'emploie souvent au sens d'agent rythmique ou de synchronisateur [...], faisant du [Z]eitgeber une force d'entraînement, un rythme captant un autre rythme</i> » (Bluedorn, 2002, p.150) <sup>280</sup> .
		Perlow, Okhuysen et Repenning (2002)	Les auteurs montrent comment une organisation qui prenait des décisions rapides et efficaces s'est retrouvée piégée par cette fixation sur la vitesse. En effet, les décisions prises toujours plus rapidement n'étaient plus une source d'avantage concurrentiel mais bien un besoin de vitesse autodestructeur.

<sup>280</sup> « *In the context of entrainment, the term is often used in the sense of a pacing agent or synchronizer [...], which makes a zeitgeber the entraining force, the rhythm that captures another rhythm* » (Bluedorn, 2002, p.150).

		Waller, Zellmer-Bruhn et Giambatista (2002)	Les groupes accroissent leur attention envers le temps à mesure que la proximité avec la date butoir augmente. Les groupes sont exposés à une transition de tâche qui survient temporellement à mi-parcours.
		Ashkanasy, Gupta, Mayfield et Trevor-Roberts (2004)	L'orientation future est valorisée de manière presque universelle et les organisations reflètent la culture de la Société dans laquelle elles sont imbriquées (les Sociétés orientées vers le futur ont des organisations orientées vers le futur). Enfin, ces auteurs montrent que les répondants qui vivent dans les Sociétés ayant de faibles pratiques de l'orientation future ont des aspirations et des valeurs <sup>281</sup> plus fortes concernant cette dernière.
		Gevers, Rutte et Van Eerde (2006)	« <i>[L]es cognitions temporelles partagées [...] [peuvent] aussi bien faciliter que contrecarrer le respect des [...] [dates butoirs] : cela dépend des rythmes des membres du groupe</i> » (Gevers, Rutte et Van Eerde, 2006, p.52).
		Bluedorn (2007)	Il existe des relations positives entre la polychronicité, d'une part, et l'orientation vers le changement, la tolérance pour l'ambiguïté et l'attractivité organisationnelle, d'autre part.
		Bergadaà (2007)	Il existe un profil culturel pour chacun des quatre cadres temporels définis. Le cadre temporel du présent permanent (synchronie et durée) est caractérisé par le temps présent et la culture signifie un ensemble de connaissances. Le cadre temporel du temps moderne (diachronie et instant) est caractérisé par le futur de court et moyen terme et la culture signifie un enrichissement intellectuel et un comportement socialement encouragé. Le cadre du temps fragmenté (synchronie et instant) est caractérisé par le présent immédiat et la culture signifie l'éclectisme et le développement personnel. Le cadre du temps en rythme (diachronie et durée) est caractérisé par le passé, le présent et le

<sup>281</sup> Nous pouvons ici présenter l'ouvrage de Kluckhohn et Strodtbeck (1961), car « *[l]es orientations de valeurs sont des principes complexes mais parfaitement structurés (hiérarchisés), résultant de l'interaction transactionnelle de trois éléments analytiquement différenciables du processus d'évaluation, à savoir les éléments cognitifs, affectifs et directifs—qui attribuent un ordre et une direction au flux en perpétuel mouvement des actes et des pensées humaines associés à la résolution des « problèmes humains courants* ». Ces principes varient d'une culture à l'autre mais ne se distinguent [...] que par les structures de hiérarchisation de leurs différentes composantes, qui constituent elles mêmes des universels culturels » (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961, p.4). La citation originale est la suivante : « *[v]alue orientations are complex but definitely patterned (rank-ordered) principles, resulting from the transactional interplay of three analytically distinguishable elements of the evaluative process—the cognitive, the affective, and the directive elements—which give order and direction to the ever-flowing stream of human acts and thoughts as these relate to the solution of “common human” problems. These principles are variable from culture to culture but are [...] variable only in the ranking patterns of component parts which are themselves cultural universals* » (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961, p.4).

				futur et la culture signifie le développement personnel ( <i>challenge</i> sur la durée) (Bergadaà, 2007, p.398).
			Bluedorn et Martin (2008)	Plus les entrepreneurs préfèrent travailler vite, plus ils sont polychroniques, ils essaient de faire les choses à temps et ils mettent l'accent sur les horaires <sup>282</sup> et sur les dates butoirs. Plus l'entrepreneur perçoit une flexibilité temporelle, plus sa société est vieille et moins il se soucie de la ponctualité.
			Trompenaars et Hampden-Turner (2008)	« <i>Dans la culture française, le passé est beaucoup plus proche. Il sert de contexte pour comprendre le présent. Passé, présent et futur se chevauchent [alors] de façon synchrone, si bien que le passé rend le présent plus clair, tandis que passé et présent permettent de mieux distinguer l'avenir</i> » (Trompenaars et Hampden-Turner, 2008, p.219).
			Ballard (2009)	Les « <i>cycles d'activité font office de Zeitgeber entraînant les schémas d'activité des membres organisationnels et une expérience concomitante du temps. Si l'organisation et son environnement [établissent] des cycles d'activité partagés par tous les membres de l'organisation, chaque groupe de travail est également lié par un ensemble distinct de cycles d'activité guidant leur unique contribution à l'organisation dans son ensemble et les distinguant des autres groupes</i> » (Ballard, 2009, p.211) <sup>283</sup> .
			Chen et Nadkarni (à paraître)	Dans leur article à paraître, les auteurs valident le modèle selon lequel l'ugence temporelle a une influence positive sur le <i>leadership</i> temporel qui a ensuite une influence positive sur le <i>corporate entrepreneurship</i> .
Temps en Gestion et Entrepreneuriat <sup>284</sup>	Le temps dans les sous-disciplines de la Gestion	Batsch (1997, 2002)	En comptabilité, le temps est notamment visible à travers la notion d'exercice présentant le bilan et le compte de résultats. Le temps est aussi visible par les différents degrés d'exigibilité du passif. En analyse financière, le bilan reflète notamment la notion de temps, c'est-à-dire les différents cycles d'investissement et d'exploitation. L'analyse des	

<sup>282</sup> Sur les horaires, voir également McGrath (1988).

<sup>283</sup> L'idée est contenue dans la citation d'origine suivante : « *activity cycles serve as Zeitgebers that entrain organizational members' activity patterns and concomitant experience of time. While the organization and its environment establishes activity cycles that are shared by all organizational members, each work group is also bound by a distinct set of activity cycles that guide their unique contribution to the organization as a whole and distinguish them from other groups* » (Ballard, 2009, p.211).

<sup>284</sup> Nous excluons ici l'article de Bird et West (1997) car il a déjà été cité.

			différentes composantes du Besoin en Fonds de Roulement reflète également la notion de temps dans le diagnostic financier. Enfin, en gestion financière, la notion de temps est notamment visible au travers du risque futur (la Valeur Actuelle Nette ou les modèles d'évaluation d'actifs). Le temps est visible, en contrôle de gestion, par l'analyse de la formation des coûts, des marges, des objectifs, des écarts, des adaptations et de la budgétisation. La gestion budgétaire est alors une illustration. Le temps est notamment visible, en gestion de production, au travers des différentes phases de mise au point, de production et de distribution d'un nouveau produit. Le temps est notamment visible, en <i>marketing</i> , via le cycle de vie des produits. Le temps est notamment visible, en ressources humaines, sous l'angle de l'aménagement du temps de travail des salariés et de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Le temps est notamment visible, en stratégie, au travers des matrices de gestion de portefeuille de produits. Outre le cycle de vie des produits, les modèles de cycle de vie de l'entreprise en croissance peuvent aussi refléter la notion de temps. Enfin, le temps est visible, en stratégie, à travers le <i>timing</i> d'entrée sur le marché et l'avantage donné au pionnier ou au premier.
		La théorie des niveaux de construit appliquée à l'évaluation et à l'exploitation des opportunités	Tumasjan, Welpé et Spörrle (2013) Les auteurs montrent que la désirabilité a une plus forte influence sur l'évaluation, lorsque l'exploitation est temporellement lointaine plutôt que temporellement proche. Ils montrent également que la faisabilité a une influence plus forte sur l'évaluation, lorsque l'exploitation est temporellement proche plutôt que temporellement lointaine.
		Réconcilier les demandes paradoxales du métier d'entrepreneur	Miller et Sardais (2015) En comparant un entrepreneur et son consultant partenaire, les auteurs montrent (entre autres) que « <i>l'entrepreneur est plus persévérant que le consultant quand il s'agit d'adopter une vision positive de l'avenir pour l'entreprise; mais une fois qu'il est convaincu que les choses sont devenues sans espoir, il change et adapte radicalement son point de vue et il est prêt à partir. Il est à la fois persévérant puis résolument négatif, mais à des moments différents</i> » (Miller et Sardais, 2015, p.502) <sup>285</sup> .

<sup>285</sup> « [T]he entrepreneur is more persistent than the consultant in embracing a positive frame of the future for the business; but once he believes things have become hopeless, he changes and adapts his view dramatically and is ready to go. He is both persistent and then decisively negative, but at different times » (Miller et Sardais, 2015, p.502).

Pour conclure cette présentation interdisciplinaire de certains thèmes et sous-thèmes liés au temps (sur l'interdisciplinarité, voir également Fraser, 1989) et en retour aux grands auteurs en Science du *Management* et de l'Organisation, notons que D'Aveni (1995, p.233) explique, dans son ouvrage de référence, que : « [l]’hyper-compétition est un environnement qui se caractérise par des manœuvres concurrentielles agressives et rapides, où il faut réagir vite pour acquérir des avantages concurrentiels et détruire ceux des rivaux. Elle accélère le rythme des interactions stratégiques dynamiques entre les concurrents ». Faisant remarquer que c’est lorsque la firme parvient à répondre plus rapidement que ses concurrents, que le temps devient pour elle une source d’avantages concurrentiels, Stalk (1988) rejoint cette idée de réponse rapide. Par ailleurs, Stalk et Hout (1992, p.316) soulignent que la proactivité est l’avantage le plus important : « ... [Parmi] tous [les] bénéfiques, celui qui a l’impact le plus fort sur une entreprise, sur ses clients et ses concurrents, [c]’est la capacité des sociétés rapides à concevoir, développer et introduire de nouveaux produits et services sur le marché plus rapidement que leurs concurrents ». Il faut également noter que « l’adaptation de l’organisation se fait grâce à la présence des membres qui la composent et qui en sont les instruments » (Cyert et March, 1970, p.121). Enfin, toujours sur cette idée d’adaptation dynamique collective, l’article de Brown et Eisenhardt (1997) montre que les *managers* d’innovations multi-produits qui réussissent : 1) improvisent dans leurs projets actuels en combinant des responsabilités et des priorités claires avec une liberté et une communication extensive, 2) enquêtent sur le futur avec des expériences à bas coût (à l’aide de produits expérimentaux, d’alliances stratégiques, de personnes qui sont chargées de penser au futur ou encore de réunions) et 3) lient les projets actuels aux projets futurs en utilisant des procédures de transition chorégraphiées ainsi que des intervalles de temps prévisibles entre les projets successifs<sup>286</sup>.

À la lecture de tous ces travaux, nous pouvons nous poser la question suivante : qu’en est-il des thèmes et sous-thèmes qui attribuent une place importante et dynamique aux individus, et qui sont différents de ceux liés à la stratégie telle que la définissent les stratégestes de l’école de Harvard ? Il semble, en effet, que les chercheurs se soient davantage intéressés à certains thèmes et sous-thèmes liés à la vision statique de la stratégie, telle que l’entendaient, en 1965, Learned, Christensen, Andrews et Guth (p.17) : « *La stratégie est la*

---

<sup>286</sup> Voir également Brown et Eisenhardt (1998).

*structure formée par les objectifs, objets ou buts et les principales procédures et plans permettant d'atteindre ces objectifs, énoncés de façon à définir dans quel secteur d'activité l'entreprise se place ou devra se placer et le type d'entreprise auquel elle appartient ou devra appartenir* »<sup>287</sup>.

## 4.2 La mise en évidence d'un vide théorique

**Cependant, il semble que la stratégie soit également le reflet d'un ensemble de thèmes et sous-thèmes temporels, individuels et dynamiques, peu étudiés en *Management et Organisation*, comme le temps psychologique (cadre général de la perception et expérience individuelle du temps) et la Perspective Temporelle (un sous-thème particulier de ce thème).** Pour illustrer cette idée, nous pouvons citer l'ethnologue et sociologue Georges Balandier qui ne manquait pas de relever, déjà en 1988, l'importance de la succession : *« L'homme de la modernité peut se sentir en situation d'étranger à ce qui n'est pas la temporalité immédiate. Le changement, le mouvant, la précarité lui deviennent plus familiers; la nouveauté, l'éphémère, la succession rapide des informations, des produits, des modèles de comportement, la nécessité d'effectuer de fréquentes adaptations lui donnent l'impression de vivre seulement au présent, si bien que la gestion d'une existence tend à devenir celle de ses moments successifs »* (Balandier, 1988, p.165-166)<sup>288</sup>. Cette citation est importante, car elle nous permet de nous rapprocher du psychologue Jean-Marie Guyau, qui précise que la succession dynamique individuelle est *« un abstrait de l'effort moteur exercé dans l'espace ; effort qui, devenu conscient, est l'intention »* (Guyau, 1998, p.36; également cité dans Whitrow, 1961, p.52).

**Or, nous soutenons ici que la Perspective Temporelle permet d'avancer vers une théorie plus large de l'entrepreneuriat incluant les dynamiques temporelles individuelles.** Et, faisant écho à des travaux antérieurs (Corbett et McMullen, 2007), nous soutenons que le fait de considérer la Perspective Temporelle (notamment) comme un

---

<sup>287</sup> « [S]trategy is the pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be » (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965, p.17). Cette définition, également citée dans Schendel et Hofer (1979), intègre d'autres définitions (par exemple, Chandler, 1989). Enfin, le lecteur pourra aussi lire Joffre, Aurégan, Chédotel et Tellier (2006).

<sup>288</sup> Cette citation de Balandier est également importante en ce que les termes « *temporalité immédiate* » et « *moments successifs* » touchent à des notions voisines d'urgence (Bienaymé, 1995) de la décision (March et Romelaer, 1976), d'urgence (Aubert, 2003; Boutinet, 2012) et de temps court lié à l'événement (Braudel, 1969).

antécédent de la vigilance offre aux chercheurs, en entrepreneuriat, la possibilité d'entrer dans le débat lié à la question suivante : les entrepreneurs sont-ils nés (les entrepreneurs vigilants utilisent des schémas cognitifs spécifiques qu'eux seuls possèdent et l'application de ces schémas les amène à identifier des opportunités; voir Gaglio et Katz, 2001; Valliere, 2013) ou les entrepreneurs sont-ils créés (la Perspective Temporelle lewinienne est liée à sa théorie du champ qui prend en compte à la fois la personne et l'environnement [voir Lewin, 1946; Kaufmann, 1968] et la Perspective Temporelle peut être développée et « rééquilibrée »<sup>289</sup> à travers un *coaching* spécifique) ?

Ayant mis au jour : 1) l'importance de l'expérience individuelle du temps au travers de la succession et de l'intention (Jaques, 1982), et 2) l'intérêt de considérer la Perspective Temporelle (notamment) comme un antécédent de la vigilance, nous présentons maintenant – en écho aux propos de Ricœur (1983) cités en introduction – une revue de littérature historique et narrative sur les bases du temps chez l'individu et sur la Perspective Temporelle.

### 4.3 Revue de littérature historique et narrative portant sur les bases du temps chez l'individu et sur la Perspective Temporelle

#### 4.3.1 Introduction préalable sur la motivation et la Perspective Temporelle

Tout d'abord, défendant une approche molaire plutôt que moléculaire (atomistique), Wallace et Rabin (1960, p.232) précisent que la Perspective Temporelle « *touche la personnalité tout entière, la mémoire des événements passés, les espoirs, les aspirations et les anticipations des événements futurs* ». Ces auteurs ajoutent que « « [l]a projection du soi de la personne dans la dimension temporelle », comme composante de la singularité de la personnalité, est d'un intérêt majeur dans l'étude de la perspective temporelle »<sup>290</sup>. Ensuite, Vroom (1964) explique, dans son modèle traitant de la motivation, qu'une force est le produit de la valence (orientations affectives envers un résultat particulier<sup>291</sup>) et de l'attente (degré de confiance de la personne dans le fait qu'un acte particulier sera suivi d'un résultat

---

<sup>289</sup> Au sens de Boniwell, Osin, Linley et Ivanchenko (2010).

<sup>290</sup> « It [time perspective] involves the total personality, memory for past events, and hopes, aspirations, and anticipations of future events. [...]The person's "projection of the self in the temporal dimension", as part of the uniqueness of personality, is of major interest in the study of time perspective » (Wallace et Rabin, 1960, p.232).

<sup>291</sup> Valence : « [w]e use the term valence throughout this book in referring to affective orientations toward particular outcomes » (Vroom, 1964, p.15).



particulier<sup>292</sup>). Par ailleurs, Calabresi et Cohen (1968) montrent qu'il y a une relation entre la personnalité des individus et leurs attitudes à l'égard du temps. Enfin, dans un article de synthèse, Hoornaert (1973, p.269) précise que « [p]ar la notion de perspective temporelle, il est compris la perspective, qui existe et qui est élaborée continuellement, plus ou moins consciente, par la réciproque influençant la totalité des points de vue sur le passé, le présent et le futur, et qui est saisie depuis le présent en fonction des besoins actuels et des orientations des valeurs, dans et à travers le comportement, dans tous ses aspects : cognitif, affectif, dynamique et comportement manifeste »<sup>293</sup>.

Faisant écho à Vroom (1964), Heckhausen (1977) propose une définition de la motivation. Selon cet auteur, « la motivation s'interprète comme l'évaluation de deux éléments l'un par rapport à l'autre, à savoir la valeur incitative d'un événement et la probabilité de pouvoir l'atteindre. La probabilité de son occurrence subsume le fait d'atteindre les étapes intermédiaires. Ainsi, tout événement se caractérise par une valeur incitative particulière et une probabilité d'occurrence particulière dont l'association multiplie la prédiction de l'occurrence »<sup>294</sup> (Heckhausen, 1977, p.284-285). L'étude de la motivation est importante ici, en ce sens que la Perspective Temporelle est un construit cognitif et motivationnel (Nuttin, 1980; De Volder et Lens, 1982). **Enfin, nous rappelons que, dans leur article séminal de 1999, Zimbardo et Boyd (1999) construisent une échelle (Zimbardo Time Perspective Inventory ou ZTPI) comportant les dimensions suivantes : le « Passé Positif » (une image positive du passé individuel), le « Passé Négatif » (une image négative du passé individuel), le « Présent Hédoniste » (le fait de vivre et de profiter du moment présent sans penser à demain), le « Présent Fataliste » (attitude fataliste et de résignation face à la vie et au futur déterminé) et le « Futur » (bataille individuelle pour**

---

<sup>292</sup> Attente : « [a]n expectancy is defined as a momentary belief concerning the likelihood that a particular act will be followed by a particular outcome » (Vroom, 1964, p.17).

<sup>293</sup> « By the notion of time perspective is meant the perspective, which exists and is continually elaborated, more or less conscious, by the reciprocal influencing whole of viewpoints on past, present and future, and which is taken in from the present in function of the actual needs and value-orientations, in and through behaviour in all its aspects: cognitive, affective, dynamic and overt behaviour » (Hoornaert, 1973, p.269).

<sup>294</sup> « [M]otivation is construed as appraisal of two things in relationship to each other: the incentive value of an event and the probability that it can be attained. Its probability of occurrence subsumes the attainability of intermediate steps. Thus, each event can be characterized by a particular incentive value and a particular probability of occurrence, which can be combined multiplicatively for the prediction of behavior » (Heckhausen, 1977, p.284-285).

des buts et récompenses futurs)<sup>295</sup>. Ces cinq dimensions reflètent une conceptualisation qualitative, sociale et « valencée » (la valeur subjective positive ou négative) du temps. Reprenant cette conceptualisation, la contribution récente de Matthews et Stolarski (2015) porte sur les liens entre les cinq dimensions de l'échelle ZTPI et les modèles de fonctionnement émotionnel.

### 4.3.2 Revue historique et narrative de la dimension du « passé » chez l'individu

Dans cette partie, nous étudions la dimension « passé » chez l'individu.

#### 4.3.2.1 La profondeur temporelle

En 1983, El Sawy montre qu'il existe une direction causale entre passé et futur (le passé influence le futur), ainsi qu'une corrélation positive entre leurs profondeurs temporelles respectives. Par ailleurs, quelque vingt années plus tard, Bluedorn (2002) définit la profondeur temporelle (*temporal depth*) comme « *les distances temporelles par rapport au passé et au futur que les individus et les collectivités prennent normalement en considération lorsqu'ils envisagent les événements qui se sont passés, qui auraient pu se passer ou qui pourraient se passer* »<sup>296</sup> (Bluedorn, 2002, p.114; voir également Bluedorn et Jaussi, 2008). Toujours sur cette notion, Bluedorn et Ferris (2004) montrent que la corrélation positive qui existe au niveau individuel entre la profondeur temporelle passée et future se retrouve également au niveau organisationnel. De plus, dans le domaine de la Médecine, Schacter, Addis et Buckner (2007, p.659) expliquent que « *le processus d'imagination et de simulation des événements futurs dépend, en grande partie, des processus neuronaux qui sont également mis en œuvre dans la mémoire épisodique* »<sup>297</sup>. En 2012, Epstude et Peetz expliquent dans leur article de Psychologie que les êtres humains possèdent cette aptitude unique à projeter leur moi dans le passé et dans le futur. Enfin, en *Management Stratégique*, Nadkarni, Chen et Chen (2016) ont notamment montré que la vélocité du secteur modérait la relation entre la profondeur

---

<sup>295</sup> Nous pouvons ici faire un lien entre la Perspective Temporelle future et la citation suivante : « *[le] futur, à l'origine, c'est le devant être, c'est ce que je n'ai pas et ce dont j'ai désir ou besoin ; c'est ce que je travaille à posséder ; [...] le futur se ramène à l'activité tendant vers autre chose, cherchant ce qui lui manque* » (Guyau, 1998, p.32).

<sup>296</sup> « *[T]he temporal distances into the past and future that individuals and collectivities typically consider when contemplating events that have happened, may have happened, or may happen* » (Bluedorn, 2002, p.114).

<sup>297</sup> « *The process of imagining or simulating future events depends on many of the same neural processes that are involved in episodic remembering* » (Schacter, Addis et Buckner, 2007, p.659).

temporelle « passé » des cadres et l'agressivité concurrentielle de la firme, de sorte que cette relation était positive (négative) dans les secteurs faiblement (fortement) véloce. Ces mêmes auteurs ont également montré que la vélocité du secteur modérait la relation entre la profondeur temporelle « futur » des cadres et l'agressivité concurrentielle de la firme, de sorte que cette relation était linéaire et positive (curvilinéaire)<sup>298</sup> dans les secteurs faiblement (fortement) véloce.

#### 4.3.2.2 Focus temporel

Déjà en 1978, Settle, Alreck et Glasheen construisaient le test FAST (*Focus, Activity, Structure et Tenacity*) mesurant l'orientation temporelle. La dimension *Focus* est alors liée à la tendance qu'a l'individu à se souvenir, à sentir, à se projeter ou à étendre la conscience humaine sur l'ensemble du spectre temporel. De plus, Shipp, Edwards et Lambert (2009, p.1) définissent le concept de *focus temporel (temporal focus)* comme « l'attention que les individus consacrent à penser au passé, présent et futur. Ce concept est important car il a des répercussions sur la façon dont les individus intègrent les perceptions relatives aux expériences passées, aux situations actuelles et aux attentes futures dans leurs attitudes, cognitions et comportements »<sup>299</sup>. Enfin, toujours en lien avec cette notion de *focus temporel*, Nadkarni et Chen (2014) montrent que, dans les environnements stables, les nouveaux produits sont plus rapidement introduits dans des firmes gérées par des dirigeants ayant des *focus* « passé » et « présent » forts ainsi qu'un *focus* « futur » faible. À l'inverse, dans les environnements dynamiques, les nouveaux produits sont plus rapidement introduits dans des firmes gérées par des dirigeants ayant un *focus* « passé » faible ainsi que des *focus* « présent » et « futur » forts.

---

<sup>298</sup> C'est-à-dire dont la courbe est en forme de U inversé.

<sup>299</sup> « *Temporal focus is the attention individuals devote to thinking about the past, present, and future, and the concept is important because it affects how people incorporate perceptions about past experiences, current situations, and future expectations into their attitudes, cognitions, and behavior* » (Shipp, Edwards et Lambert, 2009, p.1).

### **4.3.2.3 Points positifs et négatifs de la dimension « passé » chez l'individu**

#### **4.3.2.3.1 Les points positifs**

Nous pouvons ici noter qu'en 1973, Bavelas montre que les événements passés sont décrits avec davantage de détails. De plus, Rollier et Turner montrent en 1994 que les personnes qui utilisent le mode de pensée rétrospectif génèrent un plus grand nombre d'idées.

#### **4.3.2.3.2 Les points négatifs**

Cependant, en 1983, Agarwal, Tripathi et Srivastava mettent également au jour des points négatifs car, d'après ces auteurs, les personnes ayant souffert d'une privation de Perspective Temporelle sont disposées à s'éterniser sur le passé ou à s'immerger dans le présent. Elles mettent alors en place une planification inadaptée à l'atteinte de buts situés dans un futur lointain. Elles font aussi preuve de plus d'impulsivité dans leurs réponses en ne se souciant pas de la justesse des solutions qu'elles proposent. Elles préfèrent également obtenir ce qu'elles peuvent immédiatement plutôt que d'attendre des récompenses plus grandes mais retardées. Enfin, dans leur article de référence, Holman and Silver (1998) montrent que les individus traumatisés et « collés au passé » ne s'adaptent pas aux environnements physiques et sociaux actuels.

### **4.3.2.4 La situation concernant les entrepreneurs et une transition vers les autres dimensions temporelles individuelles**

Nous rappelons ici que, dans leur article séminal de 1997, Bird et West expliquent que les questions de temps (incluant la Perspective Temporelle) sont au cœur d'un entrepreneuriat réussi.

### **4.3.3 Revue historique et narrative de la dimension « présent » chez l'individu**

Dans cette partie, nous étudions la dimension « présent » chez l'individu.

#### **4.3.3.1 Les points positifs et négatifs de la dimension « présent » chez l'individu**

##### **4.3.3.1.1 Les points positifs**

Déjà en 1988, Bond et Feather (1988) mettent au jour des points positifs en montrant

que les relations sont positives entre l'utilisation du temps, le *standing* au moment présent et l'optimisme concernant l'avenir. Nous pouvons aussi noter qu'une décennie plus tard, Messeghem et Varraut définissent la vision stratégique du dirigeant de PME comme « *sa représentation mentale, à la fois du présent et du futur, de son organisation et de son environnement* » (Messeghem et Varraut, 1998, p.105)<sup>300</sup>.

#### 4.3.3.1.2 Les points négatifs

Cependant, nous rappelons aussi qu'Agarwal, Tripathi et Srivastava (1983) mettent au jour des points négatifs car, d'après ces auteurs, les personnes disposées à s'immerger dans le présent ont un profil contenant des caractéristiques négatives. Nous pouvons aussi noter que Bergadaà (1990) montre que les individus orientés vers le présent adoptent une attitude de réaction face à leur environnement (ils se sentent sujets au sort et au déterminisme exogène; voir également Rotter, 1966).

#### 4.3.3.2 Synthèse

Tout d'abord, il faut garder à l'esprit qu'il existe une flèche du temps (Hawking, 2007) allant du passé au futur et passant par le présent (Bergadaà, 2001). Il faut aussi savoir si les expériences sont heureuses ou malheureuses. En effet, reflétant le concept de valence, Lyubomirsky (2001) explique que les personnes heureuses et les personnes malheureuses se différencient dans les stratégies cognitives, les stratégies faisant appel à l'exercice du jugement et les stratégies motivationnelles qu'elles utilisent. En outre, il faut savoir si le temps est subi ou choisi. En effet, Macan, Shahani, Dipboye et Phillips (1990) montrent que le contrôle perçu du temps est le facteur le plus important dans la gestion du temps et que les étudiants qui possèdent le contrôle perçu de leur temps subissent moins l'ambiguïté et la surcharge de leur rôle, les tensions somatiques liées au travail ou encore une insatisfaction concernant leur travail et leur vie<sup>301</sup>. Dans la même veine, Macan (1994) montre (notamment) qu'avoir un comportement qui met l'accent sur la gestion du temps a des effets bénéfiques sur

---

<sup>300</sup> Cette définition peut alors être rapprochée de la gestion évoluant entre continuité et changement (voir Collins et Porras, 1996).

<sup>301</sup> De façon analogue, Claessens, Van Eerde, Rutte et Roe (2007) montrent, dans leur revue de littérature liée à la gestion du temps (ou *time management*; pour une autre revue, voir Claessens, Roe et Rutte, 2009), que cette dernière est positivement corrélée au contrôle perçu du temps.

les tensions et sur la satisfaction au travail mais pas sur la performance au travail. Enfin, au sujet de la flèche du temps et du temps subi ou choisi, Bergadaà (2001) construit un modèle (Tableau 15) lié à la réalité temporelle vécue par les dirigeants de PME.

**Tableau 15 : Le modèle de Bergadaà (2001) sur la réalité temporelle vécue par les dirigeants**

	<b>Temps contingent qui s'impose au dirigeant</b>	<b>Temps choisi par le dirigeant</b>
<b>Temps présent</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Temps fusionné</i> : chimie alliant permanence et évolution.</li> <li>• <i>Temps contrôlé</i> : réactivité immédiate aux problèmes posés.</li> <li>• <i>Temps partagé</i> : modifiable selon les autres perspectives.</li> <li>• <i>Temps cadré</i> : enchaînement correct de décisions et d'actions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Présent « éternel »</i> : temps circulaire du passé et du futur mais/et inclus dans le présent.</li> <li>• <i>Présent actif</i> : somme de décisions prises et d'actions engagées.</li> <li>• <i>Présent de l'instant</i> : laisser le temps au temps.</li> </ul>
<b>Flèche du temps</b>  (va du passé au futur en passant par le présent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Futur continu</i> : organisation adaptée à son futur.</li> <li>• <i>Futur imprévu</i> : organisation ayant une (ou plusieurs) rupture(s) à vivre.</li> <li>• <i>Futur organisé</i> : organisation sortie de la crise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Futur prospectif</i> : ce que l'entreprise va devenir mais pas ce qu'elle va faire.</li> <li>• <i>Futur jalonné</i> : partage d'un engagement résolu vers le futur.</li> <li>• <i>Futur accompagné</i> : présent qui progresse vers le futur.</li> </ul>

Source : adapté de Bergadaà (2001, p.65).

#### 4.3.4 Revue historique et narrative de la dimension « futur » chez l'individu

Dans cette partie, nous étudions la dimension « futur » chez l'individu.

##### 4.3.4.1 L'accomplissement

Les débuts de cette notion peuvent être attribués à Tolman (1925, p.39) qui explique qu'à « *chaque fois qu'il s'avère nécessaire [...] de mentionner un élément vers lequel le comportement est dirigé ou par lequel le comportement est motivé, c'est qu'il existe un but ou une intentionnalité* »<sup>302</sup>. De plus, dans leur ouvrage séminal de 1953, McClelland, Atkinson, Clark et Lowell soulignent (p.289) que « *plus l'enfant est forcé de maîtriser les choses, plus son besoin d'accomplissement est élevé* »<sup>303</sup>. En outre, Knapp et Garbutt (1958) montrent que les individus ayant une forte motivation pour l'accomplissement préfèrent des métaphores temporelles dynamiques et hâtives. Rappelons que 1) Teahan (1958) montre que les garçons qui accomplissent beaucoup ont une Perspective Temporelle future plus vaste (ou à long terme et prévoyante), 2) McClelland (1961) lie futur, besoin d'accomplissement et retardement des récompenses, 3) Nisan (1972) relève que les personnes orientées vers l'accomplissement prennent plus de risques, attribuent une plus grande valence au succès d'une tâche future et estiment les chances de ce succès plus élevées. Enfin, s'intéressant aux motifs liés à l'accomplissement (*achievement motives*), Gjesme (1974) montre que les enfants orientés vers l'approche (forte motivation à approcher la réussite et faible motivation à éviter l'échec) prennent en compte et solutionnent correctement un plus grand nombre de problèmes.

##### 4.3.4.2 Un retour sur le retardement des récompenses

Sur le retardement de récompenses, Klineberg (1968) montre que la capacité à préférer une récompense plus grande, mais retardée dans le temps, dépend du degré avec lequel l'individu dote les événements futurs d'un sens de la réalité (cohérence dans l'ordre des événements, estimations réalistes et modérées). Pour rappel, selon Mischel (1974), le

---

<sup>302</sup> « *Whenever [...] it is found necessary to include a statement of something either toward-which or from-which the behavior is directed, there we have purpose* » (Tolman, 1925, p.39).

<sup>303</sup> « *[T]he more the child is forced to master things, the greater his n Achievement* » (McClelland, Atkinson, Clark et Lowell, 1953, p.289).

processus de retardement des récompenses comprend deux parties : les déterminants du choix individuel et la période de retardement actuelle auto-imposée.

#### 4.3.4.3 L'orientation « futur »

Concernant l'orientation « futur », Trommsdorff (1983, p.384) définit cette notion comme « *un construit cognitif-motivationnel multidimensionnel. Les schémas cognitifs relatifs au futur subjectif se distinguent par leur structure temporelle et causale et selon que les jugements subjectifs sous-jacents des événements futurs sont plus ou moins probables. La qualité motivationnelle et affective du futur subjectif peut être différenciée en fonction de la qualité affective du futur (comme plus ou moins positive ou effrayante) et selon son contenu thématique spécifique (buts)* »<sup>304</sup>.

#### 4.3.4.4 La Perspective Temporelle « Futur »

Tout d'abord, il faut noter que, dans son article de 1956, Wallace (1956) définit l'extension (étendue de la période de temps liée au futur) et la cohérence (organisation des événements dans cette période) de la Perspective Temporelle future. De plus, Kastenbaum (1961) met au jour que la préoccupation générale pour les expériences futures, l'usage efficace et socialement acheminé de l'intelligence, le nombre d'événements, de rôles et d'expériences auxquels un individu s'attend pour peupler son futur, ainsi que la tendance à explorer et à organiser les possibilités futures quand la situation immédiate est structurée de façon minimale, constituent quatre facteurs liés à la Perspective Temporelle future.

Par ailleurs, Nuttin (1964) étudie le lien entre Perspective Temporelle future, apprentissage et motivation humaine : « *L'interpénétration intime du comportement appris et des orientations dynamiques permet aux individus de combler l'écart entre apprentissage et performance. L'enthousiasme suscité par la motivation ou par le besoin entraîne l'activation de modèles comportementaux plus ou moins flexibles imbriqués dans ce même système*

---

<sup>304</sup> Sur la notion de but, voir aussi Tolman (1925); Locke et Latham (1990, 2002); Fried et Slowik (2004). L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « *We will understand future orientation as a multi-dimensional cognitive-motivational construct: cognitive schemata on the subjective future may be differentiated according to their temporal and causal structure and underlying subjective judgments of future events as more or less probable; the motivational and affective quality of the subjective future may be differentiated according to the affective quality of the future (as more or less positive or threatening) and its specific thematic content (goals)* » (Trommsdorff, 1983, p.384).



*dynamique. Enfin, les aspects cognitifs du comportement sont aussi intimement liés à la motivation et à l'apprentissage. D'un côté, les fonctions cognitives sont capables de transformer les besoins en tâches et en plans orientés vers l'avenir. De l'autre côté, le contenu cognitif en lui-même est un dépôt<sup>305</sup> du comportement précédent »<sup>306</sup> (Nuttin, 1964, p.81). En 1972, illustrant l'importance de l'âge, Lessing montre que la Perspective Temporelle future cognitive et motivationnelle (période de temps au-delà de laquelle les images sont projetées, mais aussi la mesure dans laquelle il existe une disposition motivationnelle à accorder la priorité à des considérations de long terme)<sup>307</sup> s'accroît avec l'âge et avec le degré de satisfaction que les adultes ont de leur vie. En 1979, Gjesme (1979) montre que les enfants orientés vers l'approche considèrent le futur comme un instrument utile pour atteindre les buts futurs. Enfin, dans son ouvrage séminal, Nuttin (1980, p.34) note que la Perspective Temporelle future « est 'l'espace' dans lequel peut se développer la motivation dans sa forme cognitive, c'est-à-dire sous forme de construction d'objets-buts et de projets ».*

Toujours sur la dimension « futur », De Volder et Lens (1982) identifient les effets motivationnels d'une Perspective Temporelle future longue, en attribuant une valence élevée aux buts situés dans un futur lointain (aspect dynamique) et une valeur instrumentale élevée au comportement d'étude actuel servant à atteindre les buts situés dans ce futur lointain (aspect cognitif). Concernant la Perspective Temporelle future, nous précisons qu'Agarwal, Tripathi et Srivastava (1983) mettent au jour que certaines personnes sont orientées vers le futur. Ces personnes s'inquiètent et planifient alors des buts à atteindre dans un futur lointain. Elles sont aussi plus réfléchies, considérant toutes les hypothèses avant de fournir une solution correcte et ont tendance à choisir des récompenses plus grandes mais retardées. Enfin, ces personnes ont moins souffert d'une privation prolongée de Perspective Temporelle et leurs expériences sociopsychologiques augmentent leurs pensées et leurs planifications

---

<sup>305</sup> Il s'agit ici d'un précipité au sens chimique du terme.

<sup>306</sup> « *This intimate interpenetration of learned behavior and dynamic orientations allows us to bridge the gap between learning and performance. The arousal of the motivation or need entails the activation of more or less flexible behavioral patterns embedded in that same dynamic system. Finally, also the cognitive aspects of behavior are intimately related to motivation and learning; on the one hand, cognitive functions are able to transform needs into future-oriented plans and tasks; on the other[,] the cognitive content itself is a deposit of previous behavior* » (Nuttin, 1964, p.81).

<sup>307</sup> L'idée est contenue dans la citation d'origine suivante : « *cognitive-motivational future time perspective [...] [is] defined as not only the span of time over which images are projected but as also the extent to which there is a motivational pattern of giving priority to long-range considerations* » (Lessing, 1972, p.459).

orientées vers le futur. Par ailleurs, en lien avec les travaux de Lyubomirsky sur les individus heureux et malheureux, Bouffard, Lens et Nuttin (1983) montrent que les sujets frustrés ont une Perspective Temporelle future moins longue. Une décennie plus tard, Lens et Bouffard (1993, p.72) expliquent que « *la PF [Perspective Future] est considérée comme une caractéristique de la personnalité qui s'enracine dans les processus de motivation et dans le développement de buts et d'aspirations au niveau de la représentation* ». Enfin, nous pouvons noter que la dimension « futur » est étudiée en *Management/Organisation* puisque, examinant le comportement de risque des personnes à l'origine de nouvelles entreprises, Das et Teng (1997, p.75) distinguent, dans une matrice, les entrepreneurs opportunistes (orientation à long terme et risque faible) et les entrepreneurs artisans (orientation à court terme et risque fort).

#### 4.3.4.5 La théorie des niveaux de construit

Nous allons montrer qu'il existe un lien fort entre la théorie des niveaux de construit (Trope et Liberman, 2010; Maglio, Trope et Liberman, 2015) et la Perspective Temporelle future<sup>308</sup>. Concernant cette théorie, un des autres articles fondateurs est celui de Liberman et Trope (1998)<sup>309</sup>. Ces auteurs observent en effet que les activités situées dans un futur lointain sont construites à un niveau plus élevé que les activités situées dans un futur proche. Ils montrent également que les décisions concernant les activités situées dans un futur lointain sont davantage influencées par la désirabilité de l'état final que par la faisabilité d'atteindre cet état final. En 2000, Trope et Liberman (2000) montrent que les caractéristiques abstraites et orientées vers les buts (*high-level construal features*) ont un poids plus important dans la détermination des préférences d'un futur lointain que dans la détermination des préférences d'un futur proche. Ensuite, Liberman, Sagristano et Trope (2002) soulignent que les expériences de *coping* positives et négatives situées dans un futur plus lointain sont plus prototypiques (moins variables et plus extrêmes), qu'elles varient moins et qu'elles sont organisées autour de structures plus simples. Par ailleurs, Sagristano, Trope et Liberman (2002) mettent en évidence que le couple récompense forte/probabilité faible attire plus les participants dont les préférences sont liées à un futur lointain, alors que le couple récompense faible/probabilité forte attire davantage les participants dont les préférences sont liées à un futur proche. Ces résultats viennent s'ajouter aux résultats précédents (Liberman et Trope,

---

<sup>308</sup> Il faut ici noter que Das (1987) montre que les acteurs ayant une Perspective Temporelle future proche (lointaine) préfèrent également un horizon de planification plus court (long).

<sup>309</sup> Voir également Vallacher et Wegner (1989).

1998; Trope et Liberman, 2000) et confirment que la distance temporelle change les préférences de jeu des participants, en augmentant l'importance perçue de la récompense et en diminuant l'importance perçue de la probabilité de gagner cette récompense.

En 2003, Trope et Liberman (2003) présentent un article de synthèse sur cette théorie, expliquant que plus la distance temporelle est grande, plus il est probable que les événements soient représentés par un petit nombre de caractéristiques abstraites qui transmettent l'essence perçue des événements (construits de haut niveau) plutôt que par un grand nombre de caractéristiques concrètes et d'importance secondaire (construits de bas niveau).

**Tableau 16 : Caractéristiques des construits de haut niveau et de bas niveau selon Trope et Liberman (2003)**

Les construits de haut niveau sont...	Les construits de bas niveau sont...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• abstraits</li> <li>• simples</li> <li>• structurés et cohérents</li> <li>• décontextualisés</li> <li>• primaires et situés au cœur</li> <li>• <i>superordinate</i></li> <li>• adaptés aux buts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• concrets</li> <li>• complexes</li> <li>• non structurés et incohérents</li> <li>• contextualisés</li> <li>• secondaires et situés en surface</li> <li>• subordonnés (<i>subordinate</i>)</li> <li>• non adaptés aux buts</li> </ul>

Source : adapté de Trope et Liberman (2003, p.405).

Il faut aussi noter que le lien entre construit temporel et Perspective Temporelle est possible, parce que le construit temporel est une heuristique généralisée et évolutive résultant des différences constatées dans les connaissances et actions des personnes. Par ailleurs, Nussbaum, Liberman et Trope montrent, en 2006, que les individus comptent davantage sur des construits de haut niveau lorsqu'il s'agit de prédire des événements situés dans un futur lointain. Or, ces représentations schématiques, théoriques et *superordinate* offrent une plus grande certitude. Par conséquent, les individus sont plus confiants, lorsqu'ils prédisent un futur lointain que lorsqu'ils prédisent un futur proche. Enfin, Wakslak, Nussbaum, Liberman et Trope (2008) montrent qu'une perspective temporellement lointaine promet un construit

abstrait et de haut niveau du soi. De manière opposée, une perspective temporellement proximale et proche promeut un construit concret et de bas niveau du soi.

### CONCLUSIONS DU QUATRIÈME POINT, CONCLUSIONS POUR ACTIONS ET TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CONSTRUIITS MOBILISÉS

Dans ce quatrième point, nous avons fait un état de l'art de la littérature sur le temps en nous focalisant sur son interdisciplinarité, sur la mise en évidence d'un vide théorique et sur la Perspective Temporelle. Suite à ce travail, nous précisons que, dans cette Thèse, **nous retenons la conceptualisation qualitative (ou subjective et pleine de significations), sociale et valencée (de valeur positive ou négative) de Zimbardo et Boyd (1999)**. En effet, outre le fait que l'article de Zimbardo et Boyd (1999) est un article séminal qui est cité plus de 1 500 fois<sup>310</sup>, **nous soutenons que cette conceptualisation de la Perspective Temporelle (PT) permet d'avancer vers une théorie plus large de l'entrepreneuriat, incluant les dynamiques temporelles individuelles**<sup>311</sup>.

La première **justification** de ce choix est quantitative. En effet, l'échelle développée par Zimbardo et Boyd présente des alphas de Cronbach<sup>312</sup> (PT « Futur » : 0,77; PT « Présent Hédoniste » : 0,79; PT « Présent Fataliste » : 0,74; PT « Passé Positif » : 0,80; PT « Passé Négatif » : 0,82 selon Zimbardo et Boyd, 1999, p.1275-1276) qui indiquent que les dimensions sont fiables<sup>313</sup> et qu'elles reflètent des aspects clés de la PT.

La deuxième justification de ce choix est quantitative. Les corrélations existant entre les cinq dimensions et treize instruments de mesure traditionnels (échelles, questionnaires, questions démographiques...)<sup>314</sup> révèlent la contribution unique, ainsi que la validité

---

<sup>310</sup> Le 28 novembre 2015, l'article était déjà cité 1 548 fois sur Google Scholar.

<sup>311</sup> Nous reconnaissons donc que la PT comprend cinq dimensions: PT « Futur », « Présent Hédoniste », « Présent Fataliste », « Passé Positif » et « Passé Négatif ».

<sup>312</sup> L'alpha de Cronbach est lié à question de la fiabilité d'un instrument de mesure. Il sert à « évaluer la cohérence entre les variables affectées à chaque facteur » (Jolibert et Haon, 2008, p.222).

<sup>313</sup> Comme l'expliquent Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2007, p.272), s'intéresser à la fiabilité consiste à « s'assurer que si l'on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possibles ».

<sup>314</sup> Les noms d'origine des 13 instruments de mesure sont : *Aggression Questionnaire*; *Beck Depression Inventory*; *Conscientiousness Scale*; *Consideration of Future Consequences Scale*; *Ego-Control Scale (VI)*; *Impulse Control Scale*; *Novelty Seeking Subscale*; *Preference for Consistency Scale*; *Reward Dependence Scale*;

convergente et discriminante<sup>315</sup> des cinq dimensions. Des tests supplémentaires montrent que, bien que la sous-échelle PT « Passé Négatif » soit corrélée avec la dépression (*Depression Scale*), les deux construits restent distincts et ne se chevauchent pas. De même, bien que la sous-échelle PT « Futur » soit corrélée avec la conscience (*Conscientiousness Scale*), les deux construits restent distincts et ne se chevauchent pas. Enfin, des entretiens, des observations de participants, des recherches sur les conséquences sanitaires des biais liés à la PT et une étude portant sur la PT et les stratégies de  *coping*  des sans-abris, assurent la validité prédictive<sup>316</sup> de l'échelle construite par Zimbardo et Boyd (1999).

La troisième justification de ce choix est qualitative. En effet, nous pouvons rappeler que l'échelle contenue dans l'article de référence de Zimbardo et Boyd fait non seulement écho à la définition lewinienne de la PT (Lewin, 1997) et au concept lewinien de champ psychologique (Lewin, 1946) mais qu'elle prend également en compte un grand nombre d'autres concepts (Shipp, Edwards et Lambert, 2009) tels que l'orientation temporelle (Holman et Silver, 1998), la polychronicité (Hall, 1984a, 1984b; Bluedorn, 2002; Bluedorn et Jaussi, 2008<sup>317</sup>; König et Waller, 2010; Mohammed et Harrison, 2013<sup>318</sup>), le besoin d'accomplissement (McClelland, 1961), le retardement des récompenses (Mischel, 1974), la motivation (Vroom, 1964; Kanfer, 1990) ou encore les buts instrumentaux (De Volder et Lens, 1982; Seijts, 1998; Husman et Lens, 1999).

À ce jour, l'article de Shipp, Edwards et Lambert (2009, p.6) constitue la principale **critique** de l'échelle de Zimbardo et Boyd (1999). En premier lieu, selon ces auteurs,

---

*Rosenberg Self-Esteem Scale; Sensation Seeking Scale; State-Trait Anxiety Inventory; Self-report and Demographic Questions* (adapté de Zimbardo et Boyd, 1999, p.1276-1277).

<sup>315</sup> Zimbardo et Boyd (1999) se sont alors assurés « *d'une part, que [l]es items supposés mesurer un même phénomène sont fortement corrélés entre eux (« validité convergente »), et d'autre part que des indicateurs supposés mesurer des phénomènes différents sont faiblement corrélés entre eux afin de permettre de discriminer des phénomènes (« validité discriminante »)* » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2007, p.267).

<sup>316</sup> Concernant la validité prédictive, Zimbardo et Boyd (1999, p.1280) posent la question suivante : « *Ce système d'évaluation permet-il de prédire correctement une gamme de résultats importants en fonction de scores indicateurs portant sur chacune des sous-échelles, en plus de leurs corrélations simultanées ?* » [*« Does it enable predictions of a range of significant outcomes based on predictor scores on each of the subscales, in addition to their simultaneous correlations? »*].

<sup>317</sup> Dans leur revue de littérature portant sur la dimension temporelle dans le  *leadership* , Bluedorn et Jaussi (2008) incluent les concepts de polychronicité, d'entraînement, de rythme/vitesse, de ponctualité et de profondeur temporelle.

<sup>318</sup> Nous incluons ici l'article récent de Mohammed et Harrison (2013) car il traite de la polychronicité. Cependant, dans leur article théorique, ces auteurs distinguent l'urgence temporelle ( *time urgency* ), le style de rythme ( *pacing style* ), la polychronicité et la Perspective Temporelle. Pour une échelle de mesure du style de rythme, voir Gevers, Mohammed et Baytalskaya (2015).

beaucoup des 56 *items* ne décrivent pas directement les pensées liées au passé, au présent et au futur, mais associent plutôt ces pensées à d'autres concepts relevant davantage de l'attitude envers le temps (regret, nostalgie, espoir), des comportements (impulsivité, prise de risque) ou des différences individuelles (par exemple, le champ de contrôle). En second lieu, il existe peu de preuves concernant la validité du construit<sup>319</sup> de l'échelle et, dans le cas où elles existent, elles amènent à penser que ses qualités psychométriques sont basses.

Nombreuses sont les **implications théoriques** du choix de cette conceptualisation. En premier lieu, les chercheurs qui incluent la conceptualisation valencée de Zimbardo et Boyd peuvent approcher les émotions (par exemple voir Cardon, Foo, Shepherd et Wiklund, 2012) et les cognitions (par exemple voir Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007) des dirigeants de PME de manière originale. En deuxième lieu, les chercheurs combinant des variables de niveau individuel (ici, la PT et la vigilance), organisationnel (l'orientation entrepreneuriale) et interorganisationnel (les opportunités entrepreneuriales) peuvent ainsi répondre aux nombreux appels de la communauté académique concernant les recherches comprenant plusieurs niveaux d'analyse (Bird et West, 1997; Goodman, 2000; Hitt, Beamish, Jackson et Mathieu, 2007; Shepherd, 2011). En troisième lieu, les chercheurs utilisant cette conceptualisation de la PT peuvent distinguer les dirigeants des dirigeantes de PME. À cet égard, il faut noter que spécifier l'investigation contextuelle (par exemple voir Johns, 2006) entre les hommes dirigeants et les femmes dirigeantes de PME est important et que la recherche antérieure a montré que la plupart des femmes sont orientées vers le futur lorsqu'elles prennent des décisions (Jason, Schade, Furo, Reichler et Brickman, 1989)<sup>320</sup>.

Nombreuses, aussi, sont les **implications managériales** du choix de cette conceptualisation. En premier lieu, elles concernent les effets positifs et négatifs d'une prédominance d'une des cinq dimensions de l'échelle. À ce sujet, Boniwell et Zimbardo (2004) expliquent que les individus ayant une Perspective Temporelle future prédominante tendent à utiliser leur énergie pour atteindre des buts et des récompenses situés dans le futur. De ce fait, ils peuvent se désintéresser de la situation présente parce qu'ils sont davantage

---

<sup>319</sup> Les chercheurs qui s'intéressent à la validité du construit souhaitent « *s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique* » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2007, p.266).

<sup>320</sup> En lien avec la vigilance, Langowitz et Minniti (2007) ont montré que la vigilance aux opportunités entrepreneuriales est positivement corrélée, à travers différents pays, à la propension qu'ont les femmes à démarrer leurs nouvelles entreprises.

focalisés sur leur expérience idéalisée du futur. Le conseil et le *coaching* (Boniwell, Osin et Sircova, 2014) autour de la notion de PT « équilibrée » (c'est-à-dire lorsque les individus sont capables d'adapter leur PT aux exigences d'une situation donnée selon Boniwell et Zimbardo, 2004; Drake, Duncan, Sutherland, Abernethy et Henry, 2008; Zimbardo et Boyd, 2008; Boniwell, Osin, Linley et Ivanchenko, 2010; Zimbardo, Sword et Sword, 2012; Stolarski, Wiberg et Osin, 2015) apparaissent, alors, comme potentiellement importants. En deuxième lieu, étant donné que la PT est un concept valencé impliquant l'affect et la cognition, le conseil autour des notions de biais et d'erreurs cognitives (pour la PT « Futur », « Présent Hédoniste » et « Passé Positif ») est particulièrement adapté (Tversky et Kahneman, 1974, 1981; Busenitz et Barney, 1997; Baron, 1998; Simon, Houghton et Aquino, 2000). En troisième lieu, étant donné que la PT inclut une dimension passée et que les expériences négatives des dirigeants de PME peuvent influencer leur présent, *coaching* et conseil autour des traumatismes passés (pour la PT « Passé Négatif ») et présents (pour la PT « Présent Fataliste ») apparaissent également comme potentiellement importants (Holman et Silver, 1998).

**Tableau 17 : Récapitulatif des construits mobilisés dans le travail doctoral**

	<b>Perspective Temporelle (PT)</b>	<b>Vigilance Entrepreneuriale</b>	<b>Orientation Entrepreneuriale<sup>321</sup></b>
<b>Conceptualisation retenue</b>	Zimbardo et Boyd (1999)	Tang, Kacmar et Busenitz (2012)	Miller (1983) et Covin et Slevin (1989)
<b>Nombre de dimensions</b>	5	3	3
<b>Détail des dimensions</b>	PT « Futur » PT « Présent Fataliste » PT « Présent Hédoniste » PT « Passé Négatif » PT « Passé Positif »	Veille-recherche d'informations, association-connexion d'informations, évaluation-jugement d'opportunités	Prise de risque, innovation, proactivité

<sup>321</sup> Sur l'orientation entrepreneuriale, nous pouvons ajouter que, outre la définition séminale de Miller (1983), Anderson, Covin et Slevin (2009, p.218) précisent – en s'appuyant sur Covin et Slevin (1989) – qu'elle est « *un construit stratégique qui indique dans quelle mesure les entreprises sont innovantes, proactives et preneuses de risques dans leur comportement et dans leurs philosophies de management; ou pour être plus concis, dans quelle mesure elles sont entrepreneuriales dans leur posture stratégique [...]* » [« ... a strategic construct that reflects the extent to which firms are innovative, proactive, and risk taking in their behavior and management philosophies; or stated more concisely, are entrepreneurial in their strategic posture [...] »].

## CONCLUSION DU DEUXIÈME CHAPITRE

Dans ce deuxième chapitre, nous avons pour **objectif** d'aboutir, suite à un travail important d'assemblage chronologique de références bibliographiques, à un *corpus* cohérent et signifiant, successivement lié à la croissance de la firme (**premier point**), à l'orientation entrepreneuriale de la firme (**deuxième point**), à la vigilance envers les opportunités d'affaires (**troisième point**) et à la Perspective Temporelle individuelle (**quatrième point**). Nous souhaitons également mettre en évidence : 1) l'interdisciplinarité des recherches temporelles et le vide théorique lié à ces dernières et 2) les différentes conclusions pour actions.



# **CHAPITRE 3 : UNE MÉTHODE D'ANALYSE**

Les **objectifs** de ce troisième chapitre sont 1) l'explicitation et 2) les justifications des choix méthodologiques rattachés à la réponse que nous souhaitons apporter à notre problématique et à nos questions de recherche. Ainsi, après une introduction portant sur la méthodologie et sur l'architecture (*design*) de la recherche (**premier point**), nous nous focaliserons sur le choix d'une posture épistémologique (**deuxième point**), la constitution de l'échantillon des 22 entreprises interrogées (**troisième point**), la collecte des données (**quatrième point**) et les compléments liés (**cinquième point**), le codage des données qualitatives (**sixième point**) et sur la méthodologie des cartographies cognitives (**septième point**).

### PLAN DU CHAPITRE 3

<b>CHAPITRE 3 : UNE MÉTHODE D'ANALYSE.....</b>	<b>183</b>
1. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	185
2. CHOIX DE LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE.....	190
3. CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON.....	193
4. COLLECTE DES DONNÉES.....	200
5. COMPLÉMENTS SUR LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON ET LA COLLECTE DE DONNÉES.....	204
6. CODAGE DES DONNÉES QUALITATIVES.....	206
7. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE : LES CARTOGRAPHIES COGNITIVES.....	224

L'**objectif** de ce premier point, portant sur la méthodologie de la recherche et sur l'architecture (ou *design*), est de montrer la cohérence globale (voir Giordano et Jolibert, 2008) de notre travail doctoral concernant les trois dimensions que sont : 1) le statut de la recherche (une recherche exploratoire), 2) les techniques de collecte et d'analyse des données (notamment, l'usage d'un logiciel d'analyse des données qualitatives constituées par les entretiens semi-directifs avec les dirigeant(e)s de PME) et 3) la posture épistémologique (l'interprétativisme).

## 1 LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 1.1 L'exploration comme voie de recherche

Sur les voies de recherche possibles, Charreire Petit et Durieux (2007) expliquent que l'exploration ou le test sont les deux voies principales. Dans notre cas, il s'agit davantage d'une exploration. En effet, en lien avec la Perspective Temporelle (Lewin, 1997) vue comme l'antécédent de la découverte des opportunités, nous rappelons que Kirzner (2009) a récemment précisé que « *[son travail] n'avait pas [...] pour but d'explorer les racines et les déterminants de la vigilance entrepreneuriale individuelle* » (Kirzner, 2009, p.148)<sup>322</sup>.

**Pourquoi** pouvons-nous choisir l'exploration ? Parce que nous considérons que le rapprochement des concepts issus de la Psychologie Sociale (la Perspective Temporelle), de l'Économie (la vigilance), de la Stratégie (l'orientation entrepreneuriale) et de l'Entrepreneuriat (la croissance de la PME) est un rapprochement novateur et/mais mal connu. Nous souhaitons donc explorer davantage ces concepts, ainsi que les liens entre ces concepts. À ce sujet, Charreire Petit et Durieux (2007) précisent d'ailleurs qu'« *[e]xplorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs: la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension. Explorer répond [alors] à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné* » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p.59-60).

---

<sup>322</sup> « *[His work] did not [...] aim to explore the roots and the determinants of individual entrepreneurial alertness* » (Kirzner, 2009, p.148).

## 1.2 L'exploration hybride et la démarche abductive

Nous devons également préciser que nous souhaitons explorer l'existence de ces concepts et des liens qui les unissent de manière hybride, c'est-à-dire en réalisant de nombreux allers et retours entre notre terrain de recherche et la théorie existante. Nous adoptons donc, dans ce travail doctoral, une démarche abductive. **Pourquoi** pouvons-nous adopter cette démarche ? Parce qu'elle semble la mieux adaptée. En effet: « [l]’exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature [...]. Il va [ensuite] s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p.72).

## 1.3 Le dispositif méthodologique qualitatif cohérent avec la voie exploratoire

En cohérence avec la poursuite de la voie exploratoire, nous souhaitons mettre en place un dispositif couramment utilisé (Brabet, 1988; Baumard et Ibert, 2007) : un dispositif méthodologique qualitatif à base principalement de données primaires collectées lors d'entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) avec les dirigeants de PME interrogés<sup>323</sup>. **Pourquoi** ce choix est-il cohérent ? Parce que Charreire Petit et Durieux notent (p.69) que, « bien que l'exploration ne présuppose pas le choix a priori d'un dispositif méthodologique qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche [...] ».

## 1.4 La cohérence entre les données qualitatives et la posture épistémologique interprétativiste

Bien que l'épistémologie soit présentée de façon plus détaillée dans la section suivante, il convient ici d'introduire la posture épistémologique choisie – la posture épistémologique interprétativiste – et de montrer la cohérence de cette posture avec les

---

<sup>323</sup> Une remarque est ici importante. Elle concerne les liens entre les recherches sur le contenu explicatives, l'utilisation possible mais non obligatoire des méthodes quantitatives et l'utilisation alternative des méthodes qualitatives. Sur ce point, Grenier et Josserand (2007) précisent : « Il existe d'autres possibilités [que la démarche hypothético-déductive et quantitative] que le chercheur peut exploiter. Il peut utiliser une démarche qualitative et retrouver par là même toute la subtilité de la réalité étudiée » (Grenier et Josserand, 2007, p.118).

données qualitatives. En effet, considérant les données qualitatives comme « *constituées de récits, de descriptions, de retranscriptions de sensations [...]* » (Baumard et Ibert, 2007, p.87) et souhaitant saisir et comprendre toutes les motivations (Perret et Séville, 2007) et les interprétations (Baumard et Ibert, 2007) des individus, nous adoptons une posture épistémologique interprétativiste (Perret et Séville, 2007). **Pourquoi** pouvons-nous choisir cette posture ? Parce que, pour mieux comprendre, nous devons littéralement être empathique, c'est-à-dire « nous mettre à la place » de ce que vivent les individus interrogés. Ainsi, en tant que sujet, nous dépendons de l'objet étudié et nous ne pouvons, en plus de la considération du caractère subjectif, contextuel, idiographique et idiosyncrasique, nous exonérer d'une responsabilité, voire d'une réflexivité (Yanow, 2006) quant à la connaissance produite.

Pour conclure sur l'ensemble de ces points et sur l'interprétativisme, nous pouvons citer Allard-Poesi et Maréchal (2007) qui précisent que « *l'activité scientifique n'est pas portée par un objet à connaître extérieur à elle-même (comme dans la perspective positiviste), mais consiste à développer une compréhension de la réalité sociale qu'expérimentent les sujets étudiés. L'objet d'une recherche interprétative consiste à appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres [...]. La définition de l'objet de recherche suppose dès lors une immersion dans le phénomène étudié [...] et son observation plus ou moins participante. Cette immersion et cette observation permettront de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, p.43).

### 1.5 Une recherche exploratoire et explicative mais qui porte sur le contenu

Par ailleurs, une autre précision doit être faite. Notre recherche exploratoire et explicative porte sur le contenu. **Pourquoi** cette recherche porte-t-elle sur le contenu ? Parce que les recherches sur le contenu (les composantes) préfigurent les recherches sur le processus (l'enchaînement des composantes). Paraphrasant cet argument, Grenier et Josserand (2007) expliquent d'ailleurs qu'« *[i]l est [...] nécessaire de connaître, par une recherche sur le contenu, les catégories qui constituent un processus avant de mener une étude d'ordre processuel* » (Grenier et Josserand, 2007, p.136).

Plus spécifiquement et en lien avec notre type de recherche, Grenier et Josserand (2007) expliquent, à propos des recherches descriptives sur le contenu (p.111), que : « *La description peut [...] permettre une première approche, une meilleure compréhension d'un objet jusqu'alors peu connu de la communauté scientifique. L'objectif est essentiellement de nature exploratoire. Un enjeu majeur pour le chercheur est [alors] de montrer clairement les apports de sa démarche. En effet, il ne fait que décrire un objet sans pouvoir en indiquer les causes. Il est donc essentiel qu'il mette bien l'accent sur les apports tant théoriques que managériaux de la description effectuée* ». Peu après, ces mêmes auteurs ajoutent (p.111), à propos des recherches plus explicatives qu'exploratoires, que « *[l]e travail empirique descriptif est indispensable avant de procéder à une recherche sur le contenu de nature explicative. C'est à partir de la connaissance fine des éléments qui composent un objet que le chercheur pourra tenter de comprendre les liens causaux qui se nouent entre ces éléments et qui expliquent finalement la forme de l'objet étudié. La mise en évidence de liens de causalité entre variables est en effet l'objectif des études sur le contenu explicatives* ».

### **CONCLUSION DU PREMIER POINT AUTOUR DU *DESIGN* (ARCHITECTURE) DE LA RECHERCHE**

Pour conclure, et en lien avec la notion de *design* telle qu'elle est définie par Royer et Zarlowski (2007a)<sup>324</sup>, nous pouvons mettre au jour la cohérence globale existant entre la problématique de recherche, portant sur la compréhension fine de la manière (question de type « comment ? ») dont le dirigeant et sa PME agissent pour générer de la croissance et sa déclinaison en trois questions de recherche opératoires et complémentaires (questions également de type « comment ? ») portant respectivement : 1) sur la participation de la Perspective Temporelle dans la vigilance entrepreneuriale du (de la) dirigeant(e), 2) sur la participation de cette vigilance dans l'orientation entrepreneuriale de la PME et 3) sur la participation de cette orientation dans la croissance de la PME.

Pour répondre à cette problématique et à ces questions de recherche, un dispositif méthodologique qualitatif (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014; Suddaby, Bruton et Si, 2015) constitué, pour l'essentiel, d'entretiens semi-directifs centrés auprès des dirigeants de

---

<sup>324</sup> Royer et Zarlowski (2007a, p.143) définissent le *design* comme « *l'architecture de la recherche, [...] [c'est-à-dire] la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* ».

PME) et une démarche abductive (faite d'allers-retours entre le terrain de recherche et la théorie) sont particulièrement adaptés. Par ailleurs, le positionnement épistémologique interprétativiste est particulièrement adapté à cette recherche portant sur le contenu et se focalisant non seulement sur une compréhension fine des motivations et des interprétations des acteurs en présence<sup>325</sup> mais également sur la mise en évidence des hyper-spécificités du contexte étudié<sup>326</sup>.

Ainsi, suivant Giordano et Jolibert (2008), nous arrivons à une cohérence globale dans notre projet<sup>327</sup> entre le statut de la recherche (une recherche davantage liée à l'exploration qu'au test), les techniques de collecte et d'analyse des données (plus précisément, l'usage du logiciel NVivo pour analyser les données qualitatives constituées par les retranscriptions d'entretiens semi-directifs centrés avec les dirigeants de PME) et une posture épistémologique (l'interprétativisme pour mieux comprendre les motivations et les interprétations des acteurs en présence).

L'**objectif** de ce deuxième point est notamment de choisir, parmi les différentes postures épistémologiques possibles, celle qui, selon nous, semble la plus adaptée et de justifier ce choix au regard de notre problématique portant sur la croissance de la PME et des composantes des questions de recherche liées (Perspective Temporelle, vigilance envers les opportunités, orientation entrepreneuriale)<sup>328</sup>.

---

<sup>325</sup> En effet, dans son ouvrage épistémologique, Von Mises (le directeur de Thèse d'Israel Kirzner) précise : « Dans les sciences se rapportant à l'action humaine [...], nous comprenons les phénomènes de l'intérieur. Parce que nous sommes des êtres humains, nous sommes en mesure de comprendre la signification de l'action humaine, c'est-à-dire la signification que l'acteur a associée à son action. C'est cette compréhension qui nous permet de formuler les principes généraux par lesquels nous expliquons les phénomènes de l'action ». [« In the sciences of human action [...], we comprehend phenomena from within. Because we are human beings, we are in a position to grasp the meaning of human action, that is, the meaning that the actor has attached to his action. It is this comprehension of meaning that enables us to formulate the general principles by means of which we explain the phenomena of action » (Von Mises, 2003, p.137-138)].

<sup>326</sup> Dans une optique de généralisation, la prise en compte d'un contexte particulier constitue la principale limite de l'approche qualitative (voir Baumard et Ibert, 2007).

<sup>327</sup> Notre projet est lié à notre problématique de recherche qui porte sur « comment le dirigeant et sa PME agissent-ils pour générer de la croissance ? ».

<sup>328</sup> Pour une présentation de l'épistémologie, des trois paradigmes épistémologiques et des critères de validité de chaque posture, le lecteur pourra consulter l'annexe n°4.

## 2 LE CHOIX DE LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

### 2.1 La posture positiviste : un choix possible

Il est possible d'adopter une posture épistémologique positiviste et une démarche hypothético-déductive. Cependant, cela impose d'admettre certains présupposés. Premièrement, il faut alors admettre que les opportunités existent (Verstraete et Fayolle, 2005; Avenier, 2012) de manière objective et qu'elles sont saisies davantage par des entrepreneurs vigilants (Alvarez, Barney et Young, 2010) plutôt que créées de manière plus collective (Alvarez et Barney, 2007). Deuxièmement, il est possible de choisir une posture épistémologique positiviste et une démarche hypothético-déductive liée, mais il faut alors admettre des questions de recherche qui comprennent, de manière explicite, la notion d'influence. Troisièmement, il est possible d'adopter une posture épistémologique positiviste et une démarche hypothético-déductive, mais il faut alors admettre que l'échelle développée par Tang, Kacmar et Busenitz (2012) permet de répondre, de manière claire, à toutes les objections concernant les aspects métaphoriques (Dimov, 2011), théoriques (Davidsson, 2008) et non opérationnels de la théorie de la découverte.

### 2.2 La posture positiviste : un choix critiquable et risqué

Le choix d'une posture épistémologique positiviste et d'une démarche hypothético-déductive « traditionnellement » liée (construire des hypothèses à partir de la théorie et les tester à l'aide de méthodes statistiques appliquées à des données quantitatives issues de questionnaires collectés auprès d'un échantillon représentatif) n'est pas exempt de critiques et de risques. En effet, il faut premièrement noter que la vigilance kirznerienne est reliée à l'école d'économie autrichienne (Hayek, 1945; Kirzner, 1983, 1985; Von Mises, 1996; Kirzner, 1997, 1999, 2005; Von Mises, 2008; Kirzner, 2009). Bien que cette école soit en réaction face à l'orthodoxie quantitative et statistique régnante en Sciences Économiques, et qu'elle défende l'usage des méthodes non quantitatives pour mieux comprendre (*verstehen* en allemand) l'action humaine (Von Mises, 2003), le risque plus global est ici de méconnaître le fait que les Sciences de Gestion<sup>329</sup> se sont précisément détachées des Sciences Économiques (Martinet, 1988, 1990a). Deuxièmement, adopter une posture épistémologique positiviste et une démarche hypothético-déductive peut mener au risque d'obtenir une représentation

---

<sup>329</sup> Pour une histoire des Sciences de Gestion, voir Hatchuel (2008).



simplifiée et réductrice du phénomène étudié (Lindgren et Packendorff, 2009) ne prenant que partiellement en compte les nombreuses idiosyncrasies et contingences de la situation de gestion (Sandberg, 2005; Martinet, 2008). Troisièmement, adopter une posture épistémologique positiviste et une démarche hypothético-déductive liée peut mener au risque d'oublier que les événements entrepreneuriaux ne sont pas linéaires, qu'ils ne sont pas ordonnés et qu'ils ne changent pas de manière constante (Bygrave, 1989)<sup>330</sup>. Quatrièmement, adopter une posture épistémologique positiviste et une démarche hypothético-déductive liée peut mener au risque, lorsque les hypothèses sont validées, de perpétuer, voire de renforcer, l'image de l'*homo economicus* (Lindgren et Packendorff, 2009).

### 2.3 Choix final : la posture interprétativiste

Dans cette recherche, nous prenons position (Avenier, 2011, 2012; Avenier et Thomas, 2012) et adoptons une posture épistémologique interprétativiste. **Pourquoi** pouvons-nous adopter cette posture ? Parce que, au-delà de la difficulté mais de la valeur de mettre au jour une représentation collective, culturelle, contextuelle et relativiste de la situation de croissance de la PME, résultante de nombreuses confrontations entre des représentations et interprétations individuelles, elles-mêmes multiples, déjà complexes et équivoques (Weick,

---

<sup>330</sup> L'idée est contenue dans la citation suivante : « *L'envie de physique consiste à considérer que la progression de l'entreprise peut être décrite par des modèles déterministes, linéaires, qui évoluent en douceur, et susceptibles d'être analysés au moyen d'équations de régression. Or, une telle philosophie ne permet pas de gérer les événements disjoints de l'entrepreneuriat qui perturbent la stabilité* » (Bygrave, 1989, p.17). [« *Physics envy assumes that business progress can be described by smoothly changing, linear, deterministic models that can be analyzed with regression equations. That philosophy is unable to handle entrepreneurship's disjointed events that disrupt stability* » (Bygrave, 1989, p.17)]. Cette idée, développée sous une forme similaire par d'autres auteurs (par exemple, voir Kelly et McGrath, 1988), renvoie également à une approche causale (par exemple, voir Sarasvathy, 2001; Fisher, 2012) du processus entrepreneurial (Shane et Venkataraman, 2000; McMullen et Dimov, 2013). Or, cette approche causale n'est pas exempte de critiques. En effet, Denzin et Lincoln (2005) expliquent que : « *Le mouvement de recherche SBR (recherche fondée sur une base scientifique), lancé ces dernières années par le National Research Council, a généré un environnement politique hostile à la recherche qualitative. En lien avec la législation fédérale [...], le SBR représente un scientisme réémergent [...], une épistémologie positiviste fondée sur les preuves. Ce mouvement encourage les chercheurs à employer [...] une méthodologie rigoureuse, systématique et objective en vue d'obtenir des connaissances fiables et valides [...]. La méthodologie préférentielle consiste à utiliser des modèles causaux bien définis et des variables indépendantes et dépendantes. Les chercheurs examinent les modèles causaux dans le contexte d'expériences aléatoires, qui permettent la réplique et la généralisation des résultats [...]* » (Denzin et Lincoln, 2005, p.8-9). [« *The scientifically based research (SBR) movement initiated in recent years by the National Research Council (NRC) has created a hostile political environment for qualitative research. Connected to the federal legislation [...], SBR embodies a reemergent scientism [...], a positivist, evidence-based epistemology. The movement encourages researchers to employ [...] rigorous, systematic, and objective methodology to obtain reliable and valid knowledge [...]. The preferred methodology employs well-defined causal models and independent and dependent variables. Researchers examine causal models in the context of randomized controlled experiments, which allow for replication and generalization of their results [...]* » (Denzin et Lincoln, 2005, p.8-9)].

1979), nous soutenons, d'une façon non neutre, que la Perspective Temporelle (construit psychologique d'ordre individuel et même intime) joue un rôle significatif puisqu'elle est, selon nous, l'antécédent de la découverte, de l'exploitation des opportunités et, finalement, de la croissance de la PME.

Répondant au premier présupposé, nous soutenons en effet que le débat entre la découverte et la création peut être relié à celui de la marge de manœuvre (Dupuy, 1982; Astley et Van De Ven, 1983) d'un (ou même de plusieurs) individu(s). À ce titre, la présence du construit de niveau organisationnel (Covin et Slevin, 1991; Slevin et Terjesen, 2011; Wales, Patel, Parida et Kreiser, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015) d'orientation entrepreneuriale laisse une place à une action plus collective<sup>331</sup>, plus enchevêtrée, plus intentionnelle et plus propice au développement de l'effectuation (Sarasvathy, 2001, 2008), du bricolage (Baker et Nelson, 2005) ou encore des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997). Répondant au deuxième présupposé, nous soutenons également que nos questions de recherche contiennent la notion de participation – notion plus « lâche » et moins « stricte » que la notion d'influence. Enfin, répondant au troisième présupposé, nous soutenons que le caractère récent de l'échelle de Tang, Kacmar et Busenitz (2012) constitue une avancée mais ne permet encore pas, à notre sens, de répondre à toutes les objections concernant les aspects théoriques, métaphoriques et non opérationnels de la théorie de la découverte, rendant ainsi une posture épistémologique (totalement réaliste) liée à cette théorie, difficilement cohérente, tenable et souhaitable.

### CONCLUSION DU DEUXIÈME POINT

Dans ce deuxième point, nous avons explicité et justifié le choix de notre posture épistémologique. Ce choix s'est fait au regard de notre problématique et des constituantes de nos questions de recherche, notamment : Perspective Temporelle, vigilance et orientation entrepreneuriale.

L'**objectif** principal du troisième point est d'expliquer comment nous avons construit l'échantillon des 22 Petites Entreprises interrogées.

---

<sup>331</sup> Par action « collective », nous entendons une action qui comprend de nombreux potentiels.

### 3 LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON

#### 3.1 La sélection des entreprises

Tout d'abord, il convient de définir la notion d'échantillon. Sur ce point, Royer et Zarlowski (2007b) précisent qu'il s'agit de « *l'ensemble des éléments sur lesquels des données [sont] recueillies* » (Royer et Zarlowski, 2007b, p.192). Ensuite, il faut noter que la sélection des entreprises a un impact sur la validité interne et externe de la recherche. En ce qui concerne la validité externe (liée au potentiel de généralisation)<sup>332</sup>, les mêmes auteurs observent qu'elle peut s'obtenir soit par inférence statistique, soit par inférence théorique, cette dernière étant « *une autre forme de généralisation [...] qui ne s'appuie plus sur les propriétés de la statistique mathématique. L'objectif n'est [donc] pas de généraliser des résultats statistiques à une population, mais de généraliser des propositions théoriques sur la base d'un raisonnement logique* » (Royer et Zarlowski, 2007b, p.195).

Ensuite, nous devons préciser que la méthode de sélection retenue dans cette recherche doctorale est la méthode de sélection par choix raisonné. **Pourquoi** pouvons-nous retenir cette méthode ? Parce qu'elle est fréquemment employée dans les travaux doctoraux qualitatifs (Jaouen, 2005). À propos de cette méthode, Royer et Zarlowski (2007b, p.195-196) expliquent qu'elle « *repos[e] fondamentalement sur le jugement. Ell[e] perme[t] de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur. Les résultats d'un échantillon sélectionné par choix raisonné peuvent [ainsi] se prêter à une généralisation de type analytique* ». Nous pouvons également retenir cette méthode car, comme le précisent ces auteurs (p.201) : « *Pour les petits échantillons, une méthode par choix raisonné donne d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste. En effet, le recours au jugement pour sélectionner les éléments est à l'origine de biais mais, dans un petit échantillon aléatoire, la variabilité des estimations est tellement élevée qu'elle occasionne des biais au moins aussi importants [...]* ».

**Pourquoi** cette méthode de sélection est-elle adaptée ? Parce que le critère théorique majeur de sélection des entreprises est lié à l'effectif salarié d'une Petite Entreprise (effectif

---

<sup>332</sup> Nous rappelons que, du fait de son application à un contexte particulier, la généralisation constitue la principale limite de l'approche qualitative (voir, par exemple, Baumard et Ibert, 2007).

compris entre 10 et 49 salariés)<sup>333</sup>. *In concreto*, les informations relatives aux effectifs disponibles dans les annuaires consultés ou encore sur le site internet [www.societe.com](http://www.societe.com) ont permis de constituer un échantillon répondant à ce critère spécifique (voir Royer et Zarlowski, 2007b). Plus précisément, ont été contactées :

- certaines entreprises issues de l'annuaire d'entreprises représentant les secteurs en croissance de la Banque Publique d'Investissement appelée BPI Excellence;
- certaines entreprises issues de l'annuaire du réseau Entreprendre;
- certaines entreprises membres du pôle de compétitivité énergie appelé Energivie;
- certaines entreprises membres du pôle santé appelé Medicen Paris Région;
- certaines entreprises membres du pôle numérique appelé Numélink;
- certaines entreprises membres du Pôle des Technologies Médicales;
- certaines entreprises membres du réseau dédié aux hautes technologies en Île-de-France appelé Opticsvalley;
- certaines entreprises membres de l'association française des entreprises de biotechnologies appelée France Biotech.

Enfin, il convient d'introduire le critère d'homogénéité et d'hétérogénéité de l'échantillon, à propos duquel Royer et Zarlowski (2007b, p.202) expliquent qu'il « [...] *porte sur la similitude ou, au contraire, [sur] le caractère dissemblable de certains éléments entre eux. Ce critère de choix est guidé par la volonté de constituer un échantillon homogène ou hétérogène. Un échantillon homogène favorisera la mise en évidence de relations et la construction d'une théorie. Pour le constituer, on veillera à ne sélectionner que des éléments similaires. Lorsque des recherches présentant une forte validité interne ont permis d'établir une théorie, on peut souhaiter étendre les résultats. Pour ce faire, l'échantillon sera constitué d'éléments dissemblables* ». **Comment** homogénéité et hétérogénéité ont-elles été prises en compte ? Dans notre recherche, l'homogénéité et la validité interne ont été prises en compte au travers du contact de plusieurs entreprises appartenant à un même secteur comme l'industrie manufacturière, les industries extractives et les autres industries ou encore les activités spécialisées, scientifiques et techniques et les activités de services administratifs et de soutien. L'hétérogénéité et la validité externe ont été prises en compte au travers du contact

---

<sup>333</sup> Ces deux bornes correspondent par ailleurs aux seuils (10 et 50 salariés) considérés dans les travaux doctoraux portant respectivement sur les Très Petites Entreprises (Jaouen, 2005) et sur les Moyennes Entreprises (Le Vigoureux, 1997).

de plusieurs entreprises dissemblables comme une *startup* appartenant au secteur de l'information et de la communication ou encore une entreprise appartenant au secteur de la production et la distribution d'eau, l'assainissement, la gestion des déchets et la dépollution.

### 3.2 L'accès aux entreprises

Il faut ici noter que plusieurs possibilités ont été considérées pour accéder aux entreprises. À ce titre, nous précisons que l'approche du terrain par contact des responsables de réseaux et d'associations de PME (CGPME, Centre Francilien de l'innovation, association 100 000 entrepreneurs...) a échoué. Cela nous a conduit à privilégier un accès direct aux entreprises. **Comment** avons-nous procédé ? Cet accès s'est alors principalement concrétisé par l'envoi de deux *mailings*<sup>334</sup> identiques successifs. Nous rappelons que les entreprises ont été sélectionnées selon leur effectif salarié (compris entre 10 et 49 salariés)<sup>335</sup>. L'objectif de ce *mailing* étant d'obtenir un premier contact, il a été rédigé en s'inspirant 1) de la lettre électronique initialement envoyée aux « têtes de pont » et 2) d'autres *mailings* (voir Jaouen, 2005) mais toujours dans un style plus court, plus direct et plus professionnel. Le tableau suivant présente les différentes informations liées à l'accès direct par *mailing* :

---

<sup>334</sup> Publipostage, en français. Nous avons choisi cet outil de *marketing* direct, car « *il permet une grande sélectivité, une personnalisation et une flexibilité maximales [...]* » (Kotler, Dubois et Manceau, 2004, p.676).

<sup>335</sup> Lorsque l'annuaire ou la fiche de l'entreprise membre du pôle de compétitivité, de l'association ou du réseau concerné ne contenait pas d'informations sur l'effectif salarié, le site [www.societe.com](http://www.societe.com) a été consulté.

Tableau 18 : L'accès direct aux entreprises de BPI Excellence par l'envoi de *mailing*

Région	Nombre de <i>mailings</i> envoyés	Nombre d'entreprises ayant répondu favorablement	Nom des entreprises ayant effectivement participé à l'étude <sup>336</sup>
Île-de-France	123	2	Flyus; Vegetalinnov
Rhône-Alpes	59	3	Industrial Grafix; Coffre; Pools
Provence-Alpes-Côte d'Azur	31	0	
Centre	11	0	
Bretagne	19	1	West n' Tools
Champagne-Ardenne	6	0	
Basse-Normandie	7	0	
Haute-Normandie	11	0	
Picardie	10	0	
Limousin	12	0	
Franche-Comté	11	0	
Bourgogne	12	0	

<sup>336</sup> Cette liste inclut uniquement les entreprises dont les entretiens ont réellement abouti et exclut les quatre entreprises qui ont été abandonnées en cours de route.

**Tableau 18 : L'accès direct aux entreprises de BPI Excellence par l'envoi de *mailing* (suite)**

Région	Nombre de <i>mailings</i> envoyés	Nombre d'entreprises ayant répondu favorablement	Nom des entreprises ayant effectivement participé à l'étude <sup>337</sup>
Alsace	14	1	Soin Santé
Lorraine	29	1	Solim
Languedoc-Roussillon	14	1	Health Industry
Midi-Pyrénées	26	1	BT Sud
Auvergne	14	2	Start Knowledge; Prodisol
Poitou-Charentes	8	0	
Aquitaine	18	2	Water Plus; Du Bois
Nord-Pas-de-Calais	22	1	Chtite Entreprise en Croissance (CEC)
Pays de Loire	10	0	
Total	467 <sup>338</sup>	15 <sup>339</sup>	

Il faut également noter que le deuxième *mailing* a été adressé aux entreprises membres de l'annuaire du réseau Entreprendre, aux entreprises membres des Pôles de compétitivité, des réseaux et des associations liés à la santé, aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et à l'énergie. Les deux tableaux ci-après les présentent successivement.

<sup>337</sup> Cette liste inclut uniquement les entreprises dont les entretiens ont réellement abouti; elle exclut les quatre entreprises qui ont été abandonnées en cours de route.

<sup>338</sup> Les 467 *mailings* ont été envoyés les 29 et 30 janvier 2015.

<sup>339</sup> Soit un taux de réponse de 3,21%.

**Tableau 19 : L'accès direct aux entreprises membres de l'annuaire « Entreprendre » par l'envoi de *mailing***

Secteur <sup>340</sup>	Nombre de <i>mailings</i> envoyés	entreprises ayant répondu favorablement	Nom des entreprises ayant effectivement participé à l'étude <sup>341</sup>
IMIEA	36	1	Solutec
ASSTASAS	26	1	Condo
IC	7	0	
Total	69 <sup>342</sup>	2 <sup>343</sup>	

**Tableau 20 : L'accès direct aux entreprises membres des pôles, réseaux et associations spécifiques par l'envoi de *mailing***

Pôle, réseau ou association <sup>344</sup>	Nombre de <i>mailings</i> envoyés	entreprises ayant répondu favorablement	Nom des entreprises ayant effectivement participé à l'étude <sup>345</sup>
Energivie (P)	15	0	
Medicen Paris Région (P)	17	0	
Numélink (P)	17	0	
Pôle des Technologies Médicales (P)	11	0	
Opticsvalley (secteur industrie) (R)	38	1	Cabletech
France Biotech (entreprises des sciences de la vie) (A)	20	0	
Total	118 <sup>346</sup>	1 <sup>347</sup>	

<sup>340</sup> ASSTASAS : Activités Spécialisées, Scientifiques et Techniques et Activités de Services Administratifs et de Soutien; IMIEA : Industrie Manufacturière, Industries Extractives et Autres; IC : Information et Communication; PDEAGDD : Production et Distribution d'Eau, Assainissement, Gestion des Déchets et Dépollution (selon le code NAF révisé n° 2).

<sup>341</sup> Cette liste inclut uniquement les entreprises dont les entretiens ont réellement abouti; elle exclut les quatre entreprises qui ont été abandonnées en cours de route.

<sup>342</sup> Les 69 *mailings* ont été envoyés le 23 février 2015.

<sup>343</sup> Soit un taux de réponse de 2,89%.

<sup>344</sup> P : Pôle; R : Réseau; A : Association.

<sup>345</sup> Cette liste inclut uniquement les entreprises dont les entretiens ont réellement abouti; elle exclut les quatre entreprises qui ont été abandonnées en cours de route.

<sup>346</sup> Les 118 *mailings* ont été envoyés le 23 février 2015.

<sup>347</sup> Soit un taux de retour de 0,84%.



Enfin, nous avons réalisé une action de prospection téléphonique auprès d'entreprises sous-traitantes d'un grand groupe de Bâtiment-Travaux Publics français, qui étaient implantées en Lorraine et dans les départements limitrophes (Alsace et Franche-Comté).

**Pourquoi** avons-nous procédé ainsi ? Parce qu'il nous a semblé important d'inclure également des entreprises présentes dans des secteurs dans lesquels la croissance était plus difficilement créée. **Cette action de prospection nous a permis d'obtenir la participation de quatre entreprises supplémentaires, soit deux entreprises lorraines (DP; Paint), une entreprise alsacienne (Pli68) et une entreprise franc-comtoise (Bat). En tout, un échantillon final de 22 Petites Entreprises (dont l'effectif était compris entre 10 et 49 salariés) a été constitué<sup>348</sup>.**

### 3.3 Le nombre d'entreprises

Concernant la taille de l'échantillon, Royer et Zarlowski (2007b, p.206) notent que : « [d]éterminer la taille de l'échantillon revient en fait à estimer la taille minimale requise pour obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant. C'est donc la taille qui permet d'atteindre [...] une crédibilité jugée suffisante pour des recherches qualitatives ». Ces mêmes auteurs précisent les deux principes, de réplication et de saturation, qui définissent la taille de l'échantillon. Dans cette recherche doctorale, nous précisons que la taille de l'échantillon a été fixée en suivant le principe de saturation. Selon ces auteurs, la saturation théorique « est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie » (Royer et Zarlowski, 2007b, p.220).

## CONCLUSION DU TROISIÈME POINT

Dans ce troisième point, nous nous sommes focalisé sur la constitution de l'échantillon des 22 Petites Entreprises et sur certains points spécifiques de cette constitution, comme leur choix ou encore leur accès.

À présent, l'**objectif** principal du quatrième point est d'explicitier la façon dont nous avons collecté nos données.

---

<sup>348</sup> Soit la somme des 15 entreprises de BPI Excellence, des 2 entreprises de l'annuaire Entreprendre, de l'entreprise membre du réseau Opticsvalley et des 4 entreprises liées à l'action de prospection.

## 4 LA COLLECTE DES DONNÉES

### 4.1 Première tentative d'approche du terrain : le contact des responsables de réseaux et d'associations de PME

Nous allons expliquer notre première tentative d'approche du terrain par l'envoi d'une lettre électronique introduisant le questionnaire précédant l'entretien et la demande d'entretien proprement dite<sup>349</sup>. En effet, si nous avons participé au salon Planète PME 2013, au salon des Entrepreneurs 2014 et collecté de nombreuses adresses, cette lettre électronique est importante et peut être vue comme le premier contact avec les responsables ou encore « les têtes de pont gardant les portes » (« *gatekeepers* » en anglais) des réseaux et associations de dirigeants de PME (par exemple : CGPME, Medef, réseau Entreprendre, association 100 000 entrepreneurs, association Croissance Plus, Centre Francilien de l'Innovation).

Cette lettre électronique comporte plusieurs paragraphes. Le premier énonce la raison principale du contact (l'étude doctorale) et propose une introduction simplifiée et professionnelle autour des thèmes étudiés (Wacheux, 1996), à savoir :

- la Perspective Temporelle (Lewin, 1997; Zimbardo et Boyd, 1999; Apostolidis et Fieulaine, 2004; Zimbardo et Boyd, 2008; Zimbardo, Sword et Sword, 2012),
- la découverte d'une opportunité (Kirzner, 1983; Gaglio et Katz, 2001; Kirzner, 2009; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012; Valliere, 2013; McCaffrey, 2014; Korsgaard, Berglund, Thrane et Blenker, 2016),
- l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle (Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989; Covin et Wales, 2012; Wales, Gupta et Mousa, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015; Gupta et Gupta, 2015; Wales, 2016) et
- la croissance de la PME (Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; Janssen, 2011; Wright et Stigliani, 2013; Chabaud, Messeghem et Degeorge, 2015; Jin et Kirsch, 2015).

Enfin, l'inclusion d'une contextualisation (« *difficultés économiques et pressions professionnelles* ») et la mention d'une activité de conseil sont destinées à instaurer la confiance et l'empathie entre *interviewer* et personne interrogée.

---

<sup>349</sup> Cette lettre est disponible en annexe (cf. Annexe n°9).

Le deuxième paragraphe commence par une mise en valeur du contact<sup>350</sup>. Il se poursuit par une explication simple et directe de la démarche poursuivie : réalisation d'entretiens d'une heure avec, au préalable, un questionnaire contenant des questions préparatoires. L'accent est mis, une fois encore, sur la confiance et la transparence (Pratt, 2008) mais également sur l'efficacité<sup>351</sup> de la démarche poursuivie.

Le troisième paragraphe évoque les bénéfices potentiels (Creswell, 1998) que les répondant(e)s peuvent retirer de leur participation : « *une synthèse très utile pour la croissance* » et l'éventuelle « *rédaction d'un article de recherche* ». Ce paragraphe contient également l'idée, importante, d'une « *construction commune* ». En effet, après leur participation, les répondant(e)s sont invité(e)s à valider, à vérifier (Lincoln et Guba, 1985; Corbin et Strauss, 2008) et à « *donn[er] leur accord* » sur la version finale de la synthèse<sup>352</sup>. Les deux mots-clés, à nouveau sous-jacents, sont: confiance et transparence (Pratt, 2008).

Le quatrième paragraphe rappelle tout d'abord l'origine de la rencontre<sup>353</sup>. De plus, bien qu'étant destiné aux têtes de pont, ce paragraphe marque un tournant en invitant le ou (la) répondant(e) à agir (« *je vous adresse le lien vers le questionnaire* »). Les deux mots-clés de ce paragraphe sont: transparence (Pratt, 2008) et action.

Si le cinquième paragraphe répond à l'exigence d'une tâche rapide et d'un test préalable<sup>354</sup>, le sixième paragraphe donne, quant à lui, une directive (le dirigeant d'une PME déjà créée doit répondre). Les trois mots-clés sous-jacents: professionnalisme, efficacité et action.

Les dernières lignes de la lettre électronique portent sur les remerciements (Creswell, 1998) et les informations d'usage (par exemple, nom et téléphone portable de

---

<sup>350</sup> Par exemple : « *Comme la CGPME Île-de-France regroupe diverses PME...* ».

<sup>351</sup> Nous pouvons citer la phrase suivante : « *Un questionnaire préalable sera adressé à chaque dirigeant(e) afin de se centrer, lors du rendez-vous, sur ses décisions, ses actions concrètes, sur son quotidien et celui de son entreprise* ».

<sup>352</sup> Les Tableaux n<sup>os</sup> 30, 31, 32 et 33 constituent cette synthèse.

<sup>353</sup> Par exemple : « *Suite à notre rencontre fructueuse au salon Planète PME de 2013...* ».

<sup>354</sup> À titre d'exemple, citons : « *Lors du test, 15 minutes ont été nécessaires aux 2 dirigeants interrogés pour le compléter* ». Nous sommes ici en cohérence avec l'idée qu'une période de travail d'un dirigeant dure 15 minutes (voir Mintzberg, 1984).

*l'interviewer*)<sup>355</sup>. Avec les trois mots-clés suivants: confiance, transparence (Pratt, 2008) et empathie.

Malgré tous nos efforts, cette première tentative d'approche du terrain par contact des responsables de réseaux et d'associations de PME a échoué. Nous avons donc opté pour une autre démarche: le contact direct des entreprises 1) issues des annuaires spécialisés (BPI Excellence, Entreprendre), 2) membres des pôles de compétitivité (Energivie, Medicen Paris Région, Numélink, Pôle de Technologies Médicales) ou des entreprises 3) membres de réseaux et d'associations spécifiques (réseau Opticsvalley et association France Biotech).

## 4.2 Seconde tentative d'approche du terrain : le contact direct des entreprises

Nous rappelons ici que les entreprises ont été directement contactées par *mailings*<sup>356</sup> successifs. Le contenu de ces *mailings* est identique; ils reprennent, dans une version plus courte et plus professionnelle, le contenu de la lettre électronique (notamment le premier paragraphe). Ils mentionnent également le critère d'effectif (entre 10 et 49 salariés) correspondant à la tranche d'effectifs des Petites Entreprises. Pour une présentation détaillée de la construction du questionnaire<sup>357</sup> précédant l'entretien et du guide d'entretien<sup>358</sup>, nous invitons le lecteur à consulter les annexes n°6 et 7.

## 4.3 Focus sur le questionnaire et l'entretien

Pour notre travail de recherche, nous multiplions les sources d'évidence. **Quels en ont été les bénéfiques ?** Tout d'abord, grâce au questionnaire préalable à l'entretien, nous avons collecté des données, tant sur la gestion des projets et des opportunités par les dirigeants (données primaires) que sur l'année de création ou le secteur d'activité de la PME (données secondaires).

Ensuite, le guide d'entretien utilisé lors des entretiens semi-directifs centrés<sup>359</sup> auprès

---

<sup>355</sup> Précisons que l'adresse électronique de *l'interviewer* est automatiquement insérée lors de l'envoi de la lettre.

<sup>356</sup> Le *mailing* est disponible : Annexe n°10.

<sup>357</sup> Le questionnaire est disponible : Annexe n°13.

<sup>358</sup> Le guide d'entretien est disponible : Annexe n°5.

<sup>359</sup> Wacheux (1996) définit l'entretien semi-directif comme une situation dans laquelle « [l]'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée »

des dirigeants de PME a permis de collecter des données primaires (*i.e.* qui n'existaient pas encore) quant aux opinions, motivations, interprétations<sup>360</sup> et représentations des dirigeants<sup>361</sup>. En lien avec ce qui précède et sur l'entretien, Wacheux (1996, p.203) note que « *[c]ette technique correspond à un projet de connaissances des comportements humains et des interactions sociales à partir du discours des acteurs. Le chercheur l'emploie comme un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs. En sciences de gestion, particulièrement, la plupart des recherches qualitatives s'alimentent aux 'mots des acteurs' pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences* ».

Enfin, le guide d'entretien a permis de vérifier les données secondaires (qui préexistaient) touchant au secteur d'activité et au marché (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). En effet, ces informations déjà existantes avaient été collectées avant chaque entretien sur des sites internet spécialisés (l'INSEE, entre autres). Il faut ici préciser que les données issues de ces documents sont importantes, car elles permettent de « contextualiser » une recherche qualitative. En lien avec cette idée, Wacheux (1996, p.221) note d'ailleurs que les sources documentaires « *s'évertuent à proposer les relations déterminantes du contexte (mécanismes économiques, rapports sociaux) sans être empreintes des intentions et des perceptions des acteurs actuels* ».

#### 4.4 Focus sur la multiplication des sources d'évidence

Sur ce sujet, nous pouvons noter que Wacheux (1996, p.202) précise que « *[l]a nécessité de multiplier les évidences pour permettre la triangulation empirique guide la construction du dispositif. Le succès de la collecte des données dépend du systématisme, des procédures méticuleuses adaptées et de l'investissement permanent du chercheur sur son terrain* ». Par ailleurs, concernant la triangulation (c'est-à-dire le croisement de différentes sources d'évidence), cet auteur note que « *le qualitatif recherche les différences, l'hétérogénéité de sa population et donc explore en permanence les contrastes et les*

---

(Wacheux, 1996, p.204). Et, page 205, l'auteur note que « *[s]i le chercheur a la possibilité de reproduire les interviews, cela facilite la confiance mutuelle, la triangulation, l'évolution et la personnalisation du guide d'entretien* ».

<sup>360</sup> Nous sommes donc bien en cohérence avec la posture épistémologique interprétativiste.

<sup>361</sup> Nous pensons notamment aux données primaires, qui portent sur la perception du temps (Perspective Temporelle) et sur la découverte des opportunités (vigilance).

*contradictions pour les expliquer* » (Wacheux, 1996, p.225).

## CONCLUSION DU QUATRIÈME POINT

Dans ce quatrième point, nous nous sommes focalisé sur la collecte des données et sur certains de ses aspects particuliers comme l'approche du terrain, le guide d'entretien ou encore la multiplication des sources d'évidence.

L'**objectif** principal du cinquième point est de présenter quelques compléments relatifs à la constitution de l'échantillon et à la collecte des données.

## 5 COMPLÉMENTS SUR LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON ET LA COLLECTE DE DONNÉES

Durant la période de collecte des données qualitatives (de fin janvier à fin avril 2015)<sup>362</sup>, nous avons réalisé un total de 32 entretiens. **Comment** avons-nous procédé ? Nous avons réalisé 24 entretiens principaux avec l'ensemble des 22 dirigeant(e)s, puis nous avons réalisé 8 entretiens complémentaires avec 8 des 22 dirigeant(e)s. Il faut rappeler ici que nous avons dû abandonner 4 entreprises en cours de route<sup>363</sup>; si elles avaient participé, l'échantillon final aurait été de 26 dirigeants. La collecte de données s'est déroulée en trois phases :

- les deux premières phases (24 entretiens auprès de 22 dirigeant(e)s de 22 entreprises) étaient liées aux deux *mailings* successifs. **Pourquoi** ces deux premières phases ont-elles été utiles ? Parce qu'elles ont permis de tester la pertinence des questions du guide d'entretien (qualité et quantité des questions) et de s'assurer de la diversité des entreprises, des stratégies, des secteurs d'activités et des régions;
- la troisième phase était davantage constituée d'entretiens complémentaires (8 entretiens auprès de 8 dirigeant(e)s sur l'ensemble des 22 dirigeant(e)s relancés).

---

<sup>362</sup> Nous considérons ici que cette phase comprenait la réalisation et l'envoi des *mailings*, la prise de contact, les relances, la prise de rendez-vous, la réalisation et la retranscription des entretiens.

<sup>363</sup> La première entreprise combinait un effectif de 58 salariés et des réponses provenant de l'assistante de direction (et non du dirigeant lui-même). La deuxième avait retourné le questionnaire de départ mais elle ne souhaitait pas poursuivre et discuter des thèmes abordés lors d'un entretien. La troisième n'était vraiment pas disposée à collaborer, créant ainsi une ambiance d'entretien difficilement positive et productive. La quatrième, qui souhaitait initialement participer, avait finalement annulé sa participation, à la suite d'un changement d'agenda de son dirigeant et par manque de temps.

**Pourquoi** cette phase a-t-elle été utile ? Parce qu'elle a permis d'**approfondir la Perspective Temporelle et son articulation avec l'opportunité d'affaires et la vision stratégique.**

Pour une présentation détaillée des entreprises interrogées, le lecteur pourra consulter l'annexe n°8.

### CONCLUSION DU CINQUIÈME POINT

Dans ce cinquième point, nous avons précisé quelques compléments relatifs à la constitution de l'échantillon et à la collecte des données.

Nous allons maintenant nous focaliser sur l'analyse des **données qualitatives**. Cependant, avant d'étudier plus spécifiquement la démarche d'analyse de discours et de représentations<sup>364</sup> au travers (notamment) du codage et de l'analyse des données (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007), il faut repreciser que les données qualitatives que nous avons collectées sont constituées par les discours tirés des **32 entretiens semi-directifs centrés** (Romelaer, 2005) que nous avons réalisés avec les 22 dirigeants de PME interrogés

---

<sup>364</sup> Selon Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (2007), les deux méthodes d'analyse de représentations et de discours les plus utilisées sont la cartographie cognitive (voir sur ce point : Axelrod, 1976a, 1976b; Bougon, Weick et Binkhorst, 1977; Weick et Bougon, 1986; Fahey et Narayanan, 1989; Huff, 1990; Huff et Schwenk, 1990; Barr, Stimpert et Huff, 1992; Cossette et Audet, 1992; Eden, Ackermann et Cropper, 1992; Reger et Huff, 1993; Calori, Johnson et Sarnin, 1994; Cossette, 1994; Cossette et Audet, 1994; Laukkanen, 1994; Barr, 1998; Laukkanen, 1998; McDonald, Daniels et Harris, 2004; Nadkarni et Barr, 2008) et l'analyse de contenu (sur l'analyse de contenu, voir par exemple Bardin, 1977; Weber, 1990).

Lors d'une analyse de contenu, en cohérence avec certains travaux de référence (Bardin, 1977; Krippendorff, 1980; Weber, 1990; Ryan et Bernard, 2000; Neuendorf, 2002; Miles et Huberman, 2003; Duriau, Reger et Pfarrer, 2007; Bernard et Ryan, 2010), le(s) chercheur(s) enregistre(nt) et retranscri(ven)t intégralement chaque entretien. Le texte fait ensuite l'objet d'un codage. Enfin, le(s) chercheur(s) procède(nt) à l'analyse des données proprement dite. Plus précisément, l'analyse de contenu « repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours. Le texte (document écrit ou retranscription de discours ou d'entretien) est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage. Les différentes unités d'analyse sont ensuite classées dans un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles porteront les analyses. Ces analyses passent le plus souvent par des comptages, des analyses statistiques, ou encore des analyses plus qualitatives du contexte dans lequel les mots apparaissent » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007, p.493-494). En somme, le(s) chercheur(s) qui utilise(nt) l'analyse de contenu cherche(nt) à être en cohérence avec Bernard et Ryan (2010) qui précisent : « L'analyse de contenu implique de baliser un ensemble de textes ou d'autres artefacts, à l'aide de codes dérivés de la théorie ou des connaissances antérieures, et d'analyser la répartition de ces codes, généralement de manière statistique. Ce type d'analyse est dérivé de la grande tradition des sciences déductives » (Bernard et Ryan, 2010, p.288). La citation d'origine liée est : « Content analysis involves the tagging of a set of texts or other artifacts with codes that are derived from theory or from prior knowledge and then analyzing the distribution of the codes, usually statistically. This comes from the great tradition of deductive science » (Bernard et Ryan, 2010, p.288).

(entreprises ayant un effectif compris entre 10 et 49 salariés). L'ensemble des 32 entretiens intégralement retranscrits a totalisé **un ensemble de données de 422 pages**<sup>365</sup>.

Chaque entretien a fait ensuite l'objet d'un codage, puis d'une analyse grâce à la méthodologie des cartographies cognitives. C'est ce plan que nous allons maintenant suivre. L'**objectif** principal de ce sixième point est de présenter l'étape de codage des données qualitatives.

## 6 LE CODAGE DES DONNÉES QUALITATIVES

### 6.1 Présentation générale de l'étape de codage

Tout d'abord, il convient de noter que le codage – c'est-à-dire le « *découp[age] [...] [du] contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et [...] [leur] intégr[ation] au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche [...]* » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007, p.498) – a été réalisé à l'aide du logiciel NVivo<sup>366</sup>. Illustrant bien la dimension **itérative** de ce travail, il faut aussi noter que le codage des données qualitatives a été réalisé quatre fois de suite, nous amenant ainsi régulièrement à réorganiser ou à fusionner certains nœuds. Par exemple, le nœud intitulé « Internet » (nœud de niveau 4) a été inclus dans le nœud intitulé « Sources et supports d'informations » (nœud de niveau 3), lui-même inclus dans le nœud intitulé « Veille-recherche d'informations » (nœud de niveau 2) qui était déjà inclus dans le nœud intitulé « Vigilance envers les opportunités d'affaires » (nœud de niveau 1).

Nous devons également mentionner qu'au fur et à mesure des itérations, tous les thèmes, qui étaient initialement des thèmes « larges », ont fait l'objet d'un « affinage » et que les questions de chevauchement (critère d'exclusivité mutuelle) et de pertinence (critère d'exhaustivité) ont été considérées. Enfin, notons que l'unité d'analyse prise en compte n'était

---

<sup>365</sup> Lorsque cela était possible, nous avons complété ces données par des données secondaires (données qui existaient déjà) comme, par exemple, les plaquettes des entreprises interrogées.

<sup>366</sup> Les fichiers NVivo sont disponibles par simple demande adressée à l'auteur. Sur le codage, nous pouvons également noter que Bardin (1977) précise qu'il « *correspond à une transformation – effectuée selon des règles précises – des données brutes du texte. Transformation qui, par découpage, agrégation et dénombrement, permet d'aboutir à une représentation du contenu, ou de son expression, susceptible d'éclairer l'analyste sur des caractéristiques du texte qui peuvent servir d'indices [...]* » (Bardin, 1977, p.102).



pas fixe et variait selon les cas<sup>367</sup>.

## 6.2 Présentation générale et application de l'approche des données qualitatives utilisée : l'analyse de modèle (*template analysis*)

En guise d'introduction, nous pouvons préciser que « *[c]ette approche consiste essentiellement, pour le chercheur, à établir une liste de codes (un modèle) représentant des thèmes identifiés par leurs données textuelles. Certains de ces thèmes seront définis a priori mais ils seront ensuite modifiés et enrichis à mesure que le chercheur lit et interprète les textes [...]* » (King, 1998, p.118; King, 2004)<sup>368</sup>. Suivant cette citation importante, nous pouvons également nous demander ce qu'est un code. Sur ce point, King (1998, p.119; voir également King, 2004) explique qu'un code est « *une étiquette associée à une section de texte, permettant de l'indexer par rapport à un thème ou à une question, à l'intérieur des données que le chercheur a identifiées comme étant importantes pour son interprétation* »<sup>369</sup>.

**Comment l'interprétation a-t-elle été prise en compte ?** En lien avec la définition du code énoncée ci-dessus, il nous faut préciser que l'interprétation (Crabtree et Miller, 1992; King, 1998, 2004)<sup>370</sup> a été prise en compte au travers de l'attitude de flexibilité et d'ouverture adoptée durant les entretiens et durant les quatre périodes de codage (codage qui portait à chaque fois sur l'ensemble des entretiens). De plus, il nous faut expliquer **comment la granularité a été prise en compte**. Comme nous l'avons déjà précisé plus haut, nous avons pris en compte la granularité au travers de la construction d'une hiérarchie « fine » (King, 2004) de codes allant parfois jusqu'au cinquième niveau. Cette hiérarchisation est alors cohérente avec King (1998, p.119) qui précise : « *Il est habituel, dans l'analyse de modèles, d'organiser les codes de façon hiérarchique, les groupes de codes similaires étant regroupés entre eux pour produire des codes d'ordre supérieur* »<sup>371</sup>.

---

<sup>367</sup> L'unité d'analyse pouvait aussi bien être la phrase que le paragraphe.

<sup>368</sup> « *The essence of the approach is that the researcher produces a list of codes (a 'template') representing themes identified in their textual data. Some of these will usually be defined a priori, but they will be modified and added to as the researcher reads and interprets the texts [...]* » (King, 1998, p.118).

<sup>369</sup> « *A label attached to a section of text to index it as relating to a theme or issue in the data which the researcher has identified as important to his or her interpretation* » (King, 1998, p.119).

<sup>370</sup> Voir également Pratt (2008).

<sup>371</sup> « *It is usual in template analysis for codes to be organized hierarchically, with groups of similar codes clustered together to produce more general higher-order codes* » (King, 1998, p.119).

Par ailleurs, nous voudrions souligner que nous avons commencé avec une petite liste de codes initiaux qui a été « révisée » (King, 1998, p.124; voir également Crabtree et Miller, 1992; King, 2004) tout au long du processus. Cette précision est importante, car elle met l'accent sur la dimension **itérative** déjà évoquée. En effet, King (1998, p.122 et King, 2004) explique que : « *Dans l'analyse de modèles qualitatifs, le modèle initial est appliqué afin d'analyser le texte à travers le processus du codage mais ce modèle est lui-même révisé à la lumière de l'analyse en cours* »<sup>372</sup>. En conclusion, nous devons noter que le résultat de ce processus a été la construction de deux dictionnaires: un dictionnaire des thèmes<sup>373</sup> théorique, présenté ci-après<sup>374</sup>, et un dictionnaire des thèmes empirique (voir Annexe n°11)<sup>375</sup>.

---

<sup>372</sup> « *In qualitative template analysis, the initial template is applied in order to analyse the text through the process of coding, but is itself revised in the light of the ongoing analysis* » (King, 1998, p.122). À ce sujet, la dernière version du travail réalisé avec le logiciel NVivo (désormais scindée en trois fichiers plus les compléments), qui a fait l'objet de 47 versions précédentes (disponibles sur demande), peut constituer une illustration de la dimension **itérative** de la construction du modèle, évoluant progressivement vers une « forme finale » (King, 2004, p.261).

<sup>373</sup> Il convient de définir ce qu'est un dictionnaire des thèmes. Selon Crabtree et Miller (1992, p.99), « *[i]l permet d'organiser des segments d'un texte similaire ou apparenté pour en faciliter l'interprétation et de rechercher des preuves permettant de confirmer ou d'infirmer ces interprétations* ». La version d'origine est : « *[i]t is used to organize segments of similar or related text for ease in interpretation and to search for confirming/disconfirming evidence of these interpretations* ».

<sup>374</sup> Ce dictionnaire a été vérifié par un jeune maître de conférences en entrepreneuriat. Nous le remercions ici vivement et sincèrement.

<sup>375</sup> Ce dictionnaire a été vérifié par un jeune maître de conférences en entrepreneuriat. Nous le remercions ici vivement et sincèrement.

Tableau 21 : Dictionnaire des thèmes théorique<sup>376</sup>

Thème	Sous-thème	Définitions/Justifications	Principaux descripteurs/Points importants
Délégation du dirigeant pour préparer le futur		Pour pouvoir penser et mettre en place le futur souhaité (la vision), le (la) dirigeant(e) doit avoir du temps disponible et, donc, pouvoir déléguer certaines tâches. La délégation est importante en phase de croissance (Gasse et Carrier, 1992).	Délégation de tâches, équipes responsables et autonomes, dirigeant moins indispensable et davantage occupé à, par exemple, rencontrer des confrères, s'informer, discuter, rechercher de nouveaux projets et marchés, voyager.
Expérience, apprentissage, expertise et tirer des leçons ( <i>lessons learned</i> )	Expérience et apprentissage organisationnel en boucle simple et double	Apprentissage en boucle simple : « <i>[l]es membres de l'organisation répondent aux changements qui interviennent dans les environnements interne et externe de celle-ci, en détectant les erreurs et en les corrigeant, de façon à préserver les fonctions centrales de la théorie organisationnelle d'usage</i> » (Argyris et Schön, 1978, p.18) <sup>377</sup> . Apprentissage en boucle double : « <i>[l]e terme « apprentissage en boucle double » sera réservé à la demande organisationnelle qui consiste à résoudre le problème des normes organisationnelles incompatibles entre elles, en fixant de nouvelles priorités et en attribuant de nouvelles pondérations à ces normes, ou en</i>	Expériences multiples (petits changements et changements des modes de pensée).

<sup>376</sup> Pour être en cohérence avec les dictionnaires de thèmes présentés dans d'autres travaux doctoraux (par exemple, Goxe, 2011), la présentation du dictionnaire a fait l'objet de quelques modifications par rapport au fichier NVivo d'origine.

<sup>377</sup> « *[M]embers of the organization respond to changes in the internal and external environments of the organization by detecting errors which they then correct so as to maintain the central features of organizational theory-in-use* » (Argyris et Schön, 1978, p.18).

		<i>restructurant les normes elles-mêmes à l'aide de stratégies et d'hypothèses associées</i> » (Argyris et Schön, 1978, p.24) <sup>378</sup> .	
Expérience et expertise organisationnelle		<i>« Une grande partie de ce qu'apprend une organisation est stockée dans les mémoires de ses membres. Dans de nombreux cas, les organisations fabriquent leurs propres experts. Ces personnes ne sont pas des experts d'une discipline particulière, ni d'une vaste catégorie de problèmes, mais elles disposent plutôt d'une expérience organisationnelle qui fait d'elles des experts dans le cadre de tâches intellectuelles spécifiques [...] »</i> (Huber, 1991, p.106; voir également Argote, 2005) <sup>379</sup> .	Expertise sur des points particuliers qui peuvent être différents et expérience donc erreurs antérieures liées à son développement.
Expérience individuelle antérieure		<i>« Des spécialistes du développement humain tels que McClelland, Piaget, et Erikson feraient également valoir que les principales expériences précoces de la vie modèlent, dans une certaine mesure, les attitudes et intentions futures et même les personnalités, en fournissant des expériences de développement [...] »</i> (Krueger, 2007, p.127) <sup>380</sup> .	Expérience individuelle antérieure positive. Expérience individuelle antérieure négative.

<sup>378</sup> « We will give the name “double-loop learning” to those sorts of organizational inquiry which resolve incompatible organizational norms by setting new priorities and weightings of norms, or by restructuring the norms themselves together with associated strategies and assumptions » (Argyris et Schön, 1978, p.24).

<sup>379</sup> « Much of what an organization learns is stored in the minds of its members. In many cases organizations grow their own experts. These people are expert not in a whole discipline or broad category of problems, but rather have had organizational experiences that made them expert with respect to specific intellectual tasks [...] » (Huber, 1991, p.106).

<sup>380</sup> « Scholars of human development such as McClelland, Piaget, and Erikson would also argue that important early life experiences, to some degree, mold future attitudes, intentions, and personalities by providing developmental experiences [...] » (Krueger, 2007, p.127).

	Expérience individuelle du présent	Parce que les émotions positives (par exemple, le plaisir) peuvent renforcer un résultat ou une association entre construits, alors que les émotions négatives (la peur ou la haine) peuvent l'affaiblir (par exemple, pour l'association entre évaluation et exploitation d'opportunités, voir Welpe, Spörrle, Grichnik, Michl et Audretsch, 2012), il convient d'investiguer l'expérience individuelle du présent à l'aide de facteurs positifs et négatifs (comme le font Zimbardo et Boyd) et non à l'aide d'un seul facteur global (comme le font Shipp, Edwards et Lambert, 2009).	Expérience individuelle du présent positive. Expérience individuelle du présent négative.
	Tirer des leçons en tant qu'individu	« [C]e sont les leçons tirées de l'expérience qui sont les plus déterminantes. Elles sont à l'origine des convictions profondes de l'individu, qui servent elles-mêmes de point d'ancrage aux structures cognitives récemment formées » (Krueger, 2007, p.128) <sup>381</sup> .	Tirer les leçons et apprendre en tant qu'individu.
Métier du dirigeant (s'affranchir du présent pour penser au futur)		Filion (2007, p.352) précise que « [l]'une des compétences distinctives qui caractérise l'entrepreneur propriétaire-dirigeant de PME réside dans sa capacité à penser de façon systématique en fonction de l'avenir, c'est-à-dire en inter-reliant systématiquement les éléments de son système [...] selon ses intentions. Cette conception l'amène à définir des contextes :	Prendre le temps de réfléchir au futur et développer une vision.

<sup>381</sup> « [I]t is the lessons learned that are of paramount importance. These are the source of deep beliefs that anchor the newly formed deep cognitive structures » (Krueger, 2007, p.128).

		<i>c'est ce qu'on appelle « visionner » [...], l'un des fondements de la pratique du métier d'entrepreneur et de dirigeant de PME ».</i>	
Perspective Temporelle (PT)  (Zimbardo et Boyd, 1999; Apostolidis et Fioulaine, 2004)	PT « Futur »	Bataille pour les récompenses futures et les buts futurs.	Évaluation, planification, priorisation, focalisation, objectifs et étapes définies.
	PT « Passé Négatif »	Attitude négative de l'individu envers son passé.	Souvenirs du passé négatifs, vie influencée par les événements extérieurs.
	PT « Passé Positif »	Attitude positive de l'individu envers son passé.	Souvenirs du passé positifs.
	PT « Présent Fataliste »	Attitude fataliste et résignée de l'individu par rapport au présent et à un futur prédéterminé.	Fatalisme, résignation, signes du destin concernant le présent.
	PT « Présent positif et Hédoniste »	Attitude d'excitation de l'individu par rapport au présent. Être dans l'action du moment, vivre chaque instant du présent pleinement (sans penser aux conséquences futures) et avoir plaisir à faire les choses.	Recherche d'excitation et d'action, vivre sa vie pleinement et avoir plaisir à faire les choses présentes.
Tâches quotidiennes du dirigeant		La notion de tâche ou d'activité quotidienne (Barabel, 1997, 1999) est importante, car elle inclut d'autres notions telles que l'agenda ( <i>ibid.</i> ), la gestion du temps ( <i>ibid.</i> ; Côté, 2007) ou encore les rôles assumés par les cadres dirigeants (Mintzberg, 1984; Romelaer, 1996; <i>ibid.</i> ).	Agenda quotidien du dirigeant et liste de tâches quotidiennes et hebdomadaires.
Vision stratégique (image d'un futur souhaité) en amont	Actions pour organiser le futur	Hamel et Prahalad (1989) illustrent le concept d'intention stratégique, synonyme de la vision stratégique (voir Helfer, Kalika et Orsoni, 2010), avec l'exemple de l'entreprise Komatsu qui, pour bâtir un avantage concurrentiel, met en place des actions comme la formation des employés, le développement des lignes de produits et des marchés export, l'ouverture de filiales ou encore le maintien de la qualité.	Développer de nouveaux marchés, s'implanter à l'étranger, exporter. Développer et entretenir le(s) réseau(x) distribution et hors distribution. Être certifié. Faire de la croissance externe ou des alliances. Faire de la veille. Innover et développer de nouveaux produits et de nouvelles activités. Investir dans les machines.

			<p>Lever des fonds.  Maintenir les délais de livraison.  Mettre en place le plan stratégique.  Participer à des conférences et à des salons.  Quitter ou transmettre l'entreprise.  Se rapprocher des clients.  S'introduire en bourse.  S'occuper du bien-être du salarié au travail et du confort administratif.  Suivre une formation.  Travailler sur le <i>business model</i>.</p>
Communication, partage et adhésion	« [L]es attributs et le contenu de la vision [...] [sont] directement liés à la croissance de l'entreprise, mais aussi fortement liés à cette croissance à travers leur effet sur la communication de la vision » (Baum, Locke et Kirkpatrick, 1998, p.49) <sup>382</sup> .		Communiquer (à l'écrit et à l'oral) la vision, partager la vision; convaincre, impulser et faire adhérer à la vision (avoir des porteurs du projet).
Contenu	« [L]es attributs et le contenu de la vision [...] [sont] directement liés à la croissance de l'entreprise, mais aussi fortement liés à cette croissance à travers leur effet sur la communication de la vision » (Baum, Locke et Kirkpatrick, 1998, p.49) <sup>383</sup> .		Détailler le futur souhaité pour l'entreprise. Exemple : innovation produit, croissance externe, marchés existants et nouveaux, export, ouverture de filiales, distribution, croissance du Chiffre d'Affaires/nombre d'employés, politique qualité produit.

<sup>382</sup> « [V]ision attributes and vision content [...] [are] directly related to venture growth, but they also [...] [are] strongly related to venture growth through their effect on vision communication » (Baum, Locke et Kirkpatrick, 1998, p.49).

<sup>383</sup> « [V]ision attributes and vision content [...] [are] directly related to venture growth, but they also [...] [are] strongly related to venture growth through their effect on vision communication » (Baum, Locke et Kirkpatrick, 1998, p.49).

<p>Vigilance envers les opportunités d'affaires (Tang, Kacmar et Busenitz, 2012)</p>	<p>Veille-recherche d'informations</p>	<p>Être constamment en veille par rapport à l'environnement et à la recherche de nouvelles informations et changements négligés par les autres (Kirzner, 1973, 1983, 1985, 2005; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012).</p>	<p>Rythme de veille-recherche d'informations. Sources et supports d'informations (bases de données/internet/littérature et revues (presse générale et spécialisée)/séminaires, congrès et conférences/réseaux (CCI, syndicats et fédérations de professionnels/clients/commerciaux/dimension relationnelle/dimension structurelle/fournisseurs)/salons et grands événements/autres sources (experts, consultants, études universitaires, syndics, lois et règlements, conseil scientifique). Types d'informations recherchées (barrières à l'entrée/besoins des clients/brevets/coûts, risques et ressources engagés/informations sur le marché/lois, normes et règlements).</p>
	<p>Association-connexion d'informations (cognitions)</p>	<p>Rassembler et connecter entre elles des informations disparates (Kirzner, 1999; Baron, 2006; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012).</p>	<p>Analogies et adaptations-améliorations. Pensées partagées en équipe. Pré-diagnostic et pré-réflexion du dirigeant. Retour sur expériences et pensée contrefactuelle (qu'est-ce qui se passerait ou qu'est-ce qui se serait passé si... ?).</p>
	<p>Évaluation de l'opportunité</p>	<p>Évaluer et juger les changements ou les nouvelles informations et décider si cela représente une opportunité d'affaires qui a un potentiel de profit (McMullen et Shepherd, 2006; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012).</p>	<p>Désirabilité (intérêt économique et satisfaction des objectifs personnels et collectifs). Dimension réseau dans l'évaluation. Faisabilité (connaissance et expérience antérieure, savoir-faire, compétence). Opportunité en adéquation avec la vision stratégique et l'expertise.</p>



Création d'opportunités et <i>effectuation</i> (faire avec ce qu'on connaît et les moyens que l'on a)	Réseau et opportunité	Dans la théorie de l' <i>effectuation</i> (Sarasvathy, 2001; Read, Song et Smit, 2009), un des moyens donnés du réalisateur est le réseau social (renvoi à la question « qui je connais ? »).	Communication. Créativité interne, <i>brainstorming</i> et réseau interne à l'entreprise. Rencontre avec les clients. Rencontre avec les fournisseurs. Visites de salons, grands événements, congrès, séminaires, <i>symposiums</i> , conférences.
PME entrepreneuriale	Choix audacieux et augmentation de la Part de Marché	Les décisions audacieuses ( <i>bold decisions</i> ) sont une des caractéristiques du mode entrepreneurial (Mintzberg, 1973, p.49).	Choix audacieux. Exemple : innovation et commercialisation de nouveaux produits, nouveaux marchés et export, regroupement d'entreprises et poursuivre sa route même si elle est en contradiction avec les autres avis.
	Cohérence entre vision, opportunité et OE	La vision (image d'un futur souhaité pour l'entreprise; Fillion, 2007), l'opportunité (situation future désirable et faisable; Stevenson et Jarillo, 1990) et l'horizon de décision (de long terme) du mode entrepreneurial (Mintzberg, 1973) doivent être cohérents.	Vision, opportunité, orientation entrepreneuriale de la PME doivent être alignées.
	Culture entrepreneuriale impulsée et gérée	« [U]ne culture entrepreneuriale est une culture qui valorise les caractéristiques personnelles associées à l'entrepreneurship soit [...] la prise de risques [...] et les habiletés sociales [...] » (Léger-Jarniou, 2008, p.164). De plus, dans le contexte de PME et de centralisation (Julien, 1997), il y a une symétrie entre le comportement individuel et le comportement organisationnel (Hambrick et Mason, 1984). Enfin, une PME qui prend des risques est une PME entrepreneuriale (Miller, 1983). Un lien existe donc bien entre culture entrepreneuriale et PME entrepreneuriale	Esprit entrepreneurial (notamment prendre des risques, expliquer et partager la vision, avoir un bon relationnel et bien s'entourer).

Décision de croissance	Beaucoup de dirigeants ne souhaitent pas que leurs PME croissent (Davidsson, 1989, 1991; Gundry et Welsch, 2001; Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003; Storey, 2006). La croissance est davantage un choix (voir Gasse et Carrier, 1992; Léger-Jarniou, 2010; Kalousis, 2013).	Volonté de croissance, présente ou pas. Décisions pour croître, prises ou pas.
Définition de l'entrepreneuriat (découverte et exploitation d'opportunités)	L'entrepreneuriat est défini comme la découverte et l'exploitation d'opportunités rentables (Shane et Venkataraman, 2000; Shane, 2003).	La découverte (veille-recherche d'informations, association-connexion d'informations, évaluation-jugement d'opportunité) et l'exploitation (prise de risque, innovation et proactivité) d'opportunités.
Être en veille	Dans leur étude portant sur la performance des PME, Keh, Nguyen et Ng (2007) valident l'hypothèse d'une corrélation positive entre orientation entrepreneuriale et acquisition d'informations (incluant les activités de veille; voir également Julien, Raymond, Jacob et Ramangalahy, 1999).	Être au courant des nouveautés et suivre les évolutions du marché. Il faut collecter, rassembler, analyser et diffuser les informations en vue de mettre en place des actions.
Expertise et périmètre	Chanut-Guieu et Guieu (2011) incluent l'expertise et le périmètre dans leur étude portant sur la stratégie des PME à forte croissance. De plus, la notion de périmètre apparaît en filigrane dans la typologie de dirigeants PIC et de dirigeants CAP de Marchesnay (1997, p.114). En effet, l'auteur explique que les dirigeants PIC « <i>souhaitent rester dans le même secteur d'activité</i> ».	Importance de l'expertise (savoir-faire, expériences de l'organisation et de ses membres) et du périmètre : rester dans le même secteur ou aller vers d'autres secteurs.
Satisfaction client	La satisfaction client est liée au comportement « tiré par le marché » ( <i>market-driven</i> ) qui est focalisé sur les clients (Schindehutte, Morris et Kocak, 2008). L'orientation stratégique	Importance de la satisfaction client. Y a-t-il bien une distinction claire entre comportement « tiré par le marché » ( <i>market-driven</i> ) et comportement « tirant le marché » ( <i>market-driving</i> ) (exemple : nouveaux

		dominante est l'orientation marché (Narver et Slater, 1990; Schindehutte, Morris et Kocak, 2008).	marchés export; voir le sous-thème suivant) davantage rattaché à l'orientation entrepreneuriale ?
Export		L'export et la création de nouveaux clients/marchés (marchés plus internationaux) sont liés au comportement « tirant le marché » ( <i>market-driving</i> ) (voir Schindehutte, Morris et Kocak, 2008) distinct du comportement « tiré par le marché » ( <i>market-driven</i> ). L'orientation stratégique dominante (et distincte de l'orientation marché; voir Schindehutte, Morris et Kocak, 2008) est l'orientation entrepreneuriale.	Importance de l'export. Y a-t-il bien une distinction claire entre le comportement « tiré par le marché » ( <i>market-driven</i> ) (exemple : satisfaction client) et le comportement « tirant le marché » ( <i>market-driving</i> ) (nouveaux marchés export) davantage rattaché à l'orientation entrepreneuriale ?
Importance de la vision		L'étude sur la vision de Baum, Locke et Kirkpatrick (1998) porte sur des firmes entrepreneuriales qui ont en moyenne 25 employés. Donc, cela s'applique aux PME. D'autres travaux théoriques (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998, 2005) et empiriques (Cossette, 1996) mettent au jour l'importance de la vision en entrepreneuriat-PME.	Une PME entrepreneuriale, c'est en premier lieu une PME avec un dirigeant qui a une vision (vision ayant un contenu, une vision explicable et communicable).
Investissements externes, dans les hommes et dans les machines		La PME en phase d'expansion va investir dans la recherche et développement, les équipements, les bâtiments et le <i>marketing</i> lié à l'expansion géographique, aux nouveaux marchés, aux nouveaux réseaux et aux nouveaux produits (voir Gasse et D'Amboise, 1998).	Les notions de PME entrepreneuriale et d'investissement sont-elles bien (re)liées ?
Remise en question		Le profil entrepreneurial du dirigeant (Calori, Véry et Arrègle, 1997) de PME est caractérisé par une grande vision stratégique qui constitue la motivation permettant de rompre avec le <i>statu quo</i> (Bayad et Garand, 1998) et de se remettre en	Réviser et faire évoluer périodiquement le <i>business model</i> , le fonctionnement de l'entreprise et les compétences pour s'adapter et se réadapter au marché.

		<p>question. De plus, dans ce contexte de PME et de centralisation de gestion (Julien, 1997), il y a une symétrie entre comportement individuel et comportement organisationnel (Hambrick et Mason, 1984).</p> <p>Il faut aussi noter sur la vision que « <i>visionner</i> » (Filion, 2007, p.352), c'est faire que les éléments du système et les intentions soient dialectiquement adaptés.</p>	
	Orientation Entrepreneuriale (OE)	<p>Miller (1983, p.780) explique que : « <i>En général, les théoriciens ne parlent pas de firme entrepreneuriale si elle modifie la technologie ou la ligne de produits simplement en imitant directement ses concurrents (dans ce cas, elle « innove » selon notre terminologie) tout en refusant de prendre le moindre risque. Une certaine proactivité est également nécessaire. De même, les firmes qui prennent des risques et possèdent de gros moyens financiers ne sont pas nécessairement considérées comme entrepreneuriales. Elles doivent aussi réaliser des innovations technologiques ou sur le marché des produits. Ainsi, mettre l'accent, comme nous le faisons, sur la dimension composite s'avère raisonnable sur le plan intuitif</i> »<sup>384</sup>.</p>	<p>Prise de risque.  Innovation et développement de nouveaux produits (Innovation, créativité, imagination et subjectivisme/Innovation, développement de produit et <i>effectuation</i> (faire avec ce qu'on a)/Innovation, développement du nouveau produit et capacités dynamiques (organisation et réorganisation pour répondre au marché qui change rapidement)/Soutien managérial des salariés dans le développement du nouveau produit <i>via</i> une communication interne).  Proactivité (prendre les concurrents de vitesse).  Autres actions liées à la proactivité: prix, segments avec clients prêts à payer plus cher, marques, canaux de distribution.  Interdépendance des trois dimensions: prise de risque, innovation, proactivité.</p>

<sup>384</sup> « *In general, theorists would not call a firm entrepreneurial if it changed its technology or product-line (“innovated” according to our terminology) simply by directly imitating competitors while refusing to take any risks. Some proactiveness would be essential as well. By the same token, risk-taking firms that are highly levered financially are not necessarily considered entrepreneurial. They must also engage in product-market or technological innovation. Thus our focus upon the composite dimension is intuitively reasonable* » (Miller, 1983, p.780).

Croissance de l'entreprise	Distinction entre croissance interne et croissance externe	Certains auteurs (voir Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006, p.939) expriment leur « <i>surprise</i> » quant au manque de distinction existant dans la littérature entre la croissance organique et les autres modes de croissance comme, par exemple, la croissance externe (voir aussi McKelvie et Wiklund, 2010).	Croissance grâce à ses propres capacités ou croissance externe par des fusions ou acquisitions impliquant d'autres entreprises.
	Evolution de la croissance (Chiffre d'Affaires et effectif)	« <i>[P]eu d'entreprises sont capables de s'engager dans une croissance linéaire cohérente au fil du temps</i> » (McKelvie et Wiklund, 2010, p.267; voir également Mustar, 2001; Garnsey, Stam et Hefferman, 2006) <sup>385</sup> .	Evolution de la croissance (exemple: croissance par paliers, linéaire, suite à un événement particulier etc.).
	Facteurs bloquant la croissance (situation politique, économique ou géographique)	Les facteurs politiques et économiques (Helfer, Kalika et Orsoni, 2010) mais aussi géographiques (Davidsson, 1991) peuvent impacter négativement la croissance.	Parmi les différents environnements (politique, économique, social, technologique, écologique, juridique...), il y a l'environnement politique, économique et géographique.
	Indicateurs de croissance	« <i>Le mode de mesure de la croissance retenu correspond à un type de croissance différent qui peut refléter ou ne pas refléter la croissance constatée par d'autres mesures. Autrement dit, les différentes mesures ne sont pas interchangeables</i> » (McKelvie et Wiklund, 2010, p.268; voir également Janssen, 2005) <sup>386</sup> .	Chiffre d'Affaires. Autres indicateurs (bien-être des collaborateurs/ <i>business plan</i> mis à jour/croissance externe/effectif salarié/export/marge/nouveaux produits, marchés, clients/ouverture de filiales/renommée, notoriété et visibilité/rentabilité/résultat/trésorerie/valeur ajoutée/vision claire avec porteurs).

<sup>385</sup> « *[F]ew firms are able to engage in consistent, linear growth over time* » (McKelvie et Wiklund, 2010, p.267).

<sup>386</sup> « *The choice of growth measure represents a different type of growth that may or may not reflect growth in terms of other metrics. In other words, these different measures are not interchangeable* » (McKelvie et Wiklund, 2010, p.268).

	Intention, volonté et mentalité	La volonté (McKelvie et Wiklund, 2010) et la mentalité (Léger-Jarniou, 2010) de croître jouent un rôle important dans la croissance de la firme.	Le(a) dirigeant(e) veut-il croître ou pas ?
Dates importantes de l'entreprise		Les dates importantes de l'entreprise sont utiles pour comprendre non seulement son histoire et sa trajectoire de croissance (Mustar, 2001) mais également une éventuelle dépendance de sentier (Helfat et Raubitschek, 2000).	Les temps forts du développement de l'entreprise.
Lien entre OE et croissance		Plusieurs articles (Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009; Wiklund, Patzelt et Shepherd, 2009; Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014) ont établi l'existence d'une corrélation positive entre orientation entrepreneuriale et croissance de la PME.	Exemples et explications des dimensions de l'orientation entrepreneuriale et de la croissance. Liens entre les dimensions de l'orientation entrepreneuriale et de la croissance.
Lien entre vigilance et OE		L'entrepreneuriat est défini comme la découverte (au travers de la vigilance) et l'exploitation (au travers de l'orientation entrepreneuriale) d'opportunités rentables (Shane et Venkataraman, 2000).	Exemples et explications des dimensions de de la vigilance et de l'orientation entrepreneuriale. Liens entre les dimensions de la vigilance et de l'orientation entrepreneuriale.
Lien entre vision, Perspective Temporelle et vigilance	Connaissances positives du passé, attentes positives du présent et du futur et découverte du passé (voir Simon, 1986)	« <i>Pour exploiter un accident – l'image qui est apparue sur la plaque photographique de Becquerel ou la destruction de bactéries à proximité de moisissures de pénicilline – il faut observer le phénomène et comprendre que quelque chose de surprenant s'est produit. Une personne qui ne savait pas à quoi pouvait ressembler une culture de bactéries n'aurait pas pu reconnaître le caractère pathologique de la boîte de Pétri infectée par la moisissure et elle ne s'en serait pas étonnée, même si on avait attiré son attention sur ce point. C'est la</i>	Vérification de l'enchaînement/du raisonnement.

		<i>surprise, le décalage par rapport aux attentes, qui rend l'accident fructueux. Or, il n'y a pas de surprises sans attentes, ni d'attentes sans connaissances préalables</i> » (Simon, 1986, p.11) <sup>387</sup> .	
Lien entre PT « Passé Positif » et vigilance	Certains auteurs ont démontré l'existence d'une relation positive entre la PT « Passé Positif » et la vigilance étudiée au travers de la veille-recherche d'informations, de l'association-connexion d'informations et de l'évaluation-jugement d'opportunités (Levasseur et Léger-Jarniou, 2015).	Explications/vérifications liées à la Perspective Temporelle « Passé Positif » et à la vigilance. Raisonnement liant la Perspective Temporelle « Passé Positif » et la vigilance.	
Lien entre PT « Passé Positif » et vision stratégique	L'individu ayant une PT « Passé Positif » a eu des expériences positives dans le passé et il a mémorisé des événements positifs (Apostolidis et Fieulaine, 2004). Ayant eu toutes ces expériences positives, il est plus confiant (Nussbaum, Liberman et Trope, 2006) et, par conséquent, le futur souhaité pour son entreprise devient plus large. Ici, on peut noter que Fredrickson et Branigan (2005) montrent que les individus qui ont des émotions positives élargissent leur champ de pensée (définition du contenu de la vision) et augmentent le nombre de leurs actions (communication et mise en place de la vision).	Explications/vérifications liées à la Perspective Temporelle « Passé Positif » et à la vision stratégique. Raisonnement liant la Perspective Temporelle « Passé Positif » et la vision stratégique.	

<sup>387</sup> « *To exploit an accident – the image that appeared on Becquerel's photographic plate or the destruction of bacteria in proximity to the penicillium molds – one must observe the phenomenon and understand that something surprising has happened. No one who did not know what a dish of bacteria was supposed to look like could have noticed the pathology of the dish that was infected by the mold nor would have been surprised if it had been called to his or her attention. It is the surprise, the departure from the expected, that creates the fruitful accident; and there are no surprises without expectations, nor expectations without knowledge* » (Simon, 1986, p.11).

<p>Lien entre PT « Présent positif et Hédoniste » et vigilance</p>	<p>Certains auteurs ont démontré l'existence d'une relation positive entre la PT « Présent positif et Hédoniste » et la vigilance étudiée à travers la veille-recherche d'informations, l'association-connexion d'informations et l'évaluation-jugement d'opportunités (Levasseur et Léger-Jarniou, 2015).</p>	<p>Explications/vérifications liées à la Perspective Temporelle « Présent positif et Hédoniste » et à la vigilance. Raisonnement liant la Perspective Temporelle « Présent positif et Hédoniste » et la vigilance.</p>
<p>Lien entre PT « Présent positif et Hédoniste » et Vision stratégique</p>	<p>L'individu ayant une PT « Présent positif et Hédoniste » met de l'excitation dans sa vie et prend des risques (Zimbardo et Boyd, 1999). La prise de risque caractérise également les individus tournés vers l'accomplissement (McClelland, 1961) qui attribuent une plus grande valeur au succès de la tâche future (Nisan, 1972). Excité et plus confiant (Nussbaum, Liberman et Trope, 2006), le futur souhaité pour son entreprise devient alors plus large. Ici, on peut noter que Fredrickson et Branigan (2005) montrent que les individus qui ont des émotions positives élargissent leur champ de pensée (définition du contenu de la vision) et augmentent le nombre de leurs actions (communication et mise en place de la vision).</p>	<p>Explications/vérifications liées à la Perspective Temporelle « Présent positif et Hédoniste » et à la vision stratégique. Raisonnement liant la Perspective Temporelle « Présent positif et Hédoniste » et la Vision stratégique.</p>
<p>Lien entre vision, PT « Futur » et vigilance</p>	<p>Les notions de vision (le futur souhaité pour l'entreprise), de PT « Futur » (la bataille pour les buts et récompenses futurs) et d'action entrepreneuriale (étape suivant la vigilance toujours tournée vers un futur meilleur pour l'individu; Von Mises, 1996) contiennent toutes une dimension « futur » importante.</p>	<p>Explications et raisonnement liant les dimensions de la vision, de la Perspective Temporelle « Futur » et de la vigilance.</p>



Raisonnement sur le processus		<p>L'entrepreneuriat est défini comme la découverte et l'exploitation d'opportunités rentables (Shane et Venkataraman, 2000).</p> <p>« <i>Beaucoup moins de travaux de recherche ont été consacrés à la façon dont les entreprises se développent, c'est-à-dire au processus de croissance</i> » (McKelvie et Wiklund, 2010, p.271)<sup>388</sup>.</p>	<p>Vérification du raisonnement processuel liant tous les construits (vision, Perspective Temporelle, vigilance, orientation entrepreneuriale et croissance).</p>
-------------------------------	--	--	---

---

<sup>388</sup> « *Far less research has dealt with the issue of how firms grow, i.e., the growth process* » (McKelvie et Wiklund, 2010, p.271).

## CONCLUSION DU SIXIÈME POINT

Dans ce sixième point, nous nous sommes focalisé sur l'étape de codage des données qualitatives et sur certains aspects particuliers comme l'analyse de modèles ou encore les dictionnaires de thèmes.

Penchons-nous maintenant sur la méthodologie des cartographies cognitives. **Pourquoi avoir choisi de poursuivre avec cette méthodologie ?** Parce que, si l'analyse de modèles (*template analysis*) et les quatre périodes de codage nous permettaient, par l'immersion dans le matériau empirique qu'elles impliquaient, de répondre à nos trois questions de recherche, la méthodologie des cartographies cognitives permettait d'aller au-delà de cette réponse et d'avoir une lecture focalisée sur les « tensions » et sur les « critiques » de ce même matériau (par exemple, avec la mise au jour de biais cognitifs). L'**objectif** principal du septième point est de présenter théoriquement et d'appliquer cette méthodologie de manière plus détaillée.

## 7 LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE : LES CARTOGRAPHIES COGNITIVES

Nous nous focalisons maintenant sur la méthodologie des cartographies cognitives.

### 7.1 Une introduction à la méthodologie à l'aide d'une collection de huit citations

Dans le tableau qui suit, nous introduisons la méthodologie à l'aide d'une collection de huit citations.

**Tableau 22 : Une collection de huit citations pour introduire la méthodologie des cartographies cognitives**

Auteurs	Citations
Axelrod (1976a, p.5)	« Les concepts utilisés par une personne sont représentés sous la forme de points tandis que les liens de cause à effet entre ces concepts sont représentés au moyen de flèches entre ces points. Ceci donne une représentation visuelle des affirmations de causalité d'une personne sous la forme de points et de flèches. Ce type de représentation des affirmations sous forme graphique sera appelé cartographie cognitive. Les différentes solutions envisageables, l'ensemble des causes et des effets, les objectifs et l'utilité finale du décideur peuvent tous être considérés comme des variables du concept et représentés sous la forme de points dans la cartographie cognitive. Le pouvoir réel de cette approche apparaît pleinement lorsqu'une cartographie cognitive est présentée sous forme graphique; il est alors relativement facile de voir comment les différents concepts et les différentes relations de cause à effet s'articulent entre eux et d'appréhender la structure globale des affirmations décrites » <sup>389</sup> .
Axelrod (1976b, p.55)	« La cartographie cognitive est une façon spécifique de représenter les affirmations d'une personne à propos d'un domaine limité, par exemple un problème de politique. Elle est conçue pour identifier la structure des affirmations de cause à effet de la personne et pour faire apparaître les conséquences découlant de cette structure » <sup>390</sup> .
Ford et Hegarty (1984, p.273)	« [L]a cartographie cognitive [...] est une méthode par laquelle un chercheur peut représenter sous forme graphique, un peu comme dans un diagramme de pistes causales, une affirmation de causalité d'un répondant particulier à l'intérieur d'un ensemble de variables » <sup>391</sup> .

<sup>389</sup> « The concepts a person uses are represented as points, and the causal links between these concepts are represented as arrows between these points. This gives a pictorial representation of the causal assertions of a person as a graph of points and arrows. This kind of representation of assertions as a graph will be called a cognitive map. The policy alternatives, all of the various causes and effects, the goals, and the ultimate utility of the decision maker can all be thought of as concept variables, and represented as points in the cognitive map. The real power of this approach appears when a cognitive map is pictured in graph form; it is then relatively easy to see how each of the concepts and causal relationships relate to each other, and to see the overall structure of the whole set of portrayed assertions » (Axelrod, 1976a, p.5).

<sup>390</sup> « A cognitive map is a specific way of representing a person's assertions about some limited domain, such as a policy problem. It is designed to capture the structure of the person's causal assertions and to generate the consequences that follow from this structure » (Axelrod, 1976b, p.55).

<sup>391</sup> « [C]ognitive mapping [...] is a method by which a researcher can graphically represent, in a manner analogous to a path analysis diagram, an individual respondent's assertion of causality among a set of variables » (Ford et Hegarty, 1984, p.273).

**Tableau 22 : Une collection de huit citations pour introduire la méthodologie des cartographies cognitives (suite)**

Auteurs	Citations
Weick et Bougon (1986, p.106)	« <i>L'approche fondée sur la cartographie cognitive des organisations présuppose que les participants rédigent leur propre expérience organisationnelle sous la forme de schémas de connaissances personnelles. La représentation de ces connaissances est appelée cartographie cognitive. Elle se compose des concepts et des relations utilisés par un participant donné pour comprendre les situations organisationnelles</i> » <sup>392</sup> .
Huff et Fletcher (1990, p.403-404)	« <i>[D]ans la cartographie cognitive, c'est la relation entre les éléments cognitifs qui est étudiée. Les cartes permettent au lecteur d'effectuer des va-et-vient entre la compréhension de l'ensemble et sa réduction et analyse section par section. À notre avis, le bénéfice ultime de cette carte est qu'elle encourage une synthèse holistique de la vision du monde d'un acteur spécifique. En outre, c'est l'accent mis sur les relations qui rend l'analogie de la cartographie particulièrement adaptée</i> » <sup>393</sup> .
Cossette et Audet (1994, p.15)	« <i>Une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier</i> ».
Laukkanen (1994, p.323)	« <i>Au départ, les cartes causales font référence aux graphes orientés [...] qui se composent de nœuds (termes) et de flèches qui les relie. Les nœuds désignent des concepts, des phénomènes que leurs propriétaires, par exemple les managers, semblent subjectivement percevoir dans leurs domaines. Les flèches représentent leurs croyances en matière de relations d'efficacité (causales) parmi les phénomènes. Une configuration de concepts et de convictions imbriqués peut ainsi modéliser les schémas de pensées causales d'une personne ou d'un groupe</i> » <sup>394</sup> .

<sup>392</sup> « *A cognitive map approach to organizations begins with the recognition that participants edit their own organizational experience into patterns of personal knowledge. A representation of that knowledge is called a cognitive map. A cognitive map consists of the concepts and the relations a participant uses to understand organizational situations* » (Weick et Bougon, 1986, p.106).

<sup>393</sup> « *In cognitive mapping, it is the relationship between cognitive elements that is being studied. Cognitive maps allow the reader to move back and forth between an understanding of the whole and its reduction and analysis by parts. The ultimate benefit of the cognitive map, in our view, is that it encourages this holistic synthesis of an actor's view of the world, and it is the emphasis on relationship that makes the mapping analogy particularly apt* » (Huff et Fletcher, 1990, p.403-404).

<sup>394</sup> « *Originally, cause maps refer to directed graphs [...] which consist of nodes (terms) and arrows that link them. The nodes stand for concepts, phenomena, which their owners, such as managers, subjectively seem to perceive in their domains. The arrows represent their beliefs about efficacy (causal) relationships among the*

**Tableau 22 : Une collection de huit citations pour introduire la méthodologie des cartographies cognitives (suite et fin)**

Auteurs	Citations
Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (2007, p.494)	« Cette méthode a pour objectif d'établir et d'analyser des cartes cognitives, c'est-à-dire la représentation des croyances d'une personne ou d'une organisation concernant un domaine particulier [...]. Une carte cognitive est [alors] constituée de deux éléments : 1) des concepts [...] qui sont des idées susceptibles de décrire un problème ou un domaine particulier et qui peuvent prendre différentes valeurs, représenter le niveau, la présence ou l'absence de quelque chose; 2) des liens entre ces concepts. Ces liens peuvent être des liens de similarité [...], de contiguïté, de ressemblance, d'influence et/ou de causalité [...]. Une fois collectés, ces concepts et liens peuvent être représentés graphiquement sous la forme de nœuds et de flèches, les nœuds matérialisant les concepts [...], les flèches symbolisant les liens entre ces éléments ».

## 7.2 L'application de la méthodologie de la cartographie cognitive

### 7.2.1 Quelques conventions axelrodiennes adoptées ou quelque peu adaptées

Tout d'abord, il faut préciser que nous avons emprunté à Axelrod (1976b) quelques conventions célèbres que nous avons ensuite soit adoptées, soit quelque peu adaptées. Elles sont présentées dans le tableau qui suit.

---

*phenomena. A configuration of such interlinked concepts and beliefs can thus model the patterns of causal thinking of a person or a group* » (Laukkanen, 1994, p.323).

Tableau 23 : Conventions utilisées

Convention d'origine	Application
« Un point représente une variable de concept, qui peut être une option politique, l'utilité d'une personne ou tout autre concept pouvant prendre différentes valeurs » <sup>395</sup> .	Convention adaptée. Les concepts sont présentés directement sur le graphique sans passer par la représentation de points.
« Une flèche représente une affirmation de causalité dans la façon dont une variable de concept en affecte une autre. Une flèche positive allant du point A au point B indique une relation croissante, c'est-à-dire que, toutes choses étant égales par ailleurs, une augmentation de A se traduira par une augmentation de B et une réduction de A se traduira par une réduction de B. Une flèche négative allant du point A au point B indique une relation d'inhibition, c'est-à-dire que, toutes choses étant égales par ailleurs, une augmentation de A se traduira par une réduction de B et une réduction de A se traduira par une augmentation de B » <sup>396</sup> .	Convention adoptée. Cependant, une flèche positive est représentée par une flèche pleine alors qu'une flèche négative est représentée par une flèche en pointillés.
« Un chemin est une séquence de points distincts reliés entre eux par une flèche allant du premier point au deuxième, une flèche allant du deuxième au troisième et ainsi de suite jusqu'à la flèche allant du suivant jusqu'au dernier point du chemin [...] » <sup>397</sup> .	Convention adoptée.

Source : Axelrod (1976b, p.72-73).

<sup>395</sup> « A point represents a concept variable, which may be a policy option, the utility of the person [...], or any other concept that may take on different values » (Axelrod, 1976b, p.72-73).

<sup>396</sup> « An arrow represents a causal assertion of how one concept variable affects another. A positive arrow from point A to point B means an augmenting relationship, that is, other things being equal, an increase in A will result in an increase in B, and a decrease in A will result in a decrease in B. A negative arrow from point A to point B means an inhibiting relationship, that is, other things being equal, an increase in A will result in a decrease in B, and a decrease in A will result in an increase in B » (Axelrod, 1976b, p.72-73).

<sup>397</sup> « A path is a sequence of distinct points which are connected by an arrow from the first point to the second point, an arrow from the second point to the third point, and so on, until there is also an arrow from the next to the last point of the path [...] » (Axelrod, 1976b, p.72-73).

### **7.2.2 La création des cartes cognitives**

Il faut ici préciser que nous avons répliqué la procédure suivie par Nadkarni et Barr (2008). Cette procédure est présentée et exemplifiée dans le tableau suivant.





Cependant, il convient aussi de préciser que, **comme nous souhaitions construire des cartes cognitives** et non des cartes causales (voir Langfield-Smith et Wirth, 1992; Markóczy et Goldberg, 1995), des relations autres que des relations de causalité entre les concepts ont également été représentées (Weick et Bougon, 1986). Enfin, signalons que la création de ces cartes était manuelle et non informatisée (à l'aide du logiciel *Decision Explorer*). **Nous avons choisi la création manuelle parce qu'elle donne « lieu à davantage d'interprétations [...] mais aussi à une compréhension plus fine des processus » (Paradas, 2009, p.251).**

### 7.2.3 Autres questions importantes liées aux cartes cognitives

#### 7.2.3.1 La question de la comparaison

La comparaison des cartes est une question importante et largement discutée (Daniels, Markóczy et De Chernatony, 1994; Markóczy et Goldberg, 1995; Hodgkinson, 2002; Daniels et Johnson, 2002; Daniels, Johnson et De Chernatony, 2002; Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007). De plus, il faut noter que « *[l]es méthodes globales de comparaison du contenu des représentations individuelles établissent des indicateurs généraux de la similarité de leur contenu, sur la base de l'ensemble des variables et liens qu'elles contiennent* » (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007, p.515).

Bien que ces méthodes de comparaison puissent être quantitatives ou qualitatives, les deux méthodes que sont les mesures quantitatives de distance (par exemple, l'application de la formule mathématique de Langfield-Smith et Wirth; voir Langfield-Smith et Wirth, 1992; Daniels, Markóczy et De Chernatony, 1994; Markóczy et Goldberg, 1995) et les mesures qualitatives de similarité (par exemple, le recours à des juges indépendants qui évaluent la similitude entre des paires de cartes; voir Daniels, Markóczy et De Chernatony, 1994; Hodgkinson, 2002; Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007) sont très souvent mises en avant.

Dans ce travail doctoral, nous choisissons de recourir à des juges indépendants, qui vont évaluer les similitudes existant entre des paires de cartes (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007) notamment **parce que** l'écart de temps entre la période de réalisation des entretiens et la période de comparaison des cartes est supérieur à six mois. Par conséquent,

avoir recours à une évaluation quantitative<sup>398</sup> est ici problématique, dans la mesure où les visions des dirigeant(e)s interrogé(e)s peuvent avoir changé de manière substantielle (sur cette limite d'ordre temporel, voir Hodgkinson, 2002).

### 7.2.3.2 La question de la fiabilité

Une autre question importante est celle de la fiabilité. Plus précisément, il s'agit qu'un deuxième chercheur souhaitant obtenir la carte du (de la) (même) dirigeant(e) code le (même) matériau empirique et aboutisse à la création de la même carte que celle créée par le premier chercheur (Huff et Schwenk, 1990; Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007). **Dans ce travail doctoral, nous avons pris en compte cette question** en demandant à un jeune maître de conférences en entrepreneuriat, spécialiste des cartes cognitives, de vérifier tout notre codage. Après vérification, il obtenait les mêmes cartes<sup>399</sup>.

### 7.2.3.3 La question de la validité

Dernière question importante: celle de la validité. Il s'agit notamment de vérifier que « *les variables choisies pour l'étude mesurent précisément ce qu'elles sont censées mesurer* » (Huff et Fletcher, 1990, p.410)<sup>400</sup>. **Dans ce travail doctoral, nous avons pris en compte cette question** en prenant les actions expliquées dans le tableau qui suit<sup>401</sup>.

---

<sup>398</sup> Nous parlons de l'évaluation faite par chaque dirigeant(e) de chaque relation causale, selon que cette dernière est positive ou négative et d'intensité faible, moyennement forte ou forte (évaluations respectives de +1; +2; +3; -1; -2; -3). Cette étape est nécessaire à l'application ultérieure de la formule mathématique de Langfield-Smith et Wirth (1992).

<sup>399</sup> Nous le remercions ici vivement et sincèrement.

<sup>400</sup> « *The variables chosen for study measure what they are intended to measure* » (Huff et Fletcher, 1990, p.410).

<sup>401</sup> Nous avons également pris en compte la nécessaire décentration, en réalisant un premier codage complet, puis un second codage plus tard dans le temps.

**Tableau 25 : Les actions prises dans la Thèse concernant la question de la validité**

Critère	Travaux de référence	Actions prises dans le travail doctoral
Triangulation des données (plusieurs entretiens auprès des dirigeants)	Bøllingtoft (2007) Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2014)	Des comparaisons entre les <i>verbatim</i> (conditions respectées de collecte systématique et répétée) durant l'étude des similitudes et différences entre les cartes cognitives des dirigeant(e)s ont été faites. Précisément, il s'agissait de voir : 1) les similitudes entre un dirigeant ayant une Perspective Temporelle « équilibrée » et un autre ayant une Perspective Temporelle « déséquilibrée » mais aussi 2) les différences entre deux dirigeant(e)s ayant deux Perspectives Temporelles « équilibrées » ou « déséquilibrées ».
Validité du construit	Gibbert, Ruigrok et Wicki (2008) Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2014)	L'opérationnalisation des différents concepts et de leurs dimensions (vision, Perspective Temporelle, vigilance et orientation entrepreneuriale...) s'est concrétisée par leur explication aux personnes interrogées. L'objectif était d'être le plus proche de la définition originale, tout en étant compris; par exemple, la Perspective Temporelle « Futur », de Zimbardo et Boyd, a été opérationnalisée comme une bataille pour les buts et récompenses futurs.

### CONCLUSION DU SEPTIÈME POINT

Dans ce septième point, nous nous sommes focalisé sur la présentation théorique et sur l'application de la méthodologie des cartographies cognitives.

## CONCLUSION DU TROISIÈME CHAPITRE

Dans ce troisième chapitre, en vue d'apporter une réponse à notre problématique et à nos questions de recherche, nous avons pour **objectif** d'explicitier et de justifier nos choix méthodologiques. Plus précisément, nous avons introduit la méthodologie et l'architecture (*design*) de la recherche (**premier point**), choisi et justifié notre posture épistémologique (**deuxième point**). Ensuite, nous avons explicité et justifié la constitution de l'échantillon des 22 entreprises interrogées (**troisième point**), la collecte des données (**quatrième point**) et les compléments liés (**cinquième point**). Enfin, nous avons explicité et justifié le codage des données qualitatives (**sixième point**) et la méthodologie des cartographies cognitives suivie (**septième point**).

# CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Dans cette **Première partie** de Thèse, nous avons pour **objectif** principal de présenter notre approche conceptuelle et méthodologique. Pour atteindre cet objectif, nous avons tout d'abord introduit notre travail doctoral (**Chapitre 1**) en nous focalisant sur certains points importants comme : la justification et la « situation » de la Perspective Temporelle au regard des recherches temporelles déjà menées et le vide théorique lié, l'explication du sens de notre problématique et de nos questions de recherche, la présentation de notre objet de recherche. Nous avons ensuite présenté une revue de littérature historique et narrative des éléments constitutifs de nos questions, c'est-à-dire: la croissance de l'entreprise, l'orientation entrepreneuriale, la vigilance envers les opportunités d'affaires et la Perspective Temporelle (**Chapitre 2**). Nous avons également présenté les différentes conclusions pour actions (**Chapitre 2**). Enfin, en vue d'apporter une réponse à notre problématique et à nos questions, nous avons explicité et justifié nos choix méthodologiques (**Chapitre 3**). Nous avons alors porté notre attention sur l'architecture (*design*) de la recherche, le choix de la posture épistémologique, la constitution de l'échantillon, la collecte des données, le codage des données qualitatives, ainsi que sur la méthodologie des cartographies cognitives suivie.

**DEUXIÈME PARTIE**

**UNE ÉTUDE EMPIRIQUE**

**QUANTITATIVE ET QUALITATIVE**

**ET UN MODÈLE DES DÉTERMINANTS**

**TEMPORELS ET DU PROCESSUS**

**ENTREPRENEURIAL DANS LA**

**CROISSANCE DE LA PME**

Les **objectifs** principaux de la **deuxième partie** de notre Thèse sont la présentation et la discussion des résultats issus de l'étude empirique. Étant donné que nous nous focalisons sur le construit cognitivo-motivationnel de la Perspective Temporelle (PT), un premier ensemble de résultats portera sur les « profils temporels » des 22 dirigeant(e)s interrogé(e)s et, suite à la construction et aux comparaisons entre les 22 cartes cognitives, sur le questionnement de « l'équilibre » (au sens de Boniwell, Osin, Linley et Ivanchenko, 2010) de la PT comme critère « discriminant ». Un autre ensemble de résultats mettra ensuite au jour les liens entre ce construit et d'autres éléments constitutifs de notre cadre conceptuel, comme la vigilance entrepreneuriale, l'orientation entrepreneuriale et la croissance d'entreprise, et permettra d'apporter une réponse à nos questions de recherche. Un autre ensemble de résultats sera par ailleurs constitué de *verbatim* qui viendront illustrer les résultats déjà existants et qui mettront également au jour d'autres éléments importants relatifs aux biais cognitifs des dirigeant(e)s. Enfin, un dernier ensemble de résultats mettra en évidence, à l'aide des 22 cartes cognitives, les trajectoires de croissance des entreprises étudiées et permettra de répondre à notre problématique de recherche.

Après la présentation des résultats (**Chapitre 4**) viendra le temps de leur discussion (**Chapitre 5**). Cette discussion sera alors constituée des contributions de notre travail doctoral aux différentes littératures, mais aussi d'un modèle à tester (pouvant représenter un premier ensemble de directions pour des recherches futures) et d'autres directions de recherche (pouvant représenter un second ensemble). Enfin, dans une posture de réflexivité et d'ouverture nécessaires, une présentation de plusieurs limites liées à notre travail sera faite.

# **CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE**



L'**objectif** principal de ce quatrième chapitre est de présenter les différents résultats de notre étude empirique. Cette présentation passera évidemment, grâce à l'étude, appuyée de *verbatim* illustratifs, des liens entre les différents éléments qui les composent (**deuxième point**), par la réponse que nous apporterons aux trois questions de recherche mais également, comme nous sommes focalisé sur le construit de Perspective Temporelle, par la mise au jour des « profils » temporels des 22 dirigeant(e)s interrogé(e)s (**premier point**) et, au travers des nombreuses comparaisons entre leurs cartes cognitives respectives, par le test de la « solidité » de « l'équilibre » (Boniwell, Osin, Linley et Ivanchenko, 2010) comme critère « discriminant ». Enfin, nous nous focaliserons aussi, en vue d'apporter une réponse à notre problématique de recherche, sur les différentes trajectoires de croissance des 22 entreprises étudiées (**quatrième point**), ainsi que sur d'autres éléments importants comme les biais cognitifs de leurs dirigeant(e)s que notre focalisation sur la Perspective Temporelle aura permis de mettre au jour (**troisième point**).

## PLAN DU CHAPITRE 4

<b>CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE</b>	
<b>QUANTITATIVE ET QUALITATIVE.....</b>	<b>238</b>
1. PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS CONCERNANT LE QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN.....	240
2. ÉTUDE DES LIENS ENTRE VISION STRATÉGIQUE, PERSPECTIVE TEMPORELLE, VIGILANCE, ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET CROISSANCE.....	279
3. <i>VERBATIM</i> POUR ILLUSTRER LES RÉSULTATS QUALITATIFS.....	287
4. COMPARAISONS DES CARTES COGNITIVES DES DIRIGEANT(E)S.....	328

Bien que nous ayons mis l'accent, dans le chapitre précédent, sur les données qualitatives (notamment, sur le codage des entretiens et sur la méthodologie des cartographies cognitives), nos données ont également été constituées par les questionnaires collectés qui précédaient les entretiens. L'**objectif** principal de ce premier point est de présenter les principaux résultats issus de l'analyse de ces données quantitatives.

## **1 PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS CONCERNANT LE QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN**

Nous pouvons tout d'abord dresser le tableau page suivante, qui présente les principaux résultats du questionnaire précédant l'entretien.

**Tableau 26 : Présentation des principaux résultats concernant le questionnaire précédant l’entretien**

Dimensions	Sous-dimensions	Flyus	Pools	BT Sud	Water Plus	Health Industry	CEC <sup>402</sup>	Condo	Paint	Prodisol	Bat	Pl68	Vegetalinnov	DP	Du Bois	Start Knowledge	West n°Tools	Cabletech	Coffre	Soltec	Solim	Soin Santé	Industrial Grafix
TV salariés (2011/2015) (en %) <sup>403</sup>		108	0	21	17	4	18	8	0	11	-37	44	400	8	12	50	75	50	-3	25	73	42	10
Secteur NAF révisé n° <sup>404</sup>		1	5	1	4	2	2	1	5	2	5	2	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2
Hautes Technologies <sup>405</sup>				O 406												O	O	O		O		O	
ZI/C ou ZR <sup>407</sup>		ZI/ C	Z R	ZI/ C	ZI/ C	ZI/ C	ZI/ C	Z R	ZI /C	ZR	ZI/ C	ZI/ C	ZR	Z R	ZR	ZI /C	ZI/ C	ZI/ C	ZI/ C	ZI/ C	ZI/ C	ZI/ C	ZI/ C

<sup>402</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

<sup>403</sup> Taux de Variation : [(valeur d’arrivée – valeur de départ)/valeur de départ] x 100. Soit, pour ce Taux de Variation : [(Effectif salarié 2015 – Effectif salarié 2011)/Effectif salarié 2011] x 100. Résultat tronqué sans décimales.

<sup>404</sup> 1) ASSTASAS : Activités Spécialisées, Scientifiques et Techniques et Activités de Services Administratifs et de Soutien; 2) IMIEA : Industrie Manufacturière, Industries Extractives et Autres; 3) IC : Information et Communication; 4) PDEAGDD : Production et Distribution d’Eau, Assainissement, Gestion des Déchets et Dépollution; 5) Construction.

<sup>405</sup> Appartenance au secteur des hautes technologies.

<sup>406</sup> La réponse est oui. En cas de non-réponse, la réponse est non.

<sup>407</sup> Implantation dans une Zone Industrielle/Commerciale ou dans une Zone Rurale.

Tableau 26 : Présentation des principaux résultats concernant le questionnaire précédant l’entretien (suite)

	Flyus	Pools	BT Sud	Water Plus	Health Industry	CEC <sup>408</sup>	Condo	Paint	Prodisol	Bat	Pl68	Vegetalinnov	DP	Du Bois	Start Knowledge	West n°Tools	Cabletech	Coffre	Solutec	Solim	Soin Santé	Industrial Grafix
PC <sup>409</sup>	O		O									O				O	O		O		O	
TV CA (2011/2013) (en %) <sup>410</sup>	96	7	50	12	23	45	-2	9	6	4	27	100	11	22	ns <sub>411</sub>	50	-1	-6	33	21	158	-19
% du CA à l’export <sup>412</sup>	70	0	44	0	5	30	5	1	70	0	1	10	0	0	99	25	15	0	70	0	100	30
Dimensions de croissance	Vision et mission	O	O	O	O	O	O			O	O			O	O	O	O	O		O	O	O
	Engagement	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		O	O	O	O	O	O	O	O	O
	Réseaux, syndicats	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O			O	O	O	O	O		O	O

<sup>408</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

<sup>409</sup> Appartenance à un pôle de compétitivité.

<sup>410</sup> Taux de Variation du Chiffre d’Affaires entre 2011 et 2013 : Soit, le calcul suivant :  $[(CA\ 2013 - CA\ 2011)/CA\ 2011] \times 100$ . Résultat tronqué sans décimales.

<sup>411</sup> Non significatif.

<sup>412</sup> Pourcentage du Chiffre d’Affaires réalisé à l’export.

Tableau 26 : Présentation des principaux résultats concernant le questionnaire précédant l’entretien (suite)

		Flyvus	Pools	BT Sud	Water Plus	Health Industry	CEC <sup>413</sup>	Condo	Paint	Prodisol	Bat	Pli68	Vegetalinnov	DP	Du Bois	Start Knowledge	West n'Tools	Cabletech	Coffre	Solutec	Solim	Soin Santé	Industrial Grafix		
Dimensions de croissance (salariés)	Formation professionnelle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Implication	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Gestion/contrôle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Responsabilités	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Intéressements liés à la performance	0		0	0	0	0	0	0	0	0		0		0	0		0			0	0	0	0	
	Implication dans décisions PME	0	0	0		0	0		0			0			0	0	0	0		0	0			0	0
	Implication dans décisions stratégiques et opérationnelles	0	0				0		0			0		0	0	0	0	0		0				0	0

<sup>413</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

Tableau 26 : Présentation des principaux résultats concernant le questionnaire précédant l’entretien (suite)

	Flyvus	Pools	BT Sud	Water Plus	Health Industry	CEC <sup>414</sup>	Condo	Paint	Prodisol	Bat	Pli68	Vegetalinnov	DP	Du Bois	Start Knowledge	West n'Tools	Cabletech	Coffre	Solutec	Solim	Soin Santé	Industrial Grafix
Origine de la création de Valeur Ajoutée <sup>415</sup>	S/Q P + I/R &D	I/ R & D	S/Q P + I/R &D	S/Q P	S/Q P + I/R &D	I/R &D	I/ R & D	S/ Q P	I/R &D	I/R &D	S/Q P	I/R & D	S/Q P	S/Q P	S/ Q P + I/ R & D	I/R & D	S/ QP + I/R & D	S/ QP + I/R & D	S/ QP + I/R & D	I/R &D	I/R &D	S/Q P + I/R &D
Stratégie porterie <sup>416</sup>	N	DI	DI	DI	DI	DI	DI	DI	DC	DI	DC	DI	DC	N	DI	DI	N	DI	DI	DI	N	DI
Spécificités du (de la) dirigeant(e)	Minorité ethnique														O							
	Sacrifices consentis	O				O	O	O		O	O	O	O		O	O	O	O		O		
	Parents indépendants		O	O		O	O	O	O	O			O	O			O	O				
	Créateur (-trice) de la PME		O	O	O	O				O	O				O	O	O		O	O		
	PME indépendante créée	O		O		O		O		O	O				O	O			O			
Expérience dans le secteur				O	O			O			O				O	O	O		O	O	O	

<sup>414</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

<sup>415</sup> Supériorité/Qualité des produits ou Innovation/R&D.

<sup>416</sup> N : Niche; DI : Différenciation; DC : Domination par les coûts.

Tableau 26 : Présentation des principaux résultats concernant le questionnaire précédant l’entretien (fin)

		Flyvus	Pools	BT Sud	Water Plus	Health Industry	CEC <sup>417</sup>	Condo	Paint	Prodisol	Bat	Pli68	Vegetalinnov	DP	Du Bois	Start Knowledge	West n'Tools	Cabletech	Coffre	Solutec	Solim	Soin Santé	Industrial Grafix	
Spécificités du dirigeant(e) (suite)	Déjà propriétaire d'une PME		O								O	O	O											
	Déjà propriétaire d'une PME dans le même secteur											O												
	Etudes de commerce				O	O		O			O		O		O				O					O
	Diplôme par formation professionnelle			O			O	O								O							O	
Dimensions de la Perspective Temporelle	« Futur »	X	X	X	Xe	X	X	X	X	X	X	X	X	Xe		X	X	Xe	Xe	Xe	Xe	X	X	X
	« Présent Hédoniste »	X	X	X	Xe	X	X	Xe	X	X	Xe	Xe <sup>418</sup>	X	X		Xe	X	Xe	X	X	X	Xe	Xe	Xe
	« Présent Fataliste »												X		Xe	Xe					X			
	« Passé Positif »	X	X	X	X	X	X	Xe	X	X	Xe	X		Xe	X	X	X	Xe	Xe	Xe	Xe	X	Xe	Xe
	« Passé Négatif »											Xe			Xe	Xe								
Âge du (de la) dirigeant(e)	34	76	47	50	50	51	50	41	38	42	51	30	51	54	45	44	49	53	51	46	50	50	50	
Genre du (de la) dirigeant(e)	H	H	F	H	H	H	F	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	F	H	H	H	H	H	

<sup>417</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

<sup>418</sup> Une croix signifie que la dimension est dominante. Xe signifie *ex æquo*.

## 1.1 Première approche : une vision globale des résultats

Avant d'entrer plus dans le détail avec des analyses sectorielles ou des analyses spécifiques (portant, par exemple, sur la Perspective Temporelle), nous pouvons noter d'ores et déjà que plusieurs résultats se dégagent de ce tableau.

### 1.1.1 Présentation générale des entreprises et des dirigeant(e)s interrogé(e)s

#### 1.1.1.1 Présentation générale des entreprises interrogées

D'après le tableau, nous pouvons préciser que :

- le taux de variation des salariés évolue, selon l'entreprise considérée, de 0% à 400%;
- 6 entreprises sur 22 appartiennent au secteur des hautes technologies;
- 6 entreprises sur 22 sont implantées dans une zone rurale;
- 7 entreprises sur 22 appartiennent à un pôle de compétitivité;
- le taux de variation du Chiffre d'Affaires évolue, selon l'entreprise considérée, de -19% à +158%;
- une entreprise appartenant au secteur de l'Information et de la Communication (Start Knowledge) voit son Chiffre d'Affaires évoluer de -55 000 € (perte) à +1 100 000 €;
- le pourcentage du Chiffre d'Affaires réalisé grâce à l'export varie, selon les entreprises, de 0% à 100%;
- 16 entreprises sur 22 communiquent clairement leur vision et leur mission de croissance;
- une seule entreprise n'est pas engagée dans la croissance;
- 18 entreprises sur 22 sont impliquées dans les réseaux, les syndicats professionnels etc.;



- 2 entreprises sur 22 ont des salariés qui ne participent pas à des formations professionnelles;
- toutes les entreprises ont des salariés qui sont impliqués dans leurs travaux;
- 2 entreprises sur 22 ont des salariés qui ne gèrent pas et ne contrôlent pas leurs travaux;
- 2 entreprises sur 22 ont des salariés qui ne sont pas prêts à prendre de nouvelles responsabilités;
- 16 entreprises sur 22 attribuent à leurs salariés des intéressements liés à la performance;
- 15 entreprises sur 22 impliquent leurs salariés dans les décisions touchant à la PME;
- 12 entreprises sur 22 impliquent leurs salariés dans les décisions stratégiques et opérationnelles;
- la Valeur Ajoutée générée pour les clients vient, soit de la supériorité et de la qualité des produits (pour 5 entreprises), soit de l'innovation et de la Recherche et Développement (pour 8 d'entre elles), soit de la conjonction de ces deux origines (9 entreprises);
- 3 entreprises sur 22 ont adopté une stratégie *porterienne* de domination par les coûts;
- 15 entreprises sur 22 ont adopté une stratégie *porterienne* de différenciation;
- 4 entreprises sur 22 ont adopté une stratégie *porterienne* de niche.

#### 1.1.1.2 Présentation générale des dirigeant(e)s interrogé(e)s

D'après le tableau, nous pouvons également noter que :

- une seule entreprise a un dirigeant qui appartient à une minorité ethnique;
- 13 entreprises sur 22 sont dirigées par des dirigeant(e)s qui ont consenti à des sacrifices pour devenir des entrepreneur(e)s;

- un(e) dirigeant(e) sur deux a des parents qui étaient eux-mêmes installés à leur compte;
- 12 dirigeant(e)s sur les 22 interrogé(e)s sont les créateurs(-trices);
- 9 dirigeant(e)s sur les 22 interrogé(e)s n'ont créé qu'une seule PME indépendante;
- 10 dirigeant(e)s sur les 22 interrogé(e)s avaient déjà de l'expérience dans leur secteur;
- 4 dirigeant(e)s sur les 22 interrogé(e)s ont déjà été propriétaires d'une entreprise avant leur entreprise actuelle;
- un seul dirigeant a déjà été propriétaire d'une entreprise située dans le même secteur, avant d'être propriétaire de son entreprise actuelle;
- 8 dirigeant(e)s sur les 22 interrogé(e)s ont suivi des études de commerce;
- 5 dirigeant(e)s sur les 22 interrogé(e)s ont passé un diplôme dans le cadre de la formation professionnelle.

### 1.1.2 Quelques variables explicatives de la progression du Chiffre d'Affaires

Enfin, au niveau intersectoriel, nous pouvons tenter de regrouper certaines variables, mais cela impose une certaine **prudence**, dans la mesure où des contre-exemples sont toujours présents. Ainsi, **il semble** qu'une progression du Chiffre d'Affaires soit liée :

- à l'appartenance à un pôle de compétitivité (sauf, par exemple, pour Pli68 et Chtite Entreprise en Croissance qui ne sont pas membres et qui voient leur Chiffre d'Affaires progresser de 27% et 45% ou pour Cabletech qui est membre et qui voit son Chiffre d'Affaires régresser de 1%);
- à l'export (sauf, par exemple, pour Prodisol qui voit son Chiffre d'Affaires croître de 6% en ayant une part à l'export de 70% ou Vegetalinnov qui voit son Chiffre d'Affaires croître de 100% en ayant une part à l'export de 10% ou encore Industrial Grafix qui voit son Chiffre d'Affaires régresser de 19% en ayant une part à l'export de 30%);

- à l'innovation et à la Recherche et Développement comme origine de la création de la Valeur Ajoutée générée pour les clients (sauf, par exemple, pour Condo qui voit son Chiffre d'Affaires baisser de 2% en ayant cette origine ou Pli68 qui voit son Chiffre d'Affaires croître de 27% en ayant une origine davantage liée à la supériorité et à la qualité des produits);
- à l'appartenance au secteur des hautes technologies (sauf, par exemple, pour Vegetalinnov qui voit son Chiffre d'Affaires croître de 100% en n'y appartenant pas ou pour Cabletech qui voit le sien baisser de 1% en y appartenant).

Dans la même veine, **il semble** qu'une progression du Chiffre d'Affaires soit liée :

- à une communication claire de la mission et de la vision de croissance (sauf, par exemple, pour Solutec et Vegetalinnov qui voient leur Chiffre d'Affaires croître respectivement de 33% et 100% en ne communiquant pas);
- à une implication dans les réseaux, dans les syndicats professionnels etc. (sauf pour Chtite Entreprise en Croissance qui voit son Chiffre d'Affaires progresser de 45% en n'étant pas impliquée);
- à une acceptation de responsabilités par les salariés, ainsi qu'à une gestion et à un contrôle par ces derniers de leurs travaux (sauf pour Pli68 qui voit son Chiffre d'Affaires croître de 27% en ayant des salariés qui ne répondent pas à ces critères);
- à une implication des salariés dans les décisions touchant à la PME (sauf, par exemple, pour Vegetalinnov et pour Soins Santé qui voient leur Chiffre d'Affaires progresser de 100% et de 158% en ayant des salariés qui ne sont pas impliqués).

## 1.2 Une deuxième approche plus sectorielle

### 1.2.1 Le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques et des activités de services administratifs et de soutien

Dans ce secteur, **il semble** tout d'abord qu'une progression du Chiffre d'Affaires entraîne généralement une progression de l'effectif salarié (sauf pour Condo qui voit son

Chiffre d’Affaires baisser de 2% et son effectif salarié croître de 8% ou pour Cabletech qui voit son Chiffre d’Affaires baisser de 1% et son effectif salarié croître de 50%). De même, il semble que l’appartenance à un pôle de compétitivité ou l’implantation de l’entreprise dans une zone industrielle et commerciale ait en général des effets bénéfiques sur le Chiffre d’Affaires (sauf, par exemple, pour Cabletech). Par ailleurs, il semble que l’export soit important pour la croissance de certaines sociétés (voir Flyus, BT Sud et Soins Santé). Il semble également que, indépendamment de la variation (positive ou négative) du Chiffre d’Affaires, sept entreprises de ce secteur communiquent clairement leur mission et leur vision de croissance et que la totalité reste engagée dans la croissance. Enfin, nous pouvons noter qu’une seule entreprise de ce secteur n’est pas impliquée dans les réseaux et dans les syndicats (voir Solim).

Les quatre entreprises qui ont vu leur Chiffre d’Affaires progresser le plus fortement (consécutivement Soins Santé, Vegetalinnov, Flyus et BT Sud) communiquent clairement leur mission et leur vision de croissance (sauf pour Vegetalinnov). Elles sont aussi engagées dans la croissance, dans les réseaux et dans les syndicats. Les salariés de ces quatre entreprises acceptent également de nouvelles responsabilités et ils gèrent et contrôlent leurs travaux. Ces salariés sont aussi impliqués dans leurs travaux, ils perçoivent des intéressements liés à la performance, participent à des formations professionnelles (sauf pour Vegetalinnov) et ils sont impliqués dans les décisions de la PME (sauf pour Soins Santé et Vegetalinnov) ainsi que dans les décisions stratégiques et opérationnelles (sauf pour BT Sud et Soins Santé).

Suivant ces quatre entreprises, les quatre autres entreprises du secteur (Condo, Cabletech, Coffre et Solim) semblent moins enclines à impliquer leurs salariés dans les décisions. C’est par exemple le cas pour les sociétés Condo et Coffre qui n’impliquent leurs salariés, ni dans les décisions liées aux PME, ni dans les décisions stratégiques et opérationnelles. Ce résultat n’est cependant pas déterminant (voir le contre-exemple de la société Soins Santé qui affiche une croissance de son Chiffre d’Affaires record de +158%). Il semble par ailleurs que les huit entreprises partagent ensemble l’idée que l’innovation et la Recherche et Développement, qu’elle soit en composante unique ou bien couplée avec la supériorité et la qualité des produits, est à l’origine de la création de la Valeur Ajoutée générée pour les clients. Il semble également que la différenciation soit la stratégie majoritaire des entreprises appartenant à ce secteur (avec 5 entreprises). Cependant, il faut noter que deux entreprises du trio de tête en termes de progression de Chiffre d’Affaires (Soins Santé et Flyus)

ont adopté une stratégie *porterienne* de niche.

Il semble également que les spécificités du (de la) dirigeant(e) mettent en lumière, de manière consensuelle, non pas une trajectoire unique de vie mais plutôt plusieurs trajectoires de vie. Par exemple, le dirigeant de l'entreprise Soins Santé n'a répondu de manière positive qu'à deux des spécificités (liées à l'expérience antérieure dans le secteur et au diplôme obtenu dans le cadre de la formation professionnelle). De même, le dirigeant de l'entreprise Flyus n'a répondu de manière positive qu'à deux des spécificités (liées à la création d'une seule PME indépendante et aux sacrifices réalisés pour devenir entrepreneur). Toutefois, il faut noter que les dirigeant(e)s d'entreprises en forte croissance (Flyus et Vegetalinnov) comme les dirigeant(e)s des entreprises en croissance négative (Cabletech et Condo) ont toutes et tous fait des sacrifices pour devenir des entrepreneur(e)s.

Enfin, il faut noter qu'avoir eu des parents « indépendants » (installés à leur compte) ou avoir fait des études de commerce ne semble pas être déterminant ; en revanche, le fait d'avoir eu une expérience antérieure dans le secteur (pour Soins Santé également) ou le fait d'avoir passé un diplôme dans le cadre de la formation professionnelle (pour Soins Santé) sont des dimensions importantes. Il convient également de noter que l'expérience antérieure dans le secteur est une spécificité aussi importante pour les entreprises ayant grandi plus faiblement (voir Cabletech et Solim).

### **1.2.2 Le secteur de l'industrie manufacturière, des industries extractives et des autres industries**

Dans ce secteur, **il semble** globalement (sauf pour Industrial Grafix) qu'une progression du Chiffre d'Affaires soit liée à une progression de l'effectif salarié. Ce résultat est d'autant plus vrai pour deux des quatre entreprises qui ont connu une forte progression de leur Chiffre d'Affaires (voir West n' Tools et Pli68).

Il semble également que faire partie d'un pôle de compétitivité ou appartenir au secteur des hautes technologies a un effet positif sur la croissance du Chiffre d'Affaires, comme le montrent les sociétés West n' Tools et Solutec.

Notons ensuite que si l'export semble être important pour certaines sociétés

(notamment pour Chtite Entreprise en Croissance, Prodisol, Industrial Grafix et Solutec), il est moins important pour d'autres (voir notamment DP et Du Bois). Cependant, il est ici difficile de conclure de manière définitive sur l'importance de l'export dans la croissance car :

- la société Du Bois connaît une progression de son Chiffre d'Affaires de 22%, alors qu'elle n'exporte pas;
- la société Prodisol progresse de 6%, alors qu'elle réalise près de 70% de son Chiffre d'Affaires grâce à l'export;
- la société Industrial Grafix connaît une baisse de 19%, alors qu'elle réalise près de 30% de son Chiffre d'Affaires grâce à l'export.

Par ailleurs, concernant les dimensions de croissance liées à l'*entreprise*, nous pouvons préciser que si l'engagement dans la croissance et l'implication dans les réseaux et dans les syndicats professionnels semblent des dimensions largement présentes chez les dirigeants (seule la société DP n'est ni engagée dans la croissance, ni engagée dans les réseaux et les syndicats), la communication claire de la vision et de la mission de croissance l'est beaucoup moins. En effet, les sociétés Chtite Entreprise en Croissance, Prodisol, DP et Solutec semblent ne pas communiquer.

Concernant les dimensions de croissance liées aux *salariés*, tous les dirigeants reconnaissent ces dernières comme étant des dimensions importantes et ils les mettent en œuvre dans leurs entreprises. Ainsi, pour deux des trois entreprises qui ont connu une forte progression de leur Chiffre d'Affaires (c'est-à-dire West n' Tools et Solutec), l'attribution d'intéressements liés à la performance semble être la seule dimension qui n'est pas mise en place. Par ailleurs, l'implication des salariés dans les décisions stratégiques et opérationnelles est une dimension faisant débat, car quatre des neuf entreprises du secteur semblent ne pas impliquer leurs salariés dans les décisions (Health Industry, Prodisol, DP et Pli68). À ce sujet, nous pouvons remarquer la situation particulière de la société Pli68, classée quatrième en termes de progression de Chiffre d'Affaires (+27%), et dans laquelle :

- les salariés ne semblent pas être impliqués dans les décisions liées à la PME ou dans les décisions stratégiques ou opérationnelles;
- les salariés ne semblent pas gérer et contrôler leur travail;
- les salariés ne semblent pas être prêts à prendre des responsabilités;

- les salariés ne semblent pas percevoir des intéressements liés à la performance.

Pour les entreprises de ce groupe (surtout Pli68, DP et Health Industry), la création de la Valeur Ajoutée générée pour les clients semble être essentiellement liée à la supériorité et à la qualité des produits. De même, la stratégie *porterienne* adoptée semble être soit une stratégie de domination par les coûts (Prodisol, Pli68, DP), soit une stratégie de différenciation (Health Industry). À titre de comparaison, deux entreprises (West n' Tools et Chtite Entreprise en Croissance) du trio de tête (en termes de progression de Chiffre d'Affaires) semblent davantage considérer que l'innovation et la Recherche et Développement sont les origines de la création de la Valeur Ajoutée et que la stratégie à adopter est une stratégie de différenciation.

Concernant les spécificités des dirigeants, il faut préciser que deux des quatre entreprises (West n' Tools, Solutec) qui ont connu une forte variation du Chiffre d'Affaires sont dirigées par des créateurs ayant créé une seule PME indépendante et par des individus qui avaient déjà une expérience dans le secteur. À l'opposé, certaines entreprises ayant connu une variation plus faible ou même une variation négative de leur Chiffre d'Affaires (voir notamment Prodisol et Industrial Grafix) semblent posséder un très petit nombre de spécificités. Enfin, bien qu'elles ne fassent pas consensus (c'est-à-dire qu'elles ne soient pas majoritairement présentes), d'autres spécificités – comme le fait d'avoir fait des sacrifices (Health Industry, Pli68, DP et West n' Tools), le fait d'avoir des parents installés à leur compte (Chtite Entreprise en Croissance, Prodisol, DP et Du Bois), le fait d'avoir déjà été propriétaire d'une PME dans le même secteur (Pli68), le fait d'avoir fait des études de commerce (Health Industry, Du Bois et Industrial Grafix) ou encore d'avoir passé un diplôme dans le cadre de la formation professionnelle (Chtite Entreprise en Croissance) – semblent également importantes.

### 1.2.3 Le secteur de l'information et de la communication

Ce secteur est composé d'une seule entreprise (la société Start Knowledge). Tout d'abord, **il semble** que le taux de variation du Chiffre d'Affaires ne soit pas significatif, dans la mesure où le Chiffre d'Affaires de cette *start-up* a bondi de -55 000 euros (perte) à 1 100 000 euros. De plus, l'effectif salarié a suivi cette progression en augmentant de 50%. Nous pouvons aussi noter que cette entreprise appartient au secteur des hautes technologies et

qu'elle réalise 99% de son Chiffre d'Affaires grâce à l'export. Par ailleurs, toutes les dimensions de croissance, qu'elles soient liées à l'entreprise ou aux salariés, sont présentes. En outre, il faut noter que la Valeur Ajoutée générée pour les clients a pour origine, non seulement la supériorité et la qualité des produits, mais aussi l'innovation et la Recherche et Développement et que la stratégie *porterienne* adoptée est une stratégie de différenciation. Enfin, concernant les spécificités du dirigeant, nous pouvons préciser qu'il appartient à une minorité ethnique, qu'il a fait des sacrifices pour devenir entrepreneur, qu'il est le créateur de son unique PME indépendante, qu'il avait déjà de l'expérience dans ce secteur et qu'il a passé un diplôme dans le cadre de la formation professionnelle.

### **1.2.4 Le secteur de la production et de la distribution d'eau, de l'assainissement, de la gestion des déchets et de la dépollution**

Dans ce secteur, composé dans notre échantillon d'une seule entreprise (Water Plus), qui n'est pas engagée dans l'export, le CA et l'effectif salarié ont respectivement progressé de 12% et de 17%. **Il semble** aussi que quasiment toutes les dimensions de croissance, qu'elles soient du côté de l'entreprise ou du côté des salariés (excepté l'implication des salariés dans les décisions), soient présentes. Précisons que, dans cette entreprise, la Valeur Ajoutée générée pour les clients a pour origine la supériorité et la qualité des produits et que la stratégie *porterienne* adoptée ici est une stratégie de différenciation. Concernant les spécificités du dirigeant, nous pouvons noter qu'il a suivi des études de commerce, est le créateur de la PME et avait déjà de l'expérience dans ce secteur.

### **1.2.5 Le secteur de la construction**

Pour ce secteur, composé de trois entreprises (Pools, Paint et Bat), **il semble** difficile de conclure définitivement à l'existence d'une corrélation positive entre la progression du Chiffre d'Affaires et la progression de l'effectif salarié, dans la mesure où deux entreprises qui ont connu une progression de leur Chiffre d'Affaires dans les mêmes proportions (Pools a vu son Chiffre d'Affaires augmenter de 7% et Bat, de 4%) n'ont pas connu les mêmes progressions en termes d'effectif salarié (Pools a vu son effectif se stabiliser, Bat a vu le sien diminuer de 37%).

Ensuite, nous pouvons noter que ces trois entreprises ne sont pas membres d'un pôle



de compétitivité et qu'elles ne réalisent qu'une très petite part de leur chiffre grâce à l'export (entre 0% et 1%). Les dimensions de croissance, qu'elles soient du côté de l'entreprise (excepté la communication de la vision et de la mission de croissance pour Paint) ou du côté des salariés (excepté l'acceptation de nouvelles responsabilités par les salariés pour Bat et l'attribution d'intéressements liés à la performance pour Pools) sont également quasiment toutes présentes.

Par ailleurs, bien que ces trois entreprises aient adopté une stratégie de différenciation, il faut constater que deux entreprises (Pools et Bat) créent de la Valeur Ajoutée pour leurs clients grâce à l'innovation et à la Recherche et Développement, alors que Paint crée de la Valeur Ajoutée grâce à la supériorité et à la qualité de ses produits.

Enfin, il faut préciser que deux entreprises (Paint et Bat) sont dirigées par des individus ayant fait des sacrifices pour devenir entrepreneurs et que les trois entreprises sont dirigées par des individus dont les parents étaient déjà installés à leur compte. Deux entreprises (Pools et Bat) sont également dirigées par les créateurs et une seule entreprise (Bat) est dirigée par un individu ayant créé sa PME indépendante et ayant suivi des études de commerce. Nous pouvons aussi noter que deux des trois dirigeants (des sociétés Pools et Bat) ont déjà été propriétaires d'une PME.

### 1.3 La Perspective Temporelle (PT)

#### 1.3.1 Présentation globale des PT des dirigeant(e)s interrogé(e)s

##### 1.3.1.1 La méthode de calcul suivie pour déterminer le « profil » temporel

Nous rappelons que la version courte de l'échelle de Zimbardo et Boyd (1999) utilisée contenait 15 *items* (voir Fieulaine et Martinez, 2012) et que les notes attribuées aux *items* pouvaient être les suivantes :

- pas du tout caractéristique de moi : +1;
- pas caractéristique de moi : +2;
- ni pas caractéristique, ni caractéristique de moi : +3;
- caractéristique de moi : +4;
- tout à fait caractéristique de moi : +5.

Nous avons procédé à la détermination du « profil » de chaque dirigeant(e). Par exemple, le dirigeant de la société DP avait les notes suivantes :

- dimension « Passé Négatif » (3 items) :  $2 + 3 + 3 = 8$ ;
- dimension « Passé Positif » (3 items) :  $3 + 3 + 4 = 10$ ;
- dimension « Présent Fataliste » (3 items) :  $3 + 2 + 2 = 7$ ;
- dimension « Présent Hédoniste » (3 items) :  $4 + 4 + 4 = 12$ ;
- dimension « Futur » (3 items) :  $4 + 3 + 3 = 10$ .

Ainsi, par le calcul, nous obtenons les scores « moyens » suivants :

- pour la dimension « Passé Négatif » :  $8/3 = 2,6$ ;
- **pour la dimension « Passé Positif » :  $10/3 = 3,3$  ex æquo;**
- pour la dimension « Présent Fataliste » :  $7/3 = 2,3$ ;
- **pour la dimension « Présent Hédoniste » :  $12/3 = 4$ ;**
- **pour la dimension « Futur » :  $10/3 = 3,3$  ex æquo.**

Suite à ce calcul, nous pouvons commenter à première vue que, pour le dirigeant de la société DP, la dimension « Présent Hédoniste » de la PT est prépondérante. Par ailleurs, les dimensions d'abord « Passé Positif » et « Futur », puis « Passé Négatif » et « Présent Fataliste » sont également importantes.

### 1.3.1.2 Le récapitulatif des scores obtenus

Suivant cette méthode, le tableau ci-après récapitule les scores obtenus par les dirigeant(e)s pour chacune des cinq dimensions constitutives de la Perspective Temporelle (PT) d'après Zimbardo et Boyd (1999).

Tableau 27 : Récapitulatif des scores obtenus par les personnes interrogées concernant la PT

	Solutec	Du Bois	BT Sud	Pli68	Coffre	Pools	Paint	West n° Tools	Prodisol	CEC <sup>419</sup>	Soin Santé	Health Industry	Solim	Water Plus	Condo	SK <sup>420</sup>	IG <sup>421</sup>	Vegetalinnov	Flyus	DP	Bat	Cabletech
<b>PT « Passé Négatif »</b>	2,3	2,3	2,6	3	1	1	2	1	2,3	1	1	1,6	1,6	1,6	2,3	1	1	2	1,6	2,6	2	2,6
<b>PT « Passé Positif »</b>	4,3	5	3,6	3,3	5	2,6	3,6	3,3	2,6	1,6	4	3	2,3	4,6	4	3	4	3	2	3,3	4	3
<b>PT « Présent Fataliste »</b>	1,6	2,3	1	2	2	1	2	2	1,3	1	1	1,6	3,3	1,6	1,6	1	1	3,6	1,6	2,3	2,3	1,3
<b>PT « Présent Hédoniste »</b>	3,6	1	4,6	3	4,3	3,3	4	4,3	3,3	3	4	3,6	2	4	4	1	4	4,6	4,6	4	4	3
<b>PT « Futur »</b>	4,3	2	4,3	4	5	5	3,3	4	3,6	3,6	5	4,3	2	4	4,6	4,6	4,6	4	3	3,3	3,6	3

<sup>419</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

<sup>420</sup> Start Knowledge.

<sup>421</sup> Industrial Grafix.

### 1.3.1.3 Présentation graphique globale des PT des dirigeant(e)s

Faisant suite au tableau précédent, les figures ci-dessous présentent visuellement les PT de tou(te)s les dirigeant(e)s interrogé(e)s<sup>422</sup>.

Figure 4 : PT du dirigeant de Solutec

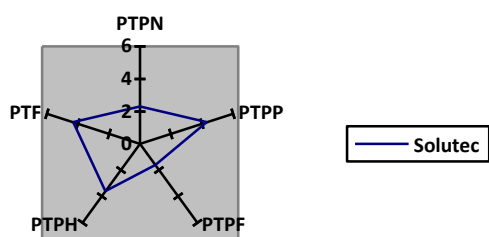


Figure 5 : PT du dirigeant de Du Bois

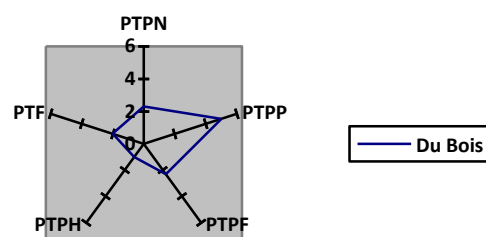


Figure 6 : PT de la dirigeante de BT Sud

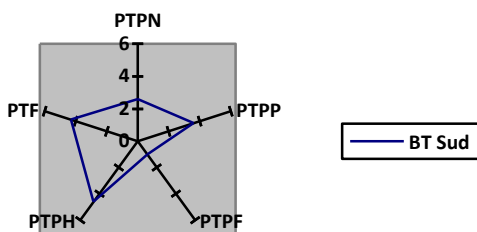
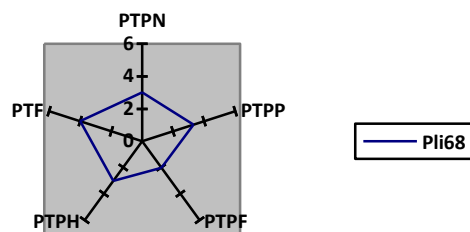


Figure 7 : PT du dirigeant de Pli68



<sup>422</sup> PTPN : Perspective Temporelle « Passé Négatif »; PTPP : Perspective Temporelle « Passé Positif »; PTPF : Perspective Temporelle « Présent Fataliste »; PTPH : Perspective Temporelle « Présent Hédoniste »; PTF : Perspective Temporelle « Futur ».

Figure 8 : PT de la dirigeante de Coffre

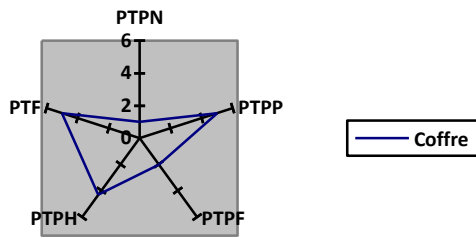


Figure 9 : PT du dirigeant de Pools

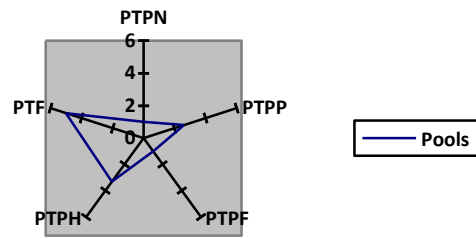


Figure 10 : PT du dirigeant de Paint

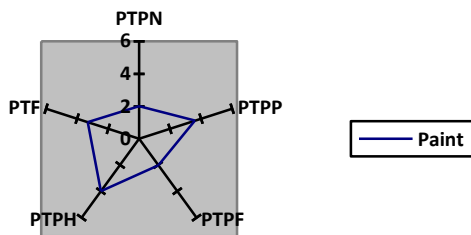


Figure 11 : PT du dirigeant de West n' Tools

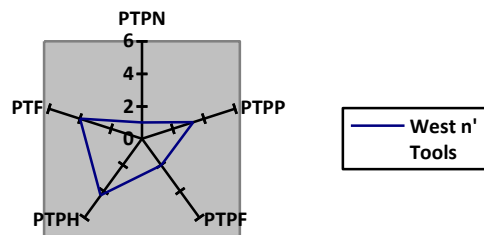


Figure 12 : PT du dirigeant de Prodisol

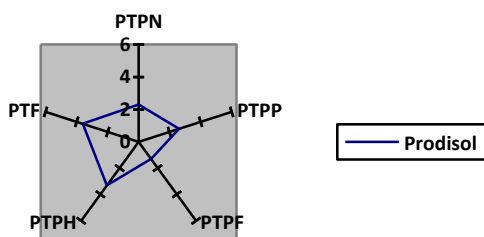
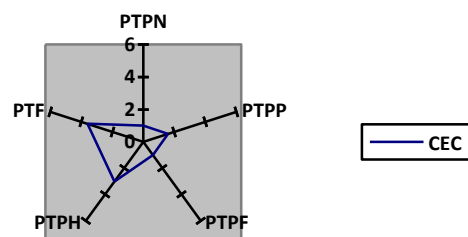


Figure 13 : PT du dirigeant de CEC<sup>423</sup>



<sup>423</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

Figure 14 : PT du dirigeant de Soin Santé Figure 15 : PT du dirigeant de Health Industry

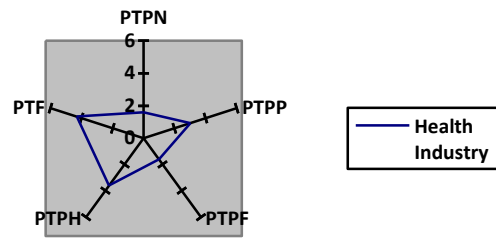
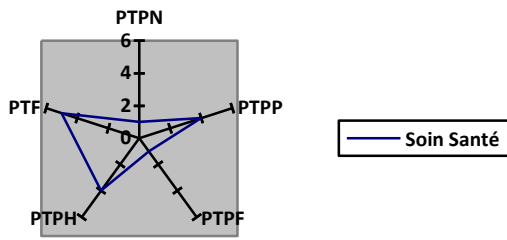


Figure 16 : PT du dirigeant de Solim

Figure 17 : PT du dirigeant de Water Plus

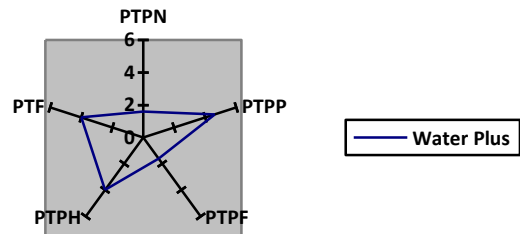
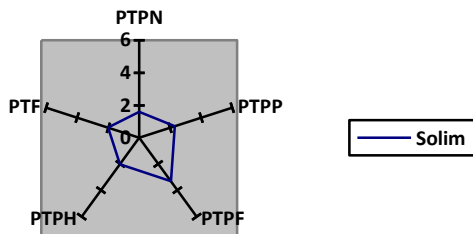


Figure 18 : PT de la dirigeante de Condo

Figure 19 : PT du dirigeant de Start Knowledge

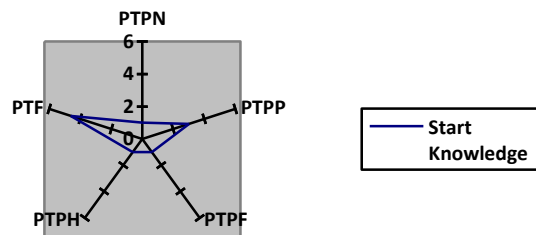
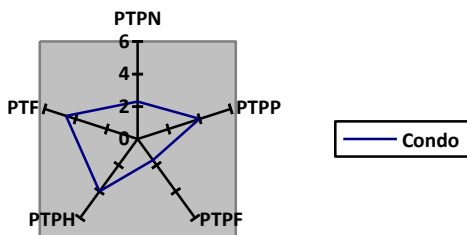


Figure 20 : PT du dirigeant de Industrial Grafix

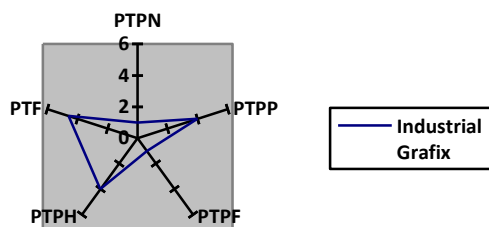


Figure 21 : PT du dirigeant de Vegetalinnov

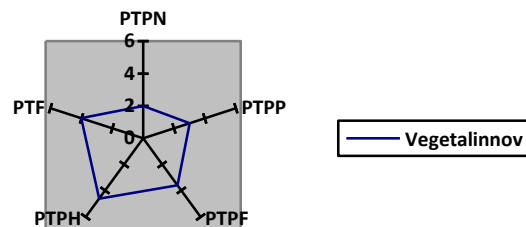


Figure 22 : PT du dirigeant de Flyus

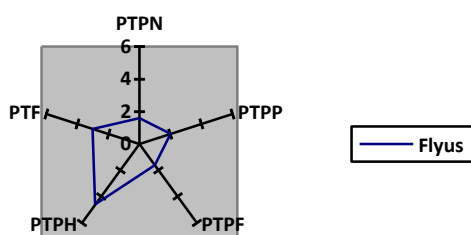


Figure 23 : PT du dirigeant de DP

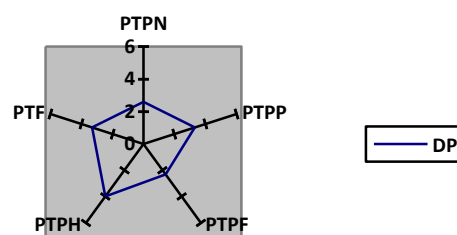


Figure 24 : PT du dirigeant de Bat

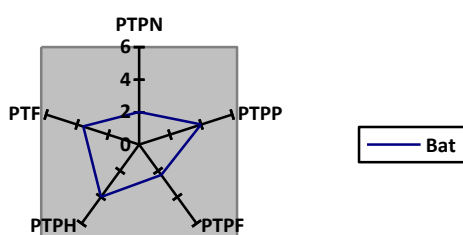
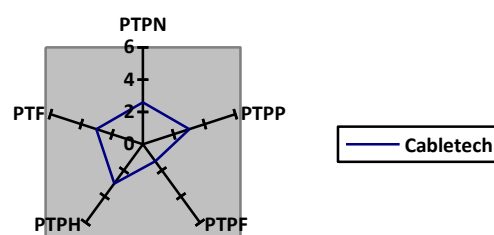


Figure 25 : PT du dirigeant de Cabletech



### 1.3.1.4 Une discussion générale autour des différentes PT

Concernant les dimensions de la Perspective Temporelle (PT), à partir du tableau 1, il semble *a priori* qu'une majorité de dirigeant(e)s ait une PT « équilibrée », au sens de

Boniwell, Osin, Linley et Ivanchenko (2010), c'est-à-dire que leur passé et leur présent positifs soutiennent la construction d'un futur également positif. Par ailleurs, il faut noter que les femmes dirigeantes sont très orientées vers le futur puisque les entreprises Coffre et Condo sont dirigées par des femmes qui ont une dimension « Futur » « dominante » (située en première position en termes de score). Enfin, précisons que cinq dirigeants seulement (des sociétés Pli68, Vegetalinnov, Du Bois, Start Knowledge et Solim) **semblent *a priori*** avoir une PT « déséquilibrée » (c'est-à-dire qui n'est pas « équilibrée »). C'est sur ce point que nous allons maintenant porter notre attention.

### **1.3.2 Un *focus* sur les PT « déséquilibrées »**

#### **1.3.2.1 Une première approche numérique des cinq PT « déséquilibrées »**

##### **1.3.2.1.1 Les cinq PT « déséquilibrées » et le classement de leurs dimensions**

À partir des Tableaux 26 et 27, nous pouvons présenter le tableau ci-après qui met au jour les dimensions liées à ces cinq PT « déséquilibrées » :



**Tableau 28 : Classement des dimensions liées aux cinq PT « déséquilibrées »**

	<b>Vegetalinnov</b>	<b>Solim</b>	<b>Pli68</b>	<b>Du Bois</b>	<b>Start Knowledge</b>
<b>Secteur</b>	Activités spécialisées, scientifiques et techniques, activités de services administratifs et de soutien	Activités spécialisées, scientifiques et techniques, activités de services administratifs et de soutien	Industrie manufacturière, industries extractives et autres industries	Industrie manufacturière, industries extractives et autres industries	Information et communication
<b>Classement des dimensions</b>	1) « Présent Hédoniste » 2) « Futur » 3) « Présent Fataliste »	1) « Présent Fataliste » 2) « Passé Positif » 3) « Présent Hédoniste » et « Futur »	1) « Futur » 2) « Passé Positif » 3) « Passé Négatif » et « Présent Hédoniste »	1) « Passé Positif » 2) « Passé Négatif » et « Présent Fataliste » 3) « Futur »	1) « Futur » 2) « Passé Positif » 3) « Passé Négatif », « Présent Hédoniste » et « Présent Fataliste »

En comparaison avec une PT « équilibrée »<sup>424</sup>, nous faisons ci-après une présentation graphique de ces cinq PT « déséquilibrées ».

### 1.3.2.1.2 Présentation graphique des cinq PT « déséquilibrées »

Les figures ci-après présentent visuellement ces cinq PT « déséquilibrées », en comparaison avec une PT « équilibrée ».

<sup>424</sup> Nous établissons les scores d'une PT « équilibrée » comme suit : PTPN : Perspective Temporelle « Passé Négatif » = 2; PTPP : Perspective Temporelle « Passé Positif » = 3,5; PTPF : Perspective Temporelle « Présent Fataliste » = 2; PTPH : Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » = 3,5; PTF : Perspective Temporelle « Futur » = 4.

Figure 26 : Comparaison de la PT du dirigeant de Vegetalinnov avec la PT « équilibrée »

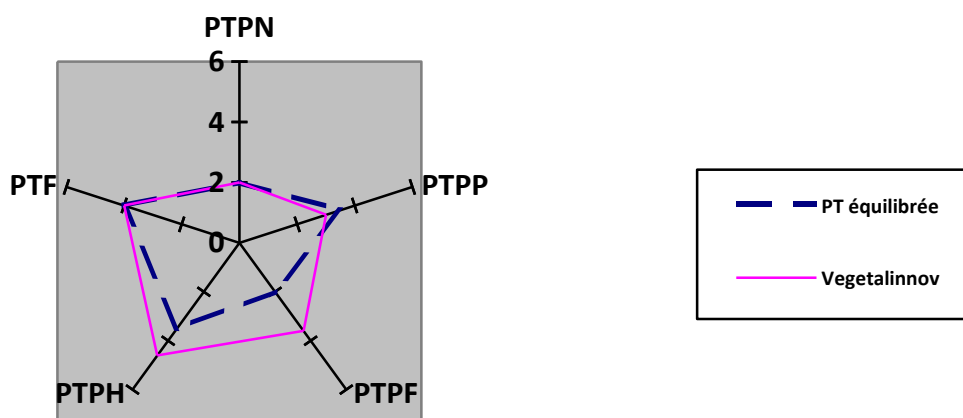


Figure 27 : Comparaison de la PT du dirigeant de Solim avec la PT « équilibrée »

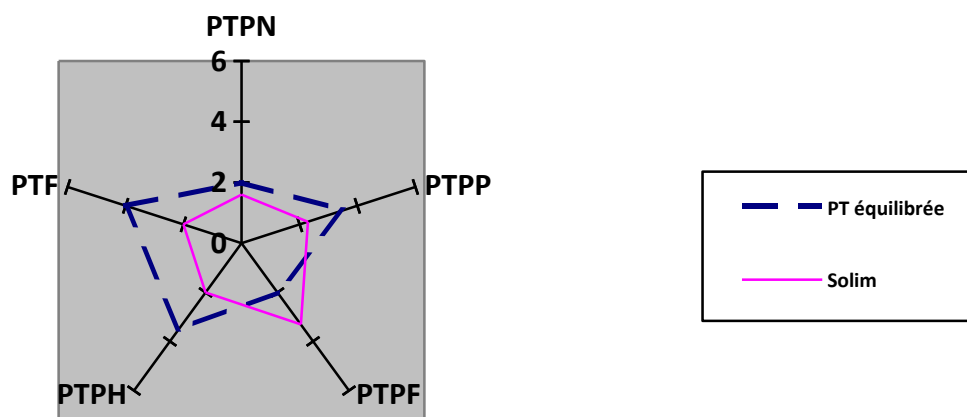


Figure 28 : Comparaison de la PT du dirigeant de Pli68 avec la PT « équilibrée »

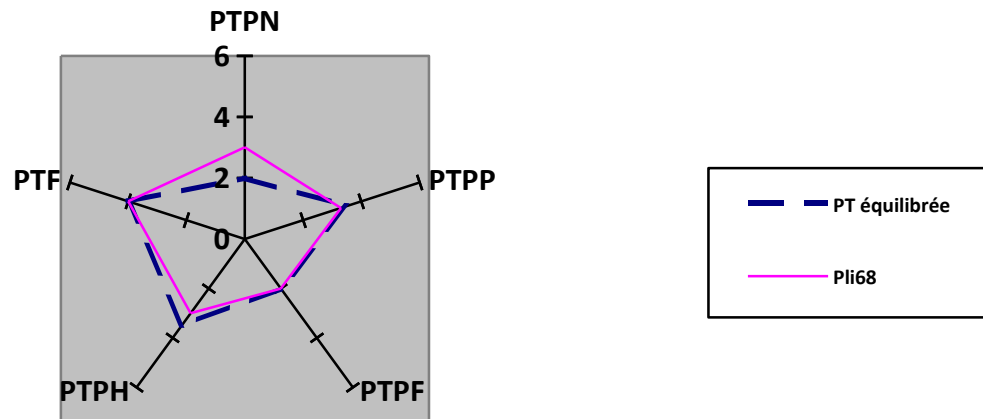
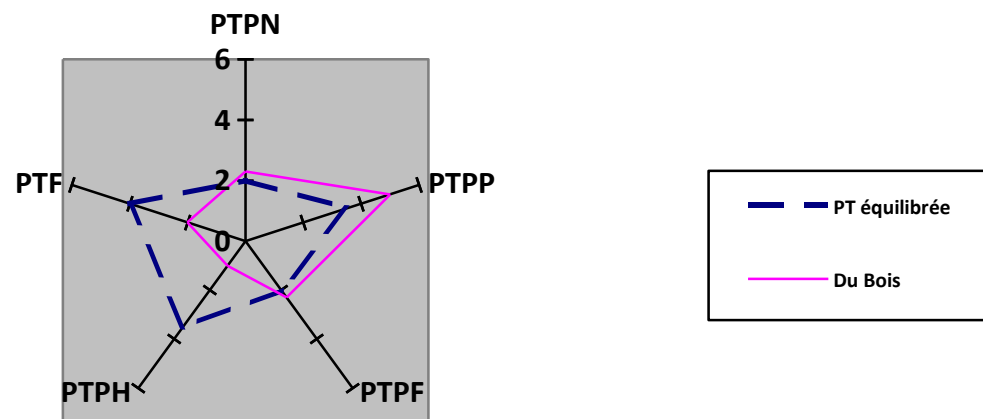
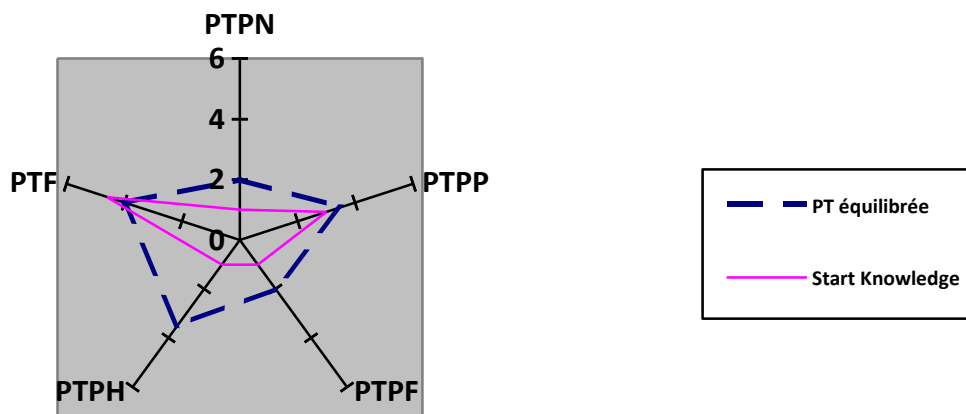


Figure 29 : Comparaison de la PT du dirigeant de Du Bois avec la PT « équilibrée »



**Figure 30 : Comparaison de la PT du dirigeant de Start Knowledge avec la PT « équilibrée »**



### 1.3.2.1.3 Discussion générale et sectorielle des cinq PT « déséquilibrées »

Concernant le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques et des activités de services administratifs et de soutien, il faut noter que le fait d'avoir une PT « présent positif » (PT « Présent Hédoniste ») et une PT « Futur » comme « dominantes » (voir Vegetalinnov) – au lieu d'avoir une PT « présent négatif » (PT « Présent Fataliste ») comme « dominante » et une PT « Futur » comme « secondaire » (c'est-à-dire située en troisième position en termes de score; voir Solim) – **semble** jouer un rôle positif dans la croissance (le Chiffre d'Affaires de Vegetalinnov a progressé de 100%, alors que celui de Solim a progressé de 21%).

Concernant le secteur de l'industrie manufacturière, des industries extractives et des autres industries, il faut noter que le fait d'avoir une PT « Futur » et une PT « Passé Positif » comme « dominantes » ainsi que des PT « négatives » comme « secondaires » (par exemple, lorsque la PT « Passé Négatif » est située en troisième position; voir Pli68) plutôt que des PT « négatives » situées en seconde position (par exemple, la PT « Présent Fataliste » et la PT « Passé Négatif ») et une PT « Futur » située en troisième position (voir Du Bois) **semble** jouer un rôle positif dans la croissance (le Chiffre d'Affaires de la société Pli68 a progressé de 27% alors que le Chiffre d'Affaires de la société Du Bois a progressé de 22%).

Concernant le secteur de l'information et de la communication, il **semble** que le fait d'avoir une PT « Futur » et une PT « Passé Positif » comme « dominantes » joue un rôle

positif dans la croissance (le Chiffre d’Affaires de la société Start Knowledge est passé de -55 000 euros à 1 100 000 euros).

### **1.3.2.2 Une seconde approche plus visuelle et la mise au jour de onze autres Perspectives Temporelles « déséquilibrées »**

#### **1.3.2.2.1 Les comparaisons graphiques des onze autres PT « déséquilibrées »**

À partir du Tableau 27, les dix-sept autres PT ont été comparées à une PT « équilibrée ». Ces comparaisons graphiques ont permis de mettre au jour onze autres PT « déséquilibrées » qui n’étaient pas clairement apparues comme telles lors de la construction des tableaux précédents (voir les Tableaux 26 et 27). Les figures suivantes présentent ainsi ces onze PT « déséquilibrées ».

Figure 31 : Comparaison de la PT de la dirigeante de Coffre avec la PT « équilibrée »<sup>425</sup>



Figure 32 : Comparaison de la PT du dirigeant de Pools avec la PT « équilibrée »



<sup>425</sup> Nous établissons les scores d'une PT « équilibrée » comme suit : PTPN : Perspective Temporelle « Passé Négatif » = 2; PTPP : Perspective Temporelle « Passé Positif » = 3,5; PTPF : Perspective Temporelle « Présent Fataliste » = 2; PTPH : Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » = 3,5; PTF : Perspective Temporelle « Futur » = 4.

Figure 33 : Comparaison de la PT du dirigeant de CEC<sup>426</sup> avec la PT « équilibrée »

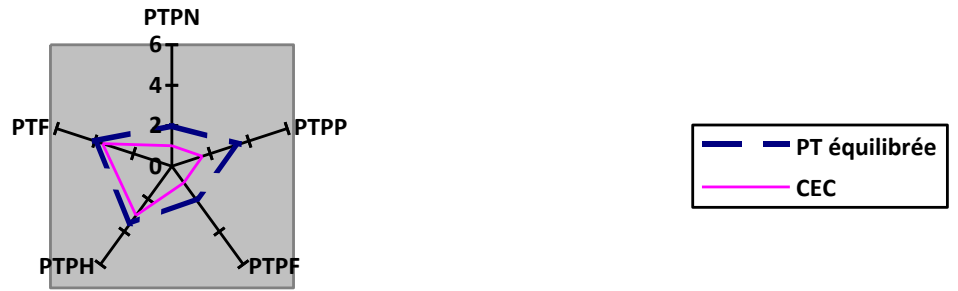


Figure 34 : Comparaison de la PT du dirigeant de Soin Santé avec la PT « équilibrée »

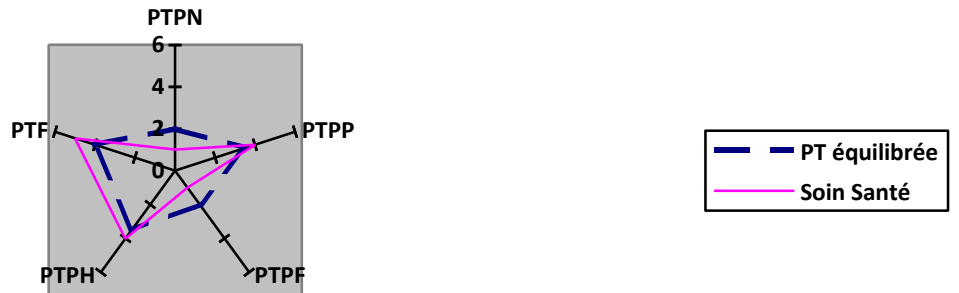
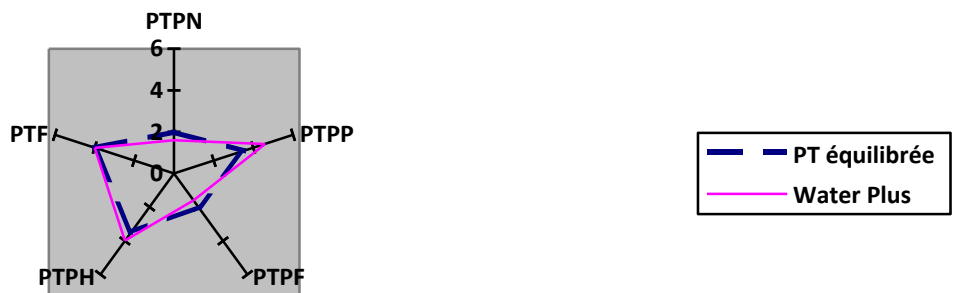


Figure 35 : Comparaison de la PT du dirigeant de Water Plus avec la PT « équilibrée »



<sup>426</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

Figure 36 : Comparaison de la PT de la dirigeante de Condo avec la PT « équilibrée »



Figure 37 : Comparaison de la PT du dirigeant de Industrial Grafix avec la PT« équilibrée »



Figure 38 : Comparaison de la PT du dirigeant de Flyus avec la PT « équilibrée »

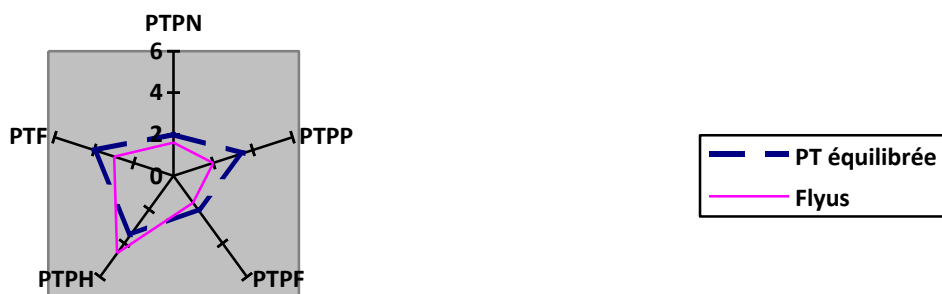




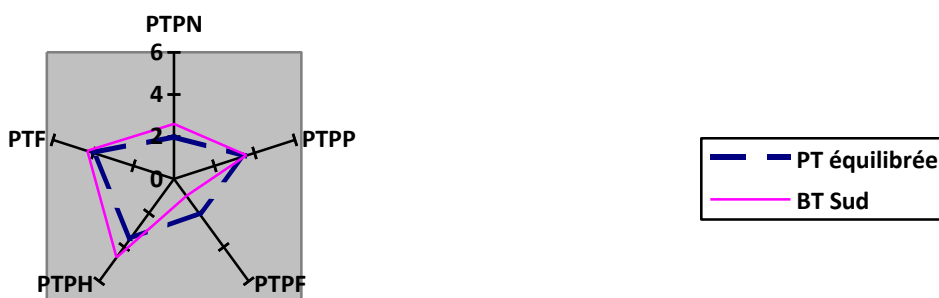
Figure 39 : Comparaison de la PT du dirigeant de DP avec la PT « équilibrée »



Figure 40 : Comparaison de la PT du dirigeant de Cabletech avec la PT « équilibrée »



Figure 41 : Comparaison de la PT de la dirigeante de BT Sud avec la PT « équilibrée »



### 1.3.2.2.2 Une discussion plus fine et sectorielle des onze autres PT « déséquilibrées » à partir des graphiques et des tableaux

Concernant le *secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques et des activités de services administratifs et de soutien*, nous pouvons d'abord noter que trois entreprises sont dirigées par des femmes (les sociétés BT Sud, Condo et Coffre) et que trois entreprises sont dirigées par des hommes (les sociétés Soins Santé, Flyus et Cabletech).

**En premier lieu, les graphiques mettent au jour, nous en avons déjà discuté, que, globalement (sauf pour le dirigeant de la société Soins Santé), les dirigeantes ont une PT « Futur » plus élevée que les dirigeants.** De plus, les trois dirigeantes ont toutes des PT « Futur » supérieures à la PT « Futur » « équilibrée » alors que, dans le même temps, deux des trois dirigeants seulement ont des PT « Futur » inférieures à la PT « Futur » « équilibrée » (le dirigeant de la société Soins Santé fait ici exception).

En second lieu, nous pouvons noter que les trois dirigeantes du secteur ont une PT « Présent Hédoniste » supérieure à la PT « Présent Hédoniste » « équilibrée » alors que seulement deux des trois dirigeants (sociétés Soins Santé et Flyus) ont des PT « Présent Hédoniste » supérieures à la PT « Présent Hédoniste » « équilibrée ». **Par conséquent, les dirigeantes ont des PT « Présent Hédoniste » plus élevées que les PT « Présent Hédoniste » des dirigeants**<sup>427</sup>.

À partir des Tableaux 26 et 27 et des graphiques, nous pouvons aussi noter que le fait que le (la) dirigeant(e) ait une PT « Futur » très (voire peut-être trop) forte **semble** être « à double tranchant » pour la croissance, puisque le Chiffre d'Affaires de la société Soins Santé a cru de 158% alors que celui de la société Coffre a baissé de 6%. De même, à partir des Tableaux 26 et 27 et des graphiques, nous pouvons noter que le fait d'avoir une PT « Passé Positif » et une PT « Présent Hédoniste » inférieures aux mêmes dimensions d'une PT « équilibrée » (voir le dirigeant de la société Cabletech) **semble** impacter négativement le Chiffre d'Affaires de la société (le Chiffre d'Affaires de Cabletech a baissé de 1%) alors que le fait d'avoir une PT « Passé Positif » inférieure à une PT « Passé Positif » « équilibrée » mais également une PT « Présent Hédoniste » supérieure à une PT « Présent Hédoniste »

<sup>427</sup> En effet, si, à partir du Tableau 27, nous calculons les scores « moyens » des PT « Présent Hédoniste » de ces deux groupes, nous obtenons un score « moyen » de 4,3 pour les dirigeantes et 3,86 pour les dirigeants.

« équilibrée » (voir le dirigeant de la société Flyus) **semble** impacter positivement le Chiffre d’Affaires de la société (le Chiffre d’Affaires de Flyus a cru de 96%).

Concernant le *secteur de l’industrie manufacturière, des industries extractives et des autres industries*, nous pouvons d’abord noter qu’un dirigeant a une PT inférieure (sur les cinq dimensions) à une PT « équilibrée » (voir le dirigeant de la société Chtite Entreprise en Croissance) alors que deux dirigeants ont une PT majoritairement supérieure (sur les dimensions « Passé Négatif », « Présent Fataliste » et « Présent Hédoniste » pour le dirigeant de la société DP; sur les dimensions « Passé Positif », « Présent Hédoniste » et « Futur » pour le dirigeant de la société Industrial Grafix) à une PT « équilibrée ».

Plus précisément et en termes de Chiffre d’Affaires, il **semble**, de manière étonnante, qu’une seule de ces trois sociétés connaisse une baisse de Chiffre d’Affaires (le Chiffre d’Affaires de la société Industrial Grafix a baissé de 19%). Ainsi, le fait, pour un dirigeant, d’avoir des dimensions « Passé Positif », « Présent Hédoniste » et « Futur » de sa PT supérieures aux mêmes dimensions d’une PT « équilibrée » **semble** impacter négativement le Chiffre d’Affaires de sa société (voir Industrial Grafix) alors que, dans le même temps, le fait d’avoir ces mêmes dimensions inférieures aux mêmes dimensions d’une PT « équilibrée » **semble** l’impacter positivement (le Chiffre d’Affaires de la société Chtite Entreprise en Croissance a cru de 45%). Dans la même veine, il **semble**, de manière étonnante, que le fait, pour un dirigeant, d’avoir des dimensions « Passé Négatif » et « Présent Fataliste » supérieures aux mêmes dimensions d’une PT « équilibrée » ainsi qu’une dimension « Futur » inférieure à une PT « Futur » « équilibrée » a un impact positif sur le Chiffre d’Affaires de la société (le Chiffre d’Affaires de la société DP a cru de 11%).

Concernant le *secteur de la production et distribution d’eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution*, nous pouvons noter que la société Water Plus a à sa tête un dirigeant dont deux des cinq dimensions temporelles (les dimensions « Passé Positif » et « Présent Hédoniste ») sont supérieures aux mêmes dimensions d’une PT « équilibrée ». Cependant, cette situation (avoir des PT « Passé Positif » et « Présent Hédoniste » très voire trop élevées) **semble** avoir des répercussions positives sur le Chiffre d’Affaires de cette société puisque ce dernier a cru de 12%.

Enfin, concernant le *secteur de la construction*, nous pouvons noter que la société

Pools a à sa tête un dirigeant dont quatre des cinq dimensions temporelles sont inférieures aux mêmes dimensions d'une PT « équilibrée ». En effet, seule la dimension « Futur » de sa PT est supérieure à une PT « Futur » « équilibrée ». Pour autant, cette situation (avoir une PT « Futur » très, voire trop, élevée) **ne semble pas avoir de répercussions négatives** sur le Chiffre d'Affaires de cette société puisque ce dernier a cru de 7%.

## CONCLUSION DU PREMIER POINT

Dans ce premier point, nous avons présenté les principaux résultats issus de l'analyse des données quantitatives constituées par les questionnaires précédant les entretiens. Faisant suite aux différentes études, nous pouvons préciser que quelques dimensions consensuelles (c'est-à-dire intersectorielles)<sup>428</sup> émergent du questionnaire. Ainsi, une PME engagée dans la croissance, une PME impliquée dans les réseaux et dans les syndicats professionnels, des salariés prêts à prendre de nouvelles responsabilités, des salariés qui gèrent et contrôlent leurs travaux, des salariés qui sont impliqués dans leurs travaux et participent à des formations professionnelles ou encore des salariés qui participent aux décisions de la PME, sont des dimensions déterminantes pour la croissance. De même, le choix de l'innovation et de la Recherche et Développement comme origine de la création de la Valeur Ajoutée ou encore la poursuite d'une stratégie de différenciation sont également déterminantes. Enfin, il faut noter qu'un(e) dirigeant(e) ayant fait des sacrifices pour devenir entrepreneur(e), un(e) dirigeant(e) étant le (la) créateur(-trice) de la PME qu'il (elle) dirige ou encore un(e) dirigeant(e) qui avait déjà de l'expérience dans le secteur, sont des dimensions également importantes pour la croissance. En guise de synthèse, le Tableau 26 fait la synthèse de ces seules dimensions consensuelles.

---

<sup>428</sup> Ces dimensions se retrouvent soit dans quatre des cinq secteurs, soit dans la totalité des secteurs.

Tableau 29 : Synthèse des dimensions consensuelles concernant le questionnaire précédant l'entretien

Dimensions	Sous-dimensions	Flyus	Pools	BT Sud	Water Plus	Health Industry	CEC <sup>429</sup>	Condo	Paint	Prodisol	Bat	Pli68	Vegetalinnov	DP	Du Bois	Start Knowledge	West n°Tools	Cabletech	Coffre	Solutec	Solim	Soin Santé	Industrial Grafix	
Secteur NAF révisé n°2 <sup>430</sup>		1	5	1	4	2	2	1	5	2	5	2	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	
TV CA (2011/2013) (en %) <sup>431</sup>		96	7	50	12	23	45	-2	9	6	4	27	100	11	22	ns <sub>432</sub>	50	-1	-6	33	21	158	-19	
Dimensions de croissance	Engagement	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	Réseaux, syndicats	O	O	O	O	O		O	O	O	O	O	O			O	O	O	O	O		O	O	

<sup>429</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

<sup>430</sup> 1) ASSTASAS : Activités Spécialisées, Scientifiques et Techniques et Activités de Services Administratifs et de Soutien; 2) IMIEA : Industrie Manufacturière, Industries Extractives et Autres; 3) IC : Information et Communication; 4) PDEAGDD : Production et Distribution d'Eau, Assainissement, Gestion des Déchets et Dépollution; 5) Construction.

<sup>431</sup> Taux de Variation du Chiffre d'Affaires entre 2011 et 2013 : Soit, le calcul suivant :  $[(CA\ 2013 - CA\ 2011)/CA\ 2011] \times 100$ . Résultat tronqué sans décimales.

<sup>432</sup> Non significatif.

Tableau 29 : Synthèse des dimensions consensuelles concernant le questionnaire précédant l’entretien (suite)

Dimensions	Sous-dimensions	FLYus	Pools	BT Sud	Water Plus	Health Industry	CEC <sup>433</sup>	Condo	Paint	Prodisol	Bat	Pl68	Vegetalinnov	DP	Du Bois	Start Knowledge	West n'Tools	Cabletech	Coffre	Solutec	Solim	Soin Santé	Industrial Grafix	
Dimensions de croissance (salariés)	Formation professionnelle	O	O	O	O	O	O	O	O		O	O		O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	Implication	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	Gestion/contrôle	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O		O	O	O	O	O	O		O	O	O	O	O
	Responsabilités	O	O	O	O	O	O	O	O	O			O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
	Implication dans décisions PME	O	O	O		O	O		O			O			O	O	O	O		O	O			O

<sup>433</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

Tableau 29 : Synthèse des dimensions consensuelles concernant le questionnaire précédant l’entretien (suite et fin)

	Flyvus	Pools	BT Sud	Water Plus	Health Industry	CEC <sup>434</sup>	Condo	Paint	Prodisol	Bat	Pl68	Vegetalinnov	DP	Du Bois	Start Knowledge	West n'Tools	Cabletech	Coffre	Solutec	Solim	Soin Santé	Industrial Grafix
Origine de la création de Valeur Ajoutée <sup>435</sup>	S/Q P + I/R &D	I/ R & D	S/Q P + I/R &D	S/Q P	S/Q P + I/R &D	I/R &D	I/ R & D	S/ Q P	I/R &D	I/R &D	S/Q P	I/R & D	S/Q P	S/ Q P	S/Q P + I/R &D	I/R & D	S/ QP + I/R & D	S/ QP + I/R & D	S/ QP + I/R & D	S/ QP + I/R & D	I/R &D	S/Q P + I/R &D
Stratégie <i>porterienne</i> <sup>436</sup>	N	DI	DI	DI	DI	DI	DI	DI	DC	DI	DC	DI	DC	N	DI	DI	N	DI	DI	DI	N	DI
Spécificités du (de la) dirigeant(e)	Sacrifices consentis	O			O		O	O		O	O	O	O		O	O	O	O		O		
	Créateur(-trice) de la PME		O	O	O					O	O		O		O	O	O		O	O		
	Expérience dans le secteur				O	O		O			O				O	O	O		O	O	O	

<sup>434</sup> Chtite Entreprise en Croissance.

<sup>435</sup> Supériorité/Qualité des produits ou Innovation/R&D.

<sup>436</sup> N : Niche; DI : Différenciation; DC : Domination par les coûts.



Concernant la Perspective Temporelle (PT), nous pouvons conclure que certains « profils temporels » de dirigeant(e)s **semblent** avoir un impact positif sur la croissance de l'entreprise (par exemple, avoir une PT « Passé Positif » inférieure et une PT « Présent Hédoniste » supérieure aux mêmes dimensions d'une PT « équilibrée »; avoir une PT « Passé Positif », une PT « Présent Hédoniste » et une PT « Futur » inférieures aux mêmes dimensions d'une PT « équilibrée »; avoir une PT « Passé Négatif » et une PT « Présent Fataliste » supérieures mais aussi une PT « Futur » inférieure aux mêmes dimensions d'une PT « équilibrée »; avoir une PT « Passé Positif » et une PT « Présent Hédoniste » très élevées). D'autres « profils temporels » de dirigeant(e)s **semblent** par ailleurs avoir un impact clairement négatif sur la croissance de l'entreprise (par exemple, avoir une PT « Passé Positif » et une PT « Présent Hédoniste » inférieures aux mêmes dimensions d'une PT « équilibrée »; avoir une PT « Passé Positif », une PT « Présent Hédoniste » et une PT « Futur » supérieures aux mêmes dimensions d'une PT « équilibrée »). Enfin, il faut noter que certains « profils temporels » **semblent** avoir un impact plus « ambigu » ou plus « mitigé » sur la croissance de l'entreprise (par exemple, avoir une PT « Futur » très forte).

L'**objectif** principal de ce deuxième point est d'étudier les liens entre les composantes de nos questions de recherche.

## 2 L'ÉTUDE DES LIENS ENTRE LA VISION STRATÉGIQUE, LA PERSPECTIVE TEMPORELLE, LA VIGILANCE, L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET LA CROISSANCE<sup>437</sup>

### 2.1 Les liens entre la vision stratégique et la Perspective Temporelle

Le tableau qui suit porte, tout d'abord, sur les liens entre la vision et la Perspective Temporelle.

---

<sup>437</sup> Des *verbatim* illustratifs sont disponibles à l'annexe n°12.

Tableau 30 : Liens entre la vision et la Perspective Temporelle

	Points clés
<b>Relation entre la Perspective Temporelle « Passé Positif » et la vision</b>	<p>Voir le passé comme une base optimiste et se comporter différemment (1, 6, 3, 2, 5, 4).</p> <p>Se remettre en question, prendre les choses différemment et être constructif en termes de vision (1, 6, 4, 8).</p> <p>Se (re)positionner (6).</p> <p>S'ouvrir au changement (6) et avoir plus de facilité à être en rupture (4).</p> <p>Avoir confiance en soi et être optimiste (2).</p> <p>Prendre du recul, faire une analyse objective et se libérer du stress (7).</p>
<b>Relation entre la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et la vision</b>	<p>Prendre des risques et s'ouvrir vers de nouveaux horizons (1, 6, 2, 7, 3, 4, 5, 8).</p> <p>Réfléchir de façon non bloquée ou bridée, être plus imaginatif et inventif (1, 6, 2, 7, 3, 4, 5, 8).</p> <p>Considérer plus d'informations (1).</p> <p>Envisager plus de choses et avoir un futur plus large (1, 2, 7, 3, 4, 5, 8).</p> <p>Avoir moins de freins et de blocages (« penser que c'est possible ») (1, 6, 3, 4).</p> <p>Avoir un élan d'ambition dans la vision (3, 5, 6).</p> <p>Faire participer les salariés et les autres parties prenantes à la construction de la vision (7).</p> <p>Avoir l'adhésion des salariés et des autres parties prenantes à la vision (7).</p> <p>Remettre en question les modes de pensée (3, 6).</p> <p>Pouvoir se détacher pour penser à autre chose et ne pas « se complaire » (4).</p>
<b>Relation entre la vision et la Perspective Temporelle « Futur »</b>	<p>Motiver la Perspective Temporelle « Futur » (1, 2, 8, 6, 3, 4, 5).</p> <p>Élargir au niveau des produits, marchés et services (1, 7, 8, 4, 5).</p> <p>Aborder les parties prenantes avec un champ des possibles élargi (1, 7, 8, 6, 4).</p> <p>Construire le futur, se projeter et travailler au présent pour garantir le futur (1, 2).</p> <p>Être positif et ouvert, reconsidérer les situations, être motivé et prêt à y aller (1).</p>

Légende : 1) Chtite Entreprise en Croissance; 2) Cabletech; 3) Flyus; 4) Soins Santé; 5) Solim; 6) Pools; 7) Coffre; 8) Solutec.

## 2.2 Les liens entre la Perspective Temporelle et la vigilance entrepreneuriale

Le tableau ci-dessous porte sur les liens entre Perspective Temporelle et vigilance entrepreneuriale.

**Tableau 31 : Liens entre Perspective Temporelle et vigilance**

	<b>Veille-recherche d'informations</b>	<b>Association-connexion d'informations</b>	<b>Évaluation-jugement d'opportunités</b>
<b>Perspective Temporelle « Passé Positif »</b>	Augmenter la crédibilité (6, 3). Utiliser comme outil et ancrage (7, 3, 4, 5, 8).	Augmenter la crédibilité (3). Utiliser comme outil et ancrage (4, 7, 8).	Utiliser comme appui (7, 8). Dépasser les limites et les difficultés (3, 4, 6, 8, 2, 7). (Re)Donner confiance en soi (2, 6, 7, 3, 4, 5, 8). Prendre des risques (3, 5, 8).
<b>Perspective Temporelle « Présent Hédoniste »</b>	Augmenter la curiosité (3, 6). Sortir du cadre (3, 5, 7, 8). Ouvrir l'investigation et la connaissance (5, 6). Dépasser les limites lors de la veille-recherche (2). Accroître l'optimisme (2, 6). Être plus attentif aux informations car enthousiasme et optimisme (1, 6, 7, 3, 5, 8).	Sortir du cadre et brasser plus d'informations (6, 3, 4, 5, 8). Multiplier les possibles (6). Être ouvert (1, 5). Associer plus facilement les informations de façon innovante (2, 6, 7).	Être ouvert et positif (1). (Re)Voir les points de blocages, se questionner et se décentrer (1, 3, 6, 7, 4, 5, 8). Faire sauter les verrous et dépasser les blocages (2, 6, 7, 5). Proposer une alternative adaptée (faisabilité et désirabilité) (6, 2, 7, 3, 4). Évaluer plus rapidement l'opportunité (6, 3, 4, 5, 8).
<b>Perspective Temporelle « Futur »</b>	Être indispensable à la veille-recherche (1, 2, 7). Élargir les possibles (8). Être positif et ouvert pour capter l'information (1, 7). Avoir l'esprit « aiguisé » pour capter l'information (8).	Être indispensable pour réfléchir aux informations collectées et associées de façon plus innovante et plus simple (1, 2, 7). Y réfléchir/penser de façon plus positive (1). Avoir des réflexions plus sophistiquées (8).	Être indispensable pour évaluer l'opportunité de façon positive (1, 2, 7). Ne pas avoir peur (7). Être positif et prendre des risques (2). Être prêt lors de l'évaluation et de l'action (1).

Légende : 1) Chtite Entreprise en Croissance; 2) Cabletech; 3) Flyus; 4) Soin Santé; 5) Solim; 6) Pools; 7) Coffre; 8) Solutec.

### 2.3 Les liens entre la vigilance et l'orientation entrepreneuriale

Le tableau ci-dessous porte sur les liens entre vigilance et orientation entrepreneuriale.

**Tableau 32 : Liens entre vigilance et orientation entrepreneuriale**

	<b>Prise de risque</b>	<b>Innovation</b>	<b>Proactivité</b>
<b>Veille-recherche d'informations</b>	Être en relation avec les clients pour avoir les besoins non satisfaits et adopter une attitude audacieuse pour maximiser l'exploitation (7). Mettre en place une opération de communication sur les grands événements sportifs (cibles) (9).	Rechercher des informations dans d'autres terrains pour avoir des idées par rapport au nouveau produit (11). Voir sur internet s'il y a la solution au problème (2). Être en rupture par rapport à l'existant et analyser l'existant en faisant de la veille (12).	Être en relation avec les clients pour avoir les besoins non satisfaits et adopter une attitude proactive et d'anticipation (7).
<b>Association-connexion d'informations</b>	Créer un groupe de travail pour atteindre l'objectif (ex : nouveau produit en alu) (7).	Utiliser différents terrains pour imaginer des choses et avoir des idées sur le nouveau produit (11). Créer un groupe de travail pour associer les idées liées au nouveau produit (ex : produit en alu) (7). « Réfléchir en chambre » et croiser les informations puis commencer le prototype (13). Faire des retours sur expériences et des essais de produits (14).	Comprendre les besoins des clients, leurs difficultés, les analyser et trouver une réponse (8).

Légende : 1) Chtite Entreprise en Croissance; 2) Cabletech; 3) Flyus; 4) Soins Santé; 5) Solim; 6) Pools; 7) Coffre; 8) Solutec; 9) Vegetalinnov; 10) Prodisol; 11) BT Sud; 12) West n' Tools; 13) Industrial Grafix; 14) Paint; 15) Bat; 16) Condo; 17) Health Industry; 18) Water Plus.

Tableau 32 : Liens entre vigilance et orientation entrepreneuriale (fin)

	Prise de risque	Innovation	Proactivité
<b>Évaluation-jugement d'opportunités</b>	Faisabilité : investissements dans les machines, le temps de formation, l'apprentissage du métier (objectif de nouveau projet) (10).	<p>Désirabilité : évaluer en termes de plaisir (15).</p> <p>Désirabilité : évaluer en termes de bénéfices pour l'image, le positionnement, la satisfaction client et le « produit d'appel » (3).</p> <p>Faisabilité : réorganisation du <i>process</i> de fabrication (10).</p> <p>Évaluer en termes de savoir-faire et de <i>process</i> (faisabilité) et de besoin client (désirabilité) avant d'avancer (7).</p> <p>Désirabilité : évaluer en termes de volumes, de quantités, de ventes potentielles puis décider de démarrer l'innovation (16, 17).</p> <p>Désirabilité : évaluer la concurrence de l'offre (le marché est-il concurrencé par des géants ?) (8).</p>	<p>Anticiper, raisonner à moyen-terme et se positionner à l'avance par rapport à l'opportunité (18).</p> <p>Évaluer avec des points précis (ex : interlocuteurs, décideurs, incidences, positionnement de sa PME par rapport aux concurrents) (18).</p>

Légende : 1) Chtite Entreprise en Croissance; 2) Cabletech; 3) Flyus; 4) Soins Santé; 5) Solim; 6) Pools; 7) Coffre; 8) Solutec; 9) Vegetalinnov; 10) Prodisol; 11) BT Sud; 12) West n' Tools; 13) Industrial Grafix; 14) Paint; 15) Bat; 16) Condo; 17) Health Industry; 18) Water Plus.

## 2.4 Les liens entre l'orientation entrepreneuriale et la croissance

Enfin, le tableau ci-après porte sur les liens entre l'orientation entrepreneuriale et la croissance.

Tableau 33 : Liens entre orientation entrepreneuriale et croissance

	Effectif salarié	Chiffre d'Affaires	Export	Produits, marchés, clients nouveaux	Satisfaction clients	Vision avec porteurs	Croissance externe
Prise de risque	<p>Recruter des relais qui adoptent la vision (18).</p> <p>Se renforcer en salariés (1).</p> <p>Investir dans les salariés (3, 19).</p> <p>Ne pas toujours avoir les moyens financiers de ses ambitions et mobiliser des salariés (17).</p>	<p>Investir (R&amp;D, hommes etc.) sans garantie mais/et pour générer du Chiffre d'Affaires (3).</p> <p>Risquer l'image de marque (ex : piscines à coque <i>premium</i>) (6).</p> <p>Mettre des moyens commerciaux et réaliser 1/3 de Chiffre d'Affaires (6).</p> <p>(Ré)Investir dans des projets innovants risqués pour croître (4).</p>	<p>Exporter pour atteindre 10 millions d'euros de Chiffre d'Affaires (objectif) (5).</p> <p>S'installer en Tunisie, en Algérie et au Maroc (5).</p> <p>Développer des outils informatiques pour atteindre l'objectif (5).</p>	<p>Mettre un agent aux Emirats et voyager en Iran (1).</p> <p>Mettre des produits complètement nouveaux sur le marché (6) sans garantie de réussite (8).</p> <p>Faire du volume pour absorber des coûts fixes (batailles de prix) (19).</p> <p>Développer un produit et réorganiser les <i>process</i> pour créer le produit (7).</p> <p>Ne pas toujours avoir complètement les moyens de financer la R&amp;D (17).</p> <p>Échouer suite à une mauvaise étude de marché (13).</p>	<p>Rechercher l'excellence de la satisfaction clients et de la qualité des produits, c'est être entrepreneurial (3).</p>	<p>Suivre sa propre « route » (vision), même si elle est en contradiction avec les avis extérieurs (8).</p>	<p>Entreprendre, c'est entreprendre sur un investissement externe (19).</p>

Légende : 1) Chtite Entreprise en Croissance; 2) Cabletech; 3) Flyus; 4) Soins Santé; 5) Solim; 6) Pools; 7) Coffre; 8) Solutec; 9) Vegetalinnov; 10) Prodisol; 11) BT Sud; 12) West n' Tools; 13) Industrial Grafic; 14) Paint; 15) Bat; 16) Condo; 17) Health Industry; 18) Water Plus; 19) Du Bois; 20) Start Knowledge.

Tableau 33 : Liens entre orientation entrepreneuriale et croissance (suite)

	Effectif salarié	Chiffre d’Affaires	Export	Produits, marchés, clients nouveaux	Satisfaction clients	Vision avec porteurs	Croissance externe
Innovation	Adapter l’organigramme à la croissance et à l’opportunité (cellule projet créée) et constituer un organe de pilotage de l’opportunité et de la croissance (5).	(Ré)Investir dans des projets qui peuvent échouer et conquérir de nouveaux marchés et clients pour croître (4). Adapter des produits et le savoir-faire pour répondre à des niches (ex : 100 000 euros) (1).  (Re)Développer une innovation pour avoir 40 000 euros de Chiffre d’Affaires (1).	Innover, exporter, être intégré, satisfaire ses clients et avoir des produits de qualité, c’est être entrepreneurial (3).	Mélanger développement de produit et communication (11).  Avoir un nouveau produit à maturation qui amène une réorganisation de la chaîne (6).  Avoir de nombreux produits (4, 19) et clients (4).  Avoir un produit qui résulte de contraintes, d’imagination et de R&D (7).  Augmenter sa Part De Marché grâce aux améliorations de produits, aux nouveaux produits et aux innovations de rupture (13, 12).	Innover, rechercher l’excellence de la satisfaction clients et la qualité des produits, c’est être entrepreneurial (3).  Innover sans satisfaire les clients, c’est mourir (9).	Faire évoluer le <i>business model</i> en fonction du marché et se réorganiser par rapport au marché qui change rapidement (capacités dynamiques) (15).  Faire évoluer son <i>business model</i> pour répondre à la vision (ex : ingénierie et marché parisien) (15).  Avoir un dirigeant impliqué dans la vision et qui accompagne par le dialogue, la communication et le suivi pour transformer la vision en produit (8).	Innover, c’est aussi mettre en place un réseau de sociétés organisées pour contrer les grands groupes (18).

Légende : 1) Chtite Entreprise en Croissance; 2) Cabletech; 3) Flyus; 4) Soins Santé; 5) Solim; 6) Pools; 7) Coffre; 8) Solutec; 9) Vegetalinnov; 10) Prodisol; 11) BT Sud; 12) West n’ Tools; 13) Industrial Grafix; 14) Paint; 15) Bat; 16) Condo; 17) Health Industry; 18) Water Plus; 19) Du Bois; 20) Start Knowledge.

Tableau 33 : Liens entre orientation entrepreneuriale et croissance (fin)

	Effectif salarié	Chiffre d’Affaires	Export	Produits, marchés, clients nouveaux	Satisfaction clients	Vision avec porteurs	Croissance externe
Proactivité	Créer l’activité, la développer de manière proactive et créer des emplois (9).	Se réadapter pour offrir des prestations complètes et avoir de l’avance sur ces niches par rapport aux concurrents (1).	Se développer sur des marchés internationaux et développer ses activités, c’est être entrepreneurial (8).  Passer du marché du sport (marché de base) au marché des enveloppes végétales d’immeubles et vouloir équiper tous les immeubles de toutes les villes (9).	Mettre des produits complètement nouveaux sur le marché (6).  Proposer un produit au marché et modifier le marché (20).  Répondre à la demande client au plus vite (16) et être le premier à proposer la prestation (5).  Avoir une ou plusieurs prestations d’avant-garde, être réactif et proactif, anticiper et être plus réactif que les concurrents (17).  Avoir le seul produit breveté du secteur, vraiment innovant (pas d’innovation depuis 20 ans) et qui « pose problème à la concurrence » (9).	Être dans l’ingénierie avec un apport intellectuel pour le client et répondre à ses besoins au quotidien (5).	Suivre sa propre route (vision), même si elle est en contradiction avec les avis extérieurs (8).  Avoir un fil directeur quotidien (vision) : Faire de l’ingénierie avec un apport intellectuel. Cet apport permet la prise de vitesse et l’identification de possibilités de croissance (5).  Proposer un produit au marché et modifier le marché (20).	Identifier des entreprises complémentaires dans des zones géographiques différentes (définition de la croissance externe) (18).  S’entourer d’autres entreprises pour compléter son offre et apporter une Valeur Ajoutée encore plus évidente (18).

Légende : 1) Chtite Entreprise en Croissance; 2) Cabletech; 3) Flyus; 4) Soins Santé; 5) Solim; 6) Pools; 7) Coffre; 8) Solutec; 9) Vegetalinnov; 10) Prodisol; 11) BT Sud; 12) West n’ Tools; 13) Industrial Grafic; 14) Paint; 15) Bat; 16) Condo; 17) Health Industry; 18) Water Plus; 19) Du Bois; 20) Start Knowledge.



## CONCLUSION DU DEUXIÈME POINT

En vue d'apporter une réponse à nos questions de recherche, nous avons étudié, dans ce deuxième point, les liens entre les différentes composantes de nos questions de recherche. À titre illustratif, nous avons appuyé cette étude avec des *verbatim* (voir Annexe n°12).

Outre la mise au jour de résultats portant sur les liens entre les différentes composantes de nos questions de recherche, l'analyse des données qualitatives permet également de mettre en évidence d'autres résultats portant non seulement sur ces différentes composantes mais également sur d'autres sujets importants comme les biais des dirigeant(e)s. L'objectif principal de ce troisième point est de présenter, à l'appui de *verbatim* illustratifs, tous ces résultats.

### 3 DES *VERBATIM* POUR ILLUSTRER LES RÉSULTATS QUALITATIFS

#### 3.1 Les résultats portant sur la croissance

##### 3.1.1 La relation dialectique entre Perspective Temporelle et croissance

Nos résultats, issus de l'analyse qualitative avec le logiciel NVivo, **contribuent** à la croissance vue comme un choix, comme le montrent les extraits ci-dessous :

D : « [...] *Je ne veux pas forcément grandir, grandir, grandir parce que, sinon, on va avoir des problèmes à gérer les humains au quotidien. [...] Il y a une année, on a fait effectivement le grand bond en avant. Après, on est resté à la limite max que je ne souhaite pas dépasser [...]* » (dirigeant **Pli68**).

LL : « [...] *Mais, en tout cas, le dirigeant est situé à la base et il a une volonté et une intention forte de croître et d'entreprendre* ».

D : « *Exactement* » (dirigeante **Condo**).

D : « [...] *En fait, il y a quelque chose de très compliqué dans la gestion d'une PME, c'est pour ça aussi que je pense que, soit on reste tout petit, soit on décide de grandir et de grossir et de s'en donner les moyens, c'est d'être à la fois aux manettes et d'avoir suffisamment de hauteur de vue pour ne pas être complètement bouffé par le quotidien* » (dirigeant **Water Plus**).

D : « *Au départ, si on a racheté cette entreprise, c'est parce qu'on était motivé pour développer. On a une envie de développement* » (dirigeant **Industrial Grafix**).

D : « [...] *C'est lui qui a les pieds sur les pédales. Donc, soit on veut grossir et on met ce qu'il faut en place pour y arriver, soit on décide que la taille convient et qu'il faut juste faire tourner le truc sans trop s'ennuyer. Clairement, c'est le dirigeant. Mais, ça dépend. J'ai des copains qui ont des boîtes, ils ne cherchent pas à la faire grossir, ça ronronne et ils sont contents comme ça. Après, c'est une volonté* » (dirigeant **Cabletech**).

Cependant, nos résultats **mettent également en lumière** le lien, moins étudié, entre cette croissance et la Perspective Temporelle située plus en amont. C'est ce que montrent les extraits ci-dessous :

D : « [...] *Avoir une entreprise qui fait 100 000 euros de Chiffre d'Affaires, c'est tout à fait respectable. Chacun voit ses objectifs. Il faut que ça soit en phase avec le dirigeant* » (dirigeant **Bat**).

D : « *Il n'y a plus de croissance aujourd'hui, c'est fini. Les PME sont linéaires maintenant. On survit* ».

LL : « *Donc, pour vous, il n'y a pas de PME en croissance ?* ».

D : « *Pas en ce moment. C'est la crise. Il n'y a plus d'argent, il n'y a plus de travail, l'Etat n'investit plus, il n'y a plus de budget, il n'y a plus d'investissement, les banques ne prêtent plus avec la Loi Bâle 2, ils doivent s'assurer et se réassurer. [...]* ».

LL : « [...] *Concrètement, que faites-vous pour croître ? Est-ce que vous êtes une PME en croissance ?* ».

D : « *Non. Depuis trois ans, non. Le Chiffre d'Affaires a baissé* ».

LL : « *Vous faites quel chiffre ?* ».

D : « *Douze millions et demi en 2013 et douze millions en 2014, donc on a baissé* » (dirigeant **DP**).

D : « [...] *Mais, même quand on ne fait pas de la croissance et qu'on fait de la décroissance, le chef d'entreprise pense forcément à la croissance. Il se dit que le marché ne lui a pas permis de faire mais demain, il faut absolument qu'il renoue avec la croissance ou qu'il poursuive la croissance qu'il a entamée* » (dirigeant **Industrial Grafix**).

LL : « *D'accord. Je pensais aussi au lien entre le fait que le dirigeant soit engagé vers des objectifs, des buts à atteindre et vers des gains qui sont futurs et la croissance de sa PME* ».

D : « *Oui, bien sûr ; ça, c'est la base. Il faut effectivement qu'il s'y engage. Maintenant, le marché ne l'écoute pas toujours complètement (rires). Déjà, si lui ne s'engage pas, les autres*

*ne seront pas derrière. Moi, je vois bien avec toute la problématique des newsletters et des envois clients, il faut toujours que ce soit moi qui pousse, qui pousse, qui pousse. Donc, si je n'étais pas convaincue, je n'arriverais pas à pousser tous les jours* » (dirigeante **BT Sud**).

Enfin, nos résultats **mettent au jour** une relation rétroactive nouvelle, faisant finalement de la relation entre Perspective Temporelle et croissance une relation de « *double interact* » (A influence B et B influence A en retour). Les deux extraits ci-dessous illustrent bien cette relation :

D : « *La croissance, c'est comme l'évolution. Soit l'entreprise a du mal à vivre et elle fait comme elle peut pour se débattre à survivre, soit elle est un peu plus évoluée et elle peut se permettre d'aller former son personnel en amont, d'aller se développer sur des métiers, d'aller croître parce qu'elle va voir les gens et qu'elle va trouver l'information, etc. C'est dans cet esprit-là. Donc, si on a du mal déjà à payer ses factures et qu'on est en train de courir partout pour récupérer des chèques, on a du mal à se dire dans quel métier on pourrait se développer. Donc, la croissance et le développement, il faut s'y contraindre même quand c'est difficile* » (dirigeant **Paint**).

D : « *En tant qu'individu, mes expériences passées se sont toujours bien passées dans l'entreprise puisqu'il y a toujours eu une progression en termes de Chiffre d'Affaires, des investissements réguliers et du dynamisme. Donc, j'ai tendance à être optimiste* » (dirigeant **Prodisol**).

### 3.1.2 Les différentes perceptions de la croissance

Nos résultats, issus de l'analyse qualitative avec le logiciel NVivo, **contribuent** aux perceptions de la croissance différentes selon les dirigeants. Cette dernière est par exemple liée à la croissance du Chiffre d'Affaires pour un dirigeant, alors qu'elle est liée à la croissance de la rentabilité pour un autre. Les citations ci-dessous l'illustrent bien :

D : « *La croissance, c'est du Chiffre d'Affaires. Ce n'est pas compliqué. C'est par là qu'on est quand même vu en premier* » (dirigeant **Pli68**).

D : « *[...] La croissance, ce n'est pas forcément la croissance du Chiffre d'Affaires. Moi, ça ne m'intéresse pas. Ce qui m'intéresse, c'est la croissance de la rentabilité. [...] Faire trois fois plus de Chiffre d'Affaires pour perdre de l'argent, il n'y a aucun intérêt* » (dirigeant **Bat**).

LL : « *Donc, il n'y a pas que le Chiffre d'Affaires ?* ».

D : « *Non. Il y a des années où j'ai augmenté mon Chiffre d'Affaires, mais pas mon résultat ni*

*ma Part de Marché. Donc, pour moi, ce n'était pas une bonne année* » (dirigeante **Coffre**).

### 3.1.3 Les limites/frontières (*boundaries*) et la croissance de la firme

Comme l'illustrent les passages ci-dessous, nos résultats **contribuent** au lien entre la croissance de la firme et ses limites/frontières :

D : « [...] *aujourd'hui, dans le monde dans lequel on vit, si on n'a pas de croissance, on prend juste le risque de mourir. Plus le temps passe et plus j'en suis convaincu. Ce n'est pas en restant à périmètre constant qu'on survit* ».

LL : « *D'accord, donc il faut peut-être élargir son périmètre ?* ».

D : « *Oui, complètement* ».

LL : « *Donc, ce qui traduit une certaine vision du dirigeant ?* ».

D : « *Oui, c'est vrai. Après, tout le monde n'est pas d'accord. Il y a des gens qui préfèrent être à périmètre maîtrisé en disant : « Je sais ce que je sais faire et je ne vais pas plus loin ». Moi, je pense l'inverse. Je pense que c'est en prenant justement le risque de « se développer » qu'on peut pérenniser son activité. C'est toujours ce que j'ai fait, même dans les moments compliqués. Plutôt que de plier les voiles, j'ai toujours eu cette façon de me dire que, pour m'en sortir, il fallait que je sorte par le haut* » (dirigeant **Health Industry**).

D : « *Ça peut être une extension du périmètre, mais ce n'est pas en doigt-de-gant comme on dirait. Il ne faut pas partir à fond sur un domaine qui semble éloigné. C'est vraiment une croissance qui est, à mon avis, très circulaire. Donc, on augmente la taille du cercle parce qu'on pense qu'on peut grignoter tel ou tel petit bout mais en restant toujours dans son expertise. Sinon, on s'aperçoit très rapidement qu'il y a des morceaux qui nous manquent ou on n'est plus reconnu, on n'a plus une identification très claire de ce qu'on fait. C'est l'apanage des grands groupes de diversifier les activités. Ce n'est pas celui de la PME. La PME doit être très identifiable sur ce qu'elle sait faire et sur son marché* » (dirigeant **Soin Santé**).

## 3.2 Les résultats portant sur la PME entrepreneuriale et sur l'orientation entrepreneuriale

### 3.2.1 La satisfaction client vue comme une dimension de la PME entrepreneuriale

Nos résultats, issus de l'analyse qualitative avec le logiciel NVivo, **contribuent** au débat sur les actions dites « *tirées par le marché* » (*market driven*) et « *tirant le marché* »

(*market driving*). Cependant, nos résultats **ajoutent** que la satisfaction client est une dimension de la PME entrepreneuriale, comme le montrent les extraits suivants :

LL : « *On parlait d'innovation et de satisfaction client, d'anticipation de leurs besoins et d'export. Ce sont des points de la PME entrepreneuriale, vous êtes d'accord ?* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **West n' Tools**).

LL : « [...] *si je vous parle d'une PME « entrepreneuriale », qu'est-ce que cela évoque pour vous ?* ».

D : « *C'est une vaste question. Je dirais que c'est une PME qui met au centre de sa stratégie la satisfaction de ses clients. C'est quelque chose qui se perd aujourd'hui en France. Vous êtes là pour parler des entreprises de croissance. On peut faire une Thèse sur le sujet et je pense qu'il y aura des résultats très intéressants qui vont s'en détacher mais, moi, de manière très basique, il y a tout un tas de boîtes françaises avec lesquelles je n'ai plus envie de travailler parce qu'ils vivent sur des acquis et qu'ils sont absolument odieux avec leurs clients. Il n'y a aucune proactivité. Ça, c'est tout le temps, tout le temps, tout le temps. Il n'y a pas de notion de satisfaction, d'aide, d'entraide. Pour moi, c'est ce qui tue nos sociétés plus que tout, avant de parler d'entrepreneuriat. C'est cette culture du non-service. On va n'importe où, on est souvent mal reçu. Les gens qui vous servent au restaurant n'en ont rien à faire. Il y a un problème d'intérêt global. Je trouve qu'on a perdu le service en France* » (dirigeant **Flyus**).

### 3.2.2 L'interdépendance des trois dimensions de la conceptualisation de l'orientation entrepreneuriale retenue

Nos résultats **contribuent** au débat qui porte sur les conceptualisations unidimensionnelle et multidimensionnelle. Nos résultats **ajoutent** que la conception unidimensionnelle de l'orientation entrepreneuriale et ses trois dimensions interdépendantes sont bien appropriées et adaptées, ainsi que l'illustrent les extraits ci-dessous :

LL : « [...] *Donc, estimez-vous que la prise de risque, l'innovation et la proactivité sont liées entre elles et pourquoi me dire oui ou non ?* ».

D : « *Je pense que oui. C'est complètement lié. Être dans l'innovation sans être dans la proactivité, ce n'est pas facile. Tout ça, c'est intimement lié* ».

LL : « *Merci. Je pensais, pour expliquer l'interdépendance, au fait que la rapidité à déceler une opportunité et à se placer en premier, face un marché rapidement insatisfait, implique d'innover et de prendre des risques en investissant dans des projets innovants* ».

D : « *Bien sûr* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *C'est vrai. Qui dit innovation, dit produit nouveau ou produit non encore positionné sur un marché. Donc, forcément, quand on démarre avec quelque chose qui n'est pas encore comparable, on prend une part de risque. Le lien est entre ces deux mots. Après, pour l'aspect proactivité, si on attend que les autres aient fait le travail avant...* ».

LL : « *Le produit n'est plus nouveau ?* ».

D : « *Oui, le produit n'est plus nouveau. On sait très bien que c'est souvent les premiers sortis qui gardent leur place et qui restent maîtres du marché à 75%* » (dirigeante **Condo**).

LL : « *[...] Donc, estimez-vous que la prise de risque, l'innovation et la proactivité sont liées entre elles et pourquoi ?* ».

D : « *Oui, elles sont complètement liées entre elles. Une prise de risque sans anticipation, ça serait super dangereux. Il faut que ce soit un risque mesuré et que ce soit réfléchi. On n'anticipe pas tout. Mais, il faut quand même à peu près savoir où on va, ou imaginer où on peut aller* ».

LL : « *D'accord. Moi, je pensais par exemple que la rapidité à déceler une opportunité et à se placer en premier sur un marché rapidement insatisfait, allait impliquer une innovation et une prise de risque en investissant dans des projets innovants* ».

D : « *C'est ça. C'est exactement ça parce que, le propre d'une PME, c'est d'être réactive par rapport à des groupes et, pour garder cet avantage, il faut continuer à être constamment réactif et donc être prêt à prendre des décisions très rapidement. Pour prendre des décisions rapidement, il faut être capable de prendre des risques rapidement* ». (dirigeant **Water Plus**).

LL : « *[...] Donc, par rapport à la prise de risque, à l'innovation et à la proactivité, estimez-vous que ces trois points sont liés entre eux et pourquoi me dire oui ou non ?* ».

D : « *Oui, parce que dans des domaines technologiques, si on va trop vite, on peut passer à côté d'autres technologies parce qu'il y a tout le temps des choses. Il faut vraiment avoir du feeling quand même. Il y a plein de grosses boîtes qui préfèrent ne pas prendre les risques, qui laissent les autres y aller et qui reprennent quand c'est plus avancé. Donc, ça veut dire que les pharma enlèvent la R&D de leur activité et qu'elles rachètent des boîtes parce que, même si c'est très cher, ça revient moins cher parce qu'on n'a pas pris tous les risques. Donc, on voit bien que ça diminue les risques d'attendre un peu et de voir quelle technologie va émerger au final. Après, faire vivre une technologie, c'est aussi beaucoup de volonté et de ténacité. Toute techno, à partir du moment où elle est bien montée, bien suivie et développée dans un but précis, peut marcher en fait. Il y aura quand même à un moment une concurrence prix et une concurrence marketing qui vont faire la différence. Je pense qu'il y a un gros*

*risque à partir tôt. Mais, celui qui part tôt, c'est celui qui ira le plus vite. Après, il faut bien évaluer parce qu'il peut y avoir quatre concurrents pour un seul qui gagne. Il y a des marchés où on ne va pas. Il y a des moments on se dit qu'on ne va pas gagner le marché. Donc, on s'arrête. Il faut s'arrêter assez vite ».*

LL : « *Oui, d'accord. Si je comprends bien, l'activité d'innovation et de R&D implique des risques et tout cela implique également une volonté de vouloir « gagner » ».*

D : « *Oui, bien sûr. On ne peut pas y arriver sans ».*

LL : « *Donc, en fait, il y a une interdépendance ? ».*

D : « *Bien sûr. Il y a une interdépendance » (dirigeante **BT Sud**).*

LL : « *[...] Donc, estimez-vous que la prise de risque, l'innovation et la proactivité sont liées entre elles et pourquoi ? ».*

D : « *Oui, elles sont hyper liées. C'est toutes les actions qu'on mène pour pouvoir pénétrer un marché en tant que nouvel entrant ».*

LL : « *D'accord. Cela implique peut-être des investissements lourds et importants ? ».*

D : « *Oui, tout à fait ».*

LL : « *Et des investissements dans des projets innovants ? ».*

D : « *Oui ».*

LL : « *Je pensais aussi que le fait d'être rapide à déceler l'opportunité et à se placer en premier sur un marché rapidement insatisfait implique une prise de risque en investissant dans des projets innovants ».*

D : « *...Oui. Tout à fait » (dirigeant **Start Knowledge**).*

LL : « *[...] Donc, estimez-vous que la prise de risque, l'innovation et la proactivité sont liées entre elles et pourquoi me dire oui ou me dire non ? ».*

D : « *Je dirais oui. Pourquoi ? Je pense qu'aujourd'hui il faut être aussi rapide dans le fait de déceler des opportunités et dans le traitement. Une opportunité que je traite dans trois ans, je ne pense pas qu'elle réponde à une ressource de ventes. Donc, pour la proactivité, je mets un peu le mot rapidité en face. Il faut être rapide, en amont, dans l'identification et dans le traitement. Une opportunité a aussi une certaine temporalité. Si je veux être en avance sur mes concurrents, j'ai tout intérêt, une fois que j'ai choppé l'opportunité, à la résoudre et à en faire un produit très rapidement. Le tampon, effectivement, c'est qu'il faut être très proactif ».*

LL : « *Oui. On est dans la proactivité. Après, vous développez le produit. Donc, vous passez à la phase d'innovation peut-être ? ».*

D : « *Oui ».*

LL : « *[...] si vous innovez, vous développez un nouveau produit et vous prenez un risque ? ».*

D : « *Oui, de toute façon, l'innovation comporte toujours un risque. Le mot « innovation » est charmant mais, pour moi, il est associé à une prise de risque* ».

LL : « *D'accord. Tout cela pour être proactif et être le premier sur le marché ?* ».

D : « *Tout à fait* ».

LL : « *Donc, il y a bien une interdépendance* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **Solim**).

D : « *Qui dit innovation dit forcément prise de risque. C'est évident. On n'est pas sûr de réussir. Qui dit innovation dit forcément proactivité pour essayer de voir, en se creusant la tête, où sont les marchés de demain. Oui, c'est forcément lié. Le risque le plus grand pour une boîte, c'est de s'endormir sur ses lauriers et de se dire : « La boîte tourne bien, ça crache du cash, je paie facilement mes salariés », et de ne rien faire. Donc, le truc à ne pas faire, c'est de s'endormir, parce qu'il y a un concurrent qui va venir et qui trouvera le moyen de faire ce que vous faites moins cher, ou un peu mieux, etc. Aujourd'hui, les marchés qui durent 10 ans n'existent plus* » (dirigeant **Cabletech**).

### **3.2.3 Les problèmes liés aux trois dimensions de la conceptualisation de l'orientation entrepreneuriale retenue**

Nos résultats, issus de l'analyse qualitative avec le logiciel NVivo, **contribuent** à la littérature portant sur l'orientation entrepreneuriale mais ils **ajoutent** également que le contenu des trois dimensions de la conceptualisation de Miller-Covin-Slevin ne semble pas toujours bien en adéquation avec le contenu des mêmes dimensions, telles que des dirigeant(e)s les conçoivent, comme le montrent l'extrait général et les extraits spécifiques ci-dessous :

LL : « *En termes de risque, d'innovation et de proaction, c'est-à-dire être le premier sur le marché ?* ».

D : « *Il y a des chefs d'entreprise qui sont comme ça, mais ça dépend de ce que tu fais comme travail. Il y a des jobs qui sont différents. Aujourd'hui, tous les jobs souffrent. Tous. Tous* » (dirigeant **DP**).

#### **3.2.3.1 La prise de risque**

La dimension de prise de risque de la conceptualisation de Miller-Covin-Slevin ne semble pas toujours bien en adéquation avec le contenu de cette dimension telle que le (la) dirigeant(e) la conçoit, comme le montrent les passages ci-dessous :



D : « *Oui, on prend des risques parce qu'on a investi dans différents produits ou différents matériels qui nous permettent de répondre sur des marchés spécifiques. Il y a un investissement donc il y a un risque* » (dirigeant **Paint**).

D : « [...] *On a changé de système d'Enterprise Resource Planning quand je suis arrivé. Donc, on l'a mis en place. C'est compliqué parce que c'est des produits structurants pour toute l'entreprise. On est arrivé au bout du projet. Donc, oui, on prend des risques. Mais, on va en prendre encore plus demain* ».

LL : « *D'accord. Est-ce que vous voyez d'autres actions concrètes que vous avez réalisées ?* »

D : « *En termes de prise de risque ?* ».

LL : « *Oui* ».

D : « *À part le changement de modèle économique et l'ERP, on a minoré les risques. On prend des risques en termes d'innovation* ».

LL : « *D'accord* » (dirigeant **Bat**).

### 3.2.3.2 L'innovation

La dimension d'innovation de la conceptualisation de Miller-Covin-Slevin ne semble pas toujours bien en adéquation avec le contenu de cette dimension telle que le (la) dirigeant(e) la conçoit, comme l'indiquent les passages ci-dessous :

D : « *L'innovation, ce n'est pas forcément un produit. C'est aussi une organisation, une manière de travailler. Quand je dis que, tous les deux ou trois ans, il faut se reposer la question, c'est parce qu'il faut innover en permanence en termes de produits ou d'organisation. [...] J'ai répondu. Oui, elle innove. Comment ? Par la mise en place d'un nouvel ERP. C'est un outil superimportant parce que je ne peux pas faire ce que je veux faire demain si cet ERP n'est pas mis en place. Il y a également le changement de business model. [...] Quand je suis arrivé, le bureau d'études n'existait pas. L'objectif de demain, c'est de le conforter et c'est d'être encore plus fort sur ces thèmes-là. Ensuite, on n'est pas des industriels. Donc, on ne fait pas de l'innovation-produit* ».

LL : « *D'accord* ».

D : « *Notre innovation, c'est de la matière grise quelle qu'elle soit [...]* » (dirigeant **Bat**).

LL : « [...] *Concernant l'innovation, estimez-vous que votre PME innove ? Comment et par quelles actions concrètes ?* ».

D : « *Tout est relatif parce qu'en fait on innove essentiellement sur une partie de notre activité et sur une des filiales qu'on a, qui développe des solutions informatiques. C'est*

*surtout là-dessus qu'on est innovant. Après, on va innover – mais ce n'est pas de l'innovation au sens technologique du terme – sur les prestations et sur les modèles économiques. Ce n'est pas de l'innovation au sens premier* » (dirigeant **Health Industry**).

LL : « [...] Vous créez peut-être des nouveaux produits et vous mettez en place une R&D ? ».

D : « Oui, alors j'ai tendance, quand je parle de R&D, à mettre de la recherche fondamentale dedans. C'est peut-être un tort. On fait de l'innovation incrémentale. On n'est pas dans un saut technologique [...] ».

LL : « [...] Une rupture ? ».

D : « [...] On n'est pas dans l'innovation de rupture. On est dans l'innovation incrémentale. On va, par petites touches, faire évoluer des procédés, des composants, etc. et, à partir de là, on va apporter un plus avec un produit plus fiable, plus léger, plus efficace ou plus esthétique. Voilà » (dirigeant **Industrial Grafix**).

### 3.2.3.3 La proactivité

La dimension de proactivité de la conceptualisation de Miller-Covin-Slevin ne semble pas toujours bien en adéquation avec le contenu de cette dimension telle que le (la) dirigeant(e) la conçoit, comme le montrent les passages ci-dessous :

LL : « [...] La question, c'était aussi : 'Estimez-vous que votre PME cherche à prendre ses concurrents de vitesse ?' ».

D : « Dans le sens propre du terme, on essaie d'aller vite et bien dans les réponses ; dans le sens théorique et technique, aussi, parce qu'on essaie d'être à la pointe de ce qu'on peut proposer ».

LL : « D'accord, très bien ».

D : « Il y a aussi le cas où le client fait un chantier à Besançon et un chantier à Reims. Comme il ne veut pas être ennuyé, on s'organise pour qu'il ait les mêmes équipes » (dirigeant **Paint**).

LL : « Estimez-vous que votre PME cherche à être initiatrice et la première sur le marché en termes d'actions, de produits, services, technologies pour justement prendre la concurrence de court ? ».

D : « Être les premiers dans le service apporté au client, oui. Parce qu'aujourd'hui, si tu n'amènes pas de service au client, ce n'est pas la peine. Ils t'oublient. Ça commence par le service du chiffrage. Plus ton chiffrage est brouillon, plus on te rappelle sans arrêt pour l'avoir, plus on te pose sans arrêt des questions, moins on t'appelle. Si tu as un chiffreur

*opérationnel comme nous, qui répond rapidement et qui est clair, automatiquement les gens consultent* » (dirigeant **DP**).

### 3.3 Les résultats portant sur la vigilance et l'opportunité d'affaire

#### 3.3.1 La découverte et la création d'opportunités

Nos résultats, issus de l'analyse qualitative avec le logiciel NVivo, **contribuent** à la littérature portant sur la vigilance kirznerienne et sur la découverte à laquelle elle est liée ; mais également à la littérature portant sur la création d'opportunités. Ils **ajoutent** que la distinction entre découverte et création d'opportunités n'est pas toujours très nette et que les dirigeant(e)s peuvent très souvent mélanger les deux vues pourtant épistémologiquement bien distinctes. C'est ce qu'illustrent les extraits ci-dessous :

LL : « [...] *Est-ce qu'il y a un aspect réseau de contacts, plus collectif et moins individuel, dans la découverte de l'opportunité selon vous ?* ».

D : « [...] *Collectif, avec plusieurs entreprises ?* ».

LL : « *Non, plusieurs individus plutôt qu'un seul dirigeant qui découvre une opportunité ?* ».

D : « *Oui, il y a des choses qui se font de ce type-là par les différents réseaux, effectivement* ».

LL : « [...] *Des clients par exemple ?* ».

D : « [...] *Oui, bien sûr. Par exemple, on a des clients qui nous demandent si ça nous intéresse de faire ci ou ça. Voilà* » (dirigeant **Paint**).

LL : « [...] *Donc, d'après vous, comment pourriez-vous découvrir une opportunité d'affaire ?* ».

D : « *J'ai envie de dire qu'on a une appétence naturelle pour les choses nouvelles. Ce sont les nouveaux contacts qu'on peut générer et avoir, dans tous les modes de communication qu'on utilise pour faire connaître notre technologie. On croise ça avec notre appétence et nos idées, et ça nous permet de créer des opportunités* ».

LL : « [...] *Je pense que vous faites quand même une veille ?* ».

D : « *Je pense qu'on en fait sans s'en rendre compte. Oui. Sans qu'elle soit organisée et sans que ce soit un effort volontaire. On a effectivement en permanence des oreilles qui traînent, on écoute et, derrière, on essaie d'imaginer ce qu'on peut en faire* ».

LL : « *D'accord. Alors, qu'est-ce que vous verriez d'autre ? Quelles autres étapes vous verriez, qui entrent dans la découverte, à part la veille ?* ».

D : « *Si on essaie de décomposer notre propre processus, on passe par de la créativité. On*

*essaie effectivement, à partir d'informations qu'on peut qualifier de veille, de regarder en étant créatif, d'être capable de mettre en face un produit qui répond à quelque chose et d'être capable rapidement de se déterminer sur le volume de cette opportunité, et si ça représente un grand nombre d'équipements ou si c'est plutôt quelque chose d'unitaire ».*

LL : « [...] [S]i vous vouliez découvrir une opportunité d'affaire, sur quel support chercheriez-vous ? Sur internet ? Dans la presse spécialisée ? ».

D : « Pour trouver une opportunité d'affaire, oui, ça peut être ça. Ça peut être aussi des visites et des rencontres sur des sites industriels avec l'écoute de clients en face to face, ou contact direct quoi » (dirigeant **Solutec**).

LL : « [...] Ma question, c'est : 'Comment pourriez-vous découvrir cette opportunité ?' ».

D : « J'irai voir les acteurs du marché ».

LL : « D'accord ».

D : « J'irai sur le terrain ».

LL : « Vous iriez voir leurs clients, vous discuteriez de leurs besoins et vous anticiperiez leurs besoins non satisfaits ? ».

D : « Oui. C'est quelque chose qu'on a déjà fait. Ce qu'on cherche à mettre en place doit intéresser nos clients. Ça, c'est sûr ».

LL : « D'accord ».

D : « On veut dire à nos clients : 'Nous, on vous suit partout. On est une structure extrêmement légère et extrêmement souple. Vous connaissez nos chargés d'affaires. Donc, si vous avez une opération à Bordeaux, il n'y a pas de problème'. Ce qui intéresse nos clients, c'est d'avoir, en termes de conduite de projet et d'ingénierie, toujours les mêmes interlocuteurs. Ensuite, en termes d'installation, ils s'en fichent tant qu'on leur assure que ça va être réalisé de manière qualitative ».

LL : « D'accord ».

D : « L'idée, c'est de mettre en place un réseau de partenaires qui permet d'être réactif et d'amener du monde sur les grosses opérations ».

LL : « Donc vous iriez consulter vos clients et peut-être également un réseau de contacts plus élargi pour glaner des informations ? ».

D : « Oui » (dirigeant **Bat**).

LL : « [...] Il y a peut-être aussi les rencontres dont vous parliez, c'est-à-dire les réseaux de contacts élargis : Clients, fournisseurs etc. ».

D : « Voilà, c'est des réseaux, des manifestations, des congrès qui font qu'on identifie des besoins. En ce moment, il y a un besoin dans notre domaine d'activité qui est en train de

*naître sur l'Afrique noire. On l'a identifié en participant à des manifestations liées au monde de la santé ».*

LL : « *Voilà. Il y a peut-être la participation à des salons, des séminaires [...] ».*

D : « *[...] Oui, c'est ce qu'on fait ».*

LL : « *[...] Sur quel support chercheriez-vous ? Sur internet ? Dans la presse spécialisée ? ».*

D : « *Oui. Il y a les médias d'une manière générale et il y a tout ce qui est salons, manifestations, congrès qui est lié au métier. Après, c'est aussi le réseau qu'on peut avoir ».*

LL : « *Voilà. Je pensais à différentes sources comme les clients, le réseau, différents experts, les salons, la CCI ou les syndicats... ».*

D : « *[...] Oui, évidemment, il y a tous ces organes qui gravitent autour de l'entreprise et avec qui je suis en relation : la région, la CCI, etc. Bien évidemment. On peut aussi obtenir des informations par ce biais-là. Oui, oui » (dirigeant **Health Industry**).*

LL : « *[...] Donc, je reviens un peu sur les étapes d'une opportunité d'affaire en termes d'informations. La première étape serait peut-être une veille d'informations auprès de différents réseaux ? Qu'est-ce que vous pouvez ajouter ? ».*

D : « *Il y a aussi toutes les Chambres de Commerce et d'Industrie qui peuvent vous contacter. Dans nos petites entreprises, c'est simple : vous avez un produit, soit qui est demandé par vos clients, soit que vous fabriquez en interne. Vos clients sont à votre écoute et on n'est pas dans un rapport de forces client/fournisseur. On n'est même pas dans un rapport de partenaire/fournisseur. Ils nous font confiance et on leur fait confiance. On dit : 'On va développer ça, est-ce que tu peux m'en mettre trois palettes en stock ?' Et tu lances le truc et voilà. On n'est pas du tout dans des stratégies ou dans des politiques marketing, la veille concurrentielle, le machin... C'est plutôt de l'opportunisme et de la réalité du terrain, du bon sens et roulez jeunesse. C'est beaucoup plus simple avec des circuits beaucoup plus courts et beaucoup plus réactifs. Peut-être que sur dix produits, on en rate huit. Mais, ça ne nous coûte pas grand-chose [...] » (dirigeant **Du Bois**).*

D : « *Du coup, à travers ce réseau, il y a tout un tas de réunions où on a noué des connaissances et ces connaissances créent des opportunités. Par exemple, mercredi soir, on va, dans le cadre d'un pôle d'entreprises régionales organisé par la Chambre de Commerce, se parler les uns les autres. Ça peut être une opportunité de découvrir. C'est mon associé qui va y aller parce qu'on se dit que ça pourrait être intéressant pour nous, pour compléter nos prestations. Ensuite, il y a aussi le réseau un peu personnel. Par exemple, un de mes actionnaires m'avait indiqué, il y a quelque temps, une femme qui travaillait dans un cabinet d'architectes qui était spécialisé sur le Moyen Orient. Donc, au mois de décembre, j'ai*

*envoyé un email puis j'ai passé un coup de fil, on s'est vu, cette femme m'a donné d'autres contacts et je suis maintenant en train de les appeler les uns après les autres. Je lui avais expliqué ce que je cherchais à développer. Elle a été très gentille et voilà. C'est comme ça. C'est cette notion de réseau. Il y a aussi les salariés, les gens qui, autour de nous, ont des idées et sur lesquelles on peut rebondir en fait. Il y a internet, qui est aujourd'hui une source intéressante. Il y a les appels d'offres publics qui sont diffusés sur des sites auxquels on est abonné. Ça peut créer des opportunités d'affaires également. On travaille plus en termes de produits et d'innovations. Donc, on va aller travailler avec des designers et des bureaux d'études. Ils nous donnent des idées. Tout ça, c'est des moyens » (dirigeant **Industrial Grafix**).*

LL : « [...] D'après vous, comment pourriez-vous découvrir une opportunité d'affaire ? ».

D : « On s'aperçoit que les clients sont assez conservatifs. Si on est connu pour être des spécialistes de tel domaine, le client ne va pas chercher plus loin. Il va dire que lui sait faire ci ou ça, etc. Le client ne va pas forcément aller vous voir, alors qu'il a une nouvelle problématique. Pour moi, la réponse, c'est le client. Il faut aller voir le client et lui expliquer. Je prends des exemples. L'activité a été reprise en 2002 et elle avait quarante ans. Ça veut dire qu'on a des produits qu'on fait depuis 1960. Dans les motorisations, il y a deux types de produits. On a rencontré un client qui est client depuis vingt ans et qui nous a commandé des motorisations de type A. On est allé le voir et il ne savait même pas qu'on produisait des moteurs du type B. Ça fait vingt ans qu'on les produit et c'est marqué sur notre site internet. Donc, il faut expliquer et réexpliquer aux clients, non seulement tout le panel de ce qu'on sait faire, mais il faut également leur montrer que vous êtes à la recherche de nouveautés ».

LL : « D'accord. Pour rebondir sur ce que vous disiez, vous parliez d'un produit A et d'un produit B. Mais pour découvrir un produit C qui serait une opportunité d'affaire... ».

D : « Ça ne vient jamais tout seul ».

LL : « Est-ce que vous faites appel à vos clients ? ».

D : « Ce qu'on fait déjà, c'est que vis-à-vis de nos clients, on leur dit qu'on est capable, qu'on travaille sur tel sujet d'innovation, qu'on est ouvert et très friand de travailler avec eux sur de nouvelles innovations. C'est ce que je veux dire. Les mettre dans un état d'esprit. Qu'ils pensent à nous. C'est peut-être parce qu'on travaille avec des grands groupes et que, pour un grand groupe, quand vous faites 5 millions, vous ne savez rien faire. Je caricature » (dirigeant **CEC**).

LL : « [...] On parle de la découverte d'opportunités. D'après vous, quelles seraient les étapes de cette découverte en termes d'information ? Si je vous suis, il y a donc la veille-

*recherche d'informations. Qu'est-ce que vous voyez comme autres étapes, outre la veille d'informations ? ».*

*D : « Déjà, il faut que ça corresponde à une attente d'un consommateur, ou avoir la ferme conviction qu'on va créer un désir en mettant au point ce produit. Dans mon secteur, on va plutôt essayer de répondre à une attente ou à une problématique d'un utilisateur final. Quelqu'un qui exploite un avion et qui a sans cesse des soucis, je l'intègre et j'essaie d'arriver avec une solution qui va simplifier la vie de cette personne. Si je bossais dans les nouvelles technologies (ce qui n'est pas mon cas), j'essaierais non pas de suivre le mouvement, mais de créer le désir à travers un objet qui n'existe pas, et qu'on a envie de posséder. Je vous réponds dans mon secteur. La veille, c'est une chose ; mais, c'est surtout être à l'écoute de l'utilisateur » (dirigeant **Flyus**).*

*LL : « [...] Donc, d'après vous, comment pourriez-vous découvrir une opportunité d'affaire ? ».*

*D : « Il faut être à l'écoute des clients, discuter régulièrement sur leurs problématiques métiers et essayer de développer des solutions avec eux. Donc, la conclusion de ça, c'est d'identifier des opportunités d'affaires. On discute avec nos clients des évolutions des plateaux technologiques, de la réglementation et des métiers propres de la radiologie. Ça permet d'identifier des futurs besoins et de préparer une prestation adéquate » (dirigeant **Solim**).*

### **3.3.2 La vigilance et la recherche d'informations**

Nos résultats **contribuent** à la vigilance kirznerienne. Cependant, **ils mettent également en évidence** la difficulté de savoir si cette vigilance inclut une recherche d'informations ou pas, comme l'illustrent le passage ci-dessous :

*D : « [...] J'ai tendance à dire que, par moments, je suis dans le flou, mais un flou important. Je n'arrive pas à voir. Et puis, d'un seul coup, je vois. Je pense qu'on voit à force d'aller chercher des infos. D'un seul coup, le puzzle s'articule. C'est là où l'opportunité et la vision se retrouvent. D'abord, on a la vision que quelque chose qu'on ne voit pas encore (rires) et, d'un seul coup, on voit » (dirigeante **BT Sud**).*

### 3.4 Les résultats portant sur la Perspective Temporelle

#### 3.4.1 Le bien-fondé d'une conceptualisation valencée du temps

Nos résultats, issus de l'analyse qualitative avec le logiciel NVivo, **contribuent** à la littérature sur la Perspective Temporelle. Ils permettent aussi de **montrer** le bien-fondé d'une conceptualisation valencée du temps, comme l'illustrent les extraits ci-dessous :

LL : « *D'accord. On parlait du présent. Selon les personnes et les dirigeants, certaines personnes disent qu'elles sont fatalistes et résignées par rapport notamment à la conjoncture actuelle, alors que d'autres sont plutôt dans l'excitation et l'action du moment et vivent chaque instant du présent pleinement et ont plaisir à faire les choses* ».

D : « *Jusqu'aux mois de novembre-décembre 2014, j'étais dans le premier groupe. Aujourd'hui, je serais plutôt dans le deuxième groupe parce que j'ai trouvé une solution* » (dirigeant **Bat**).

LL : « [...] *Je pose la question parce que certains dirigeants sont fatalistes et résignés, alors que d'autres sont plutôt tournés vers l'excitation et vers l'action...* ».

D : « [...] *Moi, je fais partie de cette deuxième catégorie. On n'est pas dans la résignation et on ne se dit pas que c'est comme ça, et que c'est la crise. Même si, je ne vous cache pas que l'an dernier, en début d'année, vous m'auriez appelé, je n'aurais peut-être pas forcément été aussi positive. Il y a quand même eu des répercussions de consommation globale sur l'activité de notre entreprise, surtout en début d'année 2014. C'est beaucoup moins le cas aujourd'hui. Ça permet d'être beaucoup plus positif. Mais, je comprends ces gens que vous citez qui disent : « On n'y peut rien, c'est la crise ». Mais, ce n'est pas comme ça qu'on avance quoi* » (dirigeante **Condo**).

#### 3.4.2 La Perspective Temporelle et les biais cognitifs

Nos résultats, issus de l'analyse qualitative avec le logiciel NVivo, **contribuent** à la littérature sur la Perspective Temporelle mais, par cette focalisation, ils permettent également de **mettre en évidence** les biais cognitifs des dirigeant(e)s, comme le montrent les passages généraux suivants :

LL : « *Vos souvenirs du passé sont plutôt positifs ?* ».

D : « *De toute façon, il n'y a pas de souvenirs négatifs. Tout doit être transformé en quelque chose de positif, y compris les expériences difficiles ou douloureuses. On n'est pas toujours dans une position de force. Mais, on apprend toujours de toutes les situations. C'est aussi une*



vision globale de la vie. Quelles que soient les expériences qu'on traverse, il y a globalement toujours une partie de positif. Quand on a envie d'entreprendre, on est assez enclin à plutôt voir le plaisir qu'on a malgré les difficultés, que de se dire que ça va être compliqué, parce que sinon on ne fait rien » (dirigeant **Paint**).

D : « Moi, je considère que toute expérience est positive, même les échecs. Pour moi, un échec serait de rester là où je suis tombé. La réussite, qu'on peut concevoir en échec, c'est d'être capable de se relever après un échec. Donc, pour moi, tout est positif [...] ».

LL : « D'accord, très bien, merci. Donc, quand vous repensez à votre passé, c'est plutôt positif ? ».

D : « Oui ».

LL : « D'accord, très bien, merci. Concernant vos expériences présentes, diriez-vous que vos expériences sont positives ou négatives et pourquoi ? ».

D : « Aujourd'hui, c'est que du positif parce que, tous les jours, je découvre et j'apprends. Ça me permet d'avoir des nouvelles idées, des nouvelles orientations et des nouveaux marchés ».

LL : « Par rapport au présent, certains dirigeants sont plutôt fatalistes et résignés par rapport à la conjoncture, alors que d'autres sont plutôt à la recherche de l'excitation et de l'action et vivent le présent de façon pleine et trouvent quand même un plaisir à faire les choses. Pouvez-vous me dire dans quelle catégorie vous vous situez ? ».

D : « La deuxième. Je ne suis pas fataliste. La facilité n'existe pas. Il ne faut simplement pas vivre sur ses acquis. Pour moi, la définition d'acquis est synonyme d'échec dans le temps. Les acquis ne peuvent pas être pérennes. Ce n'est pas possible. S'asseoir sur ses acquis, c'est ne jamais se remettre en cause. C'est une catastrophe dans l'évolution de l'homme, de l'Économie et de tout ce qu'on peut imaginer au sens social, sociétal etc. Tout doit évoluer » (dirigeant **West n' Tools**).

D : « J'ai créé mon entreprise à 35 ans. J'ai eu une vie de salarié avant la création. Ça a été forcément positif, dans la mesure où j'ai ouvert la boîte. Quand on sort de l'école, on a besoin de se confronter au monde du travail ».

LL : « D'accord, donc, lorsque vous repensez à votre passé, c'est plutôt positif ? ».

D : « Bien sûr, oui. [...] Aujourd'hui, je ne peux pas dire que ce n'est pas positif. Moi, j'ai créé une société il y a 15 ans qui a la chance d'avoir toujours été en croissance depuis que je l'ai créée et qui est passée de 1 collaborateur à 49 collaborateurs aujourd'hui. Voilà. Je ne peux pas dire que mon expérience actuelle est négative. Comme je dis, il y a des moments plus ou moins faciles. On est passé parfois très près de la cessation d'activité, on a eu des problèmes de trésorerie, etc. C'est à mon avis le propre de toutes les entreprises. Mais, moi,

*je reste dans le positif par rapport à ce que j'ai réussi à faire » (dirigeant **Health Industry**).*

D : « *On a démarré en 1987. À partir de 2005, on a fait des croissances externes. Aujourd'hui, on subit la conjoncture. Le problème, c'est que les installateurs, les gros groupes font des prix à la baisse et qu'il ne reste plus que des miettes pour les entreprises comme nous. C'est le gros problème aujourd'hui. Aujourd'hui, heureusement que la tôle n'est pas trop chère et que le carburant a baissé ».*

LL : « *Pour commencer, on va plutôt parler de vos expériences personnelles passées et présentes. Aujourd'hui, votre vécu professionnel passé est-il positif ou négatif ? Et pourquoi ? ».*

D : « *Il est positif parce qu'aujourd'hui, j'ai trente ans de métier derrière moi. J'ai quand même une grande expérience du métier : expérience des gens, expérience du personnel parce qu'il faut encore gérer le personnel, gérer les fournisseurs, la production, la partie financière et administrative. Il faut gérer tout ça. Donc, j'ai une grande expérience aujourd'hui. Après, j'ai trente ans de métier. Un jeune qui démarre aujourd'hui, je ne sais pas comment il fait. Il faut qu'ils soient deux artisans ».*

LL : « *Au niveau de votre présent, vos expériences actuelles sont plutôt positives ou négatives ? ».*

D : « *Positives. Au présent, toutes les expériences sont positives. Après le négatif, c'est ce qu'on a perdu, c'est ce qu'on n'a pas eu le temps de faire ».*

LL : « *Au niveau des expériences présentes, il n'y a pas de fatalisme ? Vous n'êtes pas fataliste par rapport à votre métier, ou résigné ? ».*

D : « *Ni fataliste, ni résigné. Par contre, je crois aux signes. Il y a des signes dans la vie qui te guident des fois. Un autre principe aussi, c'est que la vie n'aime pas le vide et chaque fois qu'on a manqué de travail, le travail est arrivé derrière. Il y en a un qui meurt et un qui le remplace ».*

LL : « *Vous parlez de signes. C'est très intéressant ».*

D : « *Il y a des décisions à prendre, il y a des choses qui se passent, je regarde et j'observe. Quand j'ai des grosses décisions à prendre, il y a toujours des signes. Et puis, je prends toujours mes décisions en voiture. Quand j'ai roulé. Je ne prends pas une décision comme ça. Il faut déjà que je roule et que je me concentre » (dirigeant **DP**).*

D : « *De toute façon, je trouve toujours un enrichissement quelque part. Même des événements négatifs, il faut toujours trouver quels sont les points forts qui nous permettent d'avancer, qui doivent être mis en avant, et quels sont les points faibles qui doivent être limités par la suite. Donc, pour moi, j'ai du mal à voir le verre à moitié vide si vous voulez*

(rires) » (dirigeante **Condo**).

D : « *Donc, j'ai pas mal tourné dans cette grande société. Ce qui m'a permis de découvrir des tonnes de situations très différentes, qu'elles soient géographiques ou techniques. J'ai donc eu une bonne approche du contexte dans lequel j'allais évoluer, mais je ne le savais pas à cette époque-là* ».

LL : « [...] *Donc, quand vous pensez ou vous repensez à votre passé, c'est plutôt positif ?* ».

D : « *Très positif* ».

LL : « [...] *Concernant le présent et vos expériences présentes, diriez-vous qu'elles sont plutôt positives ou négatives et pourquoi me donner une réponse ou l'autre ?* ».

D : « *Elles sont très positives parce que, quand on a la chance de développer ses propres PME, on a un vrai sentiment de liberté et, dans le monde actuel, la liberté n'a pas de prix. Voilà. Alors, même s'il y a des contraintes de risques et de responsabilités par rapport au personnel qu'on a, la liberté est une énorme chance, parce qu'on a l'impression de maîtriser son 'pas de temps'. Voilà* » (dirigeant **Water Plus**).

LL : « *Donc, on a vu que vos souvenirs du passé sont positifs. Si vous deviez dire pourquoi ils sont positifs ?* ».

D : « *Parce que c'était très riche d'expériences. J'ai eu la chance de travailler dans des belles entreprises, de voyager à travers le monde entier, de faire des acquisitions externes, de racheter une entreprise, de créer des produits, etc.* ».

LL : « [...] *Donc, concernant vos expériences présentes, diriez-vous qu'elles sont positives ou négatives et pourquoi me donner l'une ou l'autre des réponses ?* ».

D : « *C'est que du positif. Tout dépend de l'endroit et de l'objectif que vous vous êtes fixé. Depuis 2002, ça fait treize ans, c'est parfait. Après, on a des soucis au quotidien mais ça fait partie de la vie* » (dirigeant **Du Bois**).

LL : « [...] *Donc, concernant vos expériences passées, diriez-vous qu'elles sont plutôt positives ou négatives ?* ».

D : « *Elles sont très globalement positives* ».

LL : « *D'accord* ».

D : « *Il y a quelques expériences négatives mais, globalement, c'est très positif et très intéressant* » (dirigeant **Industrial Grafix**).

D : « *Toute expérience est positive parce que toute expérience passée augmente l'expertise de l'entreprise et de l'organisation, pour peu qu'on soit capable d'en tirer des enseignements. En fait, un expert, c'est quelqu'un qui s'est beaucoup trompé. Donc, ça veut dire qu'on se trompe une fois et on ne se trompe plus après, dans l'avenir. Donc, ça permet d'améliorer sa*

*capacité à bien faire ».*

LL : *« D'accord. Très bien. Donc, quand vous pensez ou vous repensez à votre passé, c'est plutôt positif ? ».*

D : *« Oui ».*

LL : *« [...] D'accord, merci. Concernant vos expériences présentes, diriez-vous qu'elles sont positives ou négatives et pourquoi me donner l'une ou l'autre réponse ? ».*

D : *« C'est positif, parce qu'on sent une progression d'entreprise et du projet ».*

LL : *« Oui, d'accord. Donc, je pose cette question parce que certains dirigeants sont plutôt fatalistes et résignés, notamment par rapport à la conjoncture actuelle, alors que d'autres sont plutôt dans la recherche de l'action et de l'excitation, vivent leur présent pleinement et ont un plaisir à faire les choses. Si vous deviez vous situer par rapport à cela, où vous situeriez-vous et pourquoi ? ».*

D : *« Je suis plutôt dans la deuxième catégorie. Je suis plutôt positif ».*

LL : *« D'accord. Pourquoi ? ».*

D : *« Parce que je pense que ce qu'on veut, on l'obtient et qu'il faut travailler pour obtenir ce qu'on veut. En fait, il faut se rendre disponible lorsque la conjonction entre la chance, le talent et le bon moment ou le timing converge pour que les choses se réalisent » (dirigeant **Start Knowledge**).*

LL : *« [...] Donc, concernant vos expériences passées, sont-elles plutôt positives ou négatives ? Et pourquoi ? ».*

D : *« D'une manière générale, mes expériences passées sont très positives. Je ne suis pas né avec une cuillère d'argent dans la bouche, mais je ne suis pas mal né. Tout ce que j'ai fait, je l'ai fait par envie et par passion dans ma vie, et mes parents l'ont permis également. Moi, à la base, je suis sportif de haut niveau. Donc, ça n'a strictement rien à voir. Il y a juste un truc que je n'ai jamais supporté, c'est perdre. J'ai un gros problème avec ça. J'ai fait de la banque de financement, j'ai fait de la banque patrimoniale, je suis arrivé dans le sport, qui était le secteur dans lequel je voulais travailler, et ça s'est mal passé. J'avais créé un pacte actionnarial avec un pote qui avait une entreprise que je devais rejoindre et la proposition était très mauvaise. Donc, je suis parti. On est toujours très amis, mais ça arrive que ça se passe mal. Donc, non, je n'ai pas eu de mauvaises expériences ».*

LL : *« Donc, lorsque vous repensez à votre passé, c'est plutôt positif ? ».*

D : *« Très largement positif ».*

LL : *« [...] Concernant vos expériences présentes, diriez-vous qu'elles sont positives ou négatives, et pourquoi ? ».*

D : « *Je pars du principe que toute expérience négative doit déboucher sur quelque chose de positif. Donc, toutes mes expériences actuelles sont positives. Quand on attend la croissance toute une vie et qu'elle arrive, on ne va pas dire qu'on est dans un mood négatif. On est plutôt très content. Voilà. De toute façon, je vous dis, tout ce qui est négatif doit se transformer en positif dans la vie. Sinon, on est mal barré* » (dirigeant **Vegetalinnov**).

LL : « [...] *Vos expériences passées sont plutôt positives ou négatives, et pourquoi ?* ».

D : « *Tout est positif. Il n'y a pas de problème. Je tire du positif même d'une situation négative. Je ne regrette jamais ce qu'il s'est passé. Tout est positif* ».

LL : « *Très bien, merci. Donc, quand vous pensez ou repensez à votre passé, c'est plutôt positif ?* ».

D : « *Ouais. C'est toujours un peu nostalgique mais positif. Je n'y pense pas beaucoup, à vrai dire* ».

LL : « *D'accord, très bien. Maintenant, concernant vos expériences présentes. Sont-elles plutôt positives ou négatives ?* ».

D : « *Toujours très positives* ».

LL : « *D'accord. Par exemple, si on parle du présent et qu'on dit que pour certaines personnes, il y a une résignation, une domination du destin ou un fatalisme. Cela ne s'applique pas forcément à vous ?* ».

D : « *Non, pas du tout* ».

LL : « *D'accord. Vous seriez plutôt donc positif. Est-ce que vous recherchez l'action dans le présent, l'excitation, le fait d'être occupé et d'agir ?* ».

D : « *Oui, tout à fait* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « [...] *Pour vous, vos expériences passées sont plutôt positives ou négatives ? Et pourquoi me donner une réponse ou l'autre ?* ».

D : « *Elles sont positives. Les expériences sont toujours positives. Même si, à la base elles paraissent négatives, elles permettent de rebondir et de tirer des leçons. Ça paraît simple à dire, mais c'est exactement comme ça qu'on se construit, et c'est comme ça qu'on évolue en tant que chef d'entreprise* ».

LL : « *D'accord. Donc, quand vous pensez ou repensez à votre passé, c'est positif ?* ».

D : « *Très positif* ».

LL : « [...] *Je pose la question justement parce que, selon les dirigeants (ou dirigeantes) interrogé(e)s, je me rends compte qu'il y a deux catégories. Il y a des personnes qui sont plutôt fatalistes et résignées par rapport, notamment, à la conjoncture. Il y a aussi d'autres personnes qui, quand même, restent positives, qui sont tournées vers l'action et l'excitation*

*du présent et qui vivent le présent à fond et trouvent quand même un plaisir à faire les choses ».*

D : « *Oui, vous voulez savoir à quelle catégorie j'appartiens ?* ».

LL : « *Oui* ».

D : « *C'est la deuxième* ».

LL : « *D'accord, très bien* ».

D : « *De toute façon, comme je dis toujours, si on dirige une entreprise, on est condamné à avancer et à réussir. C'est simple ! (rires) Donc, il faut rester motivé* » (dirigeante **Coffre**).

LL : « *... Vos expériences passées sont plutôt positives ou négatives ? Et pourquoi ?* ».

D : « *Je pense que j'ai généralement un esprit très positif. Je pense que toutes les expériences qu'on fait, même si elles ne se sont pas soldées par des grands succès, sont positives. On apprend beaucoup et c'est indispensable, quand on veut diriger une société, d'avoir de l'expérience, bonne ou mauvaise. Parfois, on apprend même plus de ses échecs ou de ses erreurs que de ses succès. Pour moi, toutes les expériences professionnelles que j'ai eues sont constitutives de ma personnalité et je les juge comme bonnes* ».

LL : « *Donc, quand vous repensez à votre passé, c'est plutôt positif ?* ».

D : « *Oui, oui* ».

LL : « *[...] On va maintenant passer aux expériences présentes. Vos expériences présentes sont plutôt positives ou négative ? Et pourquoi ?* ».

D : « *C'est pareil. Mes expériences présentes sont plutôt très positives. J'ai la chance d'avoir démarré une société en 2008 à une période de forte crise. On est passé au travers, pour l'instant avec un certain succès. Je suis très heureux aujourd'hui de la configuration que ma société a* ».

LL : « *Certains dirigeants sont plutôt fatalistes et résignés face à une conjoncture difficile, alors que d'autres sont plus dans l'action et dans l'excitation et vivent le présent intensément et trouvent un plaisir à faire les choses...* ».

D : « *C'est dans la deuxième catégorie que je me situe ! (rires) La situation est comme elle est. Je ne peux pas faire grand-chose pour la changer à mon seul niveau. Donc, il y a forcément des choses qui énervent, etc. Mais, je me dis que si je pars sur ce principe-là, alors je ne fais plus rien. Donc, soit je me bats, soit je baisse les bras* ».

LL : « *Donc vous avez un certain plaisir à faire les choses ?* ».

D : « *Oui, quotidiennement. Je pense que, si on veut diriger une société, pour que ça fonctionne, il faut se lever le matin en se disant qu'on va prendre du plaisir* » (dirigeant **Soin Santé**).

D : « Globalement, même si c'est des expériences qui, des fois, ne sont pas, en conclusion, bonnes, elles sont quand même profitables en termes d'expériences pour construire. Ce que je réussis à faire aujourd'hui ou le sentiment de pouvoir piloter ma société et d'en assurer sa croissance, je pense que c'est le bénéfice de mon vécu depuis ma scolarité et, surtout, depuis mon enseignement supérieur. Chaque expérience, qu'elle ait été bonne ou malheureuse, à l'instant 't', a toujours créé de l'information intéressante. Même si c'est négatif en termes de management, j'ai vu des fois des choses qui ne me paraissaient pas bonnes dans certaines sociétés, j'ai conscience aujourd'hui qu'il faut faire l'opposé. Donc, même si ce n'était pas bon et que je l'ai subi, c'est, pour autant, une expérience positive pour aujourd'hui ».

LL : « D'accord. Donc, quand vous repensez à votre passé, c'est globalement positif ? »

D : « Oui. Oui. Je suis un chef d'entreprise heureux. Je n'ai pas eu d'échec particulier, même si j'ai été licencié. Le licenciement n'a fait que provoquer la création de ma propre société. Sur le coup, ça a été compliqué. Aujourd'hui, ça reste en mémoire de façon positive. Tous les événements que j'ai vécus n'ont fait que favoriser et enclencher du mieux, quoi » (dirigeant **Solim**).

LL : « Concernant vos expériences passées, sont-elles positives ou négatives et pourquoi ? ».

D : « Toutes les expériences passées – parce que, vu mon âge de 76 ans, elles sont derrière moi – sont très positives ».

LL : « [...] Quand vous repensez à votre passé, c'est plutôt positif ? ».

D : « Tout à fait. En plus, bien qu'à l'époque ça n'était pas le cas général et qu'il n'y avait pas de structure bien organisée là-dessus, j'ai fait pas mal de formations complémentaires en matière de gestion et de management, en plus de ma formation d'ingénieur ».

LL : « [...] Concernant vos expériences présentes, est-ce qu'elles sont plutôt positives ou négatives, et pourquoi ? ».

D : « C'est toujours très positif. Je vois toujours le bon côté des choses. On essaie d'avoir des résultats. Donc, c'est gratifiant. C'est positif parce que j'ai le sentiment de vivre une expérience originale et rare : me lancer dans une création d'entreprise, alors que j'étais à la retraite ».

LL : « Oui ».

D : « J'ai quelques collègues qui se lancent, mais c'est quand même rare. Ça m'a permis de mettre en application des savoirs en matière d'ingénierie financière que je n'avais pas eu l'occasion de pratiquer à ce niveau et puis, de compléter mes expériences antérieures sur les domaines dont on a parlé – comme l'innovation et aussi en conduite de projet. Quand je parle de conduite de projet, je parle de stratégie, d'étapes, d'évaluation des risques, de financement

*et de lancement ».*

LL : « *D'accord* ».

D : « *C'est quand même, par rapport à un projet industriel de création d'usine, une part importante des aléas liés à la conjoncture surtout depuis 2009* ».

LL : « *Oui. Pour certaines personnes, il y a un certain fatalisme et une certaine résignation, alors que pour d'autres, il y a une recherche de l'excitation et de l'action dans le présent. Est-ce que vous seriez plutôt fataliste ou au contraire dans l'action ?* ».

D : « *C'est d'être dans l'action. J'ai passé des étapes où l'Économie n'était pas aussi florissante tout le temps. Ça m'a appris à, non pas me plaindre dans mon coin, mais essayer de trouver la martingale pour passer le cap* » (dirigeant **Pools**).

### 3.4.2.1 La surconfiance

Nos résultats **contribuent** à la littérature portant sur la surconfiance (c'est-à-dire « *[p]ercevoir une certitude subjective supérieure à la justesse objective [...]* »; Zhang et Cueto, à paraître, p.9)<sup>438</sup>. Ils **ajoutent** que la Perspective Temporelle est un moyen de mettre au jour ce biais, comme le montrent les extraits ci-dessous :

LL : « *[...] Donc, d'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du passé vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique et le futur souhaité pour votre entreprise ? Oui ou non ? Et comment ?* ».

D : « *Oui, oui, ça crée un socle positif. On dit : « Voil实现 d'où on vient, et voilà où on va ». Ça pousse à aller vers l'excellence quand on a une vision très positive de tout ce qu'on a déjà accompli. C'est de faire encore mieux. Ce n'est pas d'inverser une tendance baissière ou quoi. Nous, on est dans une croissance et dans une hausse. Allons-y, on continue. Il y a du challenge devant. Ça rend crédible ce qu'on évoque pour le futur parce que, dans le passé, on a réussi à le faire. Voilà* ».

LL : « *[...] Exactement. Je pensais aussi que les vécus et les acquis sont des bases pour déterminer les bases de la vision d'entreprise. Je pensais aussi qu'un regard différent et optimiste sur le passé peut entraîner un futur souhaité plus constructif, notamment en termes de marchés, produits ou services. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui [...]* ».

---

<sup>438</sup> La version originale est : « *[p]erceive a subjective certainty higher than the objective accuracy [...]* » (Zhang et Cueto, à paraître, p.9).



LL : « [...] Il y aurait peut-être aussi, pour l'évaluation et en termes de faisabilité et de désirabilité ou d'intérêt économique, le fait d'avoir une image positive du présent en tête, qui ferait que vous affrontez les blocages qui peuvent se présenter dans la situation présente. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».

D : « Oui, oui, oui ».

LL : « [...] Je pensais au fait que, si vous avez un présent négatif, la construction de la réflexion et de la vision stratégique est plus conservatrice. Au contraire, si vous avez un présent plus positif, vous êtes moins conservateur et vous prenez plus de risques ? ».

D : « Oui, oui ».

LL : « C'est cela que je voulais dire ».

D : « Oui ».

LL : « Qu'est-ce que vous en pensez ? ».

D : « Oui, oui, je suis d'accord » (dirigeant **Flyus**).

D : « [...] La prise de conscience qu'on a été confronté à des difficultés mais qu'on a, ensuite, su trouver des solutions pour les surmonter, accroît notre confiance dans notre jugement et notre capacité à réagir et à bien agir. Tout ça, ce sont des points positifs qui nous permettent, quand on est confronté soit à des difficultés ou soit à des nouveautés, de pouvoir utiliser tout ça pour saisir des opportunités ou pour trouver des solutions lorsqu'on est confronté à de nouveaux obstacles ».

LL : « [...] Pour rebondir sur ce qu'on disait, c'est par exemple aussi le fait de repousser les limites parce que vous avez confiance en vous et que vous passez outre les difficultés que vous pourriez rencontrer, dans le cadre d'une image positive de votre passé ? ».

D : « C'est ça ».

LL : « Qu'est-ce que vous en pensez ? ».

D : « C'est exactement ce que vous dites. Je suis tout à fait d'accord avec vous » (dirigeante **Coffre**).

LL : « [...] En parlant de l'évaluation, il y aurait peut-être aussi le fait de prendre en compte et de surpasser les difficultés et d'avoir confiance en vous. C'est-à-dire qu'avoir une attitude positive et une image positive du passé en tête vous aide à prendre conscience, à surpasser les difficultés et à avoir confiance en vous. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».

D : « Oui, je suis assez d'accord aussi. C'est un tout. Un succès ou, en tout cas, une expérience passée donne confiance pour l'avenir. Oui, je crois que c'est clair. Elle donne envie d'aller plus loin et de continuer à prendre des risques ».

LL : « [...] Si, par exemple, on prenait le cas contraire, c'est-à-dire le fait d'avoir une

*attitude négative à l'égard du présent et d'avoir une image négative du présent, cela rendrait peut-être la construction d'une réflexion ou d'une vision stratégique, c'est-à-dire le futur souhaité pour l'entreprise, plus compliquée ou plus difficile ? ».*

D : *« Plus compliquée et plus difficile, je ne sais pas. Mais, en tout cas, elle ne serait pas orientée dans le même sens. Ça, c'est sûr. Elle serait plus conservatrice avec moins de prise de risques parce qu'en général, quand l'instant présent est sous un angle négatif, on n'a pas forcément envie et il faut un peu se forcer pour aller vers quelque chose de plus risqué ».*

LL : *« Oui. Ce serait quelque chose de différent ? Ce serait une réflexion et une vision différente ? ».*

D : *« Oui, je pense que l'aboutissement de la réflexion serait forcément différent selon l'état d'esprit dans lequel on est au présent. C'est clair ».*

LL : *« Je rebondis sur ce qu'on a dit. Donc, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard de votre présent vous aide à formuler votre vision stratégique, parce que : la prise de risque est possible, vous êtes ouvert vers de nouveaux horizons en termes de marchés, produits ou services et vous n'avez pas de frein particulier en termes de changement ».*

D : *« [...] Oui, je dirais que les freins sont moindres. Peut-être que c'est une autre appréciation des difficultés. Je pense qu'il est plus facile d'imaginer passer par-dessus les difficultés, quand on a un tempérament plutôt optimiste que quand on est sur quelque chose de très négatif » (dirigeant **Solutec**).*

LL : *« [...] Comment le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent vous [...] aid[e] à formuler votre vision stratégique ? ».*

D : *« On ne se limite pas, quoi. On ne se freine pas. Donc, on n'a pas de passé ou d'éléments présents qui nous font dire : « Si je fais ça, ça va échouer ». Ça permet d'avoir une analyse objective [...] » (dirigeant **Cabletech**).*

D : *« Pour moi, je dirais le mot confiance. C'est-à-dire que l'aspect positif du passé nous sécurise à entreprendre des nouveaux projets dans l'innovation. D'avoir bâti sur du positif, on est plus à même de prendre des risques ».*

LL : *« Oui, oui, d'accord. Quand je parle d'attitude positive à l'égard du passé, je parle d'avoir une image positive du passé en tête ».*

D : *« Oui ».*

LL : *« Vous parliez de réflexion sur l'innovation et de créativité plus facile [lorsque vous avez une image du positif du présent en tête]. Je pensais à un esprit ouvert et au fait de ne plus avoir de limites lors de la veille-recherche d'informations et de l'association d'informations ? ».*

D : « *Oui, tout à fait* » (dirigeant **Solim**).

LL : « [...] *Donc, si je comprends bien, le fait d'avoir une attitude positive envers son passé aide à surpasser les difficultés techniques, temporelles, de délais, ou même financières, de marges qui pourraient survenir ?* ».

D : « *Oui, tout à fait* ».

LL : « *C'est bien ça ?* ».

D : « *Oui, c'est ça* » (dirigeant **CEC**).

LL : « *Donc, vous avez un esprit ouvert. Du coup, vous avez plus facilement envie de prendre des risques, vous avez moins de 'limites', vous prenez du recul et vous analysez les choses ?* »

D : « *Oui, effectivement, comme vous dites, c'est plutôt le côté positif qui va faire franchir le pas de l'opportunité à la fin, dans la décision. On en parlait lors de la dernière discussion. Il est tellement plus facile de refuser que d'accepter* ».

LL : « [...] *Oui. De refuser une opportunité. Je m'en souviens* ».

D : « [...] *Oui. Donc, je pense que le côté très positif va impacter surtout la décision finale. Tout le reste, c'est la notion d'expérience dont je parlais qui va permettre de sélectionner l'opportunité parmi d'autres, de conduire l'analyse de l'opportunité de façon efficace, etc. et qui va permettre de créer une certaine confiance qui fait qu'à la fin, sur la base de la sécurité de l'analyse qui a été faite et sur le petit « plus » déclencheur, on va prendre la décision. Il y a un moment donné où il faut y aller. On ne peut pas tout regarder et tout gérer. Il y a un moment donné où il faut foncer, quoi* » (dirigeant **Soin Santé**).

LL : « [...] *Le fait d'avoir une image positive du passé en tête apporte, peut-être aussi, une crédibilité lors de la veille-recherche d'informations ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « [...] *Et peut-être aussi lors de l'évaluation ? Vous en prenez peut-être plus conscience et vous surpassez les difficultés parce que vous avez confiance en vous ?* ».

D : « *Oui, c'est un facteur important. Effectivement. La confiance en soi s'acquiert justement par ce jeu permanent entre l'expérience [...] et la réflexion permanente pour progresser et pour aller de l'avant. Autrement dit, ne pas rester bloqué sur un acquis fixe et immuable, mais être conscient de l'évolution à la fois personnelle et externe* ».

LL : « [...] *Il y a peut-être aussi, comme on parlait d'ouverture, le fait d'avoir un esprit ouvert [positif envers votre passé] et le fait que vous avez moins de limites et que vous prenez plus de risques ?* ».

D : « *Oui, peut-être bien. Oui, c'est vrai que j'ai des collègues ou des collaborateurs pour lesquels le risque est crispant. Ça crée un frein qu'ils n'arrivent pas à franchir. Pourquoi ?* »

*Le risque est partout. Comme pour le Loto, tous les gagnants ont joué et ils ont pris des risques. Ça ne veut pas dire qu'ils ont tous gagné (rires). Cette notion doit être complétée par le risque qui existe. Il n'est jamais nul. Il faut l'évaluer et l'appréhender : 'De quelle nature est-il ? Est-ce que je saurais faire ?' J'ai pas mal pratiqué ça dans la conduite de projet, où la phase d'avant-projet consiste à se projeter sur un futur à exécuter mais à l'économique puisque, bien souvent, l'avant-projet se conclut alors qu'on n'a pas la certitude d'avoir l'opération et de pouvoir la mettre en action. Par conséquent, il faut, avec une économie de moyens, arriver à lever les risques. La question qu'on se pose, c'est de savoir si on saurait le faire. Si on ne sait pas le faire, on fait juste le complément d'étude nécessaire pour arriver à la conclusion qu'on saura faire. Après, ça se fait en exécution lorsque l'affaire est traitée. Donc, il y a l'appréciation des risques, la confrontation aux orientations possibles des solutions qui peuvent résoudre le risque et savoir si on se lance ou pas. C'est là que la confiance en soi joue et aussi le management parce que c'est une équipe qui va travailler sur le sujet. Cette équipe est composée d'individus qui ont chacun une perception particulière mais, le plus souvent, ça se complète. C'est cet ensemble qui va être en mesure de ».*

LL : « [...] Donc, d'après vous, comment le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent vous aide à découvrir une opportunité d'affaire et pourquoi me donner votre réponse ? Quand on parle d'attitude positive par rapport au présent, on parle de vivre pleinement l'instant présent et d'être plutôt « hédoniste » que fataliste ou résigné. On l'avait déjà vu ».

D : « [...] Oui. C'était dans votre questionnaire. Je pense que l'attitude positive par rapport au présent fait sauter toutes les barrières par rapport à ce qui se présente. Au lieu d'y voir un risque et une difficulté, c'est d'y voir une possibilité positive donc une ouverture d'esprit. Un « Pourquoi pas ? » au lieu de « C'est stupide ! » [...] » (dirigeant **Pools**).

### 3.4.2.2 La représentativité

Nos résultats **contribuent** à la littérature portant sur la représentativité (c'est-à-dire « [u]tiliser une situation familière comme raccourci cognitif pour prendre des décisions [...] »; Zhang et Cueto, à paraître, p.9)<sup>439</sup>. Ils **ajoutent** que la Perspective Temporelle est un moyen de mettre au jour ce biais, comme le montrent les passages ci-dessous :

LL : [...] Donc, concernant la vision stratégique et le futur souhaité pour votre entreprise,

---

<sup>439</sup> La version originale est : « [u]se a familiar situation as a cognitive shortcut for making decisions [...] » (Zhang et Cueto, à paraître, p.9).

*d'après vous, le fait d'avoir une attitude positive [du présent] vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique ? Oui ou non, et comment ? ».*

D : « [...] *Oui. Le fait d'avoir une attitude positive, en général et par rapport à son présent en ayant tiré les points positifs du passé, fait qu'on n'a pas peur d'aller dans la nouveauté. On n'a pas peur d'aller dans le changement puisqu'on sait que ça a fonctionné dans le passé. Ça fonctionne dans le présent et il n'y a aucune raison que ça ne fonctionne pas dans le futur. Du coup, on n'a pas ces freins psychologiques par rapport au changement » (dirigeante **Coffre**).*

LL : « [...] *Maintenant, pour les étapes de veille-recherche d'informations et d'association d'informations, comment le fait d'avoir une attitude positive envers votre passé vous aide-t-il pour ces étapes ? ».*

D : « *C'est un peu pareil. Si, dans le passé, on sait qu'en ayant effectué un certain travail, il y a eu du résultat (ça peut être au niveau boulot ou perso), on sait que si on cherche, on finira par trouver, quoi ».*

LL : « *Oui, alors, ce serait prendre en compte les réussites passées ? ».*

D : « [...] *Oui, oui, oui, c'est ça. Ça rejoint la confiance en fait ».*

LL : « [...] *Donc, on arrive à l'évaluation et à la faisabilité technique. Peut-être qu'en étant plus enthousiaste, plus optimiste et qu'en ayant une vision positive du présent, cela vous aide à identifier les blocages et peut-être à les surpasser ? ».*

D : « *Je pense qu'on gagne du temps ».*

LL : « *D'accord ».*

D : « [...] *Parce que l'expérience montre que si on met ça avec ça, on « sait déjà » que ça ne marchera pas. C'est l'expérience technique » (dirigeant **Cabletech**).*

LL : « [...] *Pour rebondir sur ce que vous disiez, il y a une prise en compte des réussites passées. Si on réfléchit en termes d'étapes qu'on avait vues la dernière fois, il y a la veille-recherche d'informations, l'association d'informations entre elles et l'évaluation de l'opportunité. Je pensais à la prise en compte des réussites passées lors de la veille-recherche d'informations ? ».*

D : « *Ça peut être des points d'ancrage quand on a des perspectives. On se raccroche effectivement à des expériences positives ou à des résultats positifs qu'on a eus dans le passé. Je pense effectivement à ce que vous venez de dire à l'instant. Quand on est face à l'innovation ou à la recherche de nouvelles activités, on a tendance à rechercher dans le passé et à s'appuyer sur des points positifs qu'on a vécus » (dirigeant **Solim**).*

LL : « *Donc, d'après vous, comment le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du passé vous aide-t-il à découvrir une opportunité d'affaire, et pourquoi ? ».*

D : « *Si vous voulez, je vais répondre par la contraposée. Quand on a une attitude négative, on a tendance à gonfler ou à ne prendre en compte que tous les échecs ou toutes les difficultés qu'on a eus pendant son passé* ».

LL : « *Oui* ».

D : « *C'est-à-dire qu'on va avoir tendance à dire : 'Je ne prends pas telle affaire parce que j'ai une difficulté technique à tel endroit, parce que j'ai une difficulté de respect des délais, parce qu'on n'avait pas eu une bonne marge la dernière fois, etc.* ». Donc, quand on est dans une attitude négative, on va avoir tendance à trouver, sur les affaires futures, beaucoup de difficultés. Alors que, quand on est dans une approche positive, on va avoir tendance à dire : *'Celle-là, je l'ai déjà eue. J'ai eu quelques difficultés. Mais, je vais faire attention sur le point technique, sur le point des délais ou sur le point des coûts. Il n'y a pas de raison. On a réussi à la faire. Il y avait un peu de difficultés. Mais, cette fois-ci, ça va passer sans problème. Voilà* » (dirigeant **CEC**).

### 3.4.2.3 La loi des petits nombres

Nos résultats **contribuent** à la littérature portant sur la loi des petits nombres (c'est-à-dire « *[p]arvenir à des conclusions portant sur une population relativement étendue, à partir d'un échantillon limité [...]* »; Zhang et Cueto, à paraître, p.9)<sup>440</sup>. Ils **ajoutent** que la Perspective Temporelle est un moyen de mettre au jour ce biais, comme le montrent les citations ci-dessous :

LL : « [...] *En termes d'évaluation, [le fait d'avoir une image positive du présent vous ferait] [...] peut-être évaluer plus vite l'opportunité et proposer une alternative plus rapidement ?* »

D : « *Oui* » (dirigeant **Cabletech**).

LL : « [...] *Concernant l'étape d'évaluation, je pensais que l'hédonisme vous aide à affronter les blocages* ».

D : « [...] *Oui* ».

LL : « *Donc, vous identifiez les blocages. Vous avez plus de facilité à vous décentrer, à proposer une alternative à la situation, justement pour passer outre les blocages, et aussi au fait que votre évaluation est plus rapide parce que vous avez de l'expérience positive ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Donc, vous affrontez les blocages et vous pouvez plus facilement proposer une*

---

<sup>440</sup> La citation originale est : « *[r]each conclusions about a larger population using a limited sample [...]* » (Zhang et Cueto, à paraître, p.9).

*alternative qui s'adapte à votre faisabilité et à votre désirabilité ? ».*

D : « *Oui* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Je suis d'accord* » (dirigeant **Solim**).

D : « *Je ne suis pas certain. Je suis en train d'y réfléchir. C'est souvent à chaud que je réponds à vos questions. Je me dis que, quand on est à fond dans l'action, on est en train de travailler. Donc, on avance, on est dans l'attitude très positive de foncer et, du coup, on ne prend peut-être pas assez garde aux signaux qui arrivent de l'extérieur parce qu'on est à fond. Je pense que c'est plutôt en gardant à l'esprit la vision, qu'on est à l'écoute de l'environnement dans l'instant présent. On se dit que ça va bien mais qu'on ne doit pas oublier où on veut aller. Du coup, il faut être très attentif à tout ce qui peut nous aider parce que, même si on a l'excitation de l'instant présent, on ne va pas y aller qu'avec ça, quoi. Ce n'est pas possible. C'est plus la vision que l'excitation de l'instant présent. En revanche, la personne qui est plutôt dans une attitude négative par rapport au présent va se dire que ça ne fonctionne pas en ce moment et elle va se demander ce qui lui manque. Du coup, c'est comme les fleurs qui fleurissent quand il n'y a pas d'eau. On se dit que c'est le moment d'être très à l'écoute et de tout ce qui se passe autour. Je pense que, dans une entreprise, c'est dans les moments de pure grande efficacité ou de croissance importante qu'on a le plus de mal à s'en extraire et à se projeter loin pour rester à l'écoute de tout ce qui se fait autour. Si c'est vraiment de la grosse croissance, l'environnement vient à vous et on vous sollicite. Mais, si on est dans une situation intermédiaire, ce n'est pas le meilleur moment pour être à l'écoute, ou alors il faut faire un effort de se focaliser sur le futur. Entre une attitude d'excitation et une attitude plutôt moyenne, si on ne s'intéresse pas à celui qui pense au suicide et dans une attitude cohérente de sauvegarde de la société, c'est aussi quand il y a un événement qui se passe moins, qu'on commence à ouvrir plus grand les oreilles je crois. Donc, c'est plutôt dans la partie veille » (dirigeant **Soin Santé**).*

#### **3.4.2.4 L'illusion de contrôle**

Nos résultats **contribuent** à la littérature portant sur l'illusion de contrôle (c'est-à-dire « [a]ccorder une place démesurée aux compétences dans l'amélioration des

*performances et négliger d'autant la part du hasard »; Zhang et Cueto, à paraître, p.9)<sup>441</sup>. Ils ajoutent que la Perspective Temporelle est un moyen de mettre au jour ce biais, comme le montrent les extraits d'entretiens ci-dessous :*

LL : « [...] *Donc, d'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du passé vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique et le futur souhaité pour votre entreprise ? Oui ou non, et comment ?* ».

D : « *Oui, oui, ça crée un socle positif. On dit : « Voilà d'où on vient et voilà où on va ». Ça pousse à aller vers l'excellence quand on a une vision très positive de tout ce qu'on a déjà accompli. C'est de faire encore mieux. Ce n'est pas d'inverser une tendance baissière ou quoi. Nous, on est dans une croissance et dans une hausse. Allons-y, on continue. Il y a du challenge devant. Ça rend crédible ce qu'on évoque pour le futur parce que, dans le passé, on a réussi à le faire. Voilà* ».

LL : « [...] *Exactement. Je pensais aussi que les vécus et les acquis sont des bases pour déterminer les bases de la vision d'entreprise. Je pensais aussi à qu'un regard différent et optimiste sur le passé peut entraîner un futur souhaité plus constructif, notamment en termes de marchés, produits ou services. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui [...]* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « [...] *Donc, d'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du passé vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique, c'est-à-dire le futur souhaité pour votre entreprise ?* ».

D : « [...] *Ça paraît presque aller de soi ce que vous dites. Mais, c'est vrai que tout le monde ne le fait pas. C'est vrai aussi que le fait de rester dans un état d'esprit positif permet, lorsqu'on vit un présent difficile par exemple, très facilement d'aborder le présent sans freins psychologiques. On aura justement retenu du passé qu'on s'en est déjà sorti, qu'on y est déjà arrivé et qu'il n'y a aucune raison pour que, cette fois, ça ne marche pas de la même manière. Alors que si on est dans l'état d'esprit négatif contraire, de facto, on va partir avec un handicap supplémentaire qui est de dire qu'on n'y arrivera pas* » (dirigeante **Coffre**).

LL : « [...] *Donc, c'est peut-être qu'une attitude positive à l'égard du présent vous pousse à en faire plus ? Il y a peut-être aussi un certain optimisme qui vous aide à chercher plus d'informations ?* ».

D : « *Oui, oui* ».

---

<sup>441</sup> La citation d'origine est : « [o]veremphasize how much skills, instead of chance, improve performance [...] » (Zhang et Cueto, à paraître, p.9).



LL : « *Et, du coup, comme vous en avez plus, à les associer de façon différente entre elles ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ? [...] Je pensais à un certain enthousiasme et optimisme comme une aide pour sortir du cadre et pour chercher plus d'informations...* ».

D : « *[...] Peut-être, pas forcément chercher plus d'informations mais à moins se limiter. On ne se limite pas en fait. On ne se donne pas de limites* » (dirigeant **Cabletech**).

LL : « *Je voyais plutôt que le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent et le fait de profiter de l'instant présent vous aide à formuler le futur souhaité pour votre entreprise. Dans cette réflexion, ce qui est intéressant, c'est de savoir comment. Vous m'avez dit vous placer dans un optimisme à l'égard du présent. Comment cet optimisme peut-il vous aider à formuler le futur souhaité de votre entreprise ? Vous ressentez qu'il n'y a plus de limites et que vous pouvez prendre des risques ?* ».

D : « *Après, effectivement, on sent qu'on peut prendre des risques. On sent qu'on peut ouvrir vers de nouveaux horizons : des horizons avec des nouveaux types de produits, de services, de clients, etc. Le fait d'être bien et d'être dans une démarche plutôt positive, ça ne bloque pas la réflexion. Voilà. Ça ne bride pas. Voilà* ».

LL : « *[...] Donc, si je reformule : avoir une attitude positive à l'égard de votre présent vous aide à formuler votre vision et le futur souhaité pour votre entreprise parce qu'en fait, vous avez une réflexion qui est plus large, vous pouvez considérer un plus grand nombre d'informations et prendre un plus grand nombre de risques...* ».

D : « *[...] Oui. On bloque moins sur certains paramètres. On ne dit pas qu'on n'a pas le temps de faire ou qu'on n'a pas les moyens de faire, etc. C'est plus ouvert. On rêve plus. On va plus être dans le rêve. Après, il faut une démarche un peu logique pour choisir dans tous les champs possibles. C'est moins bloqué quand on réfléchit à trois ans. C'est moins bloqué* » (dirigeant **CEC**).

LL : « *Je pensais aussi au fait qu'un présent positif et le fait de vivre pleinement l'instant présent et ne pas être résigné ou fataliste vous aide à affronter les blocages ?* ».

D : « *Oui, à les dépasser* » (dirigeant **Pools**).

### 3.4.2.5 Le narcissisme

Nos résultats **contribuent** à la littérature portant sur le narcissisme (c'est-à-dire « *la mesure dans laquelle un individu surdimensionne son auto-perception et se préoccupe de*

*renforcer continuellement celle-ci [...] »; Finkelstein, Hambrick et Cannella, 2009, p.79)<sup>442</sup>.*

Ils **ajoutent** que la Perspective Temporelle est un moyen de mettre au jour ce biais, comme le montrent ces extraits de nos entretiens :

LL : « [...] *Pour rebondir sur ce que vous disiez, peut-être que votre réflexion n'est pas bloquée ou bridée ?* ».

D : « *C'est ça, exactement* ».

LL : « *Du coup, vous avez un futur « plus large » ?* ».

D : « *Exactement. J'adhère* » (dirigeante **Coffre**).

LL : « [...] *Il y a peut-être aussi [concernant le présent] un élan d'ambition dans la vision, c'est-à-dire une motivation. Donc, vous prenez des risques, vous prenez conscience que cela est possible et vous vous ouvrez vers de nouveaux horizons en termes de marchés, produits et services ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « [...] *D'accord. On parlait de solutions et de projets. Ça m'amène à la réflexion... je pensais que, quand on a une attitude positive à l'égard du présent, la réflexion est moins bloquée ou bridée et vous avez un futur pour l'entreprise 'plus large'* ».

D : « *Oui, c'est vrai* ».

LL : « [...] *Et vous êtes peut-être plus imaginatif ou inventif ?* ».

D : « *C'est vrai* ».

LL : « [...] *Et vous 'rêvez plus' – par rapport à la vision et à la part de rêve qu'elle contient ?* ».

D : « *Oui, oui* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Je suis d'accord* ».

LL : « [...] *Donc, d'après vous, comment le fait d'être tourné vers des objectifs futurs et des récompenses futures vous aide-t-il à découvrir une opportunité d'affaire, et pourquoi me donnez-vous 'votre' réponse ?* ».

D : « *Parce qu'on s'est fixé des objectifs ambitieux. Donc, il faut être dans le mouvement. Il faut dépasser un peu son niveau de confort et en sortir. Donc, ça pousse à faire des rencontres et à stimuler les opportunités, quoi. Voilà. Le réseau et les rencontres passées font*

---

<sup>442</sup> La citation originale est la suivante : « *the degree to which an individual has an inflated self-view and is preoccupied with having that self-view continuously reinforced [...]* » (Finkelstein, Hambrick et Cannella, 2009, p.79).

*qu'on multiplie les chances de réussite » (dirigeant **Flyus**).*

LL : « [...] *Donc, d'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique ? Oui ou non, et comment ? ».*

D : « *Vis-à-vis de moi-même ou de mes collaborateurs ? ».*

LL : « *On parle de vision stratégique et de futur souhaité pour l'entreprise. Donc, on est centré sur vous mais aussi orienté vers le futur souhaité pour l'entreprise ».*

D : « *Justement, je pense que, quand on est sur ces éléments positifs, on a peut-être un élan d'ambition. Je dirais l'ambition dans la vision. C'est-à-dire qu'au lieu d'avoir des objectifs moyens, on va être plus ambitieux dans la démarche de la vision d'entreprise ».*

LL : « [...] *Quand on parle de réflexion, votre réflexion est peut-être moins bloquée et moins bridée et vous avez peut-être un futur souhaité pour votre entreprise qui est plus large ? ».*

D : « *Oui, oui, je trouve que ça résume parfaitement ma position ».*

LL : « *D'accord. Vous êtes peut-être plus imaginatif et plus inventif, vous 'rêvez' plus et vous avez un champ des possibles qui est plus large ? ».*

D : « *Oui ».*

LL : « *Est-ce que c'est cela que vous entendiez par 'élan d'ambition dans la vision' ? ».*

D : « *Oui, oui. Ça me va bien » (dirigeant **Solim**).*

LL : « [...] *Donc, si je reformule : avoir une attitude positive à l'égard de votre présent vous aide à formuler votre vision et le futur souhaité pour votre entreprise parce qu'en fait, vous avez une réflexion qui est plus large, vous pouvez considérer un plus grand nombre d'informations et prendre un plus grand nombre de risques... ».*

D : « [...] *Oui, on bloque moins sur certains paramètres. On ne dit pas qu'on n'a pas le temps de faire ou qu'on n'a pas les moyens de faire, etc. C'est plus ouvert. On rêve plus. On va plus être dans le rêve. Après, il faut une démarche un peu logique pour choisir dans tous les champs possibles. C'est moins bloqué quand on réfléchit à trois ans. C'est moins bloqué » (dirigeant **CEC**).*

LL : « [...] *Je pensais un peu au contraire et au présent négatif. Je pensais que si le dirigeant a un présent négatif, la construction de sa réflexion stratégique et de sa vision stratégique, ou du futur souhaité pour son entreprise, est différente et plus conservatrice. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».*

D : « *Oui. C'est partir de l'opposé. Mais, on dit quand même la même chose. Celui qui est plus négatif va avoir une vision plus conservatrice. Celui qui est plus dans l'optimisme présent va pouvoir se projeter dans une vision beaucoup plus importante. Je pense qu'on dit la même chose. Je peux faire une analogie avec Facebook. Il est très connu que, parmi les*

deux inventeurs, il y en avait un qui était très positif en disant qu'il fallait laisser Facebook se construire et voir ce qu'il allait devenir. Le deuxième dirigeant était plus « financier » et voulait tout de suite mettre de la publicité sur le site en disant qu'il fallait rentabiliser parce que ça marchait. Il était très conservateur dans sa vision. Je pense que c'est celui qui est très positif qui arrive à avoir une vision. Je m'étonne toujours, quand on a dix millions d'adhérents, comment on fait pour résister à la pression de mettre de la publicité sur le site ! Il faut vraiment être positif sur le présent en disant qu'un million ou dix millions n'est pas intéressant et que c'est cent millions d'adhérents qu'il faut viser ! Ce n'est pas maintenant qu'il faut prendre des décisions conservatrices. Donc, j'ai la vision de quelque chose d'encore plus grand, parce que je suis très positif par rapport au présent. C'est pourtant la même analyse. C'était juste deux visions stratégiques différentes. Pour moi, c'est assez clair que les gens que je vois évoluer autour de moi sont ceux qui se disent que la réussite n'en est jamais une, parce qu'ils ont la vision d'une réussite qui n'est pas celle qu'ils ont à l'heure actuelle et ils ne se complaisent pas là-dedans. Ils ont un optimisme par rapport à la réussite, mais sans complaisance. Ils ne se disent pas qu'ils y sont arrivés et que, maintenant, tout mouvement devrait être conservateur pour essayer de ne pas trop avancer » (dirigeant **Soin Santé**).

LL : « [...] Je pensais au chemin opposé en partant du présent négatif. Je me disais que si on a un présent négatif, on a peut-être une construction d'une réflexion et d'une vision stratégique différente et plus conservatrice, en termes de prise de risques. A contrario, un présent positif fait que la construction de votre réflexion et de votre vision stratégique est moins conservatrice et plus ambitieuse. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».

D : « Oui. C'est sûr que si le présent négatif envahit le champ de la réflexion, il est difficile d'en sortir autrement que par du repli sur soi, du repli sur l'existant et un manque d'élan. Pour sauter, il faut prendre de l'élan. Si on est arrêté, on ne saute pas très loin. Le passé négatif, si on ne sait pas le transformer en expérience positive, c'est un frein, c'est un carcan, c'est une prison ».

LL : « Oui. En parlant du présent positif, on pourrait peut-être dire que cela amène un élan d'ambition dans la vision et une motivation, que vous prenez des risques et que vous prenez conscience que c'est possible. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».

D : « Oui. Oui. C'est un peu ça. Oui. Il y a aussi toujours le revers de la médaille. Le présent positif peut laisser un peu dire que tout va bien et qu'il n'y a pas besoin de se faire du souci. Autrement dit, il y a une certaine facilité. J'ai un exemple en tête. Compte tenu de ma longue histoire industrielle, j'ai été en contact avec une entreprise qui a eu de grandes difficultés. Le

*boss avait deux attitudes. Les choses vont mal, donc attendons que ça aille mieux pour trouver un acquéreur. Les choses vont bien, donc il n'y a pas urgence à chercher un partenaire pour faire mieux. Voilà. C'était systématiquement le blocage dans l'une et l'autre des situations* » (dirigeant **Pools**).

### 3.4.3 La distinction floue entre la Perspective Temporelle « Futur » et la vision

Nos résultats, issus de l'analyse qualitative avec le logiciel NVivo, **contribuent** à la littérature portant sur un construit issu de la Psychologie Sociale : la Perspective Temporelle. Par ailleurs, Ils **ajoutent**, en lien avec les Sciences de Gestion, que la distinction entre la Perspective Temporelle « Futur » (c'est-à-dire la bataille pour les buts et récompenses futurs) et la vision (c'est-à-dire l'image d'un futur souhaité pour l'entreprise) est parfois floue, comme l'illustrent les différents extraits ci-dessous :

D : « *C'est peut-être la question la plus difficile (rires). On a en tête assez clairement la route que l'on veut suivre pour développer l'entreprise. En particulier, notre entreprise doit se développer à l'international encore plus fortement qu'aujourd'hui. Donc, on a une vision sur la façon dont on veut le faire [...]* » (dirigeant **Solutec**).

D : « *Il y a plein de choses. Mon boulot, c'est évidemment de gérer le quotidien, mais c'est aussi de 'se contraindre' à prendre du temps et une vision pour savoir comment on fait pour aller plus loin et faire autrement. On est vite happé par tout ce qui est à faire au quotidien... Donc, il faut se garder du temps pour le quotidien, le management, etc. Après, il faut aussi regarder autour de soi, essayer de 'sentir' comment on peut développer l'entreprise. Aujourd'hui, la conjoncture est très difficile. Donc, moi qui suis endetté, il y a déjà le fait de pérenniser le schéma financier global de l'entreprise et de la gérer le mieux possible et trouver l'argent, etc. Il y a plein de moyens et on peut trouver des financements qui peuvent accompagner sur un développement métier, géographique, etc. Donc, dans mes perspectives, j'ai du développement géographique avec une reprise d'une autre société située ailleurs [...]* » (dirigeant **Prodisol**).

LL : « *Je pensais à la vision quand vous m'avez dit que vous alliez développer la partie ingénierie et bureau d'études et délaissier la partie installation et pose. Quelle serait votre vision à plus long terme ?* ».

D : « *Si j'arrive à mettre ce que je veux en place, on est sur un marché où il n'y a pas tant d'acteurs que ça. Les entreprises positionnées font à peu près notre taille et font quatre ou cinq millions de Chiffre d'Affaires* » (dirigeant **Bat**).

LL : « *Donc, ça serait plutôt votre vision stratégique puisque vous me parliez d'une échelle de cinq à dix ans ?* ».

D : « *Oui, c'est ça* ».

LL : « *Il faut peut-être également identifier, sur ces trois axes, des nouveaux besoins, des nouveaux produits et des nouveaux marchés, plus internationaux et export ?* ».

D : « *Oui, bien sûr. L'export est très important et on est en train de le développer. L'export fait partie des axes. Il faut qu'on aille dans l'innovation, et dans l'export. Ça paraît très très clair et, dans les moyens d'arriver où on veut, on peut passer par l'innovation. La Chambre de Commerce nous a d'ailleurs demandé de prendre contact avec un consultant en innovation pour nous aider à structurer la démarche et à nous obliger à faire des points d'étape. Donc, ça fait quatre ou cinq mois qu'on est accompagné et c'est un vrai plus. Il y a aussi l'export, vous avez raison. C'est très important. D'ailleurs, notre PME fait entre 25% et 40% à l'export* ».

LL : « *D'accord. Il y a peut-être aussi le contrôle des canaux de distribution ?* ».

D : « *Oui. On a mené une réflexion sur ces canaux. Aujourd'hui, dans la chaîne de valeur, on fournissait, et on continue à fournir d'ailleurs, des composants pour enseignes à des fabricants d'enseignes qui assemblaient. Donc, on ne voit jamais ou très rarement le client final. On touche les réseaux de distribution et la prise de valeur dans la chaîne de valeur, parce que notre idée, c'est de faire évoluer aussi le business model de la société concernant les réseaux de distribution. Donc, dans l'acoustique, si je prends cet exemple-là, il faut qu'on aille vers un produit fini. Donc, il faut qu'on trouve des réseaux de distribution : 'Qui va-t-on voir ? Comment va-t-on toucher ? Y aurait-il des prescripteurs, des architectes et des clients professionnels et finaux ?' Notre idée, c'est d'aller un peu plus vers les clients finaux parce qu'on est plus difficilement remplaçable dans la chaîne de valeur quand on va jusqu'au client final. Après, c'est pas nous qui irons jusqu'au bout et qui ferons l'installation. On soustraitera. Voilà. Pour toucher aussi, on a démarré la création d'un outil internet et se posant la question : 'Est-ce qu'on enrichit notre site internet actuel ou est-ce qu'on en crée un deuxième ?' On a clairement décidé d'en créer un deuxième pour éviter de brouiller l'image, parce que notre clientèle traditionnelle d'aujourd'hui ne sera pas la même clientèle que celle de demain, et que celle de demain ne comprendrait pas exactement* » (dirigeant **Industrial Grafix**).

LL : « *[...] On parlait de moyen terme et de long terme. Un point important est la vision stratégique du dirigeant. Donc, est-ce que vous avez une vision stratégique et, si oui, laquelle ?* ».

D : « Pour l'entreprise, j'ai une vision stratégique, oui, c'est la mise sur le marché de produits prêts à l'emploi. C'était quelque chose d'inimaginable il y a trois ans. Donc, je l'imaginai mais ce n'était pas encore envisageable parce que le marché n'était pas prêt. Il y a eu ce chemin pour amener le marché à utiliser ces produits. C'est les distributeurs qui pourront convaincre plus vite que nous. La vision stratégique est là : c'est d'être des fabricants, de chercher des distributeurs qui vont vendre nos produits, et d'arriver à les convaincre ».

LL : « [...] Je pensais aussi au lien entre le fait que le dirigeant soit engagé vers des objectifs, des buts à atteindre et vers des gains qui sont futurs et la croissance de sa PME ».

D : « Oui, bien sûr, ça, c'est la base. Il faut effectivement qu'il s'y engage. Maintenant, le marché ne l'écoute pas toujours complètement (rires). Déjà, si lui ne s'engage pas, les autres ne seront pas derrière. Moi, je vois bien avec toute la problématique des newsletters et des envois clients, il faut toujours que ce soit moi qui pousse, qui pousse, qui pousse. Donc, si je n'étais pas convaincue, je n'arriverais pas à pousser tous les jours ».

LL : « Je pensais aussi au lien entre la vision du dirigeant qui est plus située en amont et la croissance de l'entreprise... ».

D : « [...] Oui, oui, oui, tout à fait ».

LL : « [...] Qui est plus en aval ».

D : « Vous avez raison. Il y a des moments où ils font des choses parce que je leur dis qu'il faut les faire. Après, ils vont en être convaincus, mais il y a un moment où il faut que j'insiste. C'est là où est la vision » (dirigeante **BT Sud**).

D : « La vision stratégique, c'est essentiellement l'export ».

LL : « D'accord. Pouvez-vous m'en dire plus ? ».

D : « On a un produit qui a été développé pour l'export. Nous, on est des jeunes ambitieux. Donc, notre objectif, c'est de faire de notre entreprise une multinationale présente à travers le monde. On a un produit qui est breveté mondialement et qui est une innovation mondiale. On a une équipe de R&D qui sert à sans cesse créer la version nouvelle parce qu'un brevet, c'est juste dissuasif. Si on veut trouver un axe d'innovation dans chaque produit, on peut très bien y arriver. Donc, on a breveté notre produit. Aujourd'hui, ce n'est que dissuasif. On est en train de créer des marques pour chaque produit. On est en train de trouver les partenaires pour chaque chose qu'on souhaite développer en France, justement pour avoir un axe de surveillance. Après, concernant notre produit fini qui est le projet des terrains grand jeu, notre objectif est de les développer à l'international un peu partout. Donc, on est sur cinq pays cette année. L'an prochain, on espère faire les Etats-Unis, le Japon et la Chine... »

(dirigeant **Vegetalinnov**).

D : « Dans l'industrie, on dirait plutôt que le plan est à trois-cinq ans. Ma vision à vingt ans, si je travaille toujours, c'est de dire qu'il faut que ce groupe ait plusieurs branches. Ce groupe doit monter à 20, 25 ou 30 millions d'euros parce qu'il faut être suffisamment fort et se rapprocher des Entreprises à Taille Intermédiaire pour pouvoir avoir des services centraux forts, des vrais responsables très forts dans leurs domaines, mutualiser entre les différentes filiales et avoir la force de miser sur l'innovation et sur le long terme. Des vraies choses de rupture. Je m'aperçois qu'aujourd'hui, j'ai travaillé sur des choses de rupture dans l'innovation. Je n'ai pas la capacité aujourd'hui à ma taille, à vingt-cinq ou trente personnes, de prendre des sujets aussi gros que ça. [...] C'est pour ça que je me dis qu'il faut vraiment grossir, pouvoir avoir plusieurs branches. Moi je suis oil and gas sur un produit. C'est la motorisation qui représente plus de cinquante pour cent de mon Chiffre d'Affaires. Mon autre activité est à soixante-dix pour cent oil and gas. Ça peut être dangereux. En ce moment, on parle d'un prix du pétrole durablement long à cinquante dollars. C'est quand même embêtant. Aujourd'hui, dans ma croissance externe, je vais essayer de dire : 'Est-ce que je peux aller sur l'énergie ?' Pas simplement oil and gas, mais aller sur l'énergie. Je suis dans ces réflexions-là. Demain, pourquoi pas aller faire de la robotique, des hydroliennes, etc. Pour tout ça, il faut avoir une taille suffisante. Donc, c'est la vision à quinze ans ».

LL : « D'accord ».

D : « Mais, sur une vision trois ans et cinq ans, il faut que le groupe passe par dix millions d'euros. Il faut que le groupe arrive à être homogène, à être plus fort et plus stable. Quand on passe comme en 2011 de 4 à 6 puis on redescend à 5, ça fait des variations et les semestres peuvent être beaucoup plus variables. D'où ma réflexion stratégique. Ce que je veux, c'est être moins dépendant de mes produits, de mes clients, de mes marchés, etc. » (dirigeant **CEC**).

D : « [...] C'est d'insuffler une dynamique dans l'entreprise avec une vision claire, des objectifs et une politique d'amélioration continue » (dirigeant **Flyus**).

LL : « Quand je parlais du futur, je pensais à l'évaluation, la planification des tâches et à la priorisation des tâches ».

D : « Sur ce plan, on a une stratégie constante depuis quelques années qui nous permet d'avoir un score honorable alors que le métier est très difficile. L'idée, c'est de poursuivre. Pour l'instant, on a fait pas mal d'investissements dans des produits nouveaux et dans l'outillage ».

LL : « D'accord ».



D : « *On est dans une phase dans laquelle les investissements lourds sont faits, et l'introduction sur le marché valide ces options. Il faut maintenant que ça jute. Derrière ça, on a d'autres plans de développement de produits qui pourront prendre le relais* » (dirigeant **Pools**).

### CONCLUSION DU TROISIÈME POINT

Dans ce troisième point, nous avons présenté des résultats qui concernaient aussi bien les liens entre les différentes composantes de nos questions de recherche que d'autres sujets importants comme les biais cognitifs des dirigeant(e)s.

Les **objectifs** de ce quatrième point sont : 1) la présentation et la comparaison des cartes cognitives des dirigeant(e)s et 2) la mise en évidence des trajectoires de croissance de leurs Petites Entreprises. Il faut ici préciser les critères auxquels nous nous sommes référé pour comparer les différentes cartes. Lors de la constitution de chaque paire<sup>443</sup> de cartes, nous avons pris en compte le secteur d'activité (d'après le code NAF révisé n°2), le Chiffre d'Affaires et l'effectif mais également la Perspective Temporelle « équilibrée »<sup>444</sup> ou « déséquilibrée » (c'est-à-dire non équilibrée) de son (sa) dirigeant(e). En effet, nous avons souhaité tester la « solidité » des résultats quantitatifs précédemment obtenus (voir le premier point de ce chapitre) et savoir si l'équilibre de la Perspective Temporelle de son (sa) dirigeant(e) pouvait toujours être considéré comme un critère « discriminant ». Ainsi, nous nous sommes focalisé sur les similitudes existant entre la carte d'un(e) dirigeant(e) ayant une Perspective Temporelle « équilibrée et celle d'un(e) dirigeant(e) ayant une Perspective Temporelle « déséquilibrée ». Dans la même veine, nous nous sommes focalisé sur les différences qui existaient entre les cartes de deux dirigeant(e)s ayant des Perspectives Temporelles « équilibrées » ou « déséquilibrées ». Enfin, nous nous sommes focalisé, à partir des cartes augmentées des entretiens de complément, sur l'étude des biais cognitifs des dirigeant(e)s.

---

<sup>443</sup> Excepté pour les dirigeants de Start Knowledge et de Water Plus qui étaient seuls dans leur secteur.

<sup>444</sup> Au sens de Boniwell, Osin, Linley et Ivanchenko (2010).

## 4 COMPARAISONS DES CARTES COGNITIVES DES DIRIGEANT(E)S

### 4.1 Les cartes cognitives des dirigeants d'entreprises appartenant au secteur de l'information et de la communication et au secteur de la production et de la distribution d'eau, de l'assainissement, de la gestion des déchets et de la dépollution

#### 4.1.1 La carte cognitive du dirigeant de Start Knowledge

La carte cognitive du dirigeant de Start Knowledge (présentée ci-après) met notamment au jour l'importance de la vision stratégique. Cette vision stratégique a une influence positive directe et indirecte (*via* l'innovation et la Recherche et Développement, mais aussi *via* la Perspective Temporelle « Futur » ou encore les réseaux, la découverte d'opportunités et la PME entrepreneuriale) sur la croissance de l'entreprise. En effet, la vision stratégique du dirigeant a une influence positive, en restant au niveau d'analyse individuel, sur sa Perspective Temporelle « Futur », qui a elle-même une influence positive sur la découverte d'une opportunité d'affaire potentielle. Cependant, il faut noter, en se focalisant sur un niveau d'analyse plus « collectif », que le réseau et les clients de l'entreprise, mais également la participation de cette dernière à des salons et à des séminaires, peuvent également mener le dirigeant à cette découverte (qui, *via* la PME entrepreneuriale, mène à la croissance). Précisons encore que la vision stratégique du dirigeant est négativement influencée par les changements stratégiques durant lesquels la stratégie émergente a une influence négative sur la stratégie délibérée. Par ailleurs, nous devons noter que 1) les expériences professionnelles passées et présentes positives ont respectivement une influence positive sur la Perspective Temporelle « Passé Positif » et sur la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » du dirigeant mais aussi, de manière surprenante, que 2) la Perspective Temporelle « Futur » du dirigeant a une influence positive sur sa Perspective Temporelle « Présent Hédoniste ». Enfin, signalons que le fait, pour la PME, d'être une PME entrepreneuriale influence directement et indirectement (*via* la prise de risque, l'innovation et la proactivité de la firme) la croissance de cette dernière de façon positive.



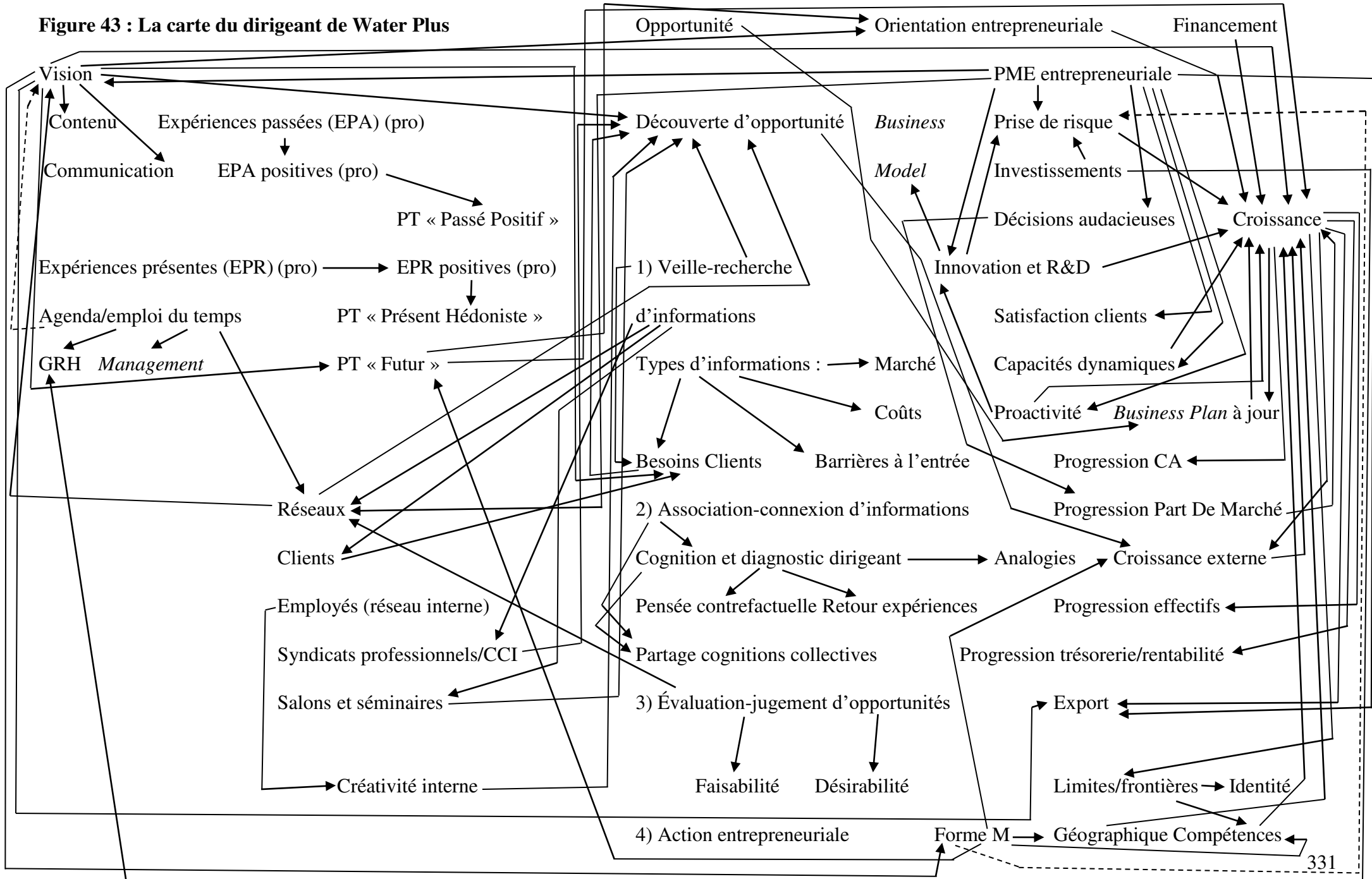
#### 4.1.2 La carte cognitive du dirigeant de Water Plus

Il faut tout d'abord noter que la carte cognitive du dirigeant de Water Plus (présentée ci-après) met au jour que la vision stratégique de ce dernier a une influence directe et indirecte positive (*via* l'orientation entrepreneuriale de sa firme, *via* la découverte d'une opportunité puis la croissance externe, *via* la forme M puis la croissance externe, *via* sa Perspective Temporelle « Futur » seule, mais aussi *via* cette même Perspective Temporelle suivie de l'orientation entrepreneuriale) sur la croissance de sa PME. Ensuite, il faut mentionner l'importance des réseaux. En effet, ces derniers 1) influencent la vision stratégique du dirigeant de manière positive mais aussi la découverte d'une opportunité et 2) sont influencés par la veille-recherche d'informations (qui influence positivement la découverte d'opportunités) mais également par l'évaluation-jugement de l'opportunité, par la PME entrepreneuriale, ainsi que par l'agenda/emploi du temps<sup>445</sup> du dirigeant. Il convient ici de préciser le rôle de l'agenda/emploi du temps du dirigeant, car ce dernier a une influence négative sur sa vision stratégique. De plus, il convient de mentionner le rôle que joue la forme M car elle impacte la Perspective Temporelle « Futur » du dirigeant de manière positive. Par ailleurs, nous devons noter que 1) les expériences professionnelles passées et présentes positives ont respectivement une influence positive sur la Perspective Temporelle « Passé Positif » et sur la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » du dirigeant. Enfin, signalons que le fait que la PME soit une PME entrepreneuriale a une influence 1) directe sur la vision stratégique dirigeant et 2) indirecte (*via* les décisions audacieuses prises, puis la progression de la Part De marché) positive sur sa croissance.

---

<sup>445</sup> Traduction de « *schedule* ».

Figure 43 : La carte du dirigeant de Water Plus



## 4.2 Les cartes cognitives des dirigeants d'entreprises appartenant au secteur de la construction

### 4.2.1 Les différences entre les cartes cognitives des dirigeants de Bat et de Paint

Des différences notables existent entre les cartes cognitives des dirigeants de Bat et de Paint. Tout d'abord, la vision stratégique a une influence positive sur l'export et la forme M, qui a ensuite une influence positive sur la croissance de la firme pour le dirigeant de Paint, alors que cette même vision n'a pas d'influence positive sur l'export pour le dirigeant de Bat. Il faut noter que c'est la mise en place d'un nouveau *business model*<sup>446</sup> qui joue le rôle médiateur positif dans la relation entre vision stratégique et croissance pour le dirigeant de Bat. L'importance (respective) de l'export et de la forme M, pour le dirigeant de Paint, et de la mise en place d'un nouveau *business model*, pour le dirigeant de Bat, semble se confirmer à travers l'influence directe et indirecte positive (*via* la recherche de financement) de la Perspective Temporelle « Futur » sur la croissance. Elle semble aussi se confirmer au travers du rôle médiateur que le dirigeant de Bat confère à la mise en place d'un nouveau *business model* dans la relation positive qui existe entre réseau et croissance.

Par ailleurs, des particularités existent pour les dirigeants de ces deux entreprises. Par exemple, l'influence positive que jouent les concurrents tout comme le conseil de direction dans la mise en place d'un nouveau *business model*, ou encore les expériences professionnelles passées positives et les expériences professionnelles présentes négatives, ayant respectivement une influence positive sur la Perspective Temporelle « Passé Positif » et sur la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste », ne sont mentionnées que par le dirigeant de Bat. Dans la même veine, l'absence d'une action entrepreneuriale, la présence de la création d'opportunités (influencée positivement par les clients), la présence des limites/frontières de la firme ou encore l'influence négative que joue la Perspective Temporelle « Présent Fataliste » sur la croissance et sur l'innovation de la firme sont des particularités du dirigeant de Paint.

---

<sup>446</sup> Sur le *business model*, voir par exemple Demil, Lecocq, Ricart et Zott (2015).

Enfin, nous pouvons noter que 1) la PME entrepreneuriale a une influence positive sur les choix audacieux pour le dirigeant de Paint (alors que c'est l'inverse pour le dirigeant de Bat) et que 2) c'est la croissance du Chiffre d'Affaires et la croissance externe qui influencent positivement la croissance de l'entreprise pour le dirigeant de Paint, alors que c'est aussi bien la rentabilité que la trésorerie qui influence directement et indirectement (*via* le bien-être des salariés) la croissance (de façon positive) pour le dirigeant de Bat.

Figure 44 : La carte du dirigeant de Bat

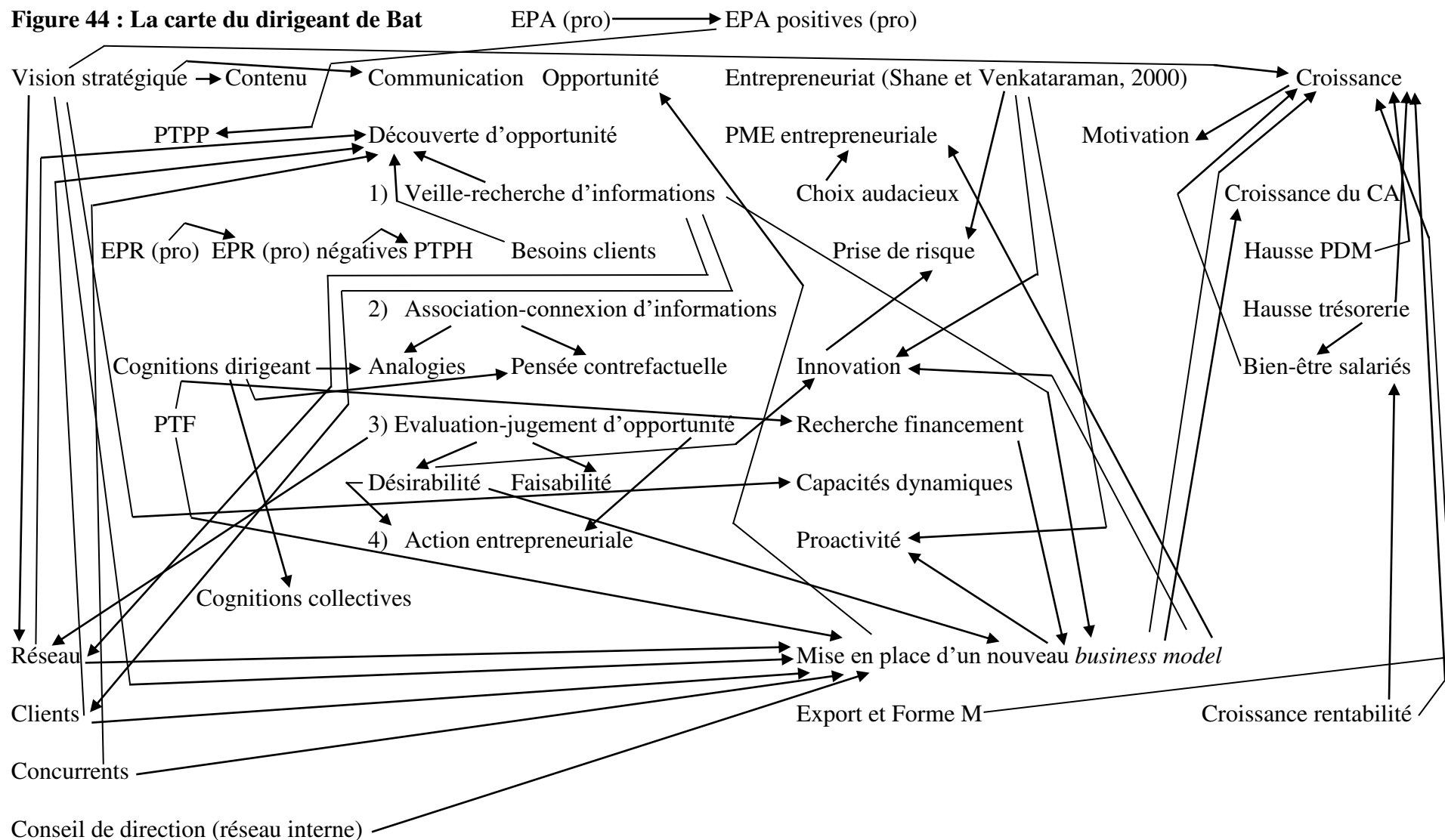
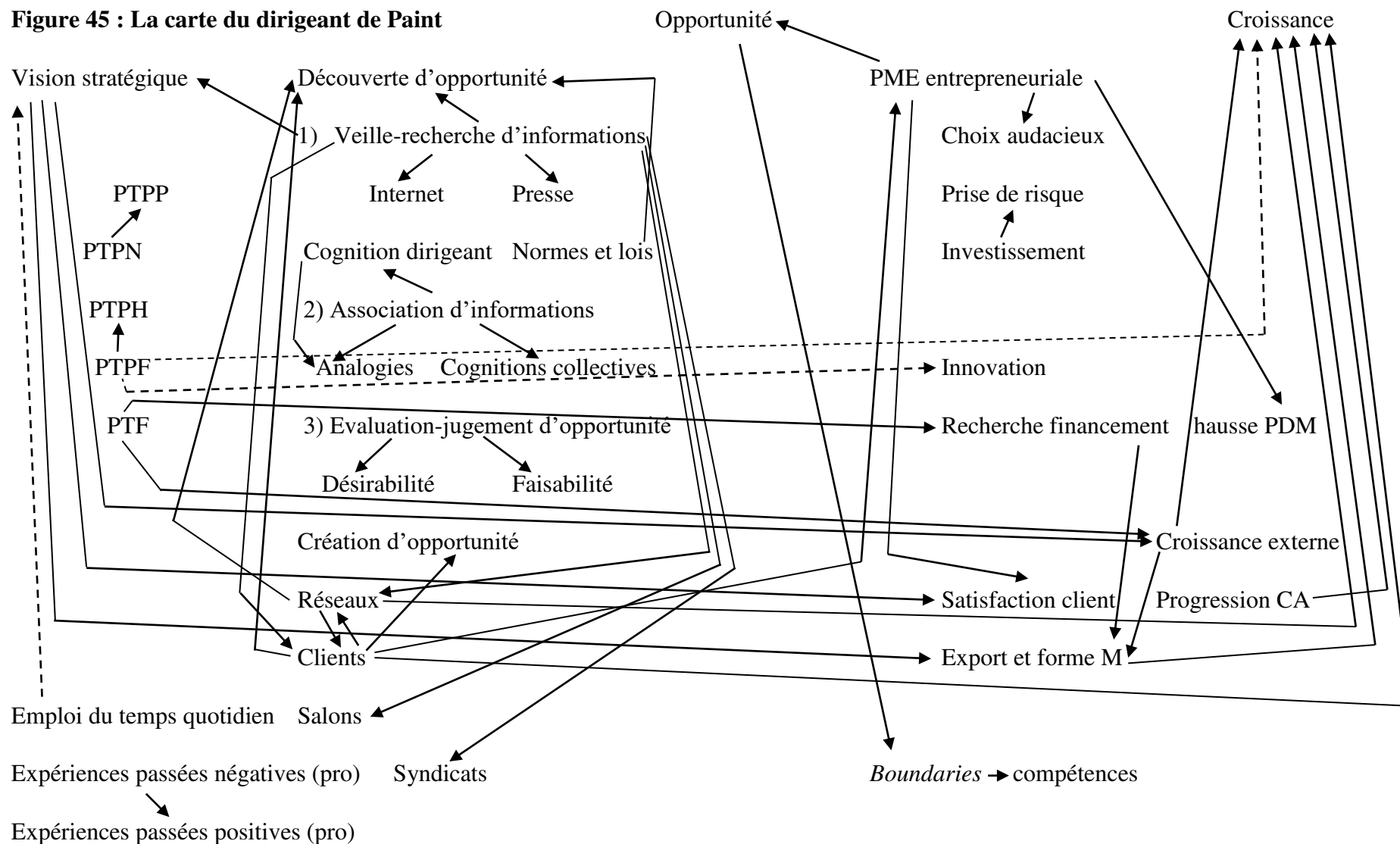




Figure 45 : La carte du dirigeant de Paint



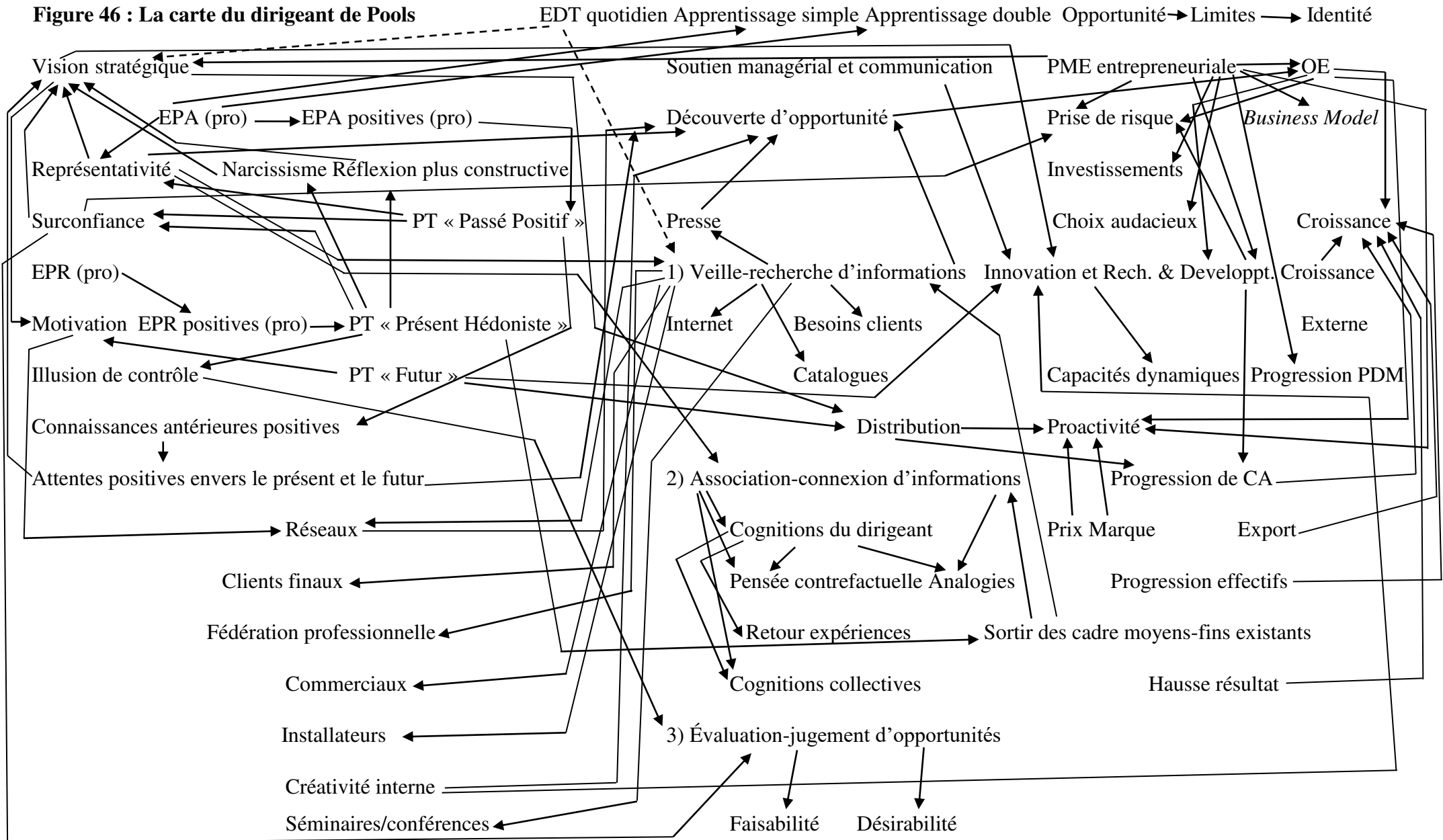
#### 4.2.2 Les similitudes entre la carte cognitive du dirigeant de Pools et la paire de cartes des dirigeants de Bat et de Paint

Des similitudes notables existent entre la carte du dirigeant de Pools (présentée ci-après) et la paire de cartes des dirigeants de Bat et de Paint. Tout d'abord, nous pouvons noter que, comme pour le dirigeant de Paint, l'export, la croissance externe et la progression du Chiffre d'Affaires ont, pour le dirigeant de Pools, une influence positive sur la croissance. De plus, faisant écho à la carte du dirigeant de Bat, le dirigeant de Pools relève l'importance du *business model* sans pour autant lui reconnaître une influence positive sur la croissance de la firme.

D'autres similitudes peuvent également être notées. Par exemple, faisant écho à la carte du dirigeant de Paint, le dirigeant de Pools reconnaît : 1) l'importance du rôle d'internet et de la presse pour la veille-recherche d'informations, 2) l'importance des limites/frontières de la firme (bien que le dirigeant de Pools se focalise sur l'identité, et le dirigeant de Paint, sur les compétences), 3) l'influence positive de la PME entrepreneuriale sur les choix audacieux de la firme et 4) l'absence d'une action entrepreneuriale. De même, en écho à la carte du dirigeant de Bat, le dirigeant de Pools reconnaît 1) l'influence positive des expériences professionnelles passées positives sur la Perspective Temporelle « Passé Positif » et 2) l'importance des capacités dynamiques.

Plus globalement, les trois dirigeants reconnaissent : 1) l'influence positive du réseau sur la découverte d'opportunités, 2) l'influence positive de la veille-recherche d'informations sur le réseau, 3) l'influence positive de la veille-recherche d'informations sur les clients, 4) l'importance de la faisabilité et de la désirabilité lors de l'évaluation et du jugement de l'opportunité, 5) l'influence positive de la veille-recherche d'informations sur la découverte d'opportunités et 6) l'importance des trois étapes de veille-recherche d'informations, d'association-connexion d'informations et d'évaluation-jugement d'opportunités pour découvrir une opportunité.

Figure 46 : La carte du dirigeant de Pools



### 4.3 Les cartes cognitives des dirigeants d'entreprises appartenant au secteur de l'industrie manufacturière, des industries extractives et autres industries

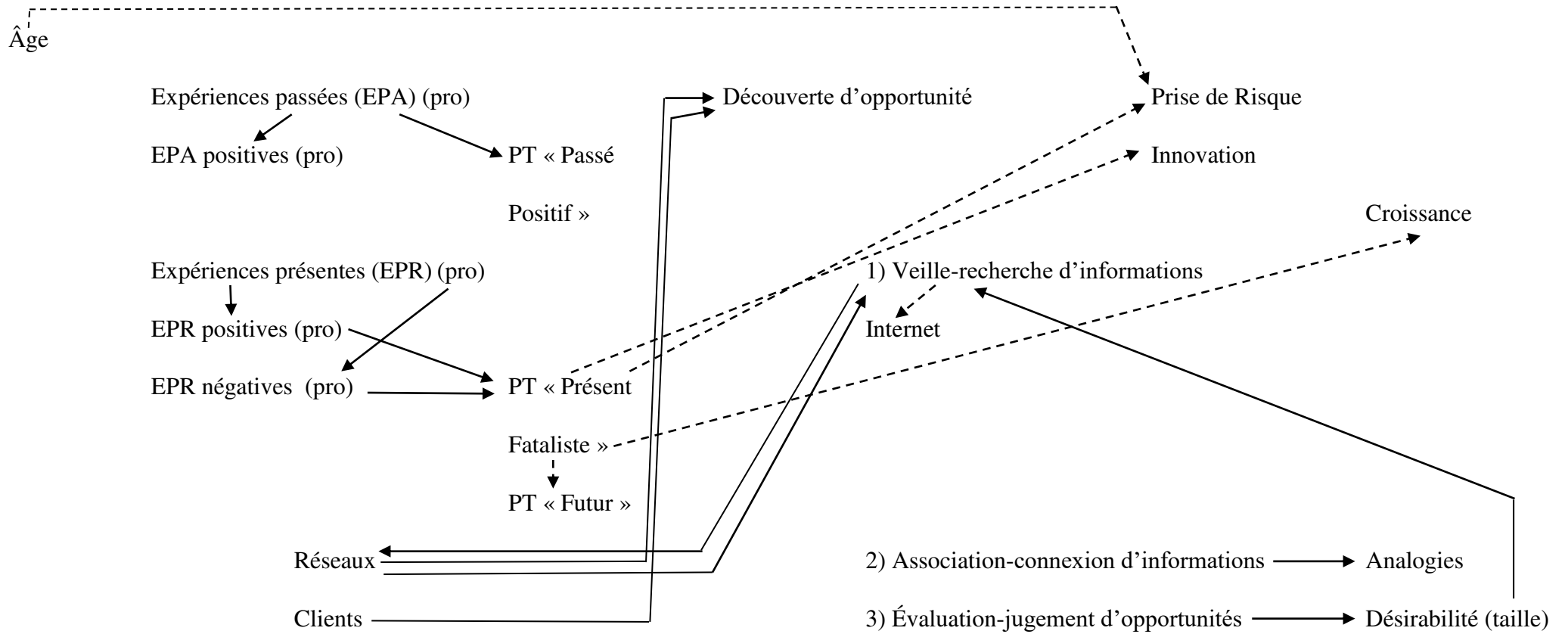
#### 4.3.1 Les différences entre les cartes des dirigeants de DP et de Du Bois

Des différences notables existent entre les cartes cognitives des dirigeants de DP et de Du Bois (présentées ci-après). En effet, il faut d'abord noter que si la vision stratégique a une influence directe positive sur la croissance de la firme et que, si la Perspective Temporelle « Futur » a une influence indirecte positive (*via* la forme M, la croissance externe et les investissements) sur cette croissance pour le dirigeant de Du Bois, le dirigeant de DP ne mentionne pas la vision. D'autre part, il faut noter que la Perspective Temporelle « Présent Fataliste » a, selon ce dernier, une influence négative sur la croissance, ainsi que sur la Perspective Temporelle « Futur » (qui n'a ici aucune influence sur la croissance).

De plus, nous pouvons préciser que, si pour le dirigeant de DP, la Perspective Temporelle « Présent Fataliste » a une influence négative sur la prise de risque et sur l'innovation de la firme, le dirigeant de Du Bois ne mentionne même pas cette Perspective Temporelle « négative ». Nous pouvons aussi préciser que, contrairement au dirigeant de Du Bois, le dirigeant de DP considère 1) internet comme une source pas très importante lors de la veille-recherche d'informations, 2) uniquement l'analogie lors de l'association-connexion d'informations, 3) uniquement la désirabilité (notamment la taille du chantier) lors de l'évaluation-jugement de l'opportunité (cette étape a ensuite une influence positive sur la veille-recherche d'informations), 4) le réseau et la veille-recherche d'informations comme s'influençant dialectiquement de façon positive et 5) l'action entrepreneuriale comme une étape qui n'est pas importante (puisque'elle n'est pas mentionnée).

Enfin, il nous faut noter que, contrairement au dirigeant de DP, pour le dirigeant de Du Bois, 1) la vision stratégique est négativement influencée par les changements stratégiques durant lesquels la stratégie émergente a une influence négative sur la stratégie délibérée, 2) les expériences professionnelles présentes ont une influence positive sur la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » du dirigeant, 3) la PME entrepreneuriale a une influence indirecte positive (*via* l'innovation, *via* la hausse de la Part De Marché et *via* la Gestion des Ressources Humaines) sur la croissance de la firme et 5) la vision stratégique du dirigeant et la PME entrepreneuriale s'influencent dialectiquement de façon positive.

Figure 47 : La carte du dirigeant de DP





### 4.3.2 Les similitudes entre les cartes des dirigeants de Pli68 et de Prodisol

La difficulté pour l'étude de ces deux cartes est que le dirigeant de Pli68 a insisté durant l'entretien sur le fait qu'il ne souhaitait pas croître. Il n'est donc pas possible, à la lecture de sa carte, d'identifier un « chemin continu de flèches »<sup>447</sup> qui mène à la croissance de l'entreprise. Cependant, des similitudes notables peuvent quand même être identifiées entre sa carte et celle du dirigeant de Prodisol (les deux cartes sont présentées pages suivantes). Par exemple, nous pouvons noter l'influence positive qu'a la veille-recherche d'informations sur les clients et sur les salons, qui ont ensuite une influence positive sur la découverte d'opportunités. De plus, nous pouvons préciser que les trois étapes – veille-recherche d'informations, association-connexion d'informations, évaluation-jugement d'opportunités – sont importantes pour les deux dirigeants. Plus précisément, il faut noter que, pour l'un et l'autre, la presse et internet jouent un rôle important lors de la veille-recherche d'informations tout comme la faisabilité et la désirabilité jouent un rôle important lors de l'évaluation-jugement de l'opportunité. Enfin, il faut noter, pour les deux dirigeants de Pli68 et de Prodisol, que la rentabilité a une influence positive sur la croissance, qui a ensuite une influence positive sur la croissance du Chiffre d'Affaires.

---

<sup>447</sup> Par exemple, un chemin qui passerait par les expériences passées et présentes, la découverte d'opportunités, la PME entrepreneuriale et la croissance de l'entreprise.

Figure 49 : La carte du dirigeant de Pli68

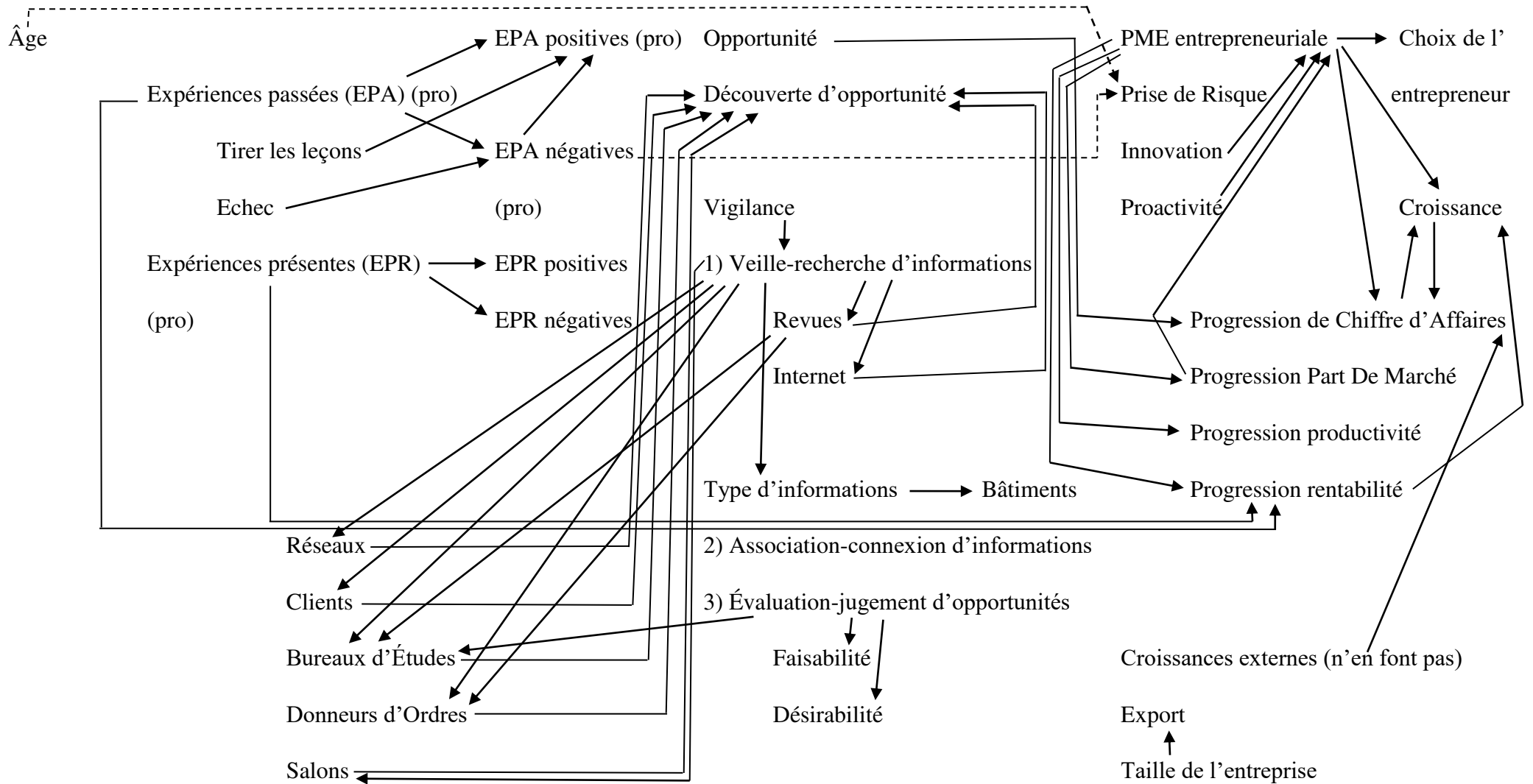
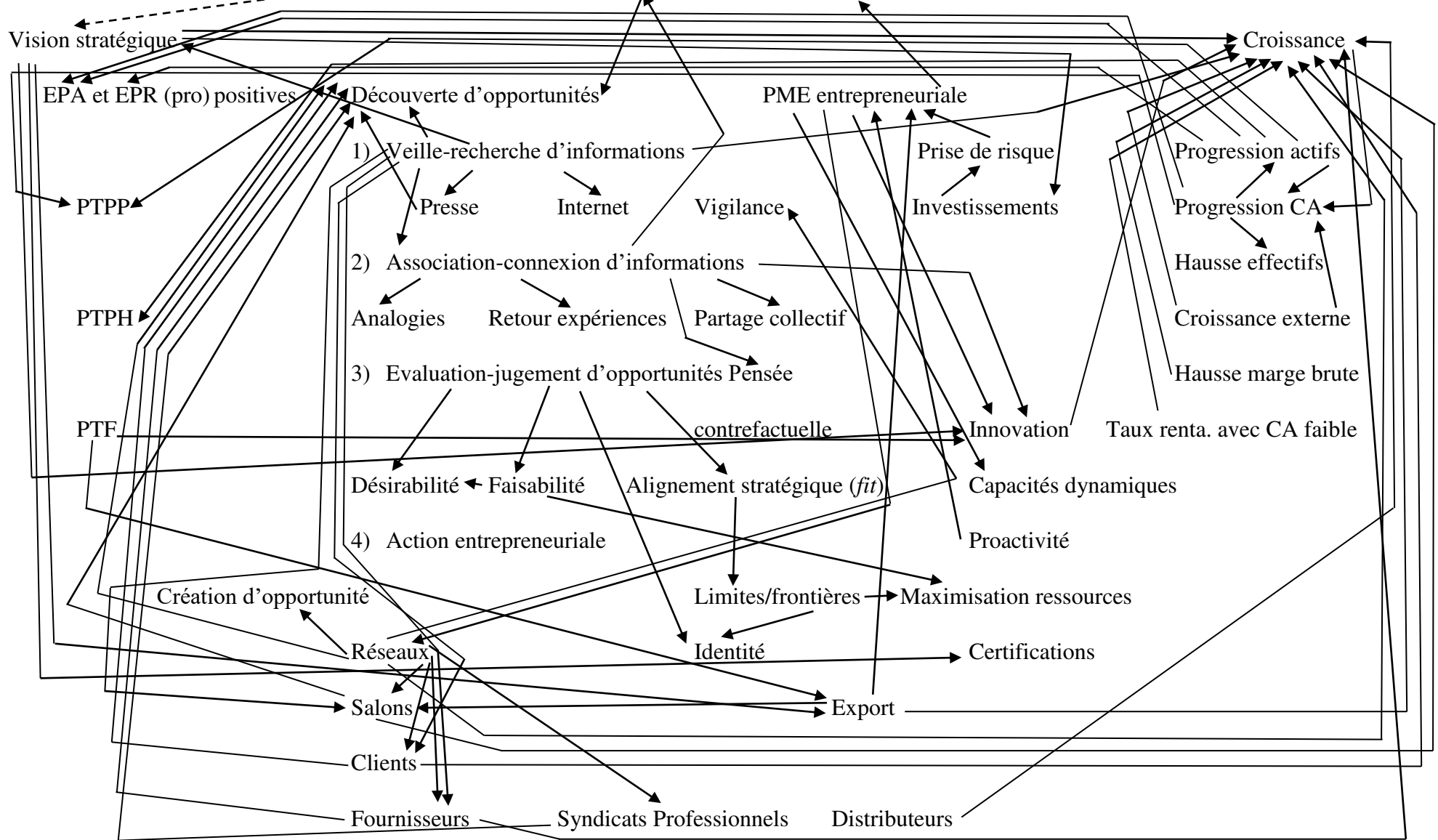




Figure 50 : La carte du dirigeant de Prodisol ..... Opportunité Entrepreneuriat (Shane et Vankataraman, 2000)

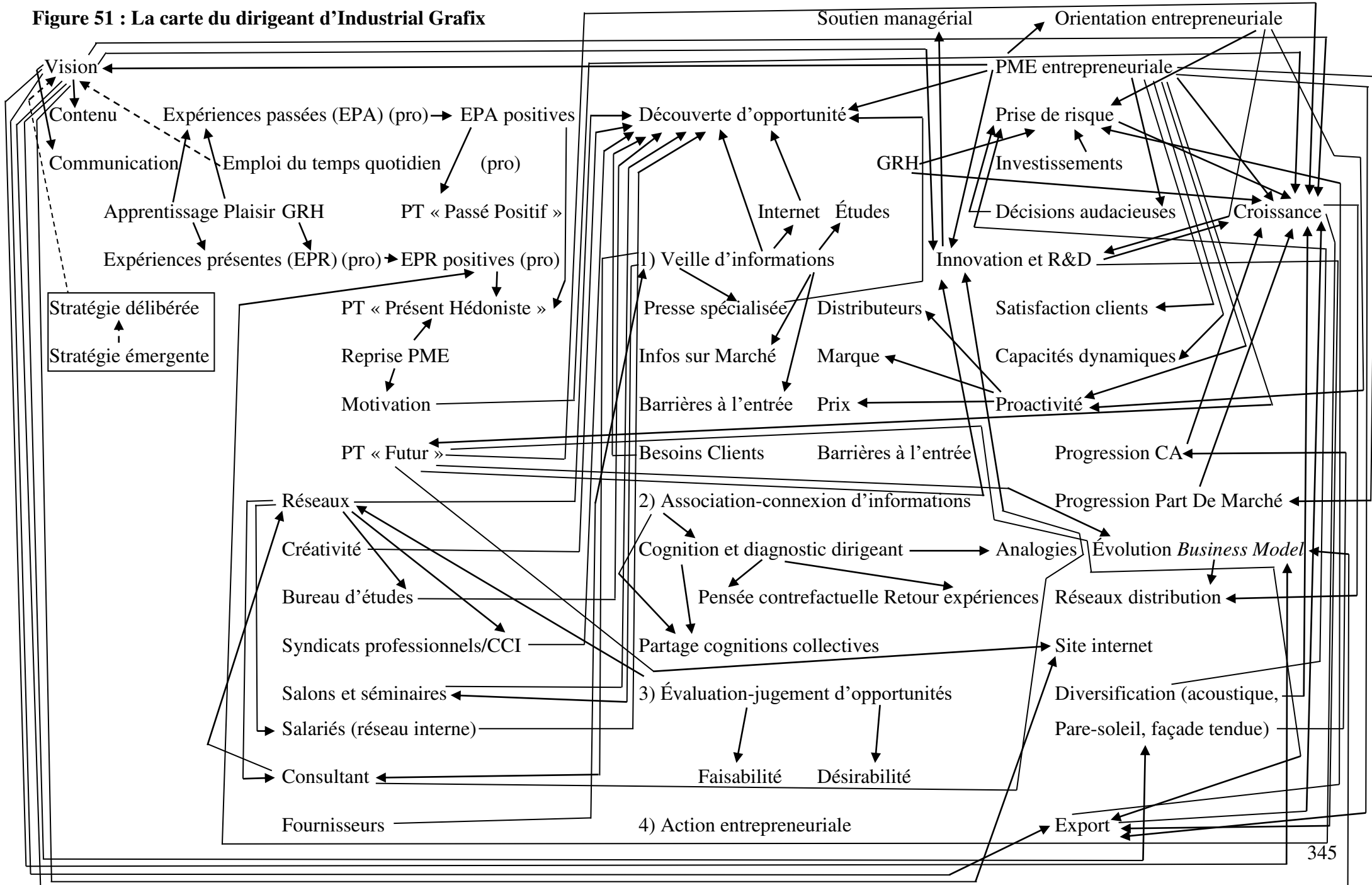


### 4.3.3 Les similitudes entre les cartes cognitives des dirigeants de Prodisol et de Industrial Grafix

Des similitudes notables peuvent être trouvées entre la carte du dirigeant d'Industrial Grafix (présentée ci-après) et celle du dirigeant de Prodisol. En effet, nous pouvons d'abord noter que, pour les deux dirigeants, la vision stratégique a une influence directe et indirecte positive (*via* l'innovation de la firme et l'export) sur la croissance de l'entreprise. De même, la Perspective Temporelle « Futur » a, pour l'un comme pour l'autre, une influence indirecte positive (*via* l'innovation de la firme ou *via* l'export) sur la croissance.

De plus, bien que les trois étapes – veille-recherche d'informations, association-connexion d'informations, évaluation-jugement d'opportunités – ainsi qu'une quatrième étape davantage liée à l'action entrepreneuriale, soient importantes pour les deux dirigeants, il nous faut mentionner l'influence positive qu'a la veille-recherche d'informations sur la découverte d'opportunités et le rôle important que jouent : 1) internet et la presse lors de l'étape de veille-recherche d'informations, 2) l'analogie, la pensée contrefactuelle, le retour d'expérience et les cognitions collectives lors de l'étape d'association-connexion d'informations et 3) la faisabilité et la désirabilité lors de l'étape d'évaluation-jugement d'opportunités. Par ailleurs, précisons que : 1) les réseaux ont une influence directe positive sur la découverte d'opportunités, 2) la veille-recherche d'informations a une influence indirecte positive (*via* les salons) sur la découverte d'opportunités. Enfin, il faut noter que les investissements ont une influence positive sur la prise de risque, et que le fait que la PME soit entrepreneuriale a une influence positive sur les capacités dynamiques.

Figure 51 : La carte du dirigeant d'Industrial Grafix



#### 4.3.4 Les différences entre les cartes des dirigeants de Solutec et de West n' Tools

Bien qu'il existe des similitudes entre les cartes cognitives des dirigeants de Solutec et de West n' Tools (par exemple, pour ces deux dirigeants, la vision stratégique aussi bien que la Perspective Temporelle « Futur » ont une influence indirecte positive, *via* l'export et la forme M, sur la croissance de l'entreprise), des différences notables peuvent être observées entre leurs cartes respectives (*cf.* pages suivantes). En effet, si l'innovation de la firme joue un rôle médiateur positif dans la relation entre la vision stratégique et la croissance pour le dirigeant de West n' Tools, le dirigeant de Solutec ne voit, lui, que l'influence positive de l'innovation sur la croissance, sans pour autant attribuer une quelconque influence positive à la vision (dont le contenu et la communication sont néanmoins importants).

De plus, si, pour le dirigeant de Solutec, les expériences professionnelles passées sont à la fois négatives et positives, ces expériences sont toutes « transformées » en expériences professionnelles passées positives selon le dirigeant de West n' Tools et elles ont ensuite une influence positive sur la Perspective Temporelle « Passé Positif ». Nous pouvons également noter, pour le dirigeant de Solutec uniquement, que la Perspective Temporelle « Passé Négatif » a une influence positive sur la Perspective Temporelle « Passé Positif », qui a elle-même une influence positive sur la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste », qui a *in fine* une influence positive sur la Perspective Temporelle « Futur ».

Par ailleurs, nous pouvons préciser que, pour le dirigeant de West n' Tools, les usages ont une influence positive sur la découverte d'opportunités et que, pour le dirigeant de Solutec, cette découverte a une influence positive sur la vigilance. Précisons également que, pour le dirigeant de West n' Tools, 1) le fait que la PME soit entrepreneuriale a une influence positive sur les choix audacieux (c'est l'inverse pour le dirigeant de Solutec) et 2) les réseaux ont une influence positive sur la progression du Chiffre d'Affaires (alors que c'est davantage l'export et la forme M qui exercent cette influence, selon le dirigeant de Solutec).

Enfin, il faut mentionner l'influence positive qu'ont la veille-recherche d'informations et les réseaux sur la création d'opportunités, ainsi que l'importance des analogies et du retour d'expérience lors de l'étape d'association-connexion d'informations, aux yeux du dirigeant de Solutec. De même, il faut mentionner l'importance de la maximisation des ressources dans la réflexion sur les limites/frontières de la firme, pour le dirigeant de West n' Tools.

Figure 52 : La carte du dirigeant de Solutec

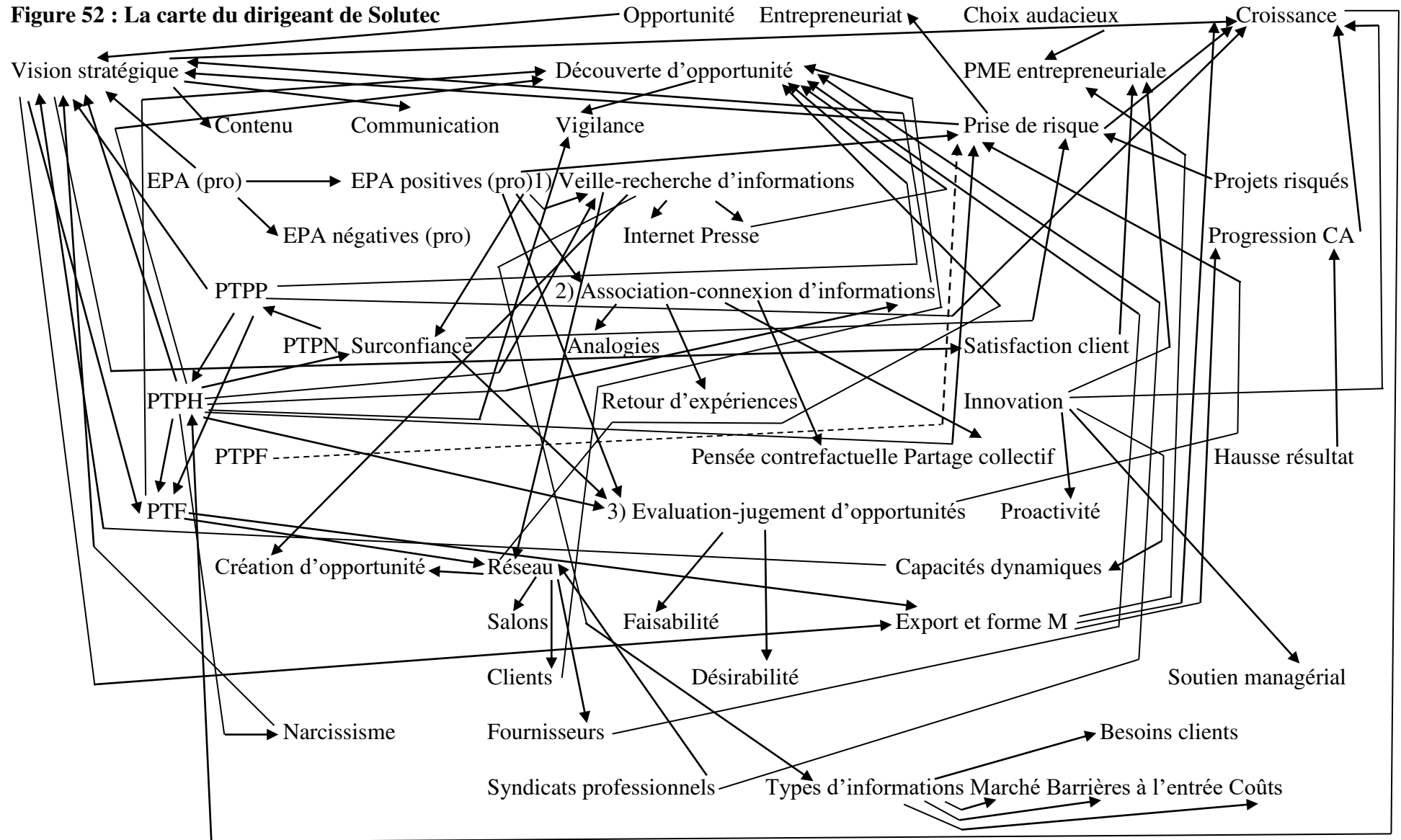
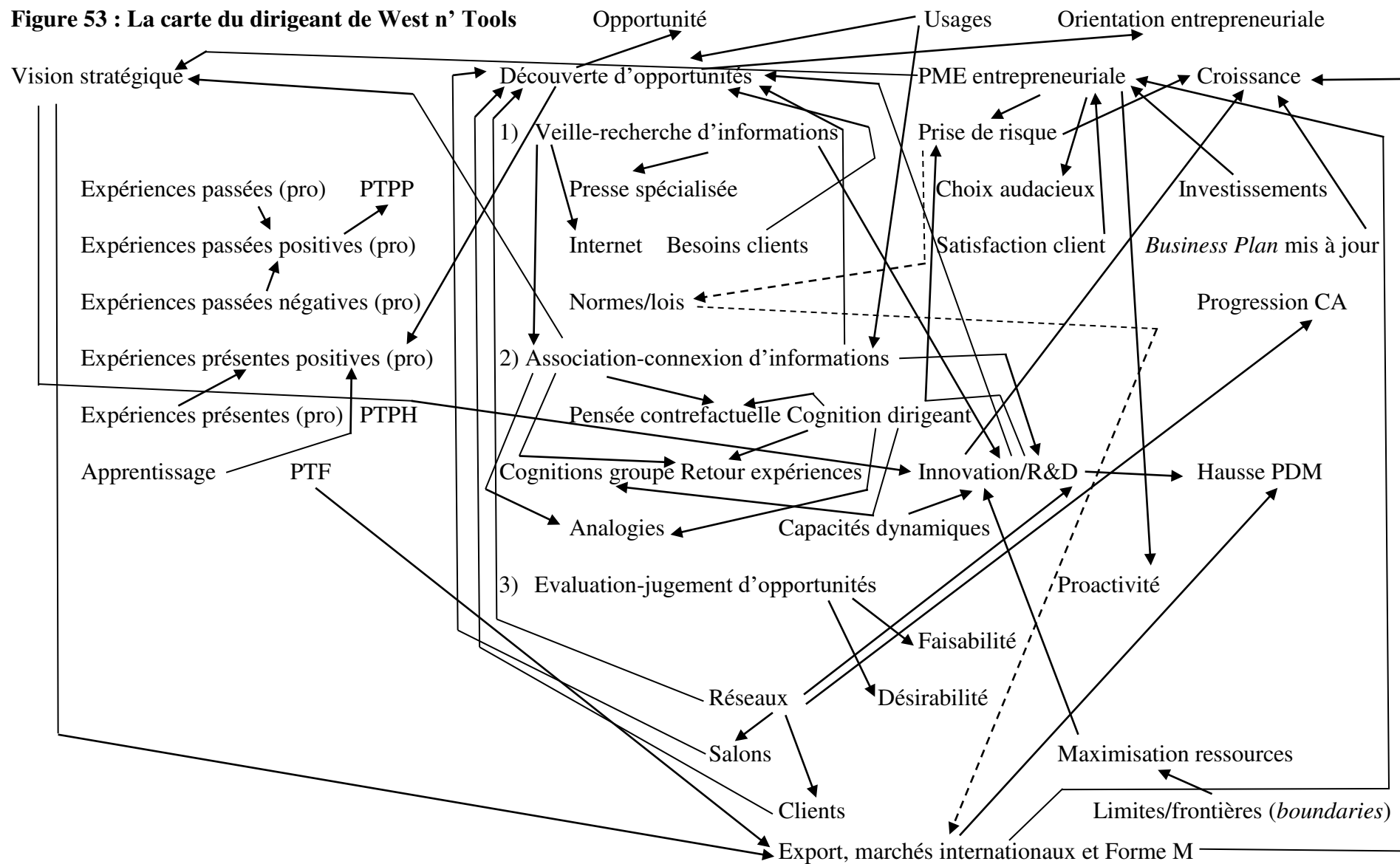


Figure 53 : La carte du dirigeant de West n' Tools



#### 4.3.5 Les similitudes entre les cartes cognitives des dirigeants de Chtite Entreprise en Croissance (CEC) et de Health Industry

Bien qu'il existe des différences entre les dirigeants de Chtite Entreprise en Croissance (CEC) et de Health Industry<sup>448</sup>, des similitudes notables peuvent être identifiées entre leurs cartes cognitives respectives (présentées ci-après). Pour l'un et l'autre de ces dirigeants, l'export a une influence directe positive sur la croissance de l'entreprise, et les expériences professionnelles présentes ont une influence positive sur la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste ». De plus, les trois étapes (veille-recherche d'informations, association-connexion d'informations, évaluation-jugement d'opportunités) sont présentes dans les deux cartes cognitives avec, pour chaque étape, l'importance respective d'internet, des analogies, du retour d'expérience et de la faisabilité et désirabilité. Enfin, il faut préciser que, si la veille-recherche d'informations a une influence directe positive sur la découverte d'opportunités, elle exerce aussi une influence indirecte positive (*via* les réseaux) sur cette dernière.

---

<sup>448</sup> Pour le dirigeant de Health Industry, c'est grâce 1) à la prise de risque ou encore 2) à l'introduction en bourse puis le financement, que la vision stratégique a une influence indirecte positive sur la croissance de l'entreprise. Par contraste, pour le dirigeant de CEC, c'est davantage par l'innovation et la Recherche et Développement que s'exerce cette influence indirecte positive.

Figure 54 : La carte du dirigeant de Chtite Entreprise en Croissance (CEC)

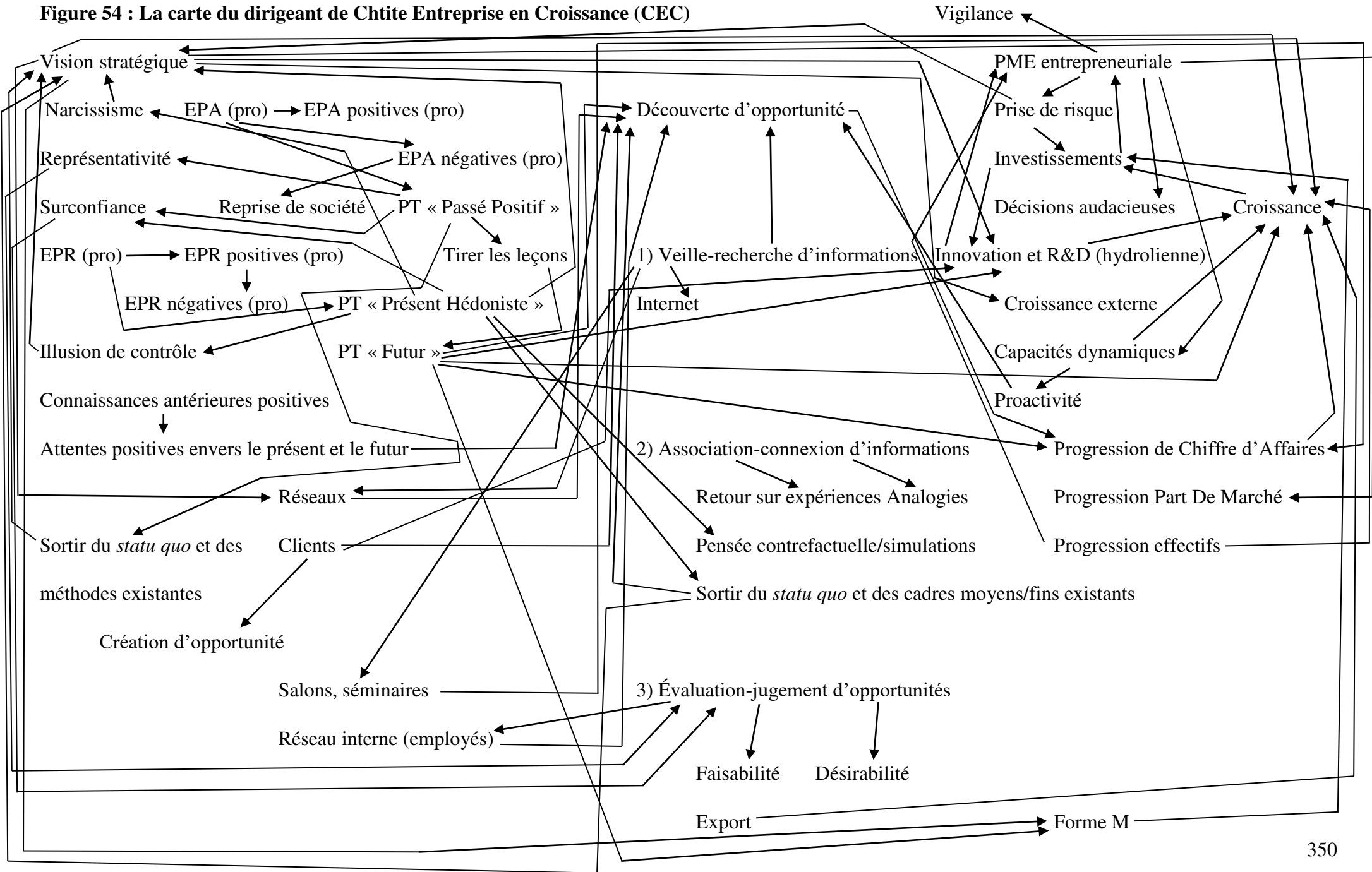
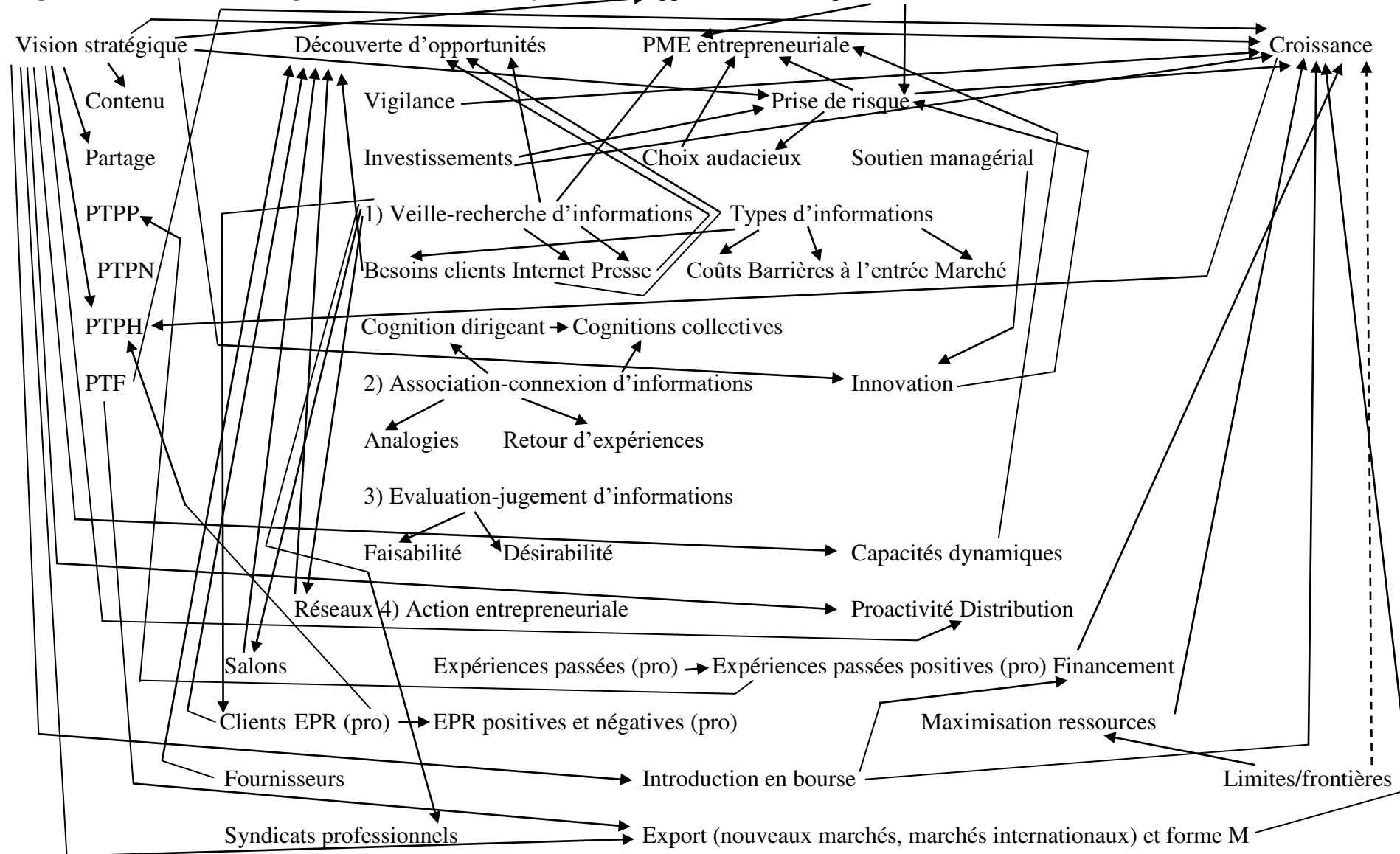




Figure 55 : La carte du dirigeant de Health Industry Opportunité Entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000)



#### 4.4 Les cartes cognitives des dirigeant(e)s d'entreprises appartenant au secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques et des activités de services administratifs et de soutien

##### 4.4.1 Les différences entre les cartes des dirigeantes de Condo et de BT Sud

Bien qu'il existe des similitudes entre les cartes cognitives des dirigeantes de Condo et de BT Sud (voir plus loin), par exemple l'influence directe positive de la vision stratégique sur la croissance de l'entreprise, nous relevons des différences notables. Ainsi, pour la dirigeante de BT Sud, la vision stratégique et la Perspective Temporelle « Futur »<sup>449</sup> ont une influence directe et indirecte positive (*via* l'innovation de la firme) sur la croissance de l'entreprise. Il faut également ajouter, pour la dirigeante de BT Sud, que la vision stratégique a une influence indirecte positive (*via* l'innovation de la firme puis la communication, mais aussi *via* l'innovation, les capacités dynamiques puis le *business plan* mis à jour) sur la croissance de l'entreprise. Enfin, nous pouvons noter, pour la dirigeante de Condo, que les expériences professionnelles passées négatives influencent les expériences professionnelles passées positives de façon positive.

De plus, si, pour la dirigeante de Condo, les clients ont une influence positive sur la création d'opportunités, ce sont réseaux et *leaders* d'opinion qui exercent cette influence (positive) pour la dirigeante de BT Sud. Notons également que : 1) internet joue un rôle important dans la veille-recherche d'informations pour la dirigeante de BT Sud, 2) le retour d'expérience joue un rôle important dans l'association-connexion d'informations pour la dirigeante de Condo, 3) la veille-recherche d'informations a une influence positive sur les réseaux pour la dirigeante de Condo, et 4) la vision stratégique est négativement influencée par les changements stratégiques durant lesquels la stratégie émergente a une influence négative sur la stratégie délibérée pour la dirigeante de Condo.

Ajoutons que pour la dirigeante de BT Sud, contrairement à la dirigeante de Condo, la PME entrepreneuriale a une influence positive sur : 1) les décisions audacieuses, 2) l'innovation de la firme, 3) les capacités dynamiques. Enfin, pour la dirigeante de Condo, 1) la croissance de l'entreprise influence la progression du CA de façon positive et 2) la

---

<sup>449</sup> Notons que la dirigeante de Condo ne fait aucunement mention de la Perspective Temporelle « Futur ».

progression de la Part De Marché influence la PME entrepreneuriale de façon positive.

Figure 56 : La carte de la dirigeante de Condo

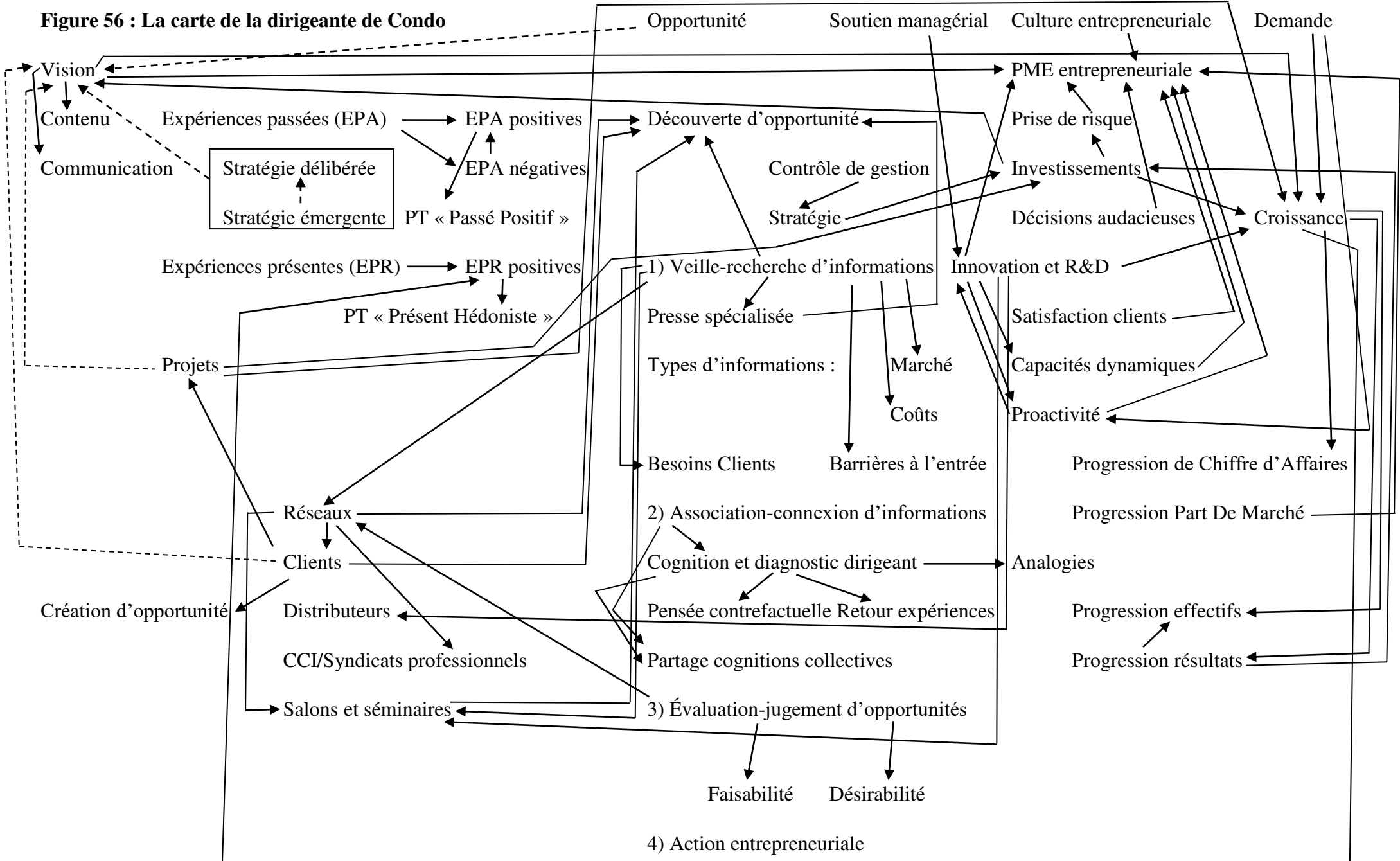
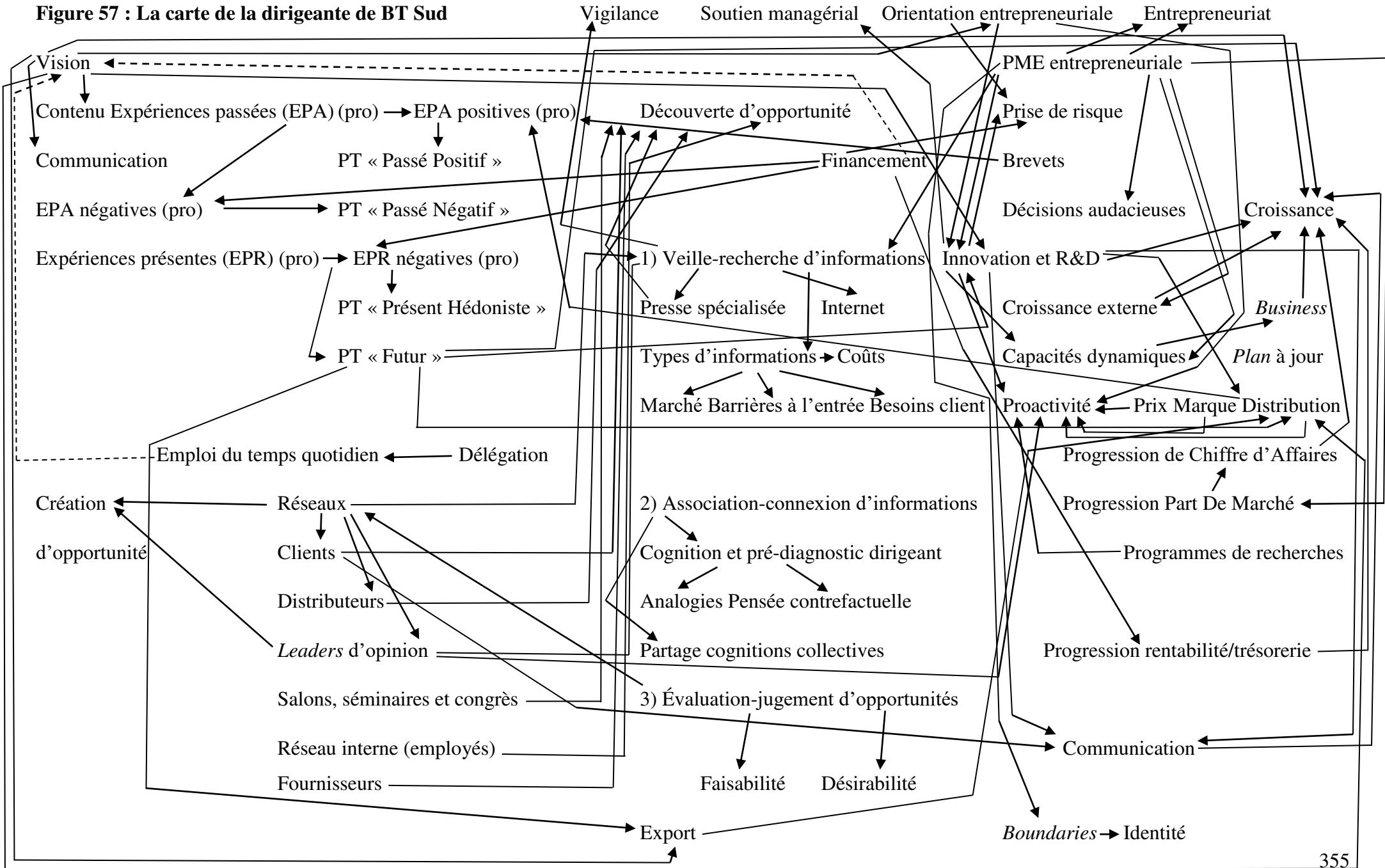


Figure 57 : La carte de la dirigeante de BT Sud



#### 4.4.2 Les différences entre la carte cognitive du dirigeant de Flyus et celle de la dirigeante de Coffre

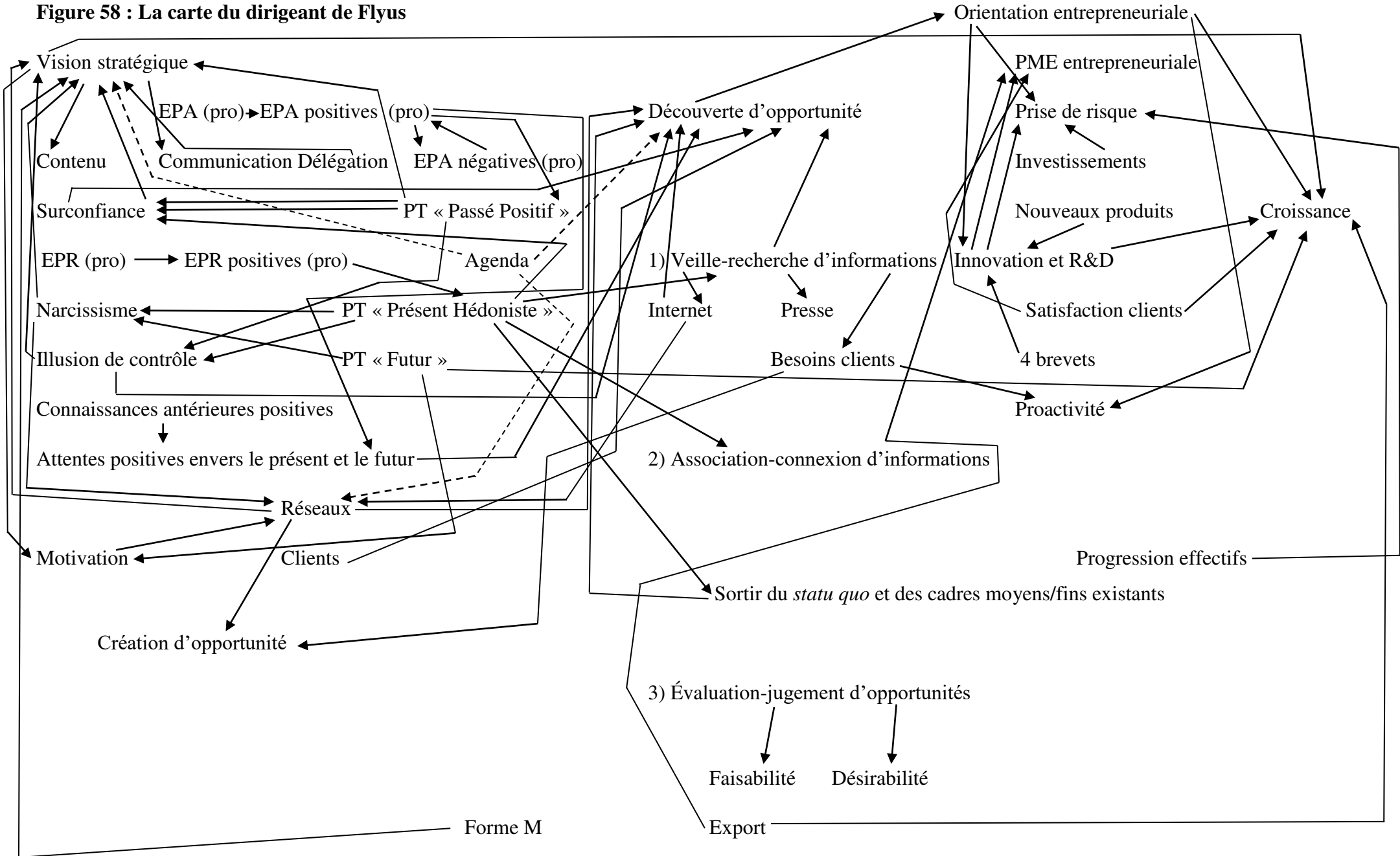
Des différences notables peuvent être identifiées entre la carte cognitive des dirigeants de Flyus et de la société Coffre (présentées ci-après). Par exemple, pour le dirigeant de Flyus, la vision stratégique et la Perspective Temporelle « Futur » ont une influence directe positive sur la croissance de la firme. De plus, toujours pour le dirigeant de Flyus, la vision stratégique a une influence indirecte positive (*via* la motivation, les réseaux, la découverte d'opportunités et l'orientation entrepreneuriale seule ou suivie de l'innovation) sur la croissance de la firme. Enfin, pour ce dirigeant, la satisfaction client a une influence positive sur la croissance.

Par contraste, il faut noter que, pour la dirigeante de Coffre : 1) la Perspective Temporelle « Passé Positif » a une influence indirecte positive (*via* la veille-recherche d'informations et l'innovation) sur la croissance de la firme ; 2) la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » a une influence indirecte positive (*via* la sortie du *statu quo* et des cadres moyens-fins existants, la veille-recherche d'informations puis l'innovation) sur la croissance de la firme ; 3) la Perspective Temporelle « Futur » a une influence indirecte positive (*via* la veille-recherche d'informations ou encore *via* la banque publique d'investissement puis l'innovation ou encore *via* le prix et la proactivité) sur la croissance de la firme. Enfin, pour cette dirigeante, la satisfaction client comme l'export ont une influence indirecte positive (*via* la PME entrepreneuriale et la hausse des effectifs) sur cette croissance.

Selon le point de vue du dirigeant de Flyus, 1) les réseaux ont une influence directe positive sur la vision stratégique ; 2) les expériences professionnelles présentes positives ont une influence positive sur la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » (alors que ce sont les expériences professionnelles présentes négatives qui ont une influence positive pour la dirigeante de Coffre) ; 3) l'agenda/emploi du temps (*schedule*) a une influence négative sur les réseaux ainsi que sur la découverte d'opportunités.

Enfin, il nous faut préciser que, pour la dirigeante de Coffre, 1) la vision stratégique a une influence positive sur la découverte d'opportunités, 2) la Perspective Temporelle « Passé Positif » et la Perspective Temporelle « Futur » influencent la veille-recherche d'informations et l'association-connexion d'informations de façon positive.

Figure 58 : La carte du dirigeant de Flyus







#### 4.4.3 Les différences entre les cartes cognitives des dirigeants de Vegetalinnov et de Soins Santé

Des différences notables peuvent être trouvées entre les cartes cognitives des dirigeants de Vegetalinnov et de Soins Santé (présentées ci-après). Par exemple, si, de manière étonnante, pour le dirigeant de Vegetalinnov, la vision stratégique n'a simplement qu'une influence directe positive sur la croissance de la firme, les chemins menant à la croissance sont en revanche beaucoup plus nombreux et beaucoup plus complexes pour le dirigeant de Soins Santé. En effet, pour ce dernier, la vision stratégique comme la Perspective Temporelle « Futur » ont une influence indirecte positive (*via* l'introduction en bourse puis la levée de fonds, *via* l'export, *via* la forme M puis la levée de fonds, *via* l'innovation ou encore *via* la proactivité) sur la croissance de l'entreprise<sup>450</sup>.

De plus, pour le dirigeant de Soins Santé, les expériences professionnelles passées ont une influence positive sur les expériences professionnelles passées positives, qui ont à leur tour une influence positive sur la Perspective Temporelle « Passé Positif ». Cette Perspective Temporelle a ensuite une influence positive sur les connaissances antérieures positives, lesquelles ont une influence positive sur les attentes positives concernant le présent et le futur ; ces attentes elles-mêmes ont une influence positive sur l'opportunité qui a, *in fine*, une influence indirecte positive (*via* l'innovation) sur la croissance de l'entreprise.

Par ailleurs, nous pouvons noter, toujours pour le dirigeant de Soins Santé, que les expériences professionnelles présentes ont une influence positive sur les expériences professionnelles présentes positives, qui ont à leur tour une influence positive sur la Perspective Temporelle « Passé Hédoniste », laquelle a une influence positive sur le fait de sortir des cadres moyens-fins existants, cette sortie ayant *in fine* une influence positive sur la découverte d'opportunités, qui influence indirectement (*via* la PME entrepreneuriale) la croissance de façon positive.

---

<sup>450</sup> Pour le dirigeant de Soins Santé, la vision stratégique a une influence positive sur la Perspective Temporelle « Futur ».

Enfin, signalons que pour le dirigeant de Vegetalinnov, 1) internet joue un rôle important lors de la veille-recherche d'informations (cette dernière a d'ailleurs une influence positive sur la découverte d'opportunités), 2) il n'y a ni cognition du dirigeant ni cognitions collectives lors de l'association-connexion d'informations, 3) les investissements, tout comme l'innovation et la Recherche et Développement, ont une influence positive sur les réseaux, 4) l'innovation de la firme n'a aucune influence directe sur la croissance de la firme, 5) la croissance, ainsi que la PME entrepreneuriale ont une influence positive sur l'export et la forme M, 6) l'association-connexion d'informations a une influence positive sur le réseau interne et 7) seuls les besoins clients et le marché sont importants lors de la prise en compte des différents types d'informations.

Figure 60 : La carte du dirigeant de Vegetalinnov

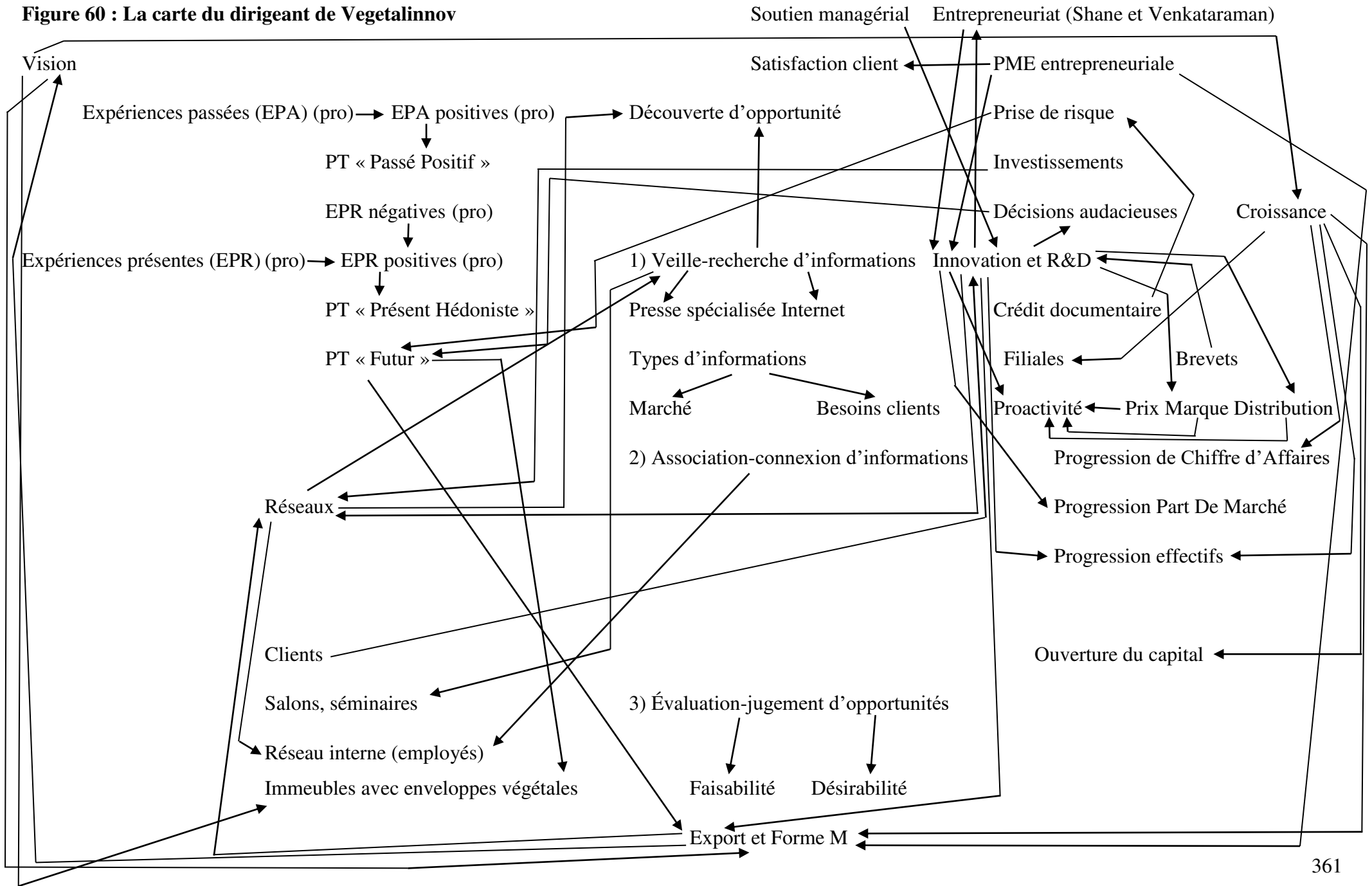
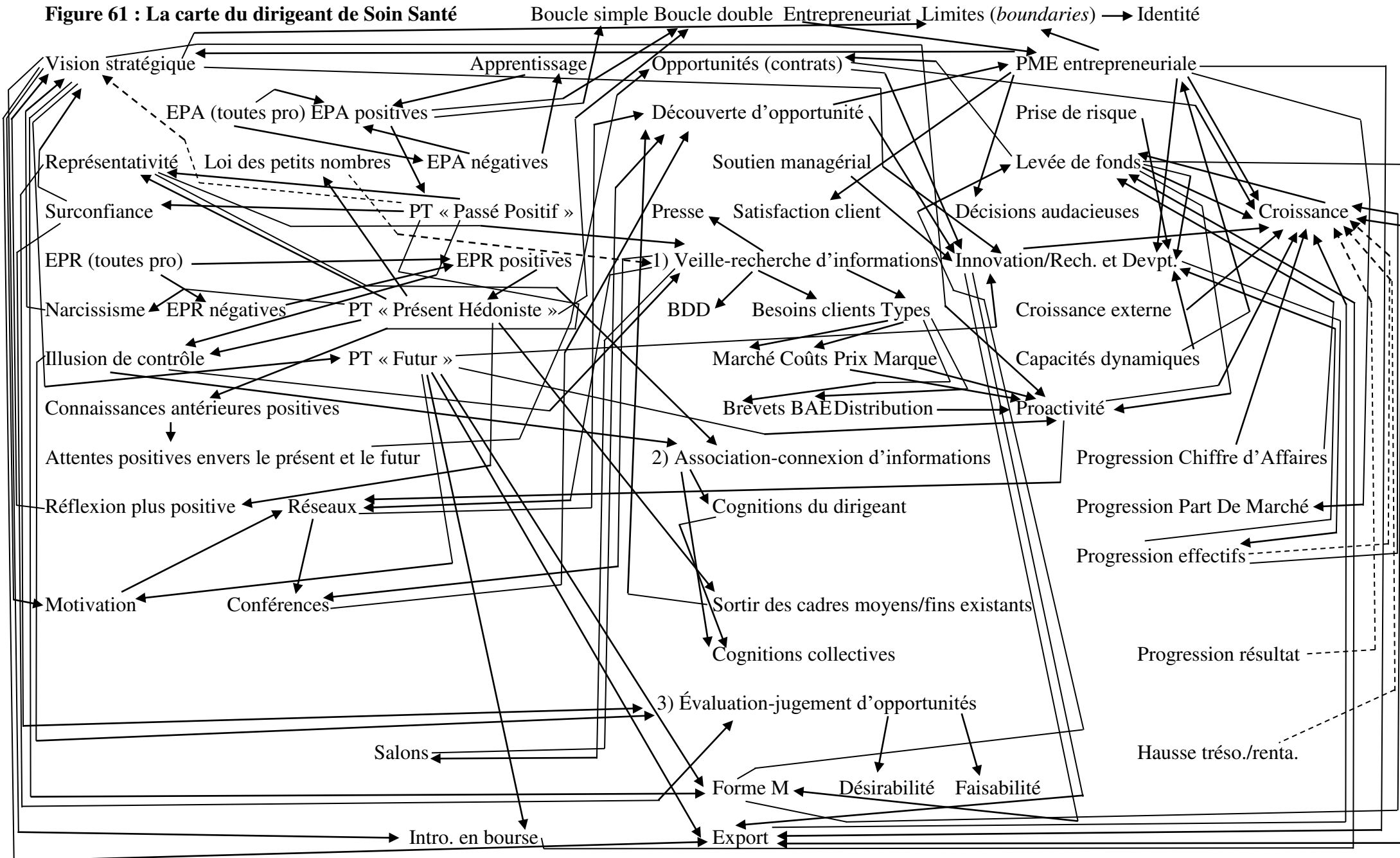


Figure 61 : La carte du dirigeant de Soins Santé



#### 4.4.4 Les différences entre les cartes des dirigeants de Cabletech et de Solim

S'il existe des similitudes entre les cartes cognitives des dirigeants de Cabletech et de Solim (présentées pages suivantes) – par exemple, la vision stratégique a une influence positive, *via* l'innovation, sur la croissance de l'entreprise), se dégagent également des différences notables. En effet, pour le dirigeant de Cabletech, 1) la vision stratégique a une influence indirecte positive (*via* le soutien managérial et la communication) sur la croissance et 2) la Perspective Temporelle « Futur » a une influence indirecte positive (*via* la progression du Chiffre d'Affaires) sur la croissance.

Par contraste, d'après la carte cognitive du dirigeant de Solim, les chemins menant à la croissance de l'entreprise sont beaucoup plus nombreux et beaucoup plus complexes. En effet, selon ce dirigeant, la vision stratégique a une influence indirecte positive (*via* l'entrepreneuriat<sup>451</sup> et la PME entrepreneuriale, *via* l'entrepreneuriat puis la PME entrepreneuriale et les décisions audacieuses, *via* la découverte d'opportunités puis la PME entrepreneuriale, *via* l'export, *via* l'export et la progression du Chiffre d'Affaires, *via* l'innovation et la proactivité ou encore *via* l'innovation et le *business plan* mis à jour) sur la croissance de la firme. Dans la même veine, la Perspective Temporelle « Futur » a, toujours pour ce dirigeant, une influence directe et indirecte positive (*via* les réseaux puis la découverte d'opportunités et la PME entrepreneuriale) sur la croissance de la firme. Par ailleurs, toujours selon lui, la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » a une influence indirecte positive (*via* la sortie des cadres moyens-fins existants puis la veille-recherche d'informations, la presse, la découverte d'opportunités et la PME entrepreneuriale) sur la croissance de l'entreprise.

Enfin, nous pouvons noter que, pour le dirigeant de Cabletech, les expériences professionnelles présentes ont une influence positive sur la Perspective Temporelle « Futur ». Dans la même veine, le dirigeant de Solim estime important le rôle 1) du retour d'expérience lors de l'association-connexion d'informations, 2) de la passion lors de l'évaluation-jugement de l'opportunité et 3) voit dans les besoins clients, le marché, les coûts, la réglementation et les barrières à l'entrée des types d'informations importants.

---

<sup>451</sup> Au sens de Shane et Venkataraman (2000).

Figure 62 : La carte du dirigeant de Cabletech

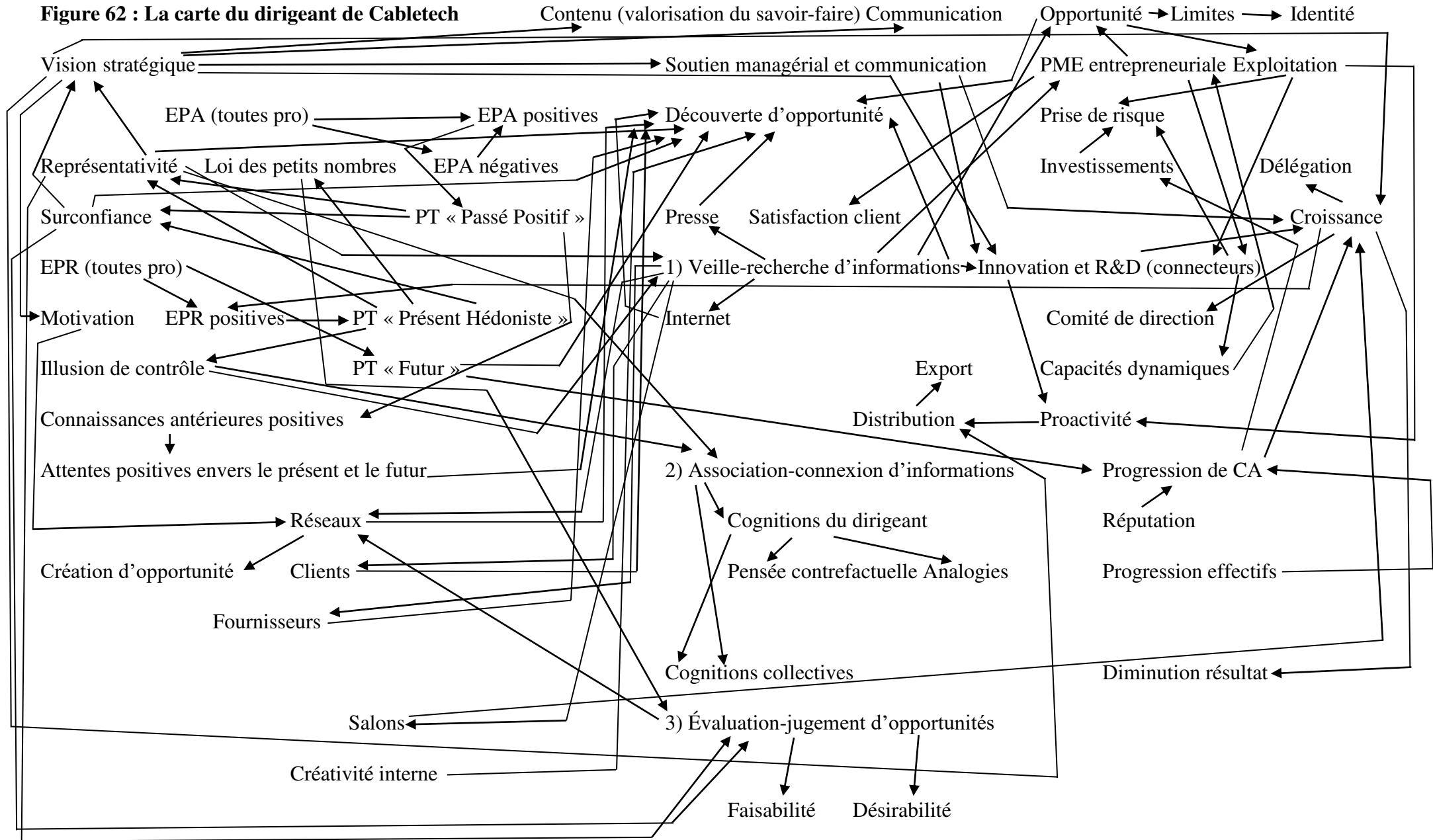
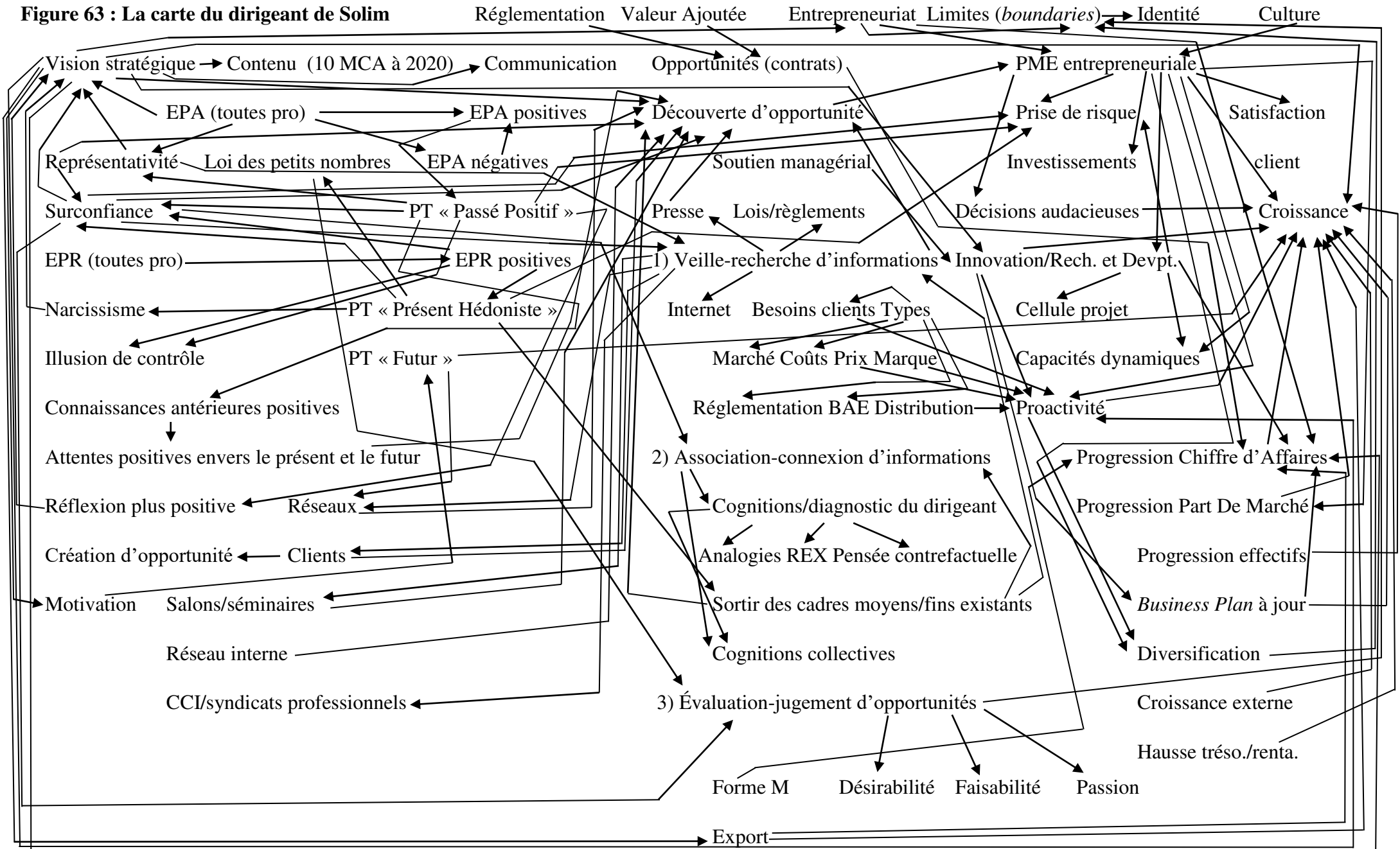


Figure 63 : La carte du dirigeant de Solim



#### 4.5 L'étude des biais à partir des cartes cognitives des dirigeant(e)s augmentées des entretiens de complément

L'étude des cartes cognitives augmentées des entretiens de complément (qui avaient pour focalisation la Perspective Temporelle et son articulation avec l'opportunité d'affaire et la vision stratégique) ont permis de mettre au jour différents biais présents dans le discours des dirigeant(e)s. En effet, nous pouvons notamment préciser que la Perspective Temporelle « Passé Positif » a une influence indirecte positive sur la vision stratégique 1) *via* la représentativité (pour les dirigeants de Cabletech, Solim et Pools) et 2) *via* la surconfiance (pour les dirigeants de Soins Santé, Cabletech, Flyus et Solim). Dans la même veine, la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » a une influence indirecte positive sur la vision stratégique 1) *via* le narcissisme (pour les dirigeants de Soins Santé, Flyus, Solim et Pools), 2) *via* une réflexion plus positive et constructive (pour les dirigeants de Soins Santé et de Pools) et 3) *via* la représentativité (pour les dirigeants de Cabletech et Coffre).

Par ailleurs, concernant davantage la découverte d'opportunités que la vision stratégique, la Perspective Temporelle « Passé Positif » a une influence indirecte positive (*via* la représentativité) sur l'évaluation-jugement de l'opportunité (pour les dirigeants de Soins Santé, Cabletech et CEC). Enfin, toujours concernant cette découverte, il nous faut préciser que la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » a une influence indirecte positive sur 1) la veille-recherche et l'association-connexion d'informations *via* l'illusion de contrôle (pour les dirigeants de Soins Santé et de Cabletech), 2) l'évaluation-jugement d'opportunités *via* l'illusion de contrôle (pour les dirigeants de Soins Santé et de Pools), 3) l'évaluation-jugement d'opportunités *via* la loi des petits nombres (pour le dirigeant de Cabletech) et 4) l'évaluation-jugement d'opportunités *via* la surconfiance (pour les dirigeants de Solutec, Cabletech, Coffre, Solim, CEC et Pools).

### CONCLUSION DU QUATRIÈME POINT

Dans ce quatrième point, nous avons notamment présenté et comparé les cartes cognitives des 22 dirigeant(e)s. Les comparaisons nous ont alors permis de tester la « solidité » des résultats quantitatifs précédents. Enfin, nous avons mis en évidence les trajectoires de croissance des Petites Entreprises étudiées.



## CONCLUSION DU QUATRIÈME CHAPITRE

Dans ce quatrième chapitre, nous avons pour **objectif** principal de présenter les résultats de notre étude empirique. Par l'étude des liens entre les différents éléments qui les composent (**deuxième point**), nous avons apporté une réponse à nos trois questions de recherche. Nous avons également mis au jour les « profils » temporels des 22 dirigeant(e)s interrogé(e)s (**premier point**) et avons testé, à travers de nombreuses comparaisons entre leurs cartes cognitives respectives (**quatrième point**), la « solidité » de « l'équilibre » de la Perspective Temporelle comme critère « discriminant ». Enfin, comme nous souhaitions apporter une réponse à notre problématique de recherche, nous nous sommes focalisé non seulement sur les trajectoires de croissance des 22 entreprises étudiées (**quatrième point**) mais également sur d'autres éléments importants comme les biais cognitifs de leurs dirigeant(e)s que notre focalisation sur la Perspective Temporelle rendait possible de mettre au jour (**troisième point**).

**CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES  
RÉSULTATS : CONTRIBUTIONS,  
MODÈLE À TESTER, LIMITES ET  
DIRECTIONS POUR LES RECHERCHES  
FUTURES**

L'**objectif** principal de ce cinquième chapitre est de discuter les résultats de notre étude empirique. Nous présenterons donc les contributions de notre travail doctoral aux différentes littératures (**premier point**). Nous présenterons également un modèle à tester (**deuxième point**) rassemblant non seulement les principaux éléments constitutifs de notre cadre conceptuel mais aussi d'autres éléments importants comme les réseaux sociaux et le capital social. Ce modèle peut ici être considéré comme un premier ensemble de directions pour des recherches futures potentiellement fructueuses. Enfin, reflétant la nécessaire réflexivité (sur la réflexivité, voir par exemple Roussel et Wacheux, 2005; Yanow, 2006) et la nécessaire ouverture, nous présenterons respectivement quelques limites de notre Thèse (**troisième point**) et un second ensemble de directions pour des recherches futures (**quatrième point**).

## **PLAN DU CHAPITRE 5**

<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS : CONTRIBUTIONS, MODÈLE À TESTER, LIMITES ET DIRECTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES.....</b>	<b>368</b>
1. LES CONTRIBUTIONS LIÉES AU TRAVAIL DOCTORAL.....	370
2. UN MODÈLE À TESTER.....	380
3. DES LIMITES LIÉES AU TRAVAIL DOCTORAL.....	436
4. DES DIRECTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES.....	445

L'**objectif** principal de ce premier point est, en s'appuyant sur la partie des résultats incluant les *verbatim* illustratifs volontairement utilisée comme modèle de présentation<sup>452</sup>, de dégager, de façon succincte, les contributions de nos résultats aux différentes littératures.

## 1 LES CONTRIBUTIONS LIÉES AU TRAVAIL DOCTORAL

### 1.1 Les contributions des résultats portant sur la croissance

#### 1.1.1 La relation dialectique entre Perspective Temporelle et croissance

Si les résultats **contribuent** à la littérature portant sur la croissance vue comme un choix (Davidsson, 1989; Ivanaj et Géhin, 1997; Gundry et Welsch, 2001; Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003; Barringer et Jones, 2004; Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; Storey, 2006; Dutta et Thornhill, 2008; Coad, 2009; Léger-Jarniou, 2010; Julien et St-Pierre, 2012; Chanut-Guieu et Guieu, 2015), ils **mettent également au jour** le lien moins étudié entre cette dernière et la Perspective Temporelle située plus en amont<sup>453</sup>. Enfin, nos résultats **mettent en évidence** une relation davantage « récursive » entre Perspective Temporelle du dirigeant et croissance de l'entreprise (lorque la croissance influence la Perspective Temporelle).

#### 1.1.2 Les perceptions de la croissance

Les résultats **contribuent** à la littérature portant sur les différentes perceptions des dirigeant(e)s et les différents indicateurs de la croissance (par exemple, la croissance du Chiffre d'Affaires ou la rentabilité; voir Janssen, 2005; Lasch, Le Roy et Yami, 2005; Chanut-Guieu et Guieu, 2011).

#### 1.1.3 Limites/frontières (*boundaries*), ressources, capacités dynamiques et croissance de la firme

Si les résultats **contribuent** à la littérature portant sur les limites/frontières (Santos et Eisenhardt, 2005, 2009; Davis, Eisenhardt et Bingham, 2009) et sur la croissance de la firme

---

<sup>452</sup> La présentation a été quelque peu modifiée pour pouvoir inclure quelques autres contributions.

<sup>453</sup> Par exemple, la Perspective Temporelle « Futur » du dirigeant est liée à son besoin d'accomplissement (Teahan, 1958; McClelland, 1961; Nisan, 1972), lui-même lié à la croissance de son entreprise (Davidsson, 1989).

(Coad, 2009), la conception des limites/frontières portant sur les compétences (voir Santos et Eisenhardt, 2005), parfois visible dans les cartes cognitives, **permet** plus précisément **de contribuer** à la littérature portant sur les ressources (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Wernerfelt, 1995; Garnsey, 2002; Newbert, 2007; Penrose, 2009; Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010; Barney, Ketchen et Wright, 2011; Sirmon, Hitt, Ireland et Gilbert, 2011) et sur les capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997; Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002; Winter, 2003; Zahra, Sapienza et Davidsson, 2006; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece et Winter, 2007; Teece, 2007; Barreto, 2010; Helfat et Winter, 2011; Girsault Haas, 2016; Pezeshkan, Fainshmidt, Nair, Frazier et Markowski, 2016; Wilden, Devinney et Dowling, 2016; Vergne et Depeyre, à paraître), toutes les deux jouant un rôle important dans la croissance (Chandler et Hanks, 1994b; Wiklund et Shepherd, 2003b; Edelman, Brush et Manolova, 2005).

## 1.2 Les contributions des résultats portant sur la PME entrepreneuriale et sur l'orientation entrepreneuriale de la firme

### 1.2.1 La satisfaction client : une dimension de la PME entrepreneuriale

Si les résultats **contribuent** au débat sur les actions dites « *tirées par le marché* » (*market-driven*) et sur les actions dites « *tirant le marché* » (*market-driving*)<sup>454</sup>, ils **ajoutent** notamment que la satisfaction client, qui est liée au comportement « tiré par le marché » focalisé sur les clients (Narver et Slater, 1990; Schindehutte, Morris et Kocak, 2008), est vue comme une dimension d'une PME « entrepreneuriale », c'est-à-dire d'une PME qui a une orientation entrepreneuriale (davantage liée au comportement « *tirant le marché* »; Schindehutte, Morris et Kocak, 2008).

### 1.2.2 La conceptualisation interdépendante de l'orientation entrepreneuriale

Si les résultats **contribuent** au débat sur les deux conceptualisations, unidimensionnelle et multidimensionnelle, ils **mettent également au jour** 1) le bien-fondé de la conception unidimensionnelle (Bénézech, Karcher et Garcia, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015; Gupta et Gupta, 2015; Wales, 2016) et de ses trois dimensions interdépendantes et 2) le rôle déterminant de cette orientation (Janssen, 2011) de

<sup>454</sup> Par exemple, voir Schindehutte, Morris et Kocak (2008); Bénézech, Karcher et Garcia (2013).

niveau organisationnel (Covin et Slevin, 1991; Slevin et Terjesen, 2011; Wales, Monsen et McKelvie, 2011; Wales, Patel, Parida et Kreiser, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015; Wales, 2016) dans la croissance de la firme (Covin, Slevin et Covin, 1990; Wiklund, 1999; Lumpkin et Dess, 2001; Wiklund et Shepherd, 2003a; Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009; Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013; Wales, Patel et Lumpkin, 2013; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014; Jin et Kirsch, 2015).

### 1.2.3 Les problèmes liés aux trois dimensions interdépendantes de la conceptualisation unidimensionnelle

Les résultats **ajoutent** notamment que le contenu des trois dimensions de la conceptualisation de Miller-Covin-Slevin (Miller, 1983; Miller et Friesen, 1983; Covin et Slevin, 1989, 1991)<sup>455</sup> ne correspond pas toujours au contenu des mêmes dimensions, telles que les dirigeant(e)s interrogé(e)s les conçoivent.

#### 1.2.3.1 La prise de risque

Si les résultats **mettent au jour** l'importance de la prise de risque (Miller et Friesen, 1977; Miller, Kets De Vries et Toulouse, 1982; Rosenbloom et Cusumano, 1987; March, 1991) dans la croissance (Wiklund, 1999; Lee, Lee et Pennings, 2001; Covin, Green et Slevin, 2006; Madsen, 2007; Wiklund, Patzelt et Shepherd, 2009; Jin et Kirsch, 2015), ils **mettent également au jour** que la dimension de prise de risque de la conceptualisation de Miller-Covin-Slevin ne semble pas toujours bien en correspondance avec le contenu de cette même dimension, telle que le (la) dirigeant(e) interrogé(e) la conçoit.

#### 1.2.3.2 L'innovation

Si les résultats **mettent au jour** l'importance de l'innovation (Miller et Friesen, 1982; Miller, Kets De Vries et Toulouse, 1982; McGrath, Tsai, Venkataraman et MacMillan, 1996) et du développement interne (Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; Achtenhagen, Naldi et Melin, 2010; McKelvie et Wiklund, 2010) dans la croissance (Miller et Toulouse, 1986a; Acs et Audretsch, 1990a, 1990b; Olson et Bokor, 1995; Roper, 1997; Freel, 2000; Baum, Locke et Smith, 2001; Julien, 2001; Mustar, 2001; Bruton et Rubanik, 2002; Covin,

---

<sup>455</sup> Voir également les travaux fondateurs de Mintzberg (1973) et Khandwalla (1976/1977).

Green et Slevin, 2006; Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; Madsen, 2007; Coad et Rao, 2008; Moreno et Casillas, 2008; Wiklund, Patzelt et Shepherd, 2009; Achtenhagen, Naldi et Melin, 2010; Love et Roper, 2013; Coad et Guenther, 2014; Deschryvere, 2014; Jin et Kirsch, 2015; Siepel, Cowling et Coad, 2015), ils **mettent** aussi **au jour** que la dimension d'innovation de la conceptualisation de Miller-Covin-Slevin (notamment focalisée sur l'innovation produit/service) ne semble pas toujours bien en correspondance avec le contenu de cette même dimension, telle que le (la) dirigeant(e) interrogé(e) la conçoit, et renvoie aux différentes formes que l'innovation peut revêtir (Dosi, 1988).

### 1.2.3.3 La proactivité

Si les résultats **mettent au jour** l'importance de la proactivité (Miller et Friesen, 1977; Miller, Kets De Vries et Toulouse, 1982; Chaney, Devinney et Winer, 1991) dans la croissance (Miller et Toulouse, 1986a; Wiklund, 1999; Baum, Locke et Smith, 2001; Covin, Green et Slevin, 2006; Madsen, 2007; Wiklund, Patzelt et Shepherd, 2009; Jin et Kirsch, 2015), ils **mettent** également **au jour** que la dimension de proactivité de la conceptualisation de Miller-Covin-Slevin ne semble pas toujours bien en correspondance avec le contenu de cette même dimension, telle que le (la) dirigeant(e) interrogé(e) la conçoit.

## 1.3 Les contributions des résultats portant sur la vigilance et l'opportunité d'affaires

### 1.3.1 La découverte et la création d'opportunités

Si les résultats **mettent au jour** le bien-fondé des trois dimensions de la vigilance kirznerienne, conceptualisée par Tang, Kacmar et Busenitz (2012), et **contribuent** ainsi à :

1) la littérature portant sur cette dernière (Kirzner, 1973, 1979, 1983; Kaish et Gilad, 1991; Busenitz, 1996; Gaglio, 1997; Kirzner, 1997; Gaglio et Katz, 2001; Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003; Minniti, 2004; Dutta et Crossan, 2005; Kirzner, 2005; Baron, 2006; McMullen et Shepherd, 2006; Kirzner, 2009; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012; Valliere, 2013; McCaffrey, 2014; Korsgaard, Berglund, Thrane et Blenker, 2016) et sur la découverte – à laquelle elle est liée ;

2) la littérature portant sur la création d'opportunités et les approches liées (portant sur les artefacts ou sur l'effectuation ; Sarasvathy, 2001; Gartner, Carter et Hills, 2003; Baker et Nelson, 2005; Fletcher, 2006; Alvarez et Barney, 2007; McMullen, Plummer et Acs, 2007;

Shepherd, McMullen et Jennings, 2007; Sarasvathy, 2008; Dew, Read, Sarasvathy et Wiltbank, 2009; Read, Song et Smit, 2009; Vaghely et Julien, 2010; Wood et McKinley, 2010; Read, Sarasvathy, Dew, Wiltbank et Ohlsson, 2011; Fisher, 2012; Perry, Chandler et Markova, 2012; Venkataraman, Sarasvathy, Dew et Forster, 2012; Garud et Giuliani, 2013; Venkataraman, Sarasvathy, Dew et Forster, 2013; Arend, Sarooghi et Burkemper, 2015; Tocher, Oswald et Hall, 2015; Read, Sarasvathy, Dew et Wiltbank, 2016; Welter, Mauer et Wuebker, 2016), ils **ajoutent** que :

1) la distinction entre découverte et création d'opportunités n'est pas toujours très claire, car les dirigeant(e)s peuvent souvent mélanger les deux vues pourtant épistémologiquement bien distinctes (Alvarez et Barney, 2010, 2013; Alvarez, Barney et Anderson, 2013),

2) l'adoption d'une « perspective utilisateurs »<sup>456</sup> peut accroître la capacité de l'entrepreneur à reconnaître les opportunités de marché (Prandelli, Pasquini et Verona, 2016),

3) les notions d'opportunité et d'idée (Van De Ven, 1986; Davidsson, 2004; Short, Ketchen, Shook et Ireland, 2010; Davidsson, 2015) sont souvent, dans les discours de certain(e)s dirigeant(e)s interrogé(e)s, des notions interchangeables.

### 1.3.2 La vigilance et la recherche d'informations

Si les résultats **contribuent** à la vigilance kirznerienne, **ils mettent** aussi **au jour** la difficulté de savoir si cette vigilance (Tang, Kacmar et Busenitz, 2012) inclut une recherche délibérée et systématique d'informations (voir Stigler, 1961; Fiet, 2002, 2007, 2008; Fiet et Patel, 2008; Patel et Fiet, 2009; Fiet, Norton et Clouse, 2013) ou pas.

## 1.4 Les contributions liées aux résultats portant sur la Perspective Temporelle

### 1.4.1 Le bien-fondé d'une conceptualisation qualitative et valencée du temps

Si les résultats **contribuent** à la littérature portant sur la Perspective Temporelle (Lewin, 1997), ils **permettent** également **de montrer** le bien-fondé d'une conceptualisation « qualitative » (pour rappel, qui est pleine de significations<sup>457</sup> et de valeurs) et valencée du

---

<sup>456</sup> Sur l'importance des utilisateurs dans l'innovation, voir aussi Von Hippel (1988).

<sup>457</sup> Sur les significations attachées aux expériences vécues, voir Schutz (1972).



temps (Zimbardo et Boyd, 1999, 2008; Zimbardo, Sword et Sword, 2012).

### 1.4.2 La Perspective Temporelle et les biais cognitifs

Si les résultats **contribuent** à la littérature portant sur la Perspective Temporelle, ils **permettent** également **de mettre au jour** les différents biais cognitifs (Bazerman, 2002; Shepherd, Williams et Patzelt, 2015; Zhang et Cueto, à paraître) des dirigeant(e)s interrogé(e)s.

#### 1.4.2.1 La surconfiance

Si les résultats **contribuent** à la littérature portant sur la surconfiance (Roll, 1986; Busenitz et Barney, 1997; Hayward et Hambrick, 1997; Camerer et Lovallo, 1999; Simon, Houghton et Aquino, 2000; Bazerman, 2002; Simon et Houghton, 2003; Forbes, 2005; Hiller et Hambrick, 2005; Malmendier et Tate, 2005a, 2005b; Hayward, Shepherd et Griffin, 2006; Finkelstein, Hambrick et Cannella, 2009; Judge, Piccolo et Kosalka, 2009; Hayward, Forster, Sarasvathy et Fredrickson, 2010; Li et Tang, 2010; Shipman et Mumford, 2011; Engelen, Neumann et Schwens, 2015; Tang, Li et Yang, 2015; Lee, Hwang et Chen, à paraître), ils **ajoutent** également que la Perspective Temporelle est un moyen original de mettre au jour ce biais.

#### 1.4.2.2 La représentativité

Si les résultats **contribuent** à la littérature portant sur la représentativité (Busenitz et Barney, 1997; Bazerman, 2002), ils **ajoutent** également que la Perspective Temporelle est un moyen original de mettre au jour ce biais.

#### 1.4.2.3 La loi des petits nombres

Si les résultats **contribuent** à la littérature portant sur la loi des petits nombres (Simon, Houghton et Aquino, 2000), ils **ajoutent** également que la Perspective Temporelle est un moyen original de mettre au jour ce biais.

#### 1.4.2.4 L'illusion de contrôle

Si les résultats **contribuent** à la littérature portant sur l'illusion de contrôle (Simon,

Houghton et Aquino, 2000), ils **ajoutent** également que la Perspective Temporelle est un moyen original de mettre au jour ce biais.

#### 1.4.2.5 Le narcissisme

Si les résultats **contribuent** à la littérature portant sur le narcissisme (Judge, LePine et Rich, 2006; Chatterjee et Hambrick, 2007; Finkelstein, Hambrick et Cannella, 2009; Judge, Piccolo et Kosalka, 2009; Resick, Whitman, Weingarden et Hiller, 2009; Chatterjee et Hambrick, 2011; Gerstner, König, Enders et Hambrick, 2013; Wales, Patel et Lumpkin, 2013; Grijalva et Harms, 2014; Zhu et Chen, 2015; Bromiley et Rau, 2016; Busenbark, Krause, Boivie et Graffin, 2016; Navis et Ozbek, 2016), ils **ajoutent** également que la Perspective Temporelle est un moyen original de mettre au jour ce biais.

#### 1.4.3 La difficulté de distinguer Perspective Temporelle « Futur » et vision

Si les résultats **contribuent** à la littérature portant sur la Perspective Temporelle, ils **ajoutent** en outre que la distinction est parfois malaisée entre la Perspective Temporelle « Futur » (bataille pour les buts et récompenses futurs; Zimbardo et Boyd, 1999) et la vision (image d'un futur souhaité pour l'entreprise; Tichy et Devanna, 1986; Westley et Mintzberg, 1989; Carrière, 1990; Filion, 1991; Abell, 1993; Kotter, 1995; Larwood, Falbe, Kriger et Miesing, 1995; Collins et Porras, 1996; Cossette, 1996; Baum, Locke et Kirkpatrick, 1998; Messeghem et Varrault, 1998; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998; Collins et Porras, 2002; Fonrouge, 2002; Baum et Locke, 2004; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2005; Chanut-Guieu et Guieu, 2011, 2015)<sup>458</sup>.

#### 1.4.4 La remise en cause de l'équilibre de la Perspective Temporelle comme critère « discriminant »

Par la mise au jour des similitudes<sup>459</sup> (des différences) existant entre la carte cognitive d'un dirigeant ayant une Perspective Temporelle « équilibrée » et celle d'un dirigeant ayant une Perspective Temporelle « déséquilibrée » (deux dirigeants ayant deux Perspectives Temporelles « équilibrées » ou « déséquilibrées »), les résultats **contribuent** à la littérature portant sur la Perspective Temporelle, en remettant quelque peu en cause le bien-fondé de

<sup>458</sup> Sur la vision comme mécanisme de croissance, voir aussi Jin et Kirsch (2015).

<sup>459</sup> Sur les similitudes cognitives entre répondants, voir par exemple Reger et Huff (1993).

l'équilibre comme critère « discriminant » (Boniwell et Zimbardo, 2004; Drake, Duncan, Sutherland, Abernethy et Henry, 2008; Zimbardo et Boyd, 2008; Boniwell, Osin, Linley et Ivanchenko, 2010; Zimbardo, Sword et Sword, 2012; Stolarski, Wiberg et Osin, 2015).

## 1.5 Quelques autres contributions

### 1.5.1 L'importance du (de la) dirigeant(e)

En se focalisant sur la Perspective Temporelle (construit psychologique cognitivo-motivationnel de niveau individuel) des dirigeant(e)s, les résultats **contribuent** de façon originale à la littérature portant sur les dirigeants (Hambrick et Mason, 1984; Finkelstein et Hambrick, 1990; Finkelstein et Hambrick, 1996; Hambrick, Cho et Chen, 1996; Carpenter, Geletkanycz et Sanders, 2004; Hambrick, 2007a, 2007b; Finkelstein, Hambrick et Cannella, 2009; Quigley et Hambrick, 2015; Bromiley et Rau, 2016; Busenbark, Krause, Boivie et Graffin, 2016; Wowak, Mannor, Arrfelt et McNamara, 2016).

### 1.5.2 L'âge du (de la) dirigeant(e)

En interrogeant le dirigeant de Pools, âgé de 76 ans, ayant créé son entreprise alors qu'il était à la retraite, et à la tête d'une société dont le taux de variation du Chiffre d'Affaires entre 2011 et 2013 était de +7%, les résultats **contribuent** notamment à la littérature mettant au jour une corrélation négative entre l'âge du dirigeant et la croissance de son entreprise (Gueguen, 2010; Gielnik, Zacher et Frese, 2012).

### 1.5.3 Perspective Temporelle et entrepreneuriat féminin

L'étude quantitative, menant entre autres à la mise au jour des scores des Perspectives Temporelles « Présent Hédoniste » et « Futur » des trois dirigeantes interrogées (scores toujours compris entre 4/5 et 5/5 pour les deux dimensions), **permet de contribuer** de manière originale à la littérature portant sur l'entrepreneuriat féminin (Brush, 1992b; De Bruin, Brush et Welter, 2006, 2007; Brush, De Bruin et Welter, 2009; Hughes, Jennings, Brush, Carter et Welter, 2012; Sullivan et Meek, 2012; Léger-Jarniou, Nelson et Chasserio, 2015a, 2015b).

#### 1.5.4 Les expériences, la vision stratégique et la croissance

Certaines cartes cognitives (celle du dirigeant de Solim notamment) mettent au jour l'importance des expériences (Krueger, 2007) et **contribuent** à la littérature portant sur l'impact de celles-ci dans la vision stratégique des dirigeants d'entreprises en croissance (Chanut-Guieu et Guieu, 2015).

#### 1.5.5 Vision et « presbytie stratégique »

L'analyse des entretiens qualitatifs **permet de contribuer** à la littérature portant sur la « presbytie stratégique » ou le fait que « *l'avenir souhaité [...] [est] plus clairement perçu que les moyens pour y parvenir* » (Fonrouge, 2002, p.155; Fonrouge, 1999)<sup>460</sup>.

#### 1.5.6 Innovation et réseaux sociaux

Si certaines cartes cognitives (celle notamment du dirigeant de West n' Tools) mettent en évidence l'importance des réseaux sociaux dans l'innovation et **permettent de contribuer** à cette littérature spécifique (Hargadon et Sutton, 1997; Yli-Renko, Autio et Sapienza, 2001), notons cependant que d'autres cartes cognitives montrent une relation de sens opposé (voir notamment la carte cognitive du dirigeant de Vegetalinnov).

#### 1.5.7 Stratégie délibérée, stratégie émergente et vision stratégique

L'influence négative de 1) la stratégie émergente sur la stratégie délibérée et de 2) l'ensemble sur la vision stratégique, plusieurs fois mise au jour dans les entretiens et les cartes cognitives, nous **permet de contribuer** à la littérature portant sur ces deux stratégies (Mintzberg et Waters, 1985; Avenier, 1996; Titus, Covin et Slevin, 2011).

---

<sup>460</sup> À titre illustratif, le passage ci-dessous illustre bien cette notion :

LL : « [...] *Donc, que faites-vous concrètement pour organiser votre futur ?* ».

D : « *C'est peut-être la question la plus difficile (rires). On a en tête assez clairement la route que l'on veut suivre pour développer l'entreprise. En particulier, notre entreprise doit se développer à l'international encore plus fortement qu'aujourd'hui. Donc, on a une vision sur la façon dont on veut le faire. De façon plus précise et plus détaillée, c'est là où c'est moins évident parce qu'on a peut-être pas suffisamment le temps pour y réfléchir ou pour construire encore de façon un peu plus précise et méthodique les différentes étapes pour avancer là-dessus* » (dirigeant Solutec).

## CONCLUSION DU PREMIER POINT

Dans ce premier point, nous avons présenté, de façon succincte, les contributions de nos résultats aux différentes littératures.

Le deuxième point vise à bâtir un modèle à tester. Tout en ayant conscience des critiques émises par de grands auteurs concernant les méthodes quantitatives (Bourdieu, 1987; Maris, 1990), nous considérons ce modèle à tester comme un ensemble de directions pour des recherches futures potentiellement fructueuses. De plus, outre la présentation de propositions, notre (premier) **objectif** est de montrer que la conceptualisation de la vigilance entrepreneuriale envers les opportunités d'affaires de Tang, Kacmar et Busenitz (2012), notamment la dimension d'association-connexion et la dimension d'évaluation-jugement, permet de se rapprocher d'un processus de pensée conscient (Louis, 1980; Johnson-Laird, 1983; Louis et Sutton, 1991) plutôt qu'inconscient ou automatique. Toutefois, nous soutenons que ce processus conscient et assez rationnel-procédural (Simon, 1976; Eisenhardt et Zbaracki, 1992; Dean et Sharfman, 1993) prend également en compte la sérendipité (Gour, 2015) à travers l'opportunité. En effet, cette dernière est conçue comme un agent apportant rythme (Baum et Wally, 2003) et nouveauté (Louis et Sutton, 1991).

En prenant appui tant sur les cartes cognitives que sur un grand nombre de travaux dans le champ de l'entrepreneuriat (Aldrich et Zimmer, 1986; Dubini et Aldrich, 1991; Kaish et Gilad, 1991; Krackhardt, 1995; Busenitz, 1996; Hills, Lumpkin et Singh, 1997; Singh, Hills, Lumpkin et Hybels, 1999; Jack et Anderson, 2002; Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003; Davidsson et Honig, 2003; Elfring et Hulsink, 2003; Shane, 2003; Hills et Singh, 2004; Ko, 2004; Arenius et De Clercq, 2005; Chabaud et Ngijol, 2005; Hite, 2005; Ozgen et Baron, 2007; Tang, 2010; Vaghely et Julien, 2010), notre (deuxième) **objectif** est de montrer qu'outre la vigilance entrepreneuriale, les réseaux de l'entrepreneur jouent également un rôle important dans l'identification d'opportunités, et qu'ils peuvent enrichir les recherches futures portant sur le sujet. Enfin, soulignons que, pour construire ce modèle et atteindre nos deux objectifs, nous utilisons les travaux inclus dans la partie théorique mais aussi tous autres travaux jugés utiles.

## 2 UN MODÈLE À TESTER

### 2.1 La relation entre la vision et la Perspective Temporelle « Futur »

Nous allons d'abord relier la vision<sup>461</sup> à la Perspective Temporelle « Futur ». Rappelons que pour Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2005, p.136), la vision est « *une représentation intellectuelle de la stratégie qui se crée dans le cerveau du dirigeant ou, du moins, qui s'exprime par sa voix. Cette vision sert à la fois d'inspiration et de guide ou, si l'on préfère, d'idée directrice* ». À noter que pour Tichy et Devanna (1986, p.126), « *la vision est l'idéal vers lequel nous devons tendre. Elle libère l'énergie nécessaire pour motiver l'organisation dans ses actions. Elle constitue un cadre global servant à guider les responsables dans les décisions quotidiennes et le choix des priorités [...]* »<sup>462</sup>. Enfin, Zimbardo et Boyd (1999) définissent la Perspective Temporelle « Futur » comme « *une orientation vers l'avenir [...] [et que] le comportement est dominé par la volonté d'atteindre des objectifs et d'obtenir des récompenses ultérieures [...]* »<sup>463</sup>.

Bien que la corrélation positive entre la vision et la Perspective Temporelle « Futur » semble en apparence aller de soi (l'image d'un futur souhaité pour l'entreprise va ensuite guider et motiver le dirigeant à se battre pour des buts et des récompenses situés dans le futur)<sup>464</sup>, ce n'est en réalité pas le cas. Dans ce contexte, nous pensons que le champ de contrôle (*locus of control*; voir Rotter, 1966) interne joue un rôle médiateur positif entre vision et Perspective Temporelle « Futur » (relation n°1). Ce champ est également positivement corrélé à la motivation à l'accomplissement (McClelland, 1961), elle-même positivement corrélée à la Perspective Temporelle (relation n°2). En somme, champ de contrôle et motivation à l'accomplissement peuvent être considérés comme des médiateurs

---

<sup>461</sup> Pour une mesure de la vision, les chercheurs peuvent se reporter à Baum, Locke et Kirkpatrick (1998). Rappelons que de nombreux travaux ont mis au jour l'importance de la vision (parmi d'autres, Auréjan, Joffre, Loilier et Tellier, 2008).

<sup>462</sup> « *The vision is the ideal to strive for. It releases the energy needed to motivate the organization to action. It provides an overarching framework to guide day-to-day decisions and priorities [...]* » (Tichy et Devanna, 1986, p.126).

<sup>463</sup> L'idée est contenue dans la citation d'origine suivante : « *[...] a general future orientation [...]. [...] [B]ehavior is dominated by a striving for future goals and rewards* » (Zimbardo et Boyd, 1999, p.1275).

<sup>464</sup> Baum et Locke (2004) montrent que la vision est fortement reliée aux buts. Concernant les buts, voir Locke et Latham (1990, 2002).

successifs dans la relation qui existe entre la vision et la Perspective Temporelle.

Concernant la première relation, des recherches en *Management* ont en effet montré l'existence d'une relation positive entre la vision du directeur général (incluant sa formulation et sa mise en œuvre) et le fait qu'il perçoive actuellement un haut niveau de contrôle de la situation (Larwood, Falbe, Kriger et Miesing, 1995). De plus, des recherches récentes en Psychologie ont montré l'existence d'une relation positive entre champ de contrôle et Perspective Temporelle « Futur » (Strizhitskaya et Petrash, 2013). Il est donc possible de considérer que le champ de contrôle joue un rôle médiateur dans la relation qui existe entre la vision et la Perspective Temporelle.

Concernant la seconde relation, des recherches en Psychologie ont montré l'existence d'une relation positive entre 1) le champ de contrôle et la motivation à l'accomplissement (Rotter et Mulry, 1965) et entre 2) la motivation à l'accomplissement et la Perspective Temporelle « Futur » (Teahan, 1958; McClelland, 1961). Il est donc possible de considérer que la motivation à l'accomplissement joue un rôle médiateur (succédant au champ de contrôle) dans la relation qui existe entre vision et Perspective Temporelle.

Enfin, nous soutenons que cela s'applique particulièrement au dirigeant de PME ou à l'entrepreneur, plusieurs recherches en entrepreneuriat ayant précisé l'importance du champ de contrôle interne et de l'accomplissement (besoin et motivation) dans l'étude de la psychologie des dirigeants (Brockhaus, 1982; Begley et Boyd, 1987a; Johnson, 1990; Shaver et Scott, 1991). Par conséquent, nous pouvons proposer que :

*P1 : il existe une corrélation positive entre la vision et la Perspective Temporelle « Futur » du dirigeant<sup>465</sup> de PME.*

---

<sup>465</sup> Ou « de la dirigeante ».

## 2.2 Les relations entre la Perspective Temporelle « Futur » et les trois dimensions de la vigilance (veille-recherche d'informations, association-connexion d'informations, évaluation-jugement des opportunités)<sup>466</sup>

Entrons maintenant dans le vif du sujet de la Perspective Temporelle. Une introduction peut être faite préalablement à la construction d'une proposition liant cette perspective et la vigilance (Kirzner, 1983, 1997, 2009; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012) du dirigeant de PME<sup>467</sup>. Il faut être ici particulièrement attentif au contexte. En effet, la Perspective Temporelle de l'individu peut changer selon sa classe sociale (voir Leshan, 1952) ou selon son âge (voir Mischel, 1958; Lessing, 1972; Lang et Carstensen, 2002; Cate et John, 2007; Padawer, Jacobs-Lawson, Hershey et Thomas, 2007; Zacher et Frese, 2009)<sup>468</sup>. L'âge est d'ailleurs étudié en entrepreneuriat. Lévesque et Minniti (2006) montrent ainsi qu'il existe une relation curvilinéaire (dont la courbe forme un U inversé) entre l'âge et la propension à démarrer une nouvelle entreprise, cette propension étant la plus forte lorsque les individus ont atteint la trentaine ; elle diminue ensuite à mesure qu'ils avancent en âge et qu'ils préfèrent des revenus immédiats procurés par un travail salarié plutôt que des revenus futurs procurés par une activité d'entrepreneur.

Nous rappelons que la Perspective Temporelle s'applique au comportement individuel, c'est-à-dire à la personnalité (Allport, 1955) totale, à la mémoire d'événements passés, aux espoirs, aspirations et anticipations (Kelly, 1955) d'événements futurs (Wallace et Rabin,

---

<sup>466</sup> Nous précisons ici que la partie du modèle portant sur les relations entre les dimensions de la Perspective Temporelle et celles de la vigilance a fait l'objet d'une publication (voir Levasseur et Léger-Jarniou, 2015).

<sup>467</sup> Nous rappelons que quelques années avant de définir la Perspective Temporelle, Lewin (1946) a précisé sa théorie du champ psychologique et l'idée que le comportement individuel est fonction de la personne et de l'environnement. Lier la Perspective Temporelle et la vigilance aux opportunités contenues dans l'environnement est possible, car un des grands auteurs de l'école autrichienne, Ludwig Von Mises, a souligné ceci : « *L'héritage et l'environnement dirigent l'action des hommes. Ils leur indiquent les fins tout comme les moyens. Les hommes ne sont pas simplement des abstractions. Ils sont issus d'une famille, d'une race, d'un peuple et d'une époque. Ils sont citoyens d'un pays, membres d'un groupe social défini [...]* » (Von Mises, 1996, p.46). [*« [i]nheritance and environment direct a man's actions. They suggest to him both the ends and the means. He lives not simply as man in abstracto; he lives as a son of his family, his race, his people, and his age; as a citizen of his country; as a member of a definite social group [...]* » (Von Mises, 1996, p.46)]. D'autres auteurs (par exemple, Kiesler et Sproull, 1982; Elsbach, Barr et Hargadon, 2005) ont également invité les chercheurs à prendre en compte l'individu et l'environnement.

<sup>468</sup> Les résultats récents concernant la relation entre la Perspective Temporelle « Futur » et l'âge sont équivoques. Les scores de la Perspective Temporelle « Futur » peuvent : 1) être négatifs (Lang et Carstensen, 2002); 2) être les plus élevés lorsque l'âge est le plus avancé (Padawer, Jacobs-Lawson, Hershey et Thomas, 2007); 3) s'égaliser sur un facteur et augmenter sur un autre entre deux âges (par exemple, entre 43 et 61 ans selon Cate et John, 2007); enfin, 4) être négatifs sur deux facteurs (Zacher et Frese, 2009).



1960; Fried et Slowik, 2004; Shipp et Jansen, 2011). Les fonctions cognitives de la Perspective Temporelle « Futur » transforment alors les besoins en tâches et en plans orientés vers le futur (cet aspect instrumental a d'ailleurs été mis au jour par De Volder et Lens, 1982; Jones, 1988; Seijts, 1998). De plus, le contenu cognitif de la Perspective Temporelle « Futur » est un précipité (au sens chimique du terme) du comportement précédent (Nuttin, 1964)<sup>469</sup>. En tenant compte de l'apprentissage et de la motivation<sup>470</sup>, nous pouvons ici rappeler que Bird et West (1997) précisent que *« les questions temporelles caractérisent de façon unique et explicite le processus entrepreneurial. L'expérience passée et les différentes compréhensions que l'on a du passé forment une toile de fond sur laquelle les actions présentes sont menées, créant les richesses futures. Ces dimensions temporelles s'exercent à des niveaux multiples dans les organisations entrepreneuriales. Les entrepreneurs et les individus qui travaillent avec agissent au moment présent pour s'assurer des ressources futures et des richesses là où aucune n'existe actuellement. Leurs caractéristiques et leurs compétences sont venues de leurs histoires personnelles (dont l'orientation temporelle du passé, du présent ou du futur), et de la perspective temporelle future, des choix de dates butoirs, de la perception d'opportunités émergentes, de la perception de problèmes émergents survenant en cours d'évolution, de la perception de problèmes lors des phases de développement, et leurs intentions et espoirs pour l'avenir sont des variables cruciales qui entrent dans la formule d'un entrepreneuriat couronné de succès »* (Bird et West, 1997, p.5-6)<sup>471</sup>.

Si l'on s'intéresse maintenant aux schémas cognitifs (Schwenk, 1988; Fiske et Taylor, 1991; Gaglio, 1997; Gaglio et Katz, 2001; Valliere, 2013) comme éléments clés de la veille-recherche d'informations et de la vigilance (Kaish et Gilad, 1991; Cooper, Folta et Woo, 1995; Busenitz, 1996; Fiet, 1996; Baron, 2006; Fiet, 2007; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012;

---

<sup>469</sup> Nous rappelons ici que, pour Nuttin, la Perspective Temporelle « Futur » est caractérisée par son contenu et son extension.

<sup>470</sup> Sur les théories de la motivation, le lecteur pourra consulter Atkinson (1957), Ajzen (1991) ou encore Locke et Latham (2002). Pour une revue historique et très complète de la recherche liée au temps, dans les domaines de la performance et de la motivation, le lecteur pourra lire Roe (2014).

<sup>471</sup> *« [T]emporal issues uniquely and explicitly characterize the entrepreneurial process. Past experience and understandings of the past form a backdrop against which present actions are taken leading to future wealth creation. These temporal dimensions play themselves out across multiple levels within entrepreneurial organizations. Entrepreneurs and individuals who work with them act in the present to secure future resources and wealth where none currently exist. Their characteristics and competencies derived from their personal histories—including temporal orientation (past, present, or future) and future time perspective, choices of deadlines, recognition of emerging opportunities, perception of emerging stage problems and phase development issues, and their intentions and hopes for the future are critical variables that enter into the formula for successful entrepreneurship »* (Bird et West, 1997, p.5-6).

Fiet, Norton et Clouse, 2013; Valliere, 2013), il convient de noter que les préférences liées au futur lointain sont organisées autour de structures ou schémas plus simples (Lieberman, Sagristano et Trope, 2002). Nous pourrions alors penser que ces structures n'encouragent pas les personnes à veiller et à rechercher des informations ; en effet, les personnes qui ont ces préférences se représentent les choses plus simplement. Cependant, faisant écho à la Perspective Temporelle « Futur » de Zimbardo et Boyd (1999), nous soutenons que les personnes davantage tournées vers les gains et les buts futurs (Higgins, 1997; Brockner, Higgins et Low, 2004) identifient plus d'opportunités (voir Tumasjan et Braun, 2012), ce qui suppose en amont une recherche d'informations (Baron, 2002)<sup>472</sup>. De plus, penser au futur requiert une réflexion cognitive qui est chronophage. Par conséquent, nous soutenons que la mise en place d'un système froid (Metcalf et Mischel, 1999), qui prenne en considération les interrelations entre caractéristiques et besoins informationnels liés, est plus probable. Par ailleurs, il faut noter que les entrepreneurs ont des niveaux d'auto-efficacité élevés (Markman, Baron et Balkin, 2005) et qu'ils se jugent plus capables d'agir afin de gérer efficacement les situations de long terme (Bandura, 1982, 1986; Boyd et Vozikis, 1994; Bandura, 2003). Enfin, notons qu'il existe un lien logique entre auto-efficacité, prise d'initiative (Speier et Frese, 1997) et recherche approfondie d'informations (Ashford et Tsui, 1991; Rauch et Frese, 2007a, 2007b). Par conséquent, nous pouvons proposer que :

*P2a : Il existe une relation positive entre la Perspective Temporelle « Futur » et la veille-recherche d'informations faites par le dirigeant de PME.*

En premier lieu, nous soutenons que la personne orientée vers le futur est plus réfléchie, moins impulsive (Agarwal, Tripathi et Srivastava, 1983; Mischel, 1996; Metcalfe et Mischel, 1999; Bembenutty et Karabenick, 2004), car elle envisage toutes les hypothèses<sup>473</sup>

---

<sup>472</sup> Smith expliquait, en 1967, que l'entrepreneur opportuniste est orienté vers le futur et qu'il cherche continuellement de nouvelles opportunités.

<sup>473</sup> Eisenhardt (1989) a d'ailleurs montré, à l'aide de plusieurs cas, que les membres de l'équipe de direction qui prennent des décisions rapidement, considèrent plus d'informations et plus d'alternatives. Cette idée peut alors être rapprochée de l'article d'Isen, Johnson, Mertz et Robinson (1985) sur les associations de mots. En effet, ces auteurs montrent que les individus qui sont heureux et qui ont des affects positifs réalisent des associations inhabituelles. L'article d'Isen, Johnson, Mertz et Robinson a engendré d'autres travaux (par exemple, voir Isen, Daubman et Nowicki, 1987; Isen et Baron, 1991; Staw et Barsade, 1993; Staw, Sutton et Pelled, 1994; Fredrickson, 1998; Isen, 2000; Fredrickson, 2001; Foo, Uy et Murnieks, 2015). Fredrickson a ainsi montré, en 2001, que les personnes ayant des émotions positives élargissaient leur champ de pensée et d'action. Par ailleurs, il faut noter qu'il y a ici une proximité avec la notion d'attention (par exemple, voir Van De Ven, 1986; D'Aveni et MacMillan, 1990; Ocasio, 1997; Cho et Hambrick, 2006; Nadkarni et Barr, 2008; Eggers et Kaplan, 2009; Ocasio, 2011, 2012; Barreto et Patient, 2013; Stea, Linder et Foss, 2015; Vuori et Huy, 2016; Shepherd,

avant de concevoir une solution correcte. La *bisociation* (une personne *bisociative* connecte deux informations qui n'étaient pas précédemment connectées, selon Koestler, 1964) joue également un rôle important. Or, il faut noter ici que la *bisociation* est une composante (Smith et Di Gregorio, 2002) de l'action entrepreneuriale orientée vers un futur meilleur (Von Mises, 1996). Par conséquent, nous pouvons alors proposer que :

*P2b : Il existe une relation positive entre la Perspective Temporelle « Futur » et l'association-connexion d'informations faites par le dirigeant de PME.*

L'individu tourné vers le futur et vers l'accomplissement attribue une plus grande valence au succès d'une tâche future et il part du principe que les chances de succès de cette tâche sont plus importantes que celles d'une tâche actuelle (voir Nisan, 1972). De plus, la désirabilité du résultat final a ici une influence plus importante que la faisabilité ou la réalité qui consiste à parvenir à ce résultat (Lieberman et Trope, 1998; Trope et Liberman, 2000; Sagristano, Trope et Liberman, 2002). Enfin, en lien avec l'article de McMullen et Shepherd (2006), l'étude de la faisabilité (connaissance) et l'étude de la désirabilité (motivation) sont utiles pour explorer l'évaluation et le jugement d'opportunités. Nous soutenons donc que :

*P2c : Il existe une relation positive entre la Perspective Temporelle « Futur » et l'évaluation-jugement des opportunités faite par le dirigeant de PME.*

### **2.3 Les relations entre la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et les trois dimensions de la vigilance**

Une introduction préalable à la construction d'une proposition liant la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et la vigilance du dirigeant de PME peut être faite. La construction d'une telle proposition n'est pas sans difficulté ni tension. Nous pourrions *a priori* penser que les dirigeants de PME qui ont une Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » sont plus impulsifs et qu'ils prennent des décisions sans considérer toutes les

---

McMullen et Ocasio, à paraître). À ce sujet, William James précise qu'« [i]l s'agit de la façon dont l'esprit peut prendre possession, sous forme claire et vivante, de l'un des objets ou de l'une des idées qui semblent être simultanément possibles. La focalisation, la concentration de l'esprit et la conscience en constituent l'essence. Elle implique le retrait de certains objets afin de traiter plus efficacement les autres » (James, 1890, p.403-404). [Dans l'original : « It is the taking possession by the mind, in clear and vivid form, of one out of what seem several simultaneously possible objects or trains of thought. Focalization, concentration, of consciousness are of its essence. It implies withdrawal from some things in order to deal effectively with others [...] » (James, 1890, p.403-404)]. Enfin, il faut noter que nous nous situons ici à un niveau plus individuel (le dirigeant; par exemple, voir Eggers et Kaplan, 2009) que collectif (sur l'esprit collectif, voir Weick et Roberts, 1993).

alternatives, sans peser le pour et le contre. Nous pourrions également penser qu'ils profitent de l'instant présent et ne se préoccupent ni de rechercher des informations, ni de faire de nouvelles connexions ou encore d'évaluer et de juger le potentiel des opportunités. Ils ne seraient donc pas orientés vers l'accomplissement (McClelland, Atkinson, Clark et Lowell, 1953; McClelland, 1961). Pourtant, nous soutenons que ces individus cherchent aussi à prendre des risques (voir Zimbardo et Boyd, 1999; Apostolidis et Fieulaine, 2004) et que cette attitude de prise de risque est également caractéristique des individus orientés vers l'accomplissement qui attribuent une plus grande valence (voir Kelly, 1955; Lewin, 2007) au succès de la tâche future (voir Nisan, 1972).

En effet, il convient noter que 1) les individus heureux et malheureux se différencient dans les stratégies cognitives (les stratégies faisant appel à l'exercice du jugement) et les stratégies motivationnelles qu'ils utilisent, et que 2) les individus heureux vivent et réagissent aux événements et aux circonstances de façon plus positive et adaptative (Lyubormirsky, 2001; Lyubomirsky, King et Diener, 2005)<sup>474</sup>. Ensuite, soulignons que selon Bouffard, Lens et Nuttin (1983), les individus non frustrés (c'est le cas des individus ayant une Perspective Temporelle « Présent Hédoniste ») ont une Perspective Temporelle « Futur » plus longue que les individus frustrés. Enfin, il faut noter que les individus qui adoptent une Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » prennent des risques pour connaître l'excitation et éviter la frustration (voir Zimbardo et Boyd, 1999; Apostolidis et Fieulaine, 2004). Le fait que ces individus soient heureux et qu'ils prennent des risques vient donc modifier le sens de la relation plus simple qui lie le présent à 1) l'impulsivité (Ainslie, 1975), 2) au choix de la plus petite récompense au temps  $t_1$  plutôt qu'au temps  $t_2$  (Ainslie et Haslam, 1992; Rachlin et Raineri, 1992; Green, Fristoe et Myerson, 1994) et 3) aux construits de bas niveau (Lieberman et Trope, 1998; Trope et Liberman, 2000; Sagristano, Trope et Liberman, 2002).

En rappelant que les expériences, prototypes et schémas (Lieberman, Sagristano et Trope, 2002) sont des éléments clés de la veille et de la recherche d'informations, nous

---

<sup>474</sup> Il est ici possible de relier bonheur, affect et réussite. Ainsi, dans leur étude montrant que les individus heureux développent des affects positifs et des stratégies adaptatives les menant ensuite à la réussite, Lyubomirsky, King et Diener (2005) considèrent l'affect positif comme une composante de base du bonheur (*happiness*). Rappelons que le rôle de l'affect est étudié par plusieurs auteurs en psychologie-comportement organisationnel (par exemple, George et Brief, 1992; Forgas, 1995; Weiss et Cropanzano, 1996; Forgas et George, 2001; Ashkanasy, 2003) et en entrepreneuriat (par exemple, Baron, 2008; Delgado García, De Quevedo Puente et Blanco Mazagatos, 2015).

soutenons que les expériences de *coping* positives des individus heureux (Lyubormirsky, 2001) comme les individus ayant une Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » sont plus prototypiques (moins variables et plus extrêmes). Cependant, leurs structures cognitives (ou schémas cognitifs) sont plus simples comme celles des individus qui sont situés dans un futur plus lointain (voir Liberman, Sagristano et Trope, 2002). Ainsi, le fait que ces individus soient heureux et qu'ils aient des expériences de *coping* positives les incite à aller chercher de l'information supplémentaire (Staw et Barsade, 1993; Staw, Sutton et Pelled, 1994) – élément clé de la vigilance (Kaish et Gilad, 1991; Cooper, Folta et Woo, 1995; Busenitz, 1996; Fiet, 1996; Baron, 2006; Fiet, 2007; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012; Fiet, Norton et Clouse, 2013; Valliere, 2013). Nous pouvons alors proposer que :

*P3a : Il existe une relation positive entre la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et la veille-recherche d'informations mise en œuvre par le dirigeant de PME.*

Nous soutenons que le fait que les individus aient une Perspective Temporelle « Présent Hédoniste », qu'ils soient heureux et prennent des risques, montre qu'ils ont moins souffert d'une privation prolongée de Perspective Temporelle (voir Agarwal, Tripathi et Srivastava, 1983). Ils sont aussi, d'après nous, plus réfléchis et moins impulsifs, car ils imaginent toutes les hypothèses (Fredrickson, 1998; Isen, 2000; Fredrickson, 2001) avant de concevoir une solution correcte. Enfin, comme les individus qui ont une Perspective Temporelle « Futur », nous soutenons qu'ils sont plus enclins à faire des associations et des connexions d'informations nouvelles et créatives (Isen, Johnson, Mertz et Robinson, 1985; Isen, Daubman et Nowicki, 1987; Isen et Baron, 1991; Amabile, Barsade, Mueller et Staw, 2005; Foo, Uy et Murnieks, 2015)<sup>475</sup>. Dès lors, nous pouvons proposer que :

*P3b : Il existe une relation positive entre la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et l'association-connexion d'informations faite par le dirigeant de PME.*

Comme les individus qui ont une Perspective Temporelle « Futur », lorsque les individus qui ont une Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » évaluent et jugent des opportunités (voir McMullen et Shepherd, 2006), nous soutenons qu'ils s'intéressent

---

<sup>475</sup> Bien que certains auteurs aient mis au jour des résultats opposés (par exemple, voir George et Zhou, 2002), nous soutenons qu'il existe une relation positive entre affect positif et créativité.

davantage à l'importance perçue de la récompense qu'à la probabilité de la gagner (voir Sagristano, Trope et Liberman, 2002). Heureux et joyeux, ils perçoivent moins les risques (voir Foo, 2011) et en prennent davantage, car ils sont confiants (Nussbaum, Liberman et Trope, 2006). Enfin, considérant que l'action est la résultante de l'étape d'évaluation (McMullen et Shepherd, 2006), nous pouvons ici ajouter que des niveaux croissants de joie<sup>476</sup> renforcent l'association entre l'évaluation des opportunités et la tendance à les exploiter (Welpe, Spörrle, Grichnik, Michl et Audretsch, 2012)<sup>477</sup>. Dès lors, nous proposons que :

*P3c : Il existe une relation positive entre la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et l'évaluation-jugement des opportunités faite par le dirigeant de PME.*

## **2.4 Les relations entre la Perspective Temporelle « Présent Fataliste » et les trois dimensions de la vigilance**

La remarque concernant la nécessaire prise en compte du contexte est également valable lorsqu'il s'agit de construire une proposition portant sur la Perspective Temporelle « Présent Fataliste ». En effet, cette Perspective Temporelle dénote une résignation face à la vie (voir Zimbardo et Boyd, 1999; Apostolidis et Fioulaine, 2004) et, finalement, un champ de contrôle (*locus of control*) externe (Rotter, 1966). Une autre remarque est ici importante. Nous savons que la Perspective Temporelle est saisie depuis le présent, en fonction des besoins actuels et des orientations des valeurs de l'individu (Hoornaert, 1973). Nous savons aussi que plus les individus qui ont une motivation à éviter l'échec ont un nombre d'échecs futurs anticipés, contingents à leurs performances immédiates, plus grande est leur résistance à s'engager dans l'activité (Raynor, 1969). Par conséquent, il semble que le fatalisme et la résignation jouent un rôle négatif.

Plus précisément, nous soutenons ici que les individus qui s'immergent dans le présent (comme les individus qui ont une Perspective Temporelle « Présent Fataliste ») souffrent d'une privation de Perspective Temporelle. Ils s'opposent aux individus plus orientés vers le futur (Agarwal, Tripathi et Srivastava, 1983). Ensuite, nous soutenons que leurs expériences

---

<sup>476</sup> Pour Watson et Tellegen (1985), la joie est positivement corrélée à l'affect positif.

<sup>477</sup> Sur les émotions, le lecteur pourra consulter Hatfield, Cacioppo et Rapson (1994). Sur la relation entre émotion et décision, il pourra se reporter à Ledoux (2005) ou à Berthoz (2013). Enfin, nous pouvons préciser que l'idée d'une continuité des affects dans le temps est une idée ancienne. En effet, dans la troisième partie de *L'Éthique*, Spinoza propose notamment que « [l] 'homme se trouve, par l'image d'une chose passée ou future, affecté du même affect de Joie et de Tristesse que par l'image d'une chose présente » (Spinoza, 1988, p.233).

de  *coping*  ne sont pas plus prototypiques (moins variables et plus extrêmes) et les structures cognitives ou schémas cognitifs (Nisbett et Ross, 1980; Schwenk, 1988; Fiske et Taylor, 1991) ne sont pas plus simples. Ils ne reflètent donc pas ceux des individus qui se situent dans un futur plus lointain (Liberman, Sagristano et Trope, 2002). Pour les individus malheureux (Lyubomirsky, 2001) et frustrés (Bouffard, Lens et Nuttin, 1983), le futur (voir Gjesme, 1979) est davantage synonyme d'anxiété (Tellegen, 1985), ce qui les conduit, d'après nous, à un mauvais usage du temps (voir Bond et Feather, 1988) et à un mauvais contrôle perçu du temps (voir Macan, Shahani, Dipboye et Phillips, 1990; Claessens, Van Eerde, Rutte et Roe, 2007). Ces individus sont finalement moins enclins à rechercher une nouvelle information<sup>478</sup> – élément pourtant central de la vigilance (Kaish et Gilad, 1991; Cooper, Folta et Woo, 1995; Busenitz, 1996; Fiet, 1996; Baron, 2006; Fiet, 2007; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012; Fiet, Norton et Clouse, 2013; Valliere, 2013). Nous proposons dès lors que :

*P4a : Il existe une relation négative entre la Perspective Temporelle « Présent Fataliste » et la veille-recherche d'informations faite par le dirigeant de PME.*

Nous soutenons que les individus qui ont une Perspective Temporelle « Présent Fataliste » font davantage preuve d'impulsivité dans leurs réponses et ne se soucient pas de la justesse de la solution qu'ils proposent. Ils ne considèrent donc pas toutes les hypothèses avant de fournir une solution correcte (Agarwal, Tripathi et Srivastava, 1983)<sup>479</sup>. De plus, nous soutenons que ces individus adoptent une attitude de réaction face à leur environnement, car ils pensent être davantage confrontés au sort et au déterminisme exogène (Rotter, 1966; Bergadaà, 1990) plutôt qu'à un futur maîtrisé (Shelley, 1994). L'impulsivité ne les encourage pas à faire de nouvelles associations ou de nouvelles connexions. Dès lors, nous pouvons proposer que :

---

<sup>478</sup> Nous pouvons rapprocher cette idée de l'article de Staw, Sandelands et Dutton (1981) qui expliquent, en se référant à des travaux antérieurs (par exemple, Easterbrook, 1959), que les individus placés sous l'effet d'une menace développent de l'anxiété et restreignent leur traitement d'informations. La notion de menace est développée par Jackson et Dutton (1988).

<sup>479</sup> Fredrickson (2001) montre que, contrairement aux personnes ayant des émotions positives, les personnes qui ont des émotions négatives n'élargissent pas, mais réduisent leur champ de pensée et d'action.

*P4b : Il existe une relation négative entre la Perspective Temporelle « Présent Fataliste » et l'association-connexion d'informations faite par le dirigeant de PME<sup>480</sup>.*

En ce qui concerne l'évaluation et le jugement des opportunités entrepreneuriales, nous soutenons que l'attitude de réaction face à l'environnement, dénotant une dépendance vis-à-vis du sort et un déterminisme exogène (voir Rotter, 1966; Bergadaà, 1990), rend difficiles la connaissance et la motivation à s'engager dans l'action entrepreneuriale (McMullen et Shepherd, 2006). De plus, considérant l'action comme l'étape résultant de l'évaluation-jugement d'opportunités (McMullen et Shepherd, 2006), nous soutenons que des niveaux croissants de peur<sup>481</sup> augmentent le risque perçu (Foo, 2011) et affaiblissent l'association entre l'évaluation des opportunités et la tendance à les exploiter (Welpel, Spörrle, Grichnik, Michl et Audretsch, 2012; Wood, McKelvie et Haynie, 2014)<sup>482</sup>. Par conséquent, nous pouvons proposer que :

*P4c : Il existe une relation négative entre la Perspective Temporelle « Présent Fataliste » et l'évaluation-jugement des opportunités faite par le dirigeant de PME.*

## **2.5 Les relations entre la Perspective Temporelle « Passé Positif » et les trois dimensions de la vigilance**

Notons d'abord que la Perspective Temporelle « Passé Positif » peut être considérée sous l'angle des expériences et des événements passés (Wallace et Rabin, 1960; Bandura, 2003; Apostolidis et Fieulaine, 2004; Fried et Slowik, 2004; Shipp et Jansen, 2011) positifs qui ont été vécus et mémorisés par les individus. Nous pourrions penser *a priori* que s'éterniser sur le passé positif et avoir souffert d'une privation de Perspective Temporelle (Agarwal, Tripathi et Srivastava, 1983) amènent ces individus à rechercher ce qui est familier et non ce qui est nouveau. Ces individus ne seraient donc pas incités à être vigilants (Kirzner, 1983, 2009; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012). Pourtant, nous soutenons que ces individus vont se comporter comme les individus qui ont une Perspective Temporelle « Futur », car leurs choix individuels (principalement déterminés par leurs attentes) dépendent, entre autres,

---

<sup>480</sup> Bien que certains auteurs aient mis au jour des résultats opposés (par exemple, George et Zhou, 2002), nous soutenons qu'il existe une relation négative entre affect négatif et créativité.

<sup>481</sup> Pour Watson et Tellegen (1985), la peur est positivement corrélée à l'affect négatif.

<sup>482</sup> Sur la relation entre émotion et décision, le lecteur peut consulter Berthoz (2013).



de leurs expériences passées (positives) directes et vicariantes (voir Lewin, Dembo, Festinger et Sears, 1944; Mischel, 1974). Nous soutenons donc que la valeur incitative (l'aspect positif du passé), qui est une des deux composantes de la motivation (Vroom, 1964; Heckhausen, 1977; Kanfer, 1990; Locke et Latham, 2002), joue un rôle (positif) important.

Enfin, la veille-recherche d'informations étant un élément clé de la vigilance pour certains auteurs (Kaish et Gilad, 1991; Busenitz, 1996; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012), nous soutenons que les individus qui ont une Perspective Temporelle « Passé Positif » vont chercher plus d'informations parce que 1) ils génèrent un plus grand nombre d'idées (voir Rollier et Turner, 1994) qui doivent être informées et parce que 2) ils sont motivés pour obtenir ces informations, obtenir un succès immédiat et anticiper un succès futur (Raynor, 1969). Ainsi, nous pouvons proposer que :

*P5a : Il existe une relation positive entre la Perspective Temporelle « Passé Positif » et la veille-recherche d'informations faite par le dirigeant de PME.*

Nous pensons que si ces individus génèrent un plus grand nombre d'idées (voir Rollier et Turner, 1994), alors ils sont plus à même d'associer et de connecter les informations de façon unique et innovante. En effet, Fredrickson et Branigan ont trouvé en 2005 que les individus qui avaient des émotions positives élargissaient leur champ de perception et de pensée et qu'ils s'engageaient dans un plus grand nombre d'actions. Cet argument est également renforcé par la valence positive du passé qui rapproche ces individus des individus ayant une Perspective Temporelle « Futur » (De Volder et Lens, 1982; Lens et Bouffard, 1993; Simons, Vansteenkiste, Lens et Lacante, 2004)<sup>483</sup>. Dès lors, nous proposons que :

*P5b : Il existe une relation positive entre la Perspective Temporelle « Passé Positif » et l'association-connexion d'informations faite par le dirigeant de PME.*

Enfin, nous soutenons que la connaissance des événements passés et la motivation positives font que les individus qui ont une Perspective Temporelle « Passé Positif » sont plus enclins à agir de manière entrepreneuriale (McMullen et Shepherd, 2006). En effet, faisant écho aux individus ayant une Perspective Temporelle « Futur » qui attachent une plus grande

---

<sup>483</sup> Fredrickson (2001) montre que les personnes ayant des émotions positives élargissent leur champ de pensée et d'action.

valeur au succès et qui émettent l'hypothèse que leurs chances de succès sont plus grandes lorsqu'il s'agit d'une tâche future (Nisan, 1972), Foo montre, en 2011, que les entrepreneurs heureux choisissent l'option la plus risquée alliant un résultat incertain à une grande valeur. Par conséquent, nous pouvons proposer que :

*P5c : Il existe une relation positive entre la Perspective Temporelle « Passé Positif » et l'évaluation-jugement des opportunités faite par le dirigeant de PME.*

En fin de compte, nous pouvons remarquer que l'étude de la Perspective Temporelle « Passé Positif » permet d'illustrer l'existence d'une corrélation positive entre la profondeur temporelle (*temporal depth*) du passé et la profondeur temporelle du futur (El Sawy, 1983; Bluedorn, 2000, 2002; Bluedorn et Ferris, 2004) ou encore entre une orientation « passé » et une orientation « futur » (Larwood, Falbe, Kriger et Miesing, 1995)<sup>484</sup>.

## **2.6 Les relations entre la Perspective Temporelle « Passé Négatif » et les trois dimensions de la vigilance**

Nous rappelons d'abord que les individus heureux et les individus malheureux se différencient dans les stratégies cognitives, les stratégies faisant appel à l'exercice du jugement et les stratégies motivationnelles qu'ils utilisent (Lyubomirsky, 2001; Lyubomirsky, King et Diener, 2005). Plus précisément, la Perspective Temporelle « Passé Négatif » peut être considérée sous l'angle des expériences et des événements passés (Wallace et Rabin, 1960; Bandura, 2003; Apostolidis et Fieulaine, 2004; Fried et Slowik, 2004; Shipp et Jansen, 2011) négatifs qui ont été vécus et mémorisés par les individus malheureux. « S'éternisant » (Watson et Clark, 1984; Lyubomirsky et Nolen-Hoeksema, 1995) sur le passé et ayant souffert d'une privation de Perspective Temporelle (Agarwal, Tripathi et Srivastava, 1983), nous soutenons qu'il est alors probable que ces individus ne retardent pas les récompenses (Mischel, 1958, 1961; Mischel et Metzner, 1962; Rodriguez, Mischel et Shoda, 1989; Mischel, Shoda et Rodriguez, 1992; Metcalfe et Mischel, 1999) et qu'ils ne se comportent pas comme les individus ayant une Perspective Temporelle « Futur », car leurs choix individuels (principalement déterminés par leurs attentes) dépendent de leurs expériences passées (Mischel, 1974) négatives. Par conséquent, nous soutenons que la valeur incitative (l'aspect

---

<sup>484</sup> La capacité de l'être humain à projeter son moi dans le passé et dans le futur est appelée, par Epstein et Peetz (2012), « capacité à voyager mentalement dans le temps » (*mental time travel capacity*).

négatif du passé), qui est l'une des deux composantes de la motivation (Vroom, 1964; Heckhausen, 1977; Kanfer, 1990; Locke et Latham, 2002), joue un rôle (négatif) important (Holman et Silver, 1998).

Concernant la veille et la recherche d'informations vues comme des éléments importants de la vigilance (Kaish et Gilad, 1991; Cooper, Folta et Woo, 1995; Busenitz, 1996; Fiet, 1996; Baron, 2006; Fiet, 2007; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012; Fiet, Norton et Clouse, 2013; Valliere, 2013), nous soutenons que les individus ayant une Perspective Temporelle « Passé Négatif » vont chercher moins d'informations 1) parce qu'ils génèrent un plus petit nombre d'idées, 2) parce qu'ils sont moins motivés pour les informer. Plus précisément, ils sont plus motivés à éviter l'échec et sont moins actifs (voir Raynor, 1969). Ainsi, nous pouvons proposer que :

*P6a : Il existe une relation négative entre la Perspective Temporelle « Passé Négatif » et la veille-recherche d'informations faite par le dirigeant de PME.*

Si les individus qui ont une Perspective Temporelle « Passé Négatif » génèrent un plus petit nombre d'idées<sup>485</sup> et qu'ils sont moins motivés pour les informer, alors nous soutenons qu'ils vont être également moins à même d'associer et de connecter les informations de manière unique et innovante. Pour illustrer l'idée d'association innovante, nous pouvons noter que Fredrickson et Branigan (2005) ont trouvé que les individus qui avaient des émotions négatives rétrécissaient leur champ de perception et de pensée et qu'ils s'engageaient dans un plus petit nombre d'actions<sup>486</sup>. Nous proposons dès lors que :

*P6b : Il existe une relation négative entre la Perspective Temporelle « Passé Négatif » et l'association-connexion d'informations faite par le dirigeant de PME.*

D'après nous, la connaissance des événements passés et la motivation négatives font que les individus qui ont une Perspective Temporelle « Passé Négatif » ne sont pas enclins à agir de manière entrepreneuriale (McMullen et Shepherd, 2006; Wood, McKelvie et Haynie, 2014). Cet argument est en cohérence avec Wood, McKelvie et Haynie (2014) qui trouvent

---

<sup>485</sup> Fredrickson (2001) montre que, contrairement aux personnes ayant des émotions positives, les personnes qui ont des émotions négatives n'élargissent pas mais réduisent leur champ de pensée et d'action.

<sup>486</sup> Derryberry et Tucker (1994) expliquent que les affects négatifs génèrent un *focus* attentionnel rétréci.

que la relation entre le taux de nouvelles firmes créées et la volonté de l'entrepreneur de poursuivre une opportunité était moins positive, lorsque l'entrepreneur avait vécu un échec entrepreneurial antérieur ou que sa peur de l'échec était élevée. Par conséquent, nous pouvons proposer que :

*P6c : Il existe une relation négative entre la Perspective Temporelle « Passé Négatif » et l'évaluation-jugement des opportunités faits par le dirigeant de PME.*

## 2.7 Les relations entre les trois dimensions de la vigilance

En nous appuyant sur la conceptualisation de la vigilance proposée par Tang, Kacmar et Busenitz (2012), il faut préciser que la vigilance est d'abord constituée de l'activité de veille-recherche d'informations. En effet, Kirzner (2005, p.53) considère la vigilance comme la « *propension à pressentir où chercher l'information* ». La recherche d'informations mais aussi l'idée d'une préparation individuelle (Kaish et Gilad, 1991) apparaissent ici en filigrane. Cette vigilance est alors utile pour « *découvrir où les acheteurs paient trop cher, et où les vendeurs encaissent trop peu, puis combler les écarts en proposant d'acheter un peu plus cher et de vendre un peu moins cher* » (Kirzner, 2005, p.32).

Une fois les informations obtenues, celles-ci doivent être connectées et associées de manière innovante. Le mode de pensée et la cognition (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith, 2002; Matlin, 2005; Baron, 2006; Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007) interviennent alors dans la connexion innovante d'informations apparemment sans rapport (Baron, 2006). Sur ce point, Kirzner (1999, p.12-13) explique : « *Pour faire une découverte, dans ce monde, il ne suffit pas d'être un peu plus visionnaire que les autres; il faut que cette clairvoyance 'abstraite' soit soutenue par des qualités psychologiques qui encouragent la personne à ignorer la sagesse conventionnelle, à rejeter les railleries des personnes qui dénigrent celui qu'elles voient comme un visionnaire qui se nourrit d'illusions, à rompre avec ce que d'autres ont été amenés à considérer comme la familiarité confortable des méthodes désuètes, à détruire brusquement et même cruellement les attentes confiantes de ceux que la somnolence prédispose à continuer de gagner leur vie comme ils l'ont toujours fait* »<sup>487</sup>.

---

<sup>487</sup> « *In order to make a discovery, in this world, it is simply not sufficient to be somehow more prescient than*

Enfin, pour qu'il y ait engagement dans l'action entrepreneuriale et acceptation de l'incertitude quant à une opportunité potentielle de profit (McMullen et Shepherd, 2006), il faut qu'il y ait à la fois une connaissance (l'activation est-elle possible ?) et une motivation (y a-t-il une satisfaction des désirs ?) de l'individu (McMullen et Shepherd, 2006).

Faisant écho à la conceptualisation de la vigilance proposée par Tang, Kacmar et Busenitz (2012), nous soutenons que plus la veille-recherche d'informations est importante, plus il est probable que l'association-connexion d'informations est innovante. De même, nous soutenons que plus le nombre d'alternatives innovantes est élevé (ce qui est le cas ici), plus l'évaluation-jugement des opportunités génératrices de profit potentiel par rapport aux connaissances et aux motivations individuelles est importante. Par conséquent, nous pouvons conjointement proposer que :

*P7a : Il existe une relation positive entre la veille-recherche et l'association-connexion d'informations faites par le dirigeant de PME.*

*P7b : Il existe une relation positive entre l'association-connexion d'informations et l'évaluation-jugement des opportunités faites par le dirigeant de PME.*

## **2.8 Les relations entre la veille-recherche d'informations et les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale (prise de risque, innovation et proactivité)**

En guise d'introduction, nous rappelons qu'en ce qui concerne l'orientation entrepreneuriale, nous empruntons ici la conception unidimensionnelle selon laquelle il y a une variation conjointe des dimensions de prise de risque, d'innovation et de proactivité (Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989). Nous n'empruntons donc pas la conception multidimensionnelle selon laquelle il existe une indépendance entre les dimensions de prise de risque, d'innovation, de proactivité, d'autonomie et d'agressivité concurrentielle (Lumpkin et Dess, 1996; Lyon, Lumpkin et Dess, 2000; Lumpkin et Dess, 2001).

La veille est importante en ce qu'elle est située à la base du processus de création de

---

*others; it requires that that "abstract" prescience be supported by psychological qualities that encourage one to ignore conventional wisdom, to dismiss the jeers of those deriding what they see as the self-deluded visionary, to disrupt what others have come to see as the comfortable familiarity of the old-fashioned ways of doing things, to ruin rudely and even cruelly the confident expectations of those whose somnolence has led them to expect to continue to make their living as they have for years past » (Kirzner, 1999, p.12-13).*

sens<sup>488</sup> (Thomas, Clark et Gioia, 1993) ou du processus d'interprétation organisationnelle (Daft et Weick, 1984). Plus précisément, nous considérons que la veille (ou *scanning*)<sup>489</sup> est l'activité managériale consistant à acquérir des informations sur les événements et les tendances de l'environnement entrepreneurial (Hambrick, 1981a). Il est alors possible d'étudier le lien entre la recherche-veille d'informations et l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle (voir Miller, 1983; Miller et Friesen, 1983; Miller et Toulouse, 1986a; Covin et Slevin, 1989, 1991; Covin et Wales, 2012; Wales, Gupta et Mousa, 2013; Gupta et Gupta, 2015). En effet, certains travaux (Miller et Friesen, 1977) ont montré que la firme entrepreneuriale avait un niveau de veille élevé. Il faut ici préciser que l'activité de veille est dévolue aux cadres sans spécification de niveau hiérarchique ou de domaine fonctionnel (Hambrick, 1981a).

Plus précisément, nous soutenons que, bien que la veille puisse augmenter la perception du risque associé à une entreprise entrepreneuriale (*entrepreneurial venture*) et qu'elle puisse baisser la probabilité d'engagement (et donc la prise de risque) dans cette entreprise (Simon, Houghton et Aquino, 2000), il est possible que la prise de risque, caractéristique de la firme entrepreneuriale renforcée par le *locus of control* de son dirigeant, reste élevée (Khandwalla, 1976/1977; Miller et Friesen, 1977; Miller, Kets De Vries et Toulouse, 1982; Miller, 1983, 1987). Ainsi, nous pouvons proposer que :

*P8a : Il existe une relation positive entre la veille-recherche d'informations faite par le dirigeant de PME et la prise de risque de sa PME.*

Il faut aussi noter qu'il est possible de lier la veille d'informations et l'innovation. En effet, certains travaux mettent au jour que les informations adéquates et le groupe d'individus ne sont reliés par des canaux d'information appropriés qu'à condition que l'environnement interne soutienne et incite à l'innovation (Zmud, 1983; Quinn, 1985)<sup>490</sup>. Par ailleurs et de

---

<sup>488</sup> Traduction littérale de la notion de « *sensemaking* ». Ce concept, plus particulièrement étudié par Weick (1979), comprend la mise en scène-activation (*enactment*), la sélection et la rétention.

<sup>489</sup> Sur la veille, le lecteur pourra consulter Aguilar (1967); Brush (1992a); Box, White et Barr (1993); Peters et Brush (1996).

<sup>490</sup> Un lien peut ici être fait entre la vigilance du dirigeant et l'orientation entrepreneuriale de la PME. En effet, bien que le dirigeant puisse être considéré comme un expert et ainsi posséder une « *capacité à tirer parti des différents problèmes qu'il a eu à résoudre, pour produire par lui-même un corps de connaissances* » (Hatchuel et Weil, 1992, p.128), certains auteurs ont expliqué (Floyd et Wooldridge, 1999) et montré (De Clercq, Dimov et Thongpapanl, 2013) qu'il y avait une relation positive entre le partage de la connaissance à l'intérieur de la firme

manière plus directe, d'autres travaux montrent que la veille-recherche d'informations est positivement reliée à l'innovation de la firme (voir Tang, Kacmar et Busenitz, 2012)<sup>491</sup>. Dès lors, nous pouvons proposer que :

*P8b : Il existe une relation positive entre la veille-recherche d'informations faite par le dirigeant de PME et l'innovation de sa PME.*

Comme certains auteurs (Mintzberg, 1973), nous soutenons que l'activité de veille est liée à l'entrepreneur et que ce dernier a pour but de faire croître son organisation selon les caractéristiques du comportement entrepreneurial. Nous avons également déjà vu dans la littérature sur la croissance de la firme que les firmes pouvaient croître en interne ou en externe (Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006 ; McKelvie et Wiklund, 2010). Or, nous soutenons que ces stratégies de croissance représentent vraiment la dimension de proactivité de l'échelle présentée dans Covin et Wales (2012), c'est-à-dire : 1) l'initiation de projets auxquels réagissent les concurrents, 2) l'introduction de nouveaux produits et services, des techniques administratives ou des technologies d'exploitation, 3) l'adoption d'une posture concurrentielle visant à détruire la concurrence<sup>492</sup>. Dès lors, nous pouvons proposer que :

*P8c : Il existe une relation positive entre la veille-recherche d'informations faite par le dirigeant de PME et la proactivité de sa PME.*

## 2.9 Les relations entre l'association-connexion d'informations et les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale

Notons d'emblée que bien que l'association et la connexion d'un stock d'informations

---

et son orientation entrepreneuriale. Le rôle du dirigeant était alors déterminant dans cette conversion entre individu et organisation. Nous pouvons en effet parler d'approche par la connaissance, car Grant (1997, p.451) précise : « La firme [...] permet aux individus de se spécialiser dans le développement d'une expertise, tout en établissant des mécanismes par lesquels les individus peuvent coordonner leurs différentes bases de connaissances et les intégrer pour la transformation des entrants en extrants ». [« The firm [...] permits individuals to specialize in developing specialized expertise, while establishing mechanisms through which individuals coordinate to integrate their different knowledge bases in the transformation of inputs into outputs » (Grant, 1997, p.451)]. Enfin, un lien peut ici être fait avec la littérature (par exemple, voir Kohli et Jaworski, 1990; Narver et Slater, 1990) portant sur l'orientation marché (*market orientation*) et notamment sur sa composante culturelle liée à la coordination interfonctionnelle.

<sup>491</sup> Bien que Li, Maggitti, Smith, Tesluk et Katila (2013) montrent que l'effort de recherche de l'équipe de direction est négativement corrélé à l'introduction de nouveaux produits, nous nous appuyons sur les résultats de Tang, Kacmar et Busenitz (2012).

<sup>492</sup> Nous pouvons préciser qu'une organisation anticipative est une organisation qui possède un service de veille (voir Kalika, 1991).

plus important rendent son caractère unique plus saillant et mènent à une prise de risque plus faible, il n'est pas évident que cette relation soit si simple. Nous soutenons en effet que les entrepreneurs sont tournés vers la croissance (voir Mintzberg, 1973) et qu'ils ont une plus grande propension à prendre des risques que les propriétaires tournés vers la création d'un revenu pour leur famille (Stewart et Roth, 2001). Nous soutenons également que la stratégie et l'efficacité organisationnelle sont liées aux caractéristiques des *managers* (Gupta, 1984; Gupta et Govindarajan, 1984) et qu'elles sont le reflet des valeurs et des bases cognitives de l'équipe de direction (Dearborn et Simon, 1958; Child, 1972; Andrews, 1980; Miller, Kets De Vries et Toulouse, 1982; Mintzberg et Waters, 1982; Gupta et Govindarajan, 1984; Hambrick et Mason, 1984; Kets De Vries et Miller, 1984; Miller, Toulouse et Bélanger, 1985; Das, 1986; Prahalad et Bettis, 1986; Das, 1987; Bantel et Jackson, 1989; Finkelstein et Hambrick, 1990; Mintzberg, 1990; Hitt et Tyler, 1991; March et Simon, 1991; Lant, Milliken et Batra, 1992; Wiersema et Bantel, 1992; Finkelstein et Hambrick, 1996; Hambrick, Cho et Chen, 1996; Child, 1997; Das et Teng, 1997; Tripsas et Gavetti, 2000; Ferrier, 2001; Bertrand et Schoar, 2003; Carpenter, Geletkanycz et Sanders, 2004; Malmendier et Tate, 2005a; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2005; Hambrick, 2007a, 2007b; Nadkarni et Barr, 2008; Finkelstein, Hambrick et Cannella, 2009; Wiklund et Shepherd, 2011<sup>493</sup>; Quigley et Hambrick, 2015; Bromiley et Rau, 2016; Busenbark, Krause, Boivie et Graffin, 2016; Wowak, Mannor, Arrfelt et McNamara, 2016)<sup>494</sup>. Enfin, nous soutenons qu'il existe une symétrie entre la prise de risque située au niveau individuel et la prise de risque située au niveau organisationnel (la dimension de prise de risque de l'échelle disponible dans Covin et Wales, 2012)<sup>495</sup>. Par conséquent, nous proposons que :

*P9a : Il existe une relation positive entre l'association-connexion d'informations faite par le dirigeant de PME et la prise de risque de sa PME.*

Nous soutenons que l'association et la connexion d'informations, vues comme des éléments constitutifs de la vigilance (Tang, Kacmar et Busenitz, 2012), sont un moyen pour les individus de modifier les catégories (Rosch, 1978; Dutton et Jackson, 1987; Palich et

---

<sup>493</sup> La performance ou l'échec sont bien les résultats des entreprises conduites par les individus.

<sup>494</sup> Un pont peut ici être jeté vers la congruence (ou *fit*) entre la personne et l'organisation (O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005; Jansen et Shipp, 2013) ainsi que vers le soutien organisationnel (Roades et Eisenberger, 2002; Roades Shanock et Eisenberger, 2006).

<sup>495</sup> Par exemple, voir Palmer et Wiseman (1999).



Bagby, 1995; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012) de leur cadre d'interprétation moyens-fins existant (Gaglio, 1997; Gaglio et Katz, 2001; Shane, 2003; Baron, 2006; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012). Ceci leur permet par la suite d'arriver à des opportunités réellement innovantes (Gaglio et Katz, 2001; Drucker, 2006), c'est-à-dire des opportunités transformées de manière à montrer leur potentiel économique (Kirzner, 1983; Alvarez et Busenitz, 2001; Alvarez et Barney, 2002). En effet, nous soutenons que la vigilance et l'identification d'opportunités (voir Gaglio, 1997) peuvent être rapprochées (Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003) car elles ont le même domaine d'intérêt : le marché ou le secteur (*marketplace*). De plus, le lien entre l'identification de l'opportunité et la dimension d'innovation telle qu'elle est prise en compte dans cette conception unidimensionnelle est possible, car nous considérons que l'identification de l'opportunité se réfère à l'opportunité d'offrir de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouveaux processus au marché ou au secteur (Gaglio et Katz, 2001). Enfin, il faut noter que le nombre de nouvelles lignes de produits ou services mises sur le marché durant les cinq dernières années est l'un des trois *items* de la dimension, selon l'échelle présentée dans Covin et Wales (2012). De manière plus directe, nous précisons ici que des articles récents ont trouvé que l'association-connexion d'informations était positivement reliée à l'innovation de la firme (Tang, Kacmar et Busenitz, 2012). Nous pouvons dès lors proposer que :

*P9b : Il existe une relation positive entre l'association-connexion d'informations faite par le dirigeant de PME et l'innovation de sa PME.*

L'étude du lien entre l'association-connexion (ou *bisociation* selon Koestler, 1964; Smith et Di Gregorio, 2002) et la proactivité est possible, mais elle nécessite d'abord de considérer 1) que l'association-connexion dépend d'un stimulus approprié, de la connaissance du domaine et des compétences liées à la créativité (Amabile, 1996; Smith et Di Gregorio, 2002) et 2) que cette association-connexion mène ensuite à une action entrepreneuriale qui, dans le cadre de la théorie basée sur les ressources, mène à la proactivité. Comme le montre cette réflexion, la frontière entre innovation et proactivité est assez poreuse et nous passerons par la première notion pour arriver à la seconde. L'explication commence donc avec le fait que les aspects cognitifs du comportement sont intimement liés à la motivation, car les fonctions cognitives sont capables de transformer les besoins en tâches et en plans orientés vers le futur (Nuttin, 1964, 1980). Nous soutenons alors que l'accomplissement (McClelland, Atkinson, Clark et Lowell, 1953; McClelland, 1961) et le déplacement (Shapiro, 1975) sont

des stimuli (voir Amabile, 1996) qui poussent les entrepreneurs à agir. Ensuite, il faut considérer la connaissance du domaine (*domain knowledge*). Sur ce point, Amabile (1996) explique que « *[l]es compétences liées au domaine comprennent l'ensemble des possibilités de réaction d'un individu à partir desquelles se forme la nouvelle réaction et sont recueillies les informations permettant de la juger* » (Amabile, 1996, p.85)<sup>496</sup>. Bien que les dirigeants puissent faire preuve d'une rationalité<sup>497</sup> limitée (Eisenhardt et Zbaracki, 1992; Rojot, 2005), nous soutenons ici que l'activité de veille qui leur est dévolue (Hambrick, 1981a) les amène à considérer un ensemble initial d'informations plus complet. De plus, les compétences liées à la créativité « *incluent tout d'abord un style cognitif caractérisé par une facilité à saisir la complexité et une capacité à faire les choses différemment pendant la résolution des problèmes* » (Amabile, 1996, p.88)<sup>498</sup>. Le fait de casser les cadres moyens-fins existants (Gaglio, 1997; Gaglio et Katz, 2001; Shane, 2003; Baron, 2006) peut, selon nous, être relié à cette capacité. Enfin, il faut préciser que l'action entrepreneuriale, qui succède à l'association-connexion, est toujours tournée vers un futur meilleur pour l'individu que la situation présente (Von Mises, 1996).

En lien avec l'action entrepreneuriale et l'idée d'un futur meilleur, Barney (1986, p.1239) explique d'ailleurs que « *les firmes qui cherchent à avoir des rendements supérieurs à la moyenne en mettant en œuvre des stratégies produit-marché doivent avoir des attentes invariablement plus précises concernant la valeur future de ces stratégies lorsqu'elles acquièrent les ressources nécessaires pour les implémenter [...]* »<sup>499</sup> dans des marchés de facteurs stratégiques (*strategic factor markets*). Nous soutenons alors qu'un rapprochement entre l'entrepreneuriat et la théorie fondée sur les ressources (*resource-based theory*) est possible. En effet, la définition de l'entrepreneuriat donnée par Alvarez et Busenitz (2001) reconnaît à la firme un rôle d'acteur cherchant à réunir les quatre conditions de la théorie fondée sur les ressources (valeur, rareté, imitation imparfaite et non-substituabilité selon

---

<sup>496</sup> « *Domain-relevant skills comprise the individual's complete set of response possibilities from which the new response is to be synthesized, and information against which the new response is to be judged* » (Amabile, 1996, p.85).

<sup>497</sup> Sur le modèle de l'acteur rationnel, le lecteur pourra consulter Allison (1971). Pour un panorama des rationalités, nous renvoyons le lecteur à l'étude de Romelaer et Lambert (2001).

<sup>498</sup> « *This component includes, first, a cognitive style characterized by a facility in understanding complexities and an ability to break set during problem-solving* » (Amabile, 1996, p.88).

<sup>499</sup> « *Firms seeking to obtain above normal returns from implementing product market strategies must have consistently more accurate expectations about the future value of those strategies when acquiring the resources necessary to implement them [...]* » (Barney, 1986, p.1239).

Barney, 1991, 2001) en vue d'obtenir des rentes (Amit et Schoemaker, 1993; Milgrom et Roberts, 1997) entrepreneuriales. En définissant les ressources de la firme comme « *les actifs tangibles et intangibles qui lui sont liés à un moment donné et de façon semi-permanente* » (Wernerfelt, 1984, p.172)<sup>500</sup> et en précisant que ces ressources doivent être hétérogènes et imparfaitement mobiles, mais aussi qu'il doit y avoir des limites *ex ante* et *ex post* à la concurrence (Peteraf, 1993), nous pouvons rapprocher les ressources des capacités dynamiques. Jaouen (2005, p.105) fait d'ailleurs cette liaison quand elle précise, en s'appuyant sur la définition de Teece, Pisano et Shuen (1997)<sup>501</sup> : « *Les capacités dynamiques [...] sont définies comme les processus qui utilisent des ressources – spécifiquement les processus pour acquérir, mobiliser, reconfigurer, et céder les ressources – pour s'adapter ou créer un changement sur le marché* »<sup>502</sup>. Nous arrivons finalement à la conception de la proactivité selon Miller (1983, p.771), c'est-à-dire la volonté de « *prendre les concurrents de court* » (*beating competitors to the punch*). Ainsi, nous pouvons proposer que :

*P9c : Il existe une relation positive entre l'association-connexion d'informations faites par le dirigeant de PME et la proactivité de sa PME.*

## 2.10 Les relations entre l'évaluation-jugement des opportunités et les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale

Nous pouvons maintenant passer au troisième élément constitutif de la vigilance selon Tang, Kacmar et Busenitz (2012) : l'évaluation et le jugement des opportunités. Il convient d'abord de noter que la prise en considération de la connaissance affine la frontière entre

---

<sup>500</sup> « *[A] firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm [...]* » (Wernerfelt, 1984, p.172).

<sup>501</sup> Teece, Pisano et Shuen définissent les capacités dynamiques comme « *l'aptitude que possède la firme à incorporer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes afin d'aller au-devant d'environnements rapidement changeants* » (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p.516) [*We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*]. Une décennie plus tard, Teece (2007, p.1319) définit ces mêmes capacités comme « *la capacité 1) à comprendre et à représenter les opportunités et les menaces, 2) à saisir les opportunités, et 3) à maintenir la compétitivité en améliorant, en combinant, en protégeant et, si nécessaire, en reconfigurant les actifs corporels et incorporels de l'entreprise* » [*The capacity (1) to sense and shape opportunities and threats (2) to seize opportunities, and (3) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets*].

<sup>502</sup> Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece et Winter (2007, p.4) font également cette liaison en précisant que les capacités dynamiques sont une partie de la base des ressources d'une organisation. Ces auteurs définissent une capacité dynamique comme « *la capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier, de façon ciblée, sa base de ressources* » [*... the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base*].

association et connexion, d'une part, et évaluation et jugement, d'autre part. En effet, la connaissance (Hayek, 1945; Venkataraman, 1997; Shane, 2000; Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003; Shepherd et De Tienne, 2005; Baron, 2006; Fiet, 2007; Grégoire, Barr et Shepherd, 2010; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012; Valliere, 2013) entre dans la reconnaissance de modèles (voir Baron, 2006) et joue un rôle dans la réponse à la question de savoir comment des personnes particulières perçoivent des liens entre des événements complexes et apparemment sans rapport (voir Baron, 2006). La connaissance joue également un rôle dans l'action entrepreneuriale vue comme une décision critique sous incertitude quant à une opportunité possible de profit (McMullen et Shepherd, 2006).

En ce qui concerne le lien entre l'évaluation-jugement de l'opportunité et la dimension de prise de risque de l'orientation entrepreneuriale, nous soutenons que les entrepreneurs sont plus confiants et plus optimistes (Cooper, Woo et Dunkelberg, 1988; Kahneman et Lovallo, 1994) dans l'évaluation de la situation (Busenitz et Barney, 1997). De plus, nous soutenons que la propension à s'engager dans une activité entrepreneuriale (le résultat de l'étape d'évaluation-jugement selon McMullen et Shepherd, 2006) est fonction de la cognition (Collins et Moore, 1970; Busenitz et Lau, 1996; Mitchell, Smith, Seawright et Morse, 2000; Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith, 2002; Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007). Enfin, nous soutenons qu'il y a une relation positive entre le développement de la cognition entrepreneuriale et la tolérance à la prise de risque. Il convient donc de s'intéresser à la cognition entrepreneuriale (Grégoire, Barr et Shepherd, 2010; Fayolle et Degeorge, 2012).

Il faut noter que la recherche portant sur cette dernière s'intéresse au mode de pensée des entrepreneurs (Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007) et veut comprendre « *comment ils utilisent des modèles mentaux simplificateurs*<sup>503</sup> pour assembler

---

<sup>503</sup> Nous pouvons alors lier ces modèles mentaux simplificateurs (ou heuristiques, selon Tversky et Kahneman, 1974) au comportement rationnel limité satisfaisant plutôt que maximisant (Simon, 1955; Cyert et March, 1970; Mintzberg, Raisinghani et Théorêt, 1976; Simon, 1983; March et Simon, 1991; Simon, 1991; Favereau, 1997; Gavetti et Levinthal, 2000; Romelaer et Lambert, 2001; Williamson, 2004; Bromiley, 2005; Gavetti, Greve, Levinthal et Ocasio, 2012). Un lien peut d'ailleurs être fait entre rationalité limitée et apprentissage organisationnel (Shrivastava, 1983; Fiol et Lyles, 1985; Levitt et March, 1988; Simon, 1991; Weick, 1991; Koenig, 1997). Un lien peut également être fait entre apprentissage organisationnel (par exemple, voir Huber, 1991; Argote, 2005) et reconnaissance des opportunités (Lumpkin et Lichtenstein, 2005). Dans notre cas, il s'agit plus précisément d'apprentissage cognitif d'ordre individuel (Lumpkin et Lichtenstein, 2005) car ce type d'apprentissage est lié à la phase de découverte.

des informations, auparavant sans rapport, qui les aident à identifier et à inventer de nouveaux produits ou services ainsi qu'à assembler les ressources nécessaires pour démarrer et faire croître leurs entreprises » (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith, 2002, p.97)<sup>504</sup>.

De manière plus directe, le lien entre l'action entrepreneuriale (vue comme la résultante de l'étape d'évaluation-jugement selon McMullen et Shepherd, 2006) et la prise de risque (Covin et Wales, 2012) est possible, car l'un des *items* de la dimension précise que la firme entrepreneuriale adopte une posture agressive et audacieuse, en vue de maximiser la probabilité d'exploitation de l'opportunité potentielle. Nous pouvons alors proposer que :

*P10a : Il existe une relation positive entre l'évaluation-jugement des opportunités faite par le dirigeant de PME et la prise de risque de sa PME.*

Nous pouvons d'abord rappeler que la combinaison de la connaissance (possibilité d'activer/mettre en scène l'opportunité) et de la motivation (possibilité de satisfaire les désirs) mène à une action entrepreneuriale (voir McMullen et Shepherd, 2006)<sup>505</sup>. Nous soutenons ici qu'il est possible de lier l'évaluation-jugement de l'opportunité (McMullen et Shepherd, 2006) et l'innovation (Covin et Wales, 2012), car l'entrepreneur est motivé par une opportunité qu'il juge génératrice de potentiel économique (Kirzner, 1983; Alvarez et Busenitz, 2001) et qu'il fait des choix (Mintzberg, 1973). D'après nous, il va alors choisir de poursuivre cette opportunité en fournissant un soutien (*management support*) à l'équipe qui

---

<sup>504</sup> « *Research in entrepreneurial cognition is about understanding how entrepreneurs use simplifying mental models to piece together previously unconnected information that helps them to identify and invent new products or services, and to assemble the necessary resources to start and grow businesses* » (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith, 2002, p.97).

<sup>505</sup> La connaissance antérieure individuelle (Hayek, 1945; Venkataraman, 1997; Shane, 2000; Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003; Shepherd et De Tienne, 2005; Baron, 2006; Fiet, 2007; Grégoire, Barr et Shepherd, 2010; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012; Valliere, 2013) crée un couloir (Ronstadt, 1988) de connaissances (*knowledge corridor*) et permet la reconnaissance individuelle de certaines opportunités.

En lien avec les capacités dynamiques (Grant, 1991; Kogut et Zander, 1992; Teece et Pisano, 1994; Helfat et Peteraf, 2003; Zott, 2003; Vergne et Durand, 2010, 2011), cette connaissance peut alors être rapprochée de la dépendance de sentier (*path dependence*) (Nelson et Winter, 1982; David, 1985; Arthur, 1989; Szulanski, 1996; Pierson, 2000; Burgelman, 2002, 2009; Sydow, Schreyögg et Koch, 2009; Garud, Kumaraswamy et Karnøe, 2010; Vergne et Durand, 2010; Schreyögg et Sydow, 2011; Vergne et Durand, 2011; Thiétart, 2016).

Il faut alors prendre en compte l'histoire (Ansoff, 1979, 1987) et les observations, car elles jouent un rôle dans la détermination des croyances collectives et organisationnelles (Felin et Zenger, 2009) concernant les actions futures dans lesquelles l'organisation pourrait s'engager (cf. l'article d'Helfat et Raubitschek de 2000 sur l'introduction de nouveaux produits).

développe le nouveau produit (Zirger et Maidique, 1990; Brown et Eisenhardt, 1995; Cooper et Kleinschmidt, 1995; Danneels, 2002)<sup>506</sup>. Ainsi, l'innovation, selon l'échelle présentée dans Covin et Wales (2012), est prise en compte car nous rappelons que l'un des *items* de cette dimension concerne le nombre de nouvelles lignes de produits ou services. De manière plus directe, nous pouvons aussi préciser que l'évaluation-jugement des opportunités est positivement reliée à l'innovation de la firme (voir Tang, Kacmar et Busenitz, 2012). En somme, nous proposons que :

*P10b : Il existe une relation positive entre l'évaluation-jugement des opportunités faite par le dirigeant de PME et l'innovation de sa PME.*

Enfin, il est possible de lier l'évaluation-jugement de l'opportunité à la proactivité. Nous soutenons en effet que ce qui relie la vigilance (dans la conception de Kirzner) et la proactivité (dans la conception de Schumpeter) est l'incertitude. Rappelons ici que l'action entrepreneuriale est vue comme une décision critique sous incertitude quant à une opportunité possible de profit et que « l'opportunité pour moi » (*opportunity for me*; cf. Haynie, Shepherd et McMullen, 2009) est liée à la volonté individuelle de supporter l'incertitude (McMullen et Shepherd, 2006).

Mettant au jour le poids de l'initiative – élément clé de la proactivité –, Kirzner (1999) relève que : « *L'exercice entrepreneurial de la prescience et de la vigilance exige des qualités de leadership agressives, créatives et audacieuses. Mais cela veut simplement dire que le prophète capable d'imaginer comment une innovation radicale pourrait améliorer le monde mais manquant d'initiative et d'audace nécessaires (pour endosser les risques à assumer afin de rendre cette innovation réelle dans un monde chargé d'incertitudes) n'a, en fait, pas encore vraiment découvert d'opportunités d'innovation disponible et attrayante. S'il n'a pas vu cette opportunité sous une lumière telle qu'elle l'incite à la mettre en œuvre malgré le scepticisme railleur des autres et la possibilité d'un échec final, alors il ne l'a pas vraiment*

---

<sup>506</sup> En lien avec les recherches récentes sur le jugement entrepreneurial (par exemple, voir Foss et Klein, 2012; Klein, Chapman et Mondelli, 2013), nous pouvons tout d'abord noter que l'entrepreneur qui détient les ressources exerce un jugement original (traduction littérale de « *original judgment* ») alors que l'équipe composée d'employés exerce un jugement dérivé (traduction littérale de « *derived judgment* ») et agit comme si elle détenait les actifs qu'elle gère. Nous pouvons également noter qu'il est ici question de la latitude entrepreneuriale (ou intrapreneuriale) conférée à l'individu alors placé au cœur de la firme (voir Burgelman, 1983; Pinchot, 1985).

‘vue’ » (Kirzner, 1999, p.13)<sup>507</sup>. Par conséquent, nous pouvons proposer que :

*P10c : Il existe une relation positive entre l'évaluation-jugement des opportunités faite par le dirigeant de PME et la proactivité de sa PME.*

Nous pensons que les relations liant les trois dimensions de la vigilance et les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle sont, toutes, des relations positives et il n'y a plus lieu de distinguer entre Perspective Temporelle à valence positive (la Perspective Temporelle « Passé Positif », « Présent Hédoniste » et « Futur ») et Perspective Temporelle à valence négative (la Perspective Temporelle « Passé Négatif » et « Présent Fataliste »). En effet, l'affect négatif, signalant une mauvaise situation, amène les entrepreneurs à fournir un effort concernant les tâches immédiatement requises (Foo, Uy et Baron, 2009). Nous pensons donc que les dirigeants de PME qui ont au départ une Perspective Temporelle à valence négative vont néanmoins agir de manière entrepreneuriale, et que leurs firmes vont néanmoins prendre des risques, être innovantes et proactives.

Par ailleurs, nous pensons également que les entrepreneurs qui ont un affect positif<sup>508</sup> vont fournir un effort qui dépasse les tâches immédiatement requises (Foo, Uy et Baron, 2009; Uy, Foo et Iliés, 2015), vont faire preuve d'une plus grande créativité et, par suite, vont innover dans leurs firmes de façon plus radicale (Baron et Tang, 2011)<sup>509</sup>. Finalement, en suivant ces résultats liés à l'innovation, nous pensons que les dirigeants de PME qui ont, au départ, une Perspective Temporelle à valence positive vont agir de manière entrepreneuriale et que leurs firmes vont également prendre des risques et être proactives<sup>510</sup>.

---

<sup>507</sup> « *The entrepreneurial exercise of alert prescience calls for aggressive, bold, creative, leadership qualities. But this simply means that the seer who can imagine how the world might be improved by a radical innovation, but who lacks the needed boldness and initiative (to shoulder the risks which he would have to assume in order actually to introduce this innovation to reality in a world fraught with uncertainties) – has in fact not yet really discovered an available, attractive opportunity for innovation. If he has not seen that opportunity in so shining a light that it drives him to its implementation in spite of the jeering scepticism of others, and in spite of the possibility of its ultimate failure – then he has not really “seen” that opportunity* » (Kirzner, 1999, p.13).

<sup>508</sup> Par positif, nous entendons que les individus ont un affect modérément et non excessivement positif. En effet, des articles récents (Cardon, Wincent, Singh et Drnovsek, 2009; Hmieleski et Baron, 2009; Baron, Hmieleski et Henry, 2012) ont montré qu'au dessus d'un certain seuil, l'affect positif pouvait engendrer des résultats négatifs.

<sup>509</sup> La créativité joue ici le rôle de médiateur entre l'affect positif et la radicalité de l'innovation dans la firme.

<sup>510</sup> Toutes ces remarques font écho aux recherches récentes montrant que les entrepreneurs peuvent à la fois être optimistes, réalistes, persistants et adaptatifs (cf. Miller et Sardais, 2015).

## 2.11 Les relations entre les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale et la croissance de la PME<sup>511</sup>

Une introduction préalable au développement de plusieurs propositions liant l'orientation entrepreneuriale à la croissance est souhaitable. Il faut tout d'abord noter que cette relation importante se situe dans la lignée de la découverte et de l'exploitation des opportunités (voir Shane et Venkataraman, 2000). En effet, Covin, Green et Slevin (2006, p.58) expliquent, concernant la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le taux de croissance des ventes (*sales growth rate*), que « [l]'efficacité de l'orientation entrepreneuriale peut être mesurée de façon appropriée au moyen de critères qui permettent de refléter le succès avec lequel une entreprise réussit à convertir des opportunités entrepreneuriales en trajectoires de croissance »<sup>512</sup>.

Par ailleurs, il faut également noter que plusieurs recherches antérieures ont montré que cette relation était positive. Par exemple, incluant des indicateurs de croissance (le développement des ventes, l'augmentation du nombre d'emplois, la croissance du Chiffre d'Affaires supérieure à celle des concurrents, l'augmentation de la valeur de marché par rapport aux concurrents) dans sa mesure de la performance, Wiklund (1999) montre que l'orientation entrepreneuriale est positivement liée à la performance de la PME. De même, dans son analyse longitudinale, Madsen (2007) met au jour qu'un niveau stable ou supérieur (inférieur) d'orientation entrepreneuriale est positivement (négativement) lié à la performance de la firme. Enfin, nous l'avons déjà précisé, d'autres articles (Lumpkin et Dess, 1996; Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009; Wiklund, Patzelt et Shepherd, 2009; Wiklund et Shepherd, 2011; Cassia et Minola 2012; Rosenbusch, Rauch et Bausch, 2013; Wales, Patel et Lumpkin, 2013; Saeed, Yousafzai et Engelen, 2014) mettent au jour une relation positive entre orientation entrepreneuriale et performance (dont la croissance est une sous-dimension; Brush et Vanderwerf, 1992; Murphy, Trailer et Hill, 1996; St-Pierre et Cadieux, 2011) et permettent de justifier l'existence d'une relation positive entre orientation entrepreneuriale et croissance de la petite entreprise.

---

<sup>511</sup> Il est possible d'inclure la croissance comme extrant (*output*) de notre conception qualitative, sociale et valencée du temps (la Perspective Temporelle), car des articles récents ont montré le lien qui existe entre engagement affectif et hypercroissance (combinaison de la croissance réelle et de l'intention de croître) de la PME (voir Champagne De Labriolle, Prim-Allaz, Séville et Belliato, 2012).

<sup>512</sup> « *EO effectiveness is appropriately measured using criteria that reflect a firm's success at translating entrepreneurial opportunities into growth trajectories* » (Covin, Green et Slevin, 2006, p.58).



La littérature portant sur la prise de risque est importante et parfois équivoque (sur la prise de risque, voir notamment Bowman, 1980; Baird et Thomas, 1985; MacCrimmon, Wehrung et Stanbury, 1986; March et Shapira, 1987; Fiegenbaum et Thomas, 1988; Miller et Bromiley, 1990; Bromiley, 1991; March et Shapira, 1992; March, 1994; Shapira, 1995; Miller et Leiblein, 1996; Greve, 1998; Palmer et Wiseman, 1999; Bromiley, Miller et Rau, 2001; Miller et Chen, 2004; Chatterjee et Hambrick, 2011)<sup>513</sup>. Concernant la relation entre la prise de risque et la croissance, nous pouvons par exemple noter que Rosenbloom et Cusumano (1987) mettent au jour que trois firmes japonaises (JVC, Sony et Matsushita) ont connu une croissance de leur Chiffre d’Affaires parce que leurs dirigeants avaient pris des risques en pariant sur le long terme et en poursuivant une opportunité nouvelle pour l’époque : la production de magnétoscopes. Comme ces auteurs le précisent, « *[d]ans les trois entreprises, les dirigeants se sont montrés prêts et disposés à investir dans une technologie dont les retombées commerciales étaient à long terme, et fortement incertaines* » (Rosenbloom et Cusumano, 1987, p.59)<sup>514</sup>. Cette citation portant sur la prise de risque ouvre la voie au dilemme cher à James March (1991) (voir aussi Huault, 2009; Lavie, Stettner et Tushman, 2010) portant sur l’exploration des nouvelles connaissances et des nouveaux marchés, qui engendrent des coûts supplémentaires en vue d’obtenir un avantage concurrentiel durable, et sur l’exploitation des connaissances existantes et des marchés existants, qui n’engendrent aucun coût supplémentaire mais exposent les entreprises à une disparition potentielle. En lien avec ce dilemme et portant davantage sur les PME, Kollmann et Stöckmann (2014) ont récemment montré que l’exploration jouait le rôle de médiateur positif entre la prise de risque et la performance (incluant la croissance) de la firme. Nous pouvons nous appuyer sur leur article, car le nombre moyen d’employés des entreprises qui composaient leur échantillon était de 43,69 (Kollmann et Stöckmann, 2014, p.1013). Dès lors, nous soutenons que :

*P11a : Il existe une relation positive entre la prise de risque et la croissance de la PME.*

---

<sup>513</sup> D’un côté, certains articles (Fiegenbaum et Thomas, 1988; Miller et Chen, 2004...) montrent que les firmes dont la performance s’améliore diminuent leur prise de risque. D’un autre côté, Chatterjee et Hambrick (2011) mettent au jour l’existence d’une relation positive entre la performance récente de la firme et la prise de risque actuelle. Par ailleurs, il faut préciser ici que nous excluons les travaux de grands auteurs de la Finance (par exemple, Markowitz, 1952; Sharpe, 1964; Fama et MacBeth, 1973; Ross, 1981).

<sup>514</sup> « *In all three firms, top executives proved ready to invest in a technology whose commercial benefits were distant in time and highly uncertain* » (Rosenbloom et Cusumano, 1987, p.59).

Concernant la relation entre l'innovation et la croissance de la PME et, comme Wiklund, Patzelt et Shepherd (2009), nous pouvons préciser que McGrath, Tsai, Venkataraman et MacMillan (1996) testent un modèle dont l'extrait est la rente issue de l'innovation. Soulignons que cet article est adapté à notre démonstration, car les auteurs incorporent dans leur construit de rente des *items* (semblables aux *items* liés à la croissance) qui portent sur l'amélioration de la marge bénéficiaire et sur les augmentations du Chiffre d'Affaires de 1) la firme et de 2) celle-ci face à ses concurrents<sup>515</sup>.

Plus précisément, dans leur modèle, quatre antécédents consécutifs sont nécessaires à l'apparition d'une rente. Le premier concerne la compréhension causale (*causal understanding*) qui « reflète la façon dont l'équipe perçoit les relations entre les antécédents et les conséquences et, de façon plus critique, sa compréhension des relations entre entrants, combinaisons et résultats à attendre du déploiement des facteurs de production » (McGrath, Tsai, Venkataraman et MacMillan, 1996, p.390-391)<sup>516</sup>. Le deuxième antécédent est l'expertise de l'équipe (*team proficiency*) car « abstraction faite de la [seule] [p]rojection [dans l'avenir], toute idée innovante doit se traduire en action, ne serait-ce que pour capturer une rente. Ce résultat est généralement obtenu dans le cadre du travail d'équipe » (McGrath, Tsai, Venkataraman et MacMillan, 1996, p.391)<sup>517</sup>. Le troisième antécédent tient aux nouvelles compétences qui « représentent l'aptitude de l'entreprise à faire quelque chose qu'elle ne pouvait pas faire avant sa tentative d'innovation » (McGrath, Tsai, Venkataraman et MacMillan, 1996, p.392)<sup>518</sup>. Enfin, le quatrième antécédent est la valeur distinctive (*distinctive value*), c'est-à-dire « la situation où un produit apporte une telle valeur au client que ceci justifie un prix nettement supérieur aux coûts » (McGrath, Tsai, Venkataraman et

---

<sup>515</sup> Sur l'existence d'une relation positive entre innovation et croissance de la PME, voir également Acs et Audretsch (1990a, 1990b).

<sup>516</sup> « [Causal understanding] reflects the team's grasp of the relationships among antecedents and consequences, most critically their understanding of relations among inputs, combinations and results to be expected from the deployment of production factors » (McGrath, Tsai, Venkataraman et MacMillan, 1996, p.390-391).

<sup>517</sup> « [Unique] [i]nsight [into the future] aside, any innovative idea must be translated into action if it is ever to capture rent. This is usually done in the realm of teamwork [...] » (McGrath, Tsai, Venkataraman et MacMillan, 1996, p.391).

<sup>518</sup> « [New competences] represent the ability of the firm to do something it couldn't do before the innovation attempt » (McGrath, Tsai, Venkataraman et MacMillan, 1996, p.392).

MacMillan, 1996, p.393)<sup>519</sup>. Dès lors, affirmant que ces antécédents s'appliquent à la Petite Entreprise (Wiklund, Patzelt et Shepherd, 2009), nous soutenons que :

*P11b : Il existe une relation positive entre l'innovation et la croissance de la PME*<sup>520</sup>.

En ce qui concerne la relation entre proactivité et croissance de la PME, et reliant la proactivité à l'introduction de nouveaux produits (voir Covin et Wales, 2012), nous pouvons citer l'article de Chaney, Devinney et Winer (1991, p.580) traitant de l'impact des introductions de nouveaux produits sur la valeur de marché des firmes. Ces auteurs valident l'hypothèse selon laquelle « *les nouveaux produits originaux [...] bénéficient d'une plus forte valeur de marché que les mises à jour de produits existants* »<sup>521</sup>. Ils montrent que c'est notamment le cas pour les petites entreprises. Dès lors, nous soutenons que :

*P11c : Il existe une relation positive entre la proactivité et la croissance de la PME.*

## 2.12 Brève présentation du capital social et des réseaux<sup>522</sup> sociaux

De nombreux travaux portant sur le capital social et les réseaux<sup>523</sup> sociaux<sup>524</sup> ont déjà été publiés. Certains sont de portée générale et n'entrent pas directement dans le champ de l'entrepreneuriat. Par exemple, nous pouvons citer :

Granovetter, 1973; Blau, 1977; Bourdieu, 1980; Lin, Ensel et Vaughn, 1981; Marsden

---

<sup>519</sup> « *[Distinctive value is] when a product offers so much customer value that it commands prices which far exceed costs* » (McGrath, Tsai, Venkataraman et MacMillan, 1996, p.393).

<sup>520</sup> Sur cette relation, nous pouvons également citer Nerkar et Roberts (2004) qui mettent au jour l'existence d'un lien positif entre l'introduction de nouveaux produits et la performance de la firme (mesurée par les ventes totales des nouveaux produits durant six années).

<sup>521</sup> « *[O]riginal new products [...] receive a larger market value than updates of existing products* » (Chaney, Devinney et Winer, 1991, p.580).

<sup>522</sup> Par la dimension relationnelle et la notion de proximité (*closure*) qu'ils comprennent, les réseaux peuvent être reliés au temps présent (voir Hernes, 2014).

<sup>523</sup> Grandori et Soda (1995, p.184) définissent un réseau comme un « *[un] mode d'organisation des activités économiques qui repose sur une coordination et une coopération inter-entreprises* » (Grandori et Soda, 1995) [« *A mod[e] of organizing economic activities through inter-firm coordination and cooperation* »]. En lien avec cette définition, Burt (1997, p.360) explique qu'« *[une] entreprise peut être considérée comme une organisation en réseau, dans la mesure où son succès repose sur des relations informelles* » [« *A firm can be said to be a network organization to the extent that success in the firm depends on informal relations* »].

<sup>524</sup> Nous pouvons lier capital social et réseaux sociaux. En effet, Lin (1999b, p.471) explique que « *le capital social se rapporte essentiellement aux ressources auxquelles il est fait appel dans les réseaux sociaux* » [« *... social capital refers primarily to resources accessed in social networks* »].

et Campbell, 1984; Granovetter, 1985; Bourdieu, 1986; Thorelli, 1986; Bonacich, 1987; Coleman, 1988; Baker, 1990; Powell, 1990; Zukin et DiMaggio, 1990; Scott, 1991; Burt, 1992a, 1992b; DiMaggio, 1992; Granovetter, 1992; Ibarra, 1992; Krackhardt, 1992; Nohria, 1992; Portes et Sensenbrenner, 1993; Podolny, 1994; Powell et Smith-Doerr, 1994; Saxenian, 1994; Wasserman et Faust, 1994; Granovetter, 1995; Putnam, 1995; Uzzi, 1996; Burt, 1997; Uzzi, 1997; Gulati, 1998; Nahapiet et Ghoshal, 1998; Podolny et Page, 1998; Portes, 1998; Tsai et Ghoshal, 1998; Gabbay et Leenders, 1999; Gulati et Gargiulo, 1999; Hansen, 1999; Lin, 1999a, 1999b; Ahuja, 2000; Baker, 2000; Burt, 2000; Coleman, 2000; Gargiulo et Benassi, 2000; Rowley, Behrens et Krackhardt, 2000; Podolny, 2001; Adler et Kwon, 2002; Lin, 2002; Borgatti et Foster, 2003; Kilduff et Tsai, 2003; Brass, Galaskiewicz, Greve et Tsai, 2004; Kadushin, 2004; Oh, Chung et Labianca, 2004; Burt, 2005; Lin, 2005; Podolny, 2005; Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007; Provan, Fish et Sydow, 2007; Lee, 2009; Kilduff et Brass, 2010; Tortoriello et Krackhardt, 2010; Maurer, Bartsch et Ebers, 2011; Kadushin, 2012; Phelps, Heidl et Wadhwa, 2012; Burt, Kilduff et Tasselli, 2013; Kwon et Adler, 2014; Porter et Woo, 2015; Tasselli, Kilduff et Menges, 2015).

En revanche, d'autres travaux peuvent être considérés comme faisant partie du champ de l'entrepreneuriat (Birley, 1985; Aldrich et Zimmer, 1986; Lorenzoni et Ornati, 1988; Dubini et Aldrich, 1991; Larson et Starr, 1993; Ostgaard et Birley, 1994; Hansen, 1995; Krackhardt, 1995; Hills, Lumpkin et Singh, 1997; Brüderl et Preisendörfer, 1998; Aldrich, 1999<sup>525</sup>; Johannisson, 2000; Steier et Greenwood, 2000; Aldrich et Martinez, 2001; Anderson et Jack, 2002; Jack et Anderson, 2002; Baron et Markman, 2003; Davidsson et Honig, 2003; Elfring et Hulsink, 2003; Greve et Salaff, 2003; Hoang et Antoncic, 2003; Lechner et Dowling, 2003; Hills et Singh, 2004; Arenius et De Clercq, 2005; Chabaud et Ngijol, 2005; Hite, 2005 ; Liao et Welsch, 2005; De Carolis et Saporito, 2006; Ozgen et Baron, 2007; Stam et Elfring, 2008; Houghton, Smith et Hood, 2009; Bhagavatula, Elfring, Van Tilburg et Van De Bunt, 2010; Jack, 2010; Slotte-Kock et Coviello, 2010; Vedres et Stark, 2010; Ma, Huang et Shenkar, 2011; De Clercq, Dimov et Thongpapanl, 2013; Gedajlovic, Honig, Moore, Payne et Wright, 2013; Wales, Patel, Parida et Kreiser, 2013; Stam, Arzlanian et Elfring, 2014; Lamine, Jack, Fayolle et Chabaud, 2015; Tocher, Oswald et Hall, 2015). De plus, des revues

---

<sup>525</sup> Le livre de Howard Aldrich (1999) fait partie des lectures requises pour la participation éventuelle à des séminaires doctoraux en entrepreneuriat (voir Brush, Duhaime, Gartner, Stewart, Katz, Hitt, Alvarez, Meyer et Venkataraman, 2003).

de littérature ont déjà été publiées dans des journaux spécialisés en entrepreneuriat (Hoang et Antoncic, 2003; Jack, 2010; Slotte-Kock et Coviello, 2010; Lamine, Jack, Fayolle et Chabaud, 2015) mais aussi dans d'autres journaux plus généralistes (Grandori et Soda, 1995; Lin, 1999a, 1999b; Adler et Kwon, 2002; Borgatti et Foster, 2003; Brass, Galaskiewicz, Greve et Tsai, 2004; Kadushin, 2004; Provan, Fish et Sydow, 2007; Lee, 2009; Kilduff et Brass, 2010; Phelps, Heidl et Wadhwa, 2012; Burt, Kilduff et Tasselli, 2013; Porter et Woo, 2015; Tasselli, Kilduff et Menges, 2015). Par conséquent, nous ne ferons ici qu'une présentation assez succincte du capital social et des réseaux sociaux.

### 2.12.1 Une première approche du capital social et des réseaux sociaux par la définition du capital social

**Pourquoi** pouvons-nous parler du capital social ici ? Parce que le capital social est un concept important qui englobe non seulement le réseau mais également d'autres aspects du contexte social, comme les interactions sociales, les relations de confiance, les liens sociaux et les systèmes de valeurs qui facilitent les actions des individus situés au cœur de ce contexte (voir Nahapiet et Ghoshal, 1998; Liao et Welsch, 2005). Une première approche consiste alors à donner une définition de ce concept. Par exemple, pour Coleman (1988), « *[le] capital social est défini par sa fonction. Il ne s'agit pas d'une entité spécifique mais d'entités variées, possédant deux éléments en commun : elles revêtent toutes un aspect de structures sociales et elles facilitent certaines opérations de la part des acteurs, qu'il s'agisse de personnes ou de sociétés* » (Coleman, 1988, p.98; voir également Coleman, 2000)<sup>526</sup>.

En lien avec cet ensemble d'entités variées, Bourdieu (1980), parlant plutôt d'« *appartenance à un groupe* », précise : « *Le capital social est un agrégat de ressources réelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable composé de relations plus ou moins institutionnalisées de relations et de reconnaissance mutuelle ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe qui fournit à chacun de ses membres un soutien sous la forme de capital détenu par la collectivité, un 'crédentiel' qui leur donne droit au crédit, aux différents sens du terme. Ces relations peuvent n'exister que d'un point de vue pratique, sous la forme de matériel et/ou d'échanges symboliques qui contribuent à leur maintien. Elles*

---

<sup>526</sup> « *Social capital is defined by its function. It is not a single entity but a variety of different entities, with two elements in common: they all consist of some aspect of social structures, and they facilitate certain actions of actors —whether persons or corporate actors— within the structure* » (Coleman, 1988, p.98).

peuvent aussi être instituées et garanties socialement par l'application d'un nom commun [...] et par un ensemble complet d'actes institutifs désignés simultanément pour former et informer ceux qui leur sont soumis. [D]ans ce cas, elles sont plus ou moins mises en œuvre et ainsi maintenues et renforcées sous la forme d'échanges » (Bourdieu, 1986, p.248-249)<sup>527</sup>.

Burt (1992) met également en évidence cette propriété collective, en soulignant que le capital social est « une chose détenue conjointement par les différentes parties à une relation »<sup>528</sup> ; il « concerne le taux de rendement de l'équation relative à la production du marché. Les relations avec les collègues, amis et clients entraînent des opportunités permettant de transformer le capital financier et humain en profit » (Burt, 1992b, p.58 pour les deux citations)<sup>529</sup>. Par ailleurs, dans son article séminal de 1997, ce même auteur précise, concernant le rôle du manager, que « le capital social se rapporte à l'opportunité. Une partie de la valeur qu'un manager ajoute à l'entreprise est sa capacité à coordonner d'autres personnes : identifier les opportunités d'ajouter de la valeur au sein de l'organisation et réunir les bonnes personnes pour développer les opportunités. Savoir qui, quand et comment coordonner est une fonction du réseau de contacts du manager dans l'entreprise et au-delà » (Burt, 1997, p.339)<sup>530</sup>.

Enfin, dans un article important de 1999, Lin définit le capital social comme les « ressources imbriquées dans une structure sociale qui sont utilisées et/ou mobilisées dans

---

<sup>527</sup> « Social capital is the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition — or in other words, to membership in a group — which provides each of its members with the backing of the collectivity-owned capital, a “credential” which entitles them to credit, in the various senses of the word. These relationships may exist only in the practical state, in material and/or symbolic exchanges which help to maintain them. They may also be socially instituted and guaranteed by the application of a common name [...] and by a whole set of instituting acts designed simultaneously to form and inform those who undergo them; in this case, they are more or less really enacted and so maintained and reinforced, in exchanges » (Bourdieu, 1986, p.248-249). Nous sommes ici très proche de la définition donnée par Portes (1998, p.8) selon laquelle le capital social est la « [c]apacité à [s]assurer des [b]énéfices [à t]ravers [l'a]ppartenance à des [r]éseaux et autres [s]tructures [s]ociales » [« Ability to [s]ecure [b]enefits [t]hrough [m]embership in [n]etworks and other [s]ocial [s]tructures »].

<sup>528</sup> « A thing owned jointly by the parties to a relationship » (Burt, 1992b, p.58).

<sup>529</sup> It « concerns rate of return in the market production equation. Through relations with colleagues, friends, and clients come the opportunities to transform financial and human capital into profit » (Burt, 1992b, p.58).

<sup>530</sup> « Social capital refers to opportunity. Some portion of the value a manager adds to a firm is his or her ability to coordinate other people: identifying opportunities to add value within an organization and getting the right people together to develop the opportunities. Knowing who, when, and how to coordinate is a function of the manager's network of contacts within and beyond the firm » (Burt, 1997, p.339). Nous pouvons ici constater qu'une certaine proximité existe avec la coordination penrosienne des ressources (voir Penrose, 2009).

*des actions intentionnelles* » (Lin, 1999a, p.35)<sup>531</sup>.

Pour conclure sur cette définition, et bien que d'autres auteurs encore aient défini ce concept (Nahapiet et Ghoshal, 1998; Adler et Kwon, 2002), nous avons brièvement présenté les trois dimensions importantes du capital social que sont : 1) la propriété collective (Bourdieu, 1986; Burt, 1992b), 2) les relations vues comme des agents incitant et facilitant les actions (Coleman, 1988; Lin, 1999a), 3) les actions ayant un but défini (par exemple, Lin, 1999a).

### **2.12.2 Une deuxième approche du capital social et des réseaux sociaux par l'imbrication**

En suivant l'idée importante que les relations jouent le rôle d'agents incitant et facilitant les actions, une deuxième approche par l'imbrication (ou *embeddedness*) est possible. En effet, s'opposant à Williamson (1994), Granovetter<sup>532</sup> explique, dans son article séminal de 1985 (p.482), que « *le comportement et les institutions à analyser sont tellement contraints par les relations sociales en cours que les interpréter comme indépendantes serait une méprise majeure* »<sup>533</sup>. L'auteur ajoute plus loin que « *[les] acteurs n'adoptent pas des comportements et ne prennent pas de décisions indépendamment d'un contexte social. De la même façon, ils n'adhèrent pas servilement à un script qui aurait été écrit pour eux, en fonction de l'intersection des catégories sociales auxquelles ils appartiennent ; [l]eurs tentatives d'actions intentionnelles sont imbriquées dans des systèmes concrets et continus de relations sociales* » (Granovetter, 1985, p.487)<sup>534</sup>.

Dans une autre contribution séminale, Granovetter (1992, p.33) reprend ces arguments, mais explique également que l'imbrication « *se rapporte au fait que l'action économique et ses résultats, tout comme l'action sociale et ses résultats, sont affectés par les*

---

<sup>531</sup> « ... resources embedded in a social structure which are accessed and/or mobilized in purposive actions » (Lin, 1999a, p.35).

<sup>532</sup> Selon Baker (1990), Granovetter critique les travaux de Williamson pour l'image atomistique (non relationnelle) des marchés qu'ils contiennent.

<sup>533</sup> « [T]he behavior and institutions to be analyzed are so constrained by ongoing social relations that to construe them as independent is a grievous misunderstanding » (Granovetter, 1985, p.482).

<sup>534</sup> « Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations » (Granovetter, 1985, p.487). Cette citation illustre bien la critique de Granovetter.

*relations dyadiques de leurs acteurs et par la structure du réseau relationnel tout entier* »<sup>535</sup>. Il désigne respectivement ces aspects comme étant les aspects relationnels et structurels de l'imbrication. Enfin, il faut noter que l'imbrication a fait l'objet de contreparties empiriques. Par exemple, Uzzi (1996) valide en 1996 l'hypothèse selon laquelle « *[les] organisations qui sont liées aux partenaires du réseau par des liens imbriqués plutôt que par des liens indépendants, augmentent leur probabilité de survie* » (Uzzi, 1996, p.683-684)<sup>536</sup>. Cet auteur valide également l'hypothèse selon laquelle les « *[o]rganisations augmentent leurs chances de survie lorsqu'elles sont liées à un réseau d'affaires formé de liens imbriqués* » (Uzzi, 1996, p.684)<sup>537</sup>.

### **2.12.3 Une troisième approche du capital social et des réseaux sociaux par la distinction liens forts / liens faibles**

Dans ses hypothèses, Uzzi (1996) utilise le terme de lien. Cela conduit à une troisième approche possible : celle de la distinction entre liens forts (*strong ties*) et liens faibles (*weak ties*). Dans son article séminal de 1973, Granovetter (1973, p.1361) définit la force des liens comme « *une combinaison (probablement linéaire) de temps passé, d'intensité émotionnelle, d'intimité (confidences mutuelles) et de services réciproques qui caractérisent le lien* »<sup>538</sup>. Concernant ces liens, Granovetter (1973, 1995) précise que les amis proches constituent les liens forts, les connaissances ou relations (*acquaintances*), les liens faibles. Enfin, l'auteur argumente, concernant les bénéfiques informationnels, que « *ceux à qui nous sommes faiblement liés sont plus susceptibles d'évoluer dans des cercles différents des nôtres et ils auront donc accès à des informations différentes de celles que nous recevons* » (Granovetter, 1973, p.1371)<sup>539</sup>.

---

<sup>535</sup> « *[Embeddedness] refers to the fact that economic action and outcomes, like all social action and outcomes, are affected by actors' dyadic (pairwise) relations and by the structure of the overall network of relations* » (Granovetter, 1992, p.33). En complément, nous pouvons ici noter que Zukin et DiMaggio (1990, p.15) présentent quatre types d'imbrication, le dernier se référant à « *la nature contingente de l'action économique en termes de cognition, culture, structure sociale et institutions politiques* » [« ... *the contingent nature of economic action with respect to cognition, culture, social structure, and political institutions* »].

<sup>536</sup> « *Organizations tied to network partners by embedded, as opposed to arm's-length, ties increase their probability of survival* » (Uzzi, 1996, p.683-684).

<sup>537</sup> « *Organizations increase their likelihood of survival when linked to a business group network formed around embedded ties* » (Uzzi, 1996, p.684).

<sup>538</sup> « *[A] (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie* » (Granovetter, 1973, p.1361).

<sup>539</sup> « *[T]hose to whom we are weakly tied are more likely to move in circles different from our own and will thus have access to information different from that which we receive* » (Granovetter, 1973, p.1371).



### 2.12.4 Liens, ponts et trous structuraux : théorie et empirie

Dans ses travaux, Burt (1992b, 1997 notamment) développe l'idée que les bénéfices informationnels sont liés à l'accès, au *timing* et aux référencements (*referrals*). De plus, réexpliquant 1) la situation centrale dans la structure sociale (dénommée force), la situation géographique des liens faibles mais également 2) la notion de pont (*bridge*) de Granovetter (sur ces points, voir Granovetter, 1973)<sup>540</sup>, Burt (1992b) précise : « *L'argument du lien faible porte à la fois sur la force des relations et sur leur localisation. [...] [Les ponts] sont la seule interconnexion entre deux groupes, par ailleurs distincts, de joueurs fortement interconnectés entre eux [...]. Un pont désigne deux choses à la fois : [i]l s'agit d'un fossé entre deux rives et aussi de l'élément qui permet de le traverser. Par définition et par application conséquente, l'argument du lien faible concerne la force des relations qui recouvrent le fossé entre deux groupes sociaux. L'argument du trou structurel concerne le fossé. C'est celui-ci qui génère des bénéfices relationnels. Que la relation soit forte ou faible, elle génère des bénéfices informationnels dès lors qu'elle sert de pont au-dessus d'un trou structurel* » (Burt, 1992b, p.74)<sup>541</sup>. Cette citation est importante car elle permet d'introduire la notion de *structural hole* : « *[Un] trou structurel est une relation de non-redondance<sup>542</sup> entre deux contacts. Le trou est un tampon, comparable à un isolant dans un circuit électrique. Du fait du trou qui les sépare, les deux contacts fournissent des avantages induits par le réseau qui sont, dans une certaine mesure, cumulables plutôt que redondants* » (Burt, 1992a, p.18; Burt, 1997)<sup>543</sup>.

<sup>540</sup> « *La diffusion des informations concernant les nouvelles idées et opportunités doit se faire à travers des liens faibles qui relient les personnes appartenant à des groupes différents* » (Burt, 1992b, p.72) [*The spread of information on new ideas and opportunities must come through the weak ties that connect people in separate clusters* »].

<sup>541</sup> « *The weak-tie argument is about the strength of relationships at the same time that it is about their location. [...] [Bridges] are the only connection between two otherwise separate clusters of strongly interconnected players [...]. A bridge is at once two things. It is a chasm spanned and the span itself. By title and subsequent application, the weak-tie argument is about the strength of relationships that span the chasm between two social clusters. The structural-hole argument is about the chasm spanned. It is the latter that generates information benefits. Whether a relationship is strong or weak, it generates information benefits when it is a bridge over a structural hole* » (Burt, 1992b, p.74).

<sup>542</sup> Sur ce point, Burt explique : « *Les contacts non redondants sont, d'une certaine façon, déconnectés – soit directement, dans la mesure où ils n'ont pas de contact direct les uns avec les autres, soit indirectement, dans la mesure où l'un a des contacts qui excluent les autres* » (Burt, 1992a, p.18) [*Nonredundant contacts are disconnected in some way—either directly, in the sense that they have no direct contact with one another, or indirectly, in the sense that one has contacts that exclude the others* »].

<sup>543</sup> « *A structural hole is a relationship of nonredundancy between two contacts. The hole is a buffer, like an insulator in an electric circuit. As a result of the hole between them, the two contacts provide network benefits that are in some degree additive rather than overlapping* » (Burt, 1992a, p.18; Burt, 1997).

Enfin, il faut noter que toutes ces notions ont fait l'objet de contreparties théoriques et empiriques. Par exemple, Hite et Hesterly (2001, p.278-279) expliquent que la firme située en phase de croissance initiale (*early growth*) voit ses réseaux devenir calculatifs (ou *calculative*) et ainsi être davantage caractérisés par « *une plus forte majorité de liens faibles qui sont plus proches du marché que socialement imbriqués, et qui ont tendance à être moins redondants, moins épars et davantage capables de combler des trous structurels [...]* »<sup>544</sup>. Par ailleurs, Rowley, Behrens et Krackhardt (2000) montrent que le nombre de liens forts (faibles) est positivement associé à la performance de la firme, lorsque cette dernière évolue dans un environnement requérant un niveau élevé d'exploitation (exploration). Enfin, après son analyse qualitative, Jack (2005, p.1247) évoque l'importance des liens forts en ces termes : ces derniers « *agiss[ent] comme des générateurs d'affaires et des promoteurs de réputation. Des liens forts permett[ent] aux entrepreneurs d'entrer en relation avec d'autres cercles sociaux, qui apport[ent] certains avantages, par exemple des informations sur les marchés locaux, des informations sociales et des employés. Les liens forts [sont] également importants lors de la création d'une entreprise, par exemple pour le développement de la base de clients. Ils apport[ent] un soutien, des connaissances et des informations pour établir les bases de l'entreprise. Ces liens, qui constitu[ent] le réseau, aid[ent] à combler les vides dans les connaissances des entrepreneurs eux-mêmes, en termes d'activités, d'industrie ou de contexte local* »<sup>545</sup>.

### 2.12.5 La dimension structurelle et la dimension relationnelle du capital social<sup>546</sup> : théorie et empirie

Faisant écho à Putnam (1995) selon lequel le capital social n'est pas unidimensionnel, ainsi qu'à d'autres travaux situés dans le champ de l'entrepreneuriat (Anderson et Jack, 2002; Liao et Welsch, 2005; Bhagavatula, Elfring, Van Tilburg et Van De Bunt, 2010; Tang, 2010), et en dehors de ce champ (Granovetter, 1992; Gulati, 1998; Nahapiet et Ghoshal, 1998; Tsai

<sup>544</sup> « *A greater majority of weak ties that are more market-like than socially embedded and are more likely to be less redundant, more sparse, and better able to bridge structural holes [...]* » (Hite et Hesterly, 2001, p.278-279).

<sup>545</sup> « *Ac[t] as business generators and reputation enhancers. Strong ties allo[w] entrepreneurs to link into other social circles which provid[e] certain benefits, for instance, information about local markets, local social information and employees. Strong ties [are] also important when starting the business, especially in developing a customer base. Strong ties provid[e] support, knowledge and information to establish the business. These ties which for[m] the networks hel[p] to fill the gaps in the entrepreneurs' own knowledge about business, industry and/or the local area* » (Jack, 2005, p.1247).

<sup>546</sup> Pour une mesure de ces deux dimensions, les chercheurs pourront se reporter à Liao et Welsch (2005).

et Ghoshal, 1998; Rowley, Behrens et Krackhardt, 2000), nous considérons ici que le capital social incorpore deux grandes dimensions, structurelle et relationnelle. Selon Gulati (1998, p.296), « [l]imbrication relationnelle ou les perspectives de cohésion du réseau accentuent le rôle des liens de cohésion directs en tant que mécanisme permettant d'obtenir des informations plus précises. Les acteurs qui partagent des liens directs entre eux sont susceptibles de posséder davantage d'informations et de connaissances communes les uns par rapport aux autres. L'imbrication structurelle et les perspectives de position sur les réseaux vont au-delà des liens immédiats des entreprises et mettent l'accent sur la valeur informationnelle de la position structurelle occupée par ces partenaires dans le réseau. L'information circule non seulement à travers des liens de proximité au sein des réseaux, mais aussi à travers la structure du réseau lui-même »<sup>547</sup>.

Enfin, il faut noter que des travaux empiriques portant sur ces deux dimensions ont été publiés. Le modèle de Tsai et Ghoshal (1998) montre que la dimension structurelle du capital social a une influence positive indirecte (via la dimension relationnelle) et une influence positive directe sur l'échange et sur la combinaison de ressources, qui influencent à leur tour positivement la création de valeur. Dans la même veine, mais dans le champ de l'entrepreneuriat, Anderson et Jack (2002, p.206) mettent au jour que « le capital social est à la fois [une] colle et un lubrifiant, dans la mesure où les structures sociales sont constituées et liées par le capital social. Toutefois, le capital social facilit[e] également les interactions et les flux au sein de la structure. Les deux aspects fonctionn[ent] simultanément, de sorte que le capital social cré[e] les réseaux et les développ[e] »<sup>548</sup>.

### **2.12.6 Les relations entre les deux dimensions du capital social et les trois dimensions de la vigilance<sup>549</sup>**

Faisant écho à différents travaux portant sur la relation entre capital social/réseaux

---

<sup>547</sup> « Relational embeddedness or cohesion perspectives on networks stress the role of direct cohesive ties as a mechanism for gaining fine-grained information. Actors who share direct connections with each other are likely to possess more common information and knowledge of each other. Structural embeddedness or positional perspectives on networks go beyond the immediate ties of firms and emphasize the informational value of the structural position these partners occupy in the network. Information travels not only through proximate ties in networks, but through the structure of the network itself » (Gulati, 1998, p.296).

<sup>548</sup> « Social capital is both [a] glue and lubricant, in that social structures are formed and bound by social capital yet social capital also facilitate[s] the interactions and flows within the structure. Both aspects operate simultaneously so that social capital both create[s] and develop[s] networks » (Anderson et Jack, 2002, p.206).

<sup>549</sup> Cette partie est notamment inspirée de Tang (2010).

sociaux et identification d'opportunités (Aldrich et Zimmer, 1986; Dubini et Aldrich, 1991; Kaish et Gilad, 1991; Krackhardt, 1995; Busenitz, 1996; Hills, Lumpkin et Singh, 1997; Singh, Hills, Lumpkin et Hybels, 1999; Jack et Anderson, 2002; Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003; Davidsson et Honig, 2003; Elfring et Hulsink, 2003; Shane, 2003; Hills et Singh, 2004; Ko, 2004; Arenius et De Clercq, 2005; Chabaud et Ngijol, 2005; Hite, 2005; Ozgen et Baron, 2007; Tang, 2010; Vaghely et Julien, 2010), nous allons nous attacher, à présent, à relier les deux dimensions du capital social et les dimensions de la vigilance envers les opportunités d'affaires (veille-recherche d'informations, association-connexion d'informations, évaluation-jugement des opportunités; voir Tang, Kacmar et Busenitz, 2012).

À titre de précision, il convient de revenir sur les dimensions structurelle et relationnelle du capital social. Liao et Welsch (2005, p.349-350) – se référant à Granovetter (1992), à Nahapiet et Ghoshal (1998)<sup>550</sup> – définissent la dimension structurelle comme étant constituée du « *modèle global des connexions entre les acteurs* »<sup>551</sup>. Utilisant les mêmes références<sup>552</sup>, ces auteurs définissent, ensuite, la dimension relationnelle comme l'ensemble des « *types de relations individuelles que les personnes ont développées à travers une série d'interactions passées* »<sup>553</sup>.

### 2.12.6.1 Relations entre dimension structurelle du capital social et vigilance

En premier lieu, notons que plusieurs travaux ont porté sur les relations entre des liens sociaux divers<sup>554</sup>, l'accès à l'information et l'identification d'opportunités (Aldrich et

<sup>550</sup> Liao et Welsch (2005) se réfèrent ici aux « *social interactions and ties* ».

<sup>551</sup> « *Overall pattern of connections between actors* » (Liao et Welsch, 2005, p.349).

<sup>552</sup> Liao et Welsch (2005) se réfèrent ici à la confiance et à la fiabilité (*trust and trustfulness*).

<sup>553</sup> « *Kinds of personal relationships people have developed through a history of interaction* » (Liao et Welsch, 2005, p.350). Dans la même veine, Goxe (2011, p.119) note : 1) que la dimension structurelle porte sur « *une analyse des propriétés [...] [et sur] [...] la « configuration impersonnelle » du réseau de relations dans son ensemble* » ; 2) que la dimension relationnelle porte sur « *la nature [...] [et sur] la qualité des relations entre acteurs au sein du réseau (respect, amitié, affection, etc.)* ».

Enfin, nous pouvons remarquer la proximité de ces deux citations avec le capital social, tel que Burt (1992a et b) l'a conceptualisé. En effet, selon Burt : « *Le capital social désigne à la fois les ressources détenues par les contacts et la structure des contacts au sein d'un réseau. Le premier terme décrit la personne atteinte. Le deuxième décrit la façon dont elle est atteinte* » (Burt, 1992a, p.12) [« *Social capital is at once the resources contacts hold and the structure of contacts in a network. The first term describes whom you reach. The second describes how you reach* »].

<sup>554</sup> Précisons que les liens sociaux sont une composante de la dimension structurelle (cf. Nahapiet et Ghoshal, 1998). En effet, ces auteurs expliquent (p.244) que parmi les facettes les plus importantes de la dimension

Zimmer, 1986; Johansson, 2000; Shane, 2003; Ko, 2004; Tang, 2010). Ainsi, s'intéressant à la relation entre marginalité (vue comme une caractéristique de la structure sociale) et entrepreneuriat, Aldrich et Zimmer (1986, p.19) expliquent que la marginalité se réfère aux « *liens faibles que les entrepreneurs potentiels entretiennent avec les différentes sources d'informations et les différents clients potentiels, qui leur permettent de capitaliser sur des opportunités qui restent insoupçonnées à une personne moins marginale* »<sup>555</sup>. Dans la même veine, se référant directement à Aldrich (1999) et indirectement à Burt (1992a), Shane (2003, p.49) explique que la « *diversité des gens avec lesquels nous sommes en lien augmente les chances d'obtenir des informations non redondantes, car les gens obtiennent peu d'informations nouvelles dans les réseaux plus homogènes [...]. Ainsi, la non-redondance des liens sociaux accroît la probabilité d'accéder au complément d'information qui est nécessaire pour la découverte d'opportunités* »<sup>556</sup>. La structure du réseau de l'individu impacte donc la quantité et la qualité de l'information reçue et, par la suite, la découverte des opportunités (voir Shane, 2003).

D'un point de vue empirique, plusieurs travaux – situés dans le champ de l'entrepreneuriat – se sont intéressés aux liens entre les réseaux, à l'accès à l'information et à l'identification d'opportunités. Par exemple, dans leur étude quantitative portant sur la reconnaissance des opportunités, Hills, Lumpkin et Singh (1997) montrent que, lorsqu'ils sont comparés à des entrepreneurs qui trouvent des idées d'affaires seuls (ou entrepreneurs *solo*),

---

structurelle, se trouvent (la présence ou l'absence) des liens entre acteurs [...] » [« *Among the most important facets of this [structural] dimension are the presence or absence of network ties between actors [...]* ».

<sup>555</sup> « *[W]eak ties potential entrepreneurs have to diverse information sources and to potential customers, putting them in positions to capitalize on opportunities that remain unknown to the less marginal person* » (Aldrich et Zimmer, 1986, p.19). Nous parlons ici de liens faibles.

<sup>556</sup> « *[D]iversity of the people with whom one has ties increases the probability that one will get non-redundant information because people gain little new information in more homogenous networks [...]. Thus, non-redundancy in social ties increases the likelihood that one will gain access to the right complement of information necessary for opportunity discovery* » (Shane, 2003, p.49).

Nous pouvons remarquer que la notion de trou structurel apparaît en filigrane. En effet, selon Burt (1997) : « *Un trou structurel entre deux groupes d'un réseau ne signifie pas nécessairement que les participants des deux groupes s'ignorent les uns les autres. Il signifie simplement que chacun est tellement focalisé sur ses propres activités qu'il a peu de temps pour participer aux activités des membres de l'autre groupe. Un trou structurel indique que les membres de part et d'autre du trou circulent dans différents flux d'informations. Un manager qui couvre le trou structurel, en ayant établi des relations fortes avec les contacts des deux rives, a accès aux deux flux d'informations. Plus les trous sont couverts, plus les bénéfiques informationnels du réseau sont importants* » (Burt, 1997, p.341) [« *A structural hole between two clusters in a network need not mean that people in the two clusters are unaware of one another. It simply means that they are so focused on their own activities that they have little time to attend to the activities of people in the other cluster. A structural hole indicates that the people on either side of the hole circulate in different flows of information. A manager who spans the structural hole, by having strong relations with contacts on both sides of the hole, has access to both information flows. The more holes spanned, the richer the information benefits of the network* »].

ceux parmi eux qui utilisent les réseaux pour reconnaître des opportunités identifient un plus grand nombre d'opportunités. Comme l'expliquent ces auteurs, ce résultat soutient les arguments selon lesquels les liens faibles (Granovetter, 1973) et les trous structuraux (Burt, 1992a) permettent d'accéder à plus d'informations et d'identifier plus d'opportunités. De même, dans leur étude qualitative traitant des effets de l'imbrication sur le processus entrepreneurial, Jack et Anderson (2002, p.481) suivent la Thèse des trous structuraux de Burt (1992a) et mettent au jour que « *[le fait d'être] imbriqué dans la structure sociale locale apport[e] aux entrepreneurs une connaissance intime, des contacts, des sources de conseil, des ressources, des informations et un soutien. Ceci indique qu'en étant imbriqués, il [est] plus facile d'identifier et de comprendre ce qui [est] requis et ce qui est disponible. Ces perceptions de l'entrepreneur, en partie développées par la structure, sont importantes pour identifier l'opportunité de l'entreprise et son potentiel* »<sup>557</sup>.

Par conséquent, nous soutenons qu'un accès aux informations *via* les réseaux est positivement corrélé à une veille-recherche d'informations<sup>558</sup>. En effet, un meilleur accès aux informations donne un ensemble final d'informations (le résultat de l'étape de la veille-recherche) plus grand. En accord avec Tang, Kacmar et Busenitz (2012), nous soutenons que le dirigeant, qui a un meilleur accès *via* ses réseaux aux informations, va devoir répondre aux questions posées par les membres du réseau et, ainsi, être incité à chercher différentes informations pour répondre à ces questions. Nous pouvons dès lors proposer que :

*P12a : Il existe une relation positive entre la dimension structurelle du capital social du dirigeant de PME et la veille-recherche d'informations faite par le dirigeant de PME.*

En deuxième lieu, il faut noter que plusieurs travaux en entrepreneuriat ont porté sur le lien entre réseaux et association-connexion innovante d'informations. Par exemple, Hills, Lumpkin et Singh (1997) montrent que, lorsqu'ils sont comparés aux entrepreneurs *solo*, les

---

<sup>557</sup> « *Being embedded within the social structure of the area provide[s] the entrepreneurs with intimate knowledge, contacts, sources of advice, resources, information and support. This indicates that by being embedded, it [is] easier to recognise and understand what [is] required and available. These perceptions of the entrepreneur, in part developed by the structure, are important in recognising the business opportunity and potential* » (Jack et Anderson, 2002, p.481).

<sup>558</sup> Sur le lien entre structure du réseau et bénéfices informationnels, certains travaux valident l'existence d'une corrélation positive entre la taille du réseau social du *manager*, d'une part, la quantité et la diversité des informations trouvées, d'autre part (par exemple, voir Anderson, 2008).

entrepreneurs qui utilisent les réseaux pour reconnaître des opportunités ont une moyenne plus élevée quant à la pensée et à la recherche de nouvelles opportunités d'affaires. De plus, s'appuyant sur Koestler (1964) et sur Smith et Di Gregorio (2002), Ko (2004) propose un cadre de référence adapté à l'identification des opportunités entrepreneuriales. Cet auteur explique notamment que, dans ce cadre, les réseaux sociaux impactent la pensée associative et *bisociative* (pour rappel, cette pensée connecte des idées qui n'étaient auparavant pas reliées; voir Koestler, 1964). Ensuite, cette pensée impacte les idées entrepreneuriales. Enfin, ces idées impactent les opportunités entrepreneuriales identifiées.

Bien que, dans leur étude entrepreneuriale, Ozgen et Baron (2007) montrent qu'une relation positive mais non significative existe entre les réseaux informels et les schémas cognitifs, nous utilisons ici les travaux situés en dehors du champ de l'entrepreneuriat pour faire le lien entre réseaux et association-connexion innovante d'informations. En effet, s'appuyant sur Granovetter<sup>559</sup>, Jill Perry-Smith démontre théoriquement (voir Perry-Smith et Shalley, 2003) et empiriquement (Perry-Smith, 2006) qu'il existe une corrélation positive entre les liens faibles et la créativité individuelle. Plus précisément, selon cette auteure, « *l'ensemble des contacts faibles d'un individu devrait représenter un ensemble hétérogène de personnes ayant différentes expériences et différentes façons de faire les choses. Il devrait ainsi donner accès à un grand nombre de perspectives [...]* »<sup>560</sup>. Elle ajoute plus loin que « *[l'e]xposition aux liens faibles peut servir de déclencheur incitant une personne à poursuivre ses recherches dans des directions jusque-là inexplorées ou fournir une étincelle qui pousse une personne à intégrer de nouvelles idées. En outre, un individu ayant de nombreux liens faibles ne peut pas facilement et sans réflexion préalable prendre des décisions qui seront cohérentes avec les approches et perspectives de tous ses contacts. Dans ce cas, l'individu est dans l'obligation de penser en termes plus larges et de combiner ces différentes approches d'une façon qui lui est propre* »<sup>561</sup> (Perry-Smith, 2006, p.87 pour les

---

<sup>559</sup> L'auteure s'appuie notamment sur l'argument de Granovetter concernant « *la capacité des liens faibles à atteindre des groupes dont les idées et informations sont différentes des leurs* » (Granovetter, 1983, p.215). La citation originale est : « *the ability of weak ties to reach out to groups with ideas and information different from one's own* » (Granovetter, 1983, p.215).

<sup>560</sup> « *A person's collection of weak contacts should represent a heterogeneous collection of people with different backgrounds and ways of doing things, and as a result, should provide access to a breath of perspectives [...]* » (Perry-Smith, 2006, p.87). Sur cet argument, le lecteur peut voir Hargadon et Sutton (1997).

<sup>561</sup> « *Exposure from weak ties may serve as a seed that causes a person to pursue previously unexplored directions or provides a spark that propels a person to integrate new ideas. In addition, an individual with many weak ties cannot easily, without reflection, make decisions that are consistent with the approaches and*

deux citations). Par conséquent, s'appuyant sur ces travaux et reliant la dimension structurelle du capital social et l'association-connexion innovante d'informations, nous soutenons que :

*P12b : Il existe une relation positive entre la dimension structurelle du capital social du dirigeant de PME et l'association-connexion d'informations faite par le dirigeant de PME.*

En troisième lieu, nous pouvons relier les réseaux et l'évaluation-jugement d'opportunités<sup>562</sup>. Dans cette relation, nous soutenons que l'auto-efficacité (*self-efficacy*) joue un rôle médiateur positif. En effet, des travaux empiriques ont montré l'existence d'une relation positive entre les réseaux informels et l'auto-efficacité (Ozgen et Baron, 2007). De plus, des travaux théoriques ont relié les traits de personnalité spécifiques (incluant l'auto-efficacité) et les stratégies d'action des entrepreneurs (voir Rauch et Frese, 2007b). Enfin, nous rappelons que l'action entrepreneuriale est la concrétisation de l'étape d'évaluation-jugement de l'opportunité (étape réalisée au travers de la faisabilité et de la désirabilité selon McMullen et Shepherd, 2006). Nous arrivons finalement à l'évaluation-jugement d'opportunité.

Ajoutons qu'à côté de cette perspective positive (l'auto-efficacité liée à l'optimisme selon Krueger et Brazeal, 1994; Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003), les réseaux jouent un rôle dans la perspective moins positive, où l'auto-efficacité est absente. Ils jouent alors un rôle d'assurance concernant la faisabilité et le potentiel de l'opportunité (Hills, Lumpkin et Singh, 1997) et un rôle de « réassurance » concernant la prise de décision basée sur l'information (Birley, 1985; Julien, 2008)<sup>563</sup>. En lien avec ces points, Burt (1992b) précise que « *[c]onfronté à deux opportunités, tout acteur [entrepreneur] est plus susceptible d'agir sur celle pour laquelle le chemin de la réussite est le plus clair* » (Burt, 1992b, p.80)<sup>564</sup>.

---

*perspectives of all of his or her contacts. In this case, the individual is forced to think in broader terms and must combine these differing approaches in a unique way* » (Perry-Smith, 2006, p.87).

<sup>562</sup> Nous rappelons ici qu'Ardichvili, Cardozo et Ray (2003) démontrent théoriquement que les traits de personnalité et les connaissances antérieures influencent les réseaux sociaux (incluant les liens faibles) qui, à leur tour, influencent la vigilance entrepreneuriale et le processus de développement de l'opportunité (incluant celui de l'évaluation).

<sup>563</sup> Nous parlons davantage de liens faibles. En effet, Birley (1985, p.115) explique que « *les sources les plus utilisées pour obtenir de l'aide étaient les sources informelles de contacts d'affaires* » [*... the most used sources for help were the informal sources of business contacts* »].

<sup>564</sup> « *[B]etween two opportunities, any player [entrepreneur] is more likely to act on the one with the clearer path to success* » (Burt, 1992b, p.80).



Dès lors, nous proposons que :

*P12c : Il existe une relation positive entre la dimension structurelle du capital social du dirigeant de PME et l'évaluation-jugement d'opportunité faite par le dirigeant de PME.*

### 2.12.6.2 Les relations entre dimension relationnelle du capital social et vigilance

En premier lieu et comme Liao et Welsch (2005, p.350), nous rappelons que la dimension relationnelle du capital social se réfère aux « *types de relations personnelles que les gens ont développées à travers une série d'interactions passées* »<sup>565</sup>. Plus précisément, une des sous-dimensions est la confiance (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Au sujet de la confiance et de l'imbrication, Granovetter (1985, p.490) précise : « *L'argument de l'imbrication souligne l'importance [...] du rôle des relations personnelles concrètes et des structures (ou « réseaux ») de ces relations dans la génération de la confiance et en décourageant la malfaisance* »<sup>566</sup>. De plus, mettant au jour que la confiance<sup>567</sup> agit comme un mécanisme de gouvernance dans les relations imbriquées<sup>568</sup>, Uzzi (1996) observe qu'elle « *promeut les échanges volontaires et non obligatoires entre les différents acteurs, portant sur les actifs et les services. Ces échanges peuvent prendre la forme d'un traitement spécial dans le cadre d'un travail urgent ou d'un partenariat d'échange proposé à l'entreprise pour l'aider à*

<sup>565</sup> « ... kinds of personal relationships people have developed through a history of interaction » [Liao et Welsch, 2005, p.350, se réfèrent à Granovetter (1992)].

<sup>566</sup> « *The embeddedness argument stresses [...] the role of concrete personal relations and structures (or "networks") of such relations in generating trust and discouraging malfaisance* » (Granovetter, 1985, p.490).

<sup>567</sup> Sur la confiance, le lecteur peut également lire : Sitkin et Roth (1993); Mayer, Davis et Schoorman (1995); Tyler et Kramer (1996); Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer (1998); Kramer (1999); McEvily, Perrone et Zaheer (2003); Lewicki, Tomlinson et Gillespie (2006); Fulmer et Gelfand (2012).

<sup>568</sup> Deux remarques importantes doivent être faites. Premièrement, Uzzi (1996, p.677) explique, concernant les personnes qu'il a interrogées, qu'elles « *reflétaient le concept d'imbrication dans ce qu'elles appelaient des relations 'spéciales' ou 'de proximité' [...]* » [« ... reflected the concept of embeddedness in what they called "special" or "close" relationships [...] »]. En effet, les structures sociales proches engendrent une plus grande confiance parmi les individus qui les composent (voir Uzzi, 1997; Reagans et McEvily, 2003; Uzzi et Spiro, 2005; Fleming, Mingo et Chen, 2007).

Deuxièmement, nous parlons ici de liens forts (*strong ties*). Comme le précisent Fleming, Mingo et Chen (2007, p.445) : « *Les liens au sein de réseaux étroits tendent à être forts, dans la mesure où une personne investit une part disproportionnée de ses ressources sociales finies dans des relations avec un petit nombre de personnes. Ainsi, des réseaux étroits et cohésifs rendent les connexions avec des cercles sociaux différents moins probables* » [« *The ties within closed networks tend to be strong, in the sense that a person invests a disproportionate share of his or her finite social resources in relationships with a few other people. Thus strong and cohesive networks make connections to dissimilar social circles less likely* »].

*accroître ses capacités* » (Uzzi, 1996, p.678)<sup>569</sup>. Nous pouvons donc conclure que la confiance<sup>570</sup> joue un rôle important.

Si la confiance est importante, l'interaction coopérative (élément connexe à la confiance) l'est également. En effet, il existe une relation positive entre confiance et interaction coopérative : la confiance lubrifie la coopération (voir Nahapiet et Ghoshal, 1998). Présentant quatre formes de transaction parmi lesquelles les *relational contracts*, Ring et Van De Ven (1992, p.493) précisent : « *Le fait de pouvoir compter sur des degrés élevés de confiance, susceptibles d'émerger de contrats récurrents, permet aux parties d'employer des contrats relationnels dans les transactions répétées concernant des actifs idiosyncratiques [...]. L'utilisation de protections endogènes appropriées pour atteindre une harmonisation interne des conflits et la préservation des relations établies pour résoudre les dépendances stratégiques est de la plus haute importance* »<sup>571</sup>. Dans la même veine, les auteurs proposent que « *[l]es contrats psychologiques informels compensent de plus en plus souvent les protections contractuelles formelles, ou s'y substituent, à mesure que les relations entre les parties sont de plus en plus fondées sur la confiance* » (Ring et Van De Ven, 1994, p.105)<sup>572</sup>. Dans ces contrats, nous pouvons parler de protections (*safeguards*) psychologiques informelles, car la confiance est définie comme « *la confiance dans la bonne volonté d'autrui* » (Ring et Van De Ven, 1994, p.93)<sup>573</sup>.

En somme, nous soutenons que la dimension relationnelle du capital social est positivement corrélée à la veille-recherche d'informations à travers les trois points clés que sont : 1) l'imbrication (Granovetter, 1985; Uzzi, 1996), 2) la confiance (Larson, 1992; Uzzi,

---

<sup>569</sup> « *[P]romotes voluntary, nonobligating exchanges of assets and services between actors. These exchanges might entail special treatment on a rush job or giving business to an exchange partner to help him or her fill capacity* » (Uzzi, 1996, p.678).

<sup>570</sup> Sur les liens forts et la confiance, Jack (2005, p.1246) note : « *La confiance ne port[e] pas seulement sur les informations fournies. Elle concerne également la confiance accordée à l'individu* » [« *Trust [is] not just related to information being supplied. It also relate[s] to trust in the individual* »].

<sup>571</sup> « *The successful reliance on high levels of trust that can emerge from recurrent contracting enables the parties to employ relational contracts in repeat transacting for idiosyncratic assets [...]. The use of appropriate endogenous safeguards to achieve an internal harmonizing of conflict and the preservation of relationships built to solve strategic dependencies is of paramount importance* » (Ring et Van De Ven, 1992, p.493).

<sup>572</sup> « *Informal psychological contracts increasingly compensate or substitute for formal contractual safeguards as reliance on trust among parties increases over time* » (Ring et Van De Ven, 1994, p.105).

<sup>573</sup> « *[C]onfidence in the goodwill of others* » (Ring et Van De Ven, 1994, p.93). Ici, les auteurs se réfèrent à Ring et Van De Ven (1992) et à Dore (1983). Nous parlons toujours de liens forts.

1996, 1997; McEvily, Perrone et Zaheer, 2003; Reagans et McEvily, 2003; Jack, 2005; Obstfeld, 2005; Uzzi et Spiro, 2005; Fleming, Mingo et Chen, 2007), 3) l'interaction coopérative (Larson, 1992; Ring et Van De Ven, 1994; Yli-Renko, Autio et Sapienza, 2001). Par ailleurs, nous soutenons que ces trois points accroissent un ensemble d'informations<sup>574</sup> déjà volumineux et lié à des échanges intenses (voir Larson, 1992; Uzzi, 1996; Ahuja, 2000; Obstfeld, 2005; Fleming, Mingo et Chen, 2007). Enfin, nous soutenons que cet ensemble volumineux mène à un ensemble final d'informations plus grand<sup>575</sup>. D'où notre proposition que :

*P13a : Il existe une relation positive entre la dimension relationnelle du capital social du dirigeant de PME et la veille-recherche d'informations faite par le dirigeant de PME.*

En deuxième lieu, rappelons que dans le raisonnement servant à établir la proposition précédente, nous avons expliqué que la dimension relationnelle du capital social était notamment liée à l'imbrication (Uzzi, 1996), à la confiance (Larson, 1992; Uzzi, 1996, 1997, 1999; McEvily, Perrone et Zaheer, 2003; Reagans et McEvily, 2003; Jack, 2005; Obstfeld, 2005; Uzzi et Spiro, 2005; Fleming, Mingo et Chen, 2007) et à l'interaction coopérative (Larson, 1992; Ring et Van De Ven, 1994; Yli-Renko, Autio et Sapienza, 2001).

Dans ce contexte, en accord avec certaines recherches antérieures (Uzzi et Spiro, 2005; Fleming, Mingo et Chen, 2007) et plus récentes (Sosa, 2011), nous soutenons que la notion de créativité peut être incorporée. En effet, des recherches montrent que les affects positifs (Isen, 2000) sont liés à la créativité (Amabile, 1996; Amabile, Barsade, Mueller et Staw, 2005) et qu'ils jouent un rôle médiateur entre 1) le soutien à la créativité venant des sources professionnelles (chefs, collaborateurs) et des sources non professionnelles (famille, amis) et 2) la créativité (sur ce résultat, voir Madjar, Oldham et Pratt, 2002).

---

<sup>574</sup> Les informations transmises peuvent inclure des informations complexes (Hansen, 1999; Reagans et McEvily, 2003).

<sup>575</sup> Uzzi (1997, p.50) précise sur ce point que « les liens imbriqués façonnent les attentes d'équité et les niveaux d'aspiration, de sorte que les acteurs recherchent 'profondément' des solutions au sein d'une relation plutôt que de rechercher 'largement' des solutions au travers des relations ». La citation d'origine est : « *embedded ties shape expectations of fairness and aspiration levels, such that actors search "deeply" for solutions within a relationship rather than "widely" for solutions across relationships* ». Il s'agit donc d'une recherche plus en profondeur qu'en largeur. Cela amène donc à considérer un petit nombre de contacts forts.

Nous soutenons que la dimension relationnelle a sa place ici, parce que la proximité (*closeness*)<sup>576</sup> de la relation avec la source, élément positivement lié aux affects (Krackhardt, 1992)<sup>577</sup> positifs, à la confiance (Fleming, Mingo et Chen, 2007) et à l'interaction coopérative (Ring et Van De Ven, 1994), est davantage susceptible de produire des normes (Fleming, Mingo et Chen, 2007)<sup>578</sup> qui soutiennent la production d'idées créatives (Sosa, 2011)<sup>579</sup>. En lien avec ce raisonnement, Sosa (2011, p.5) valide l'hypothèse selon laquelle « *[la] force d'une relation dyadique (dans la mesure où elle permet de rapprocher des acteurs en interaction dans le contexte professionnel) est associée positivement à la génération d'idées créatives* »<sup>580</sup>. Enfin, de manière plus directe, des recherches récentes ont relié l'association-connexion innovante d'informations, la *bisociation* (Koestler, 1964; Smith et Di Gregorio, 2002) et la créativité (Tang, Kacmar et Busenitz, 2012). Nous soutenons donc que :

*P13b : Il existe une relation positive entre la dimension relationnelle du capital social du dirigeant de PME et l'association-connexion d'informations faite par le dirigeant de PME.*

Nous rappelons d'abord que l'étape d'évaluation-jugement de l'opportunité fait appel à la possession individuelle de différentes connaissances et d'une motivation nécessaires pour poursuivre l'opportunité (voir McMullen et Shepherd, 2006; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012). Dans ce contexte, les liens forts jouent un rôle important, facilitant le transfert de connaissances (Argote et Ingram, 2000; Reagans et McEvily, 2003) qui peuvent désormais inclure des connaissances complexes (Uzzi, 1997; Hansen, 1999; Reagans et McEvily, 2003). À ce sujet, Reagans et McEvily (2003, p.244) valident les hypothèses selon lesquelles : 1) « *La force des liens [est] associée positivement à la facilité du transfert des connaissances* »<sup>581</sup> ; 2) « *L'association positive entre la force des liens et le transfert des connaissances [...] augment[e] avec la tacitivité (décr[oît] avec la codifiabilité des*

<sup>576</sup> Selon Marsden et Campbell (1984), la proximité est le meilleur indicateur pour mesurer la force d'un lien.

<sup>577</sup> Krackhardt (1992) invite les chercheurs à considérer l'aspect affectif des liens forts.

<sup>578</sup> Les normes sont une sous-dimension de la dimension relationnelle (voir Nahapiet et Ghoshal, 1998).

<sup>579</sup> Sur la relation positive entre interaction dyadique et créativité, le lecteur peut voir Torrance (1970).

<sup>580</sup> « *The strength of a dyadic relationship (to the extent that it captures the work-related closeness of the interacting actors) is positively associated with the generation of creative ideas* » (Sosa, 2011, p.5). Nous parlons toujours de liens forts.

<sup>581</sup> « *Tie strength [is] positively associated with the ease of knowledge transfer* » (Reagans et McEvily, 2003, p.244).

*connaissances transférées*) » (Reagans et McEvily, 2003, p.245)<sup>582</sup>. Ainsi, nous soutenons que la somme des connaissances<sup>583</sup> personnelles est plus grande, du fait qu'elle comprend des connaissances complexes (plus facilement transmises).

Par ailleurs, nous considérons : 1) que le soutien familial et les liens forts jouent un rôle important dans la réussite des entreprises nouvellement créées. Dans leur article séminal de 1998, Brüderl et Preisendörfer (1998, p.223) montrent, par exemple, que « *le soutien apporté par le réseau familial augmente les chances de succès* »<sup>584</sup> ; 2) que le soutien vient des liens forts et qu'il intervient de façon importante dans la motivation à s'engager dans l'action entrepreneuriale (étape ultérieure à celle de l'évaluation-jugement selon McMullen et Shepherd, 2006). Par conséquent, nous soutenons que :

*P13c : Il existe une relation positive entre la dimension relationnelle du capital social du dirigeant de PME et l'évaluation-jugement d'opportunité faite par le dirigeant de PME.*

Pour conclure, et en revenant sur la controverse (Gargiulo et Benassi, 2000)<sup>585</sup> existant entre la théorie des trous structuraux de Burt (1992a) et la théorie de la proximité (*closure*) de Coleman (2000), nous précisons ici que, comme les recherches récentes (Oh, Chung et

---

<sup>582</sup> « *The positive association between tie strength and knowledge transfer [...] increase[s] with the tacitness (decrease[s] with the codifiability) of the knowledge being transferred* » (Reagans et McEvily, 2003, p.245).

<sup>583</sup> Sur l'acquisition et l'exploitation de connaissances, sur l'apprentissage entre organisations, le lecteur peut consulter Dyer et Singh (1998) et Lane et Lubatkin (1998).

<sup>584</sup> « *[S]upport from the family network increases success* » (Brüderl et Preisendörfer, 1998, p.223).

<sup>585</sup> Cette controverse, relativement ancienne, peut être résumée par Podolny et Baron (1997, p.676) : « *Dans la mesure où les liens véhiculent des informations ou des ressources, la théorie de Burt [1992a] est généralement correcte : des réseaux vastes et épars sont plus avantageux en termes de mobilité. Toutefois, dans la mesure où les liens véhiculent des attentes normatives et une identité sociale, un réseau plus cohésif comporte des avantages évidents. En conceptualisant les réseaux en termes de capital social plutôt qu'en termes d'autonomie, de dépendance et d'opportunités de courtage, Coleman [2000] débat des avantages de la proximité sociale dans le réseau d'un individu. Un réseau cohésif véhicule un ordre normatif clair, au sein duquel l'individu peut optimiser ses performances, tandis qu'un réseau diversifié, déconnecté expose l'individu à des préférences et appartenances dans lesquelles il est beaucoup plus difficile de les optimiser* ».

[« *To the extent that ties convey information or resources, Burt's theory is generally correct: Large, sparse networks are more advantageous in mobility contests. However, to the extent that ties convey normative expectations and social identity, there are clear advantages to a more cohesive network. Conceptualizing networks in terms of social capital rather than in terms of autonomy, dependency, and brokering opportunities, Coleman discusses the advantages of social closure in an individual's network. A cohesive network conveys a clear normative order within which the individual can optimize performance, whereas a diverse, disconnected network exposes the individual to conflicting preferences and allegiances within which it is much harder to optimize* » (Podolny et Baron, 1997, p.676)].

Labianca, 2004; Kilduff et Brass, 2010), nous reconnaissons l'existence d'une complémentarité entre ces deux théories.

### 2.13 Quelques limites contextuelles liées au modèle

En prenant appui sur certains articles de référence (Zaheer, Albert et Zaheer, 1999; George et Jones, 2000; Johns, 2006)<sup>586</sup>, nous introduisons maintenant quelques limites contextuelles importantes qui doivent figurer dans tout modèle (voir les questions posées par Whetten, 1989). Ces limites servent également à mettre l'accent sur la plausibilité (Weick, 1989, 2001) des propositions et du modèle.

#### 2.13.1 Qui ?

Il importe de la différence entre un dirigeant de PME ayant des affects soit modérément soit excessivement positifs (Hmieleski et Baron, 2009), car les seconds peuvent avoir des effets négatifs sur l'individu (Baron, Hmieleski et Henry, 2012). De plus, spécifier s'il s'agit d'un homme ou d'une femme à la tête de l'entreprise est également important, certaines recherches montrant que la plupart des femmes sont tournées vers le futur lorsqu'elles prennent des décisions (Jason, Schade, Furo, Reichler et Brickman, 1989). Bien que de nombreuses recherches portent sur l'entrepreneuriat féminin (Brush, 1992b; De Bruin, Brush et Welter, 2006, 2007; Brush, De Bruin et Welter, 2009; Hughes, Jennings, Brush, Carter et Welter, 2012; Sullivan et Meek, 2012; Léger-Jarniou, Nelson et Chasserio, 2015a, 2015b), de plus amples investigations sont encore nécessaires pour bien spécifier et distinguer la Perspective Temporelle des dirigeantes.

Ce modèle concerne notamment la relation entre Perspective Temporelle et vigilance. En lien avec ce qui précède, Langowitz et Minniti (2007) montrent que genre et vigilance sont liés : la vigilance est positivement corrélée, à travers différents pays, à la propension qu'ont les femmes de créer une nouvelle entreprise. Enfin, sur le cas particulier du dirigeant membre d'une famille, Kontinen et Ojala (2011) mettent au jour qu'une entreprise familiale flexible et une équipe de direction réduite sont autant d'atouts qui permettent une meilleure vigilance et réactivité face aux opportunités d'affaires internationales.

---

<sup>586</sup> Sonnentag (2012) parle de contexte temporel, qui renvoie à la question spécifique de savoir « quand ? ».

### 2.13.2 Quand ?

Faire la différence entre des recherches longitudinales et en coupe unique, réalisées à un instant  $t$ , est important car les tendances sociétales, les modèles institutionnels ou encore la maturité sociale évoluent et les changements sont visibles dans le temps. De plus, introduire les notions de rythmes circadiens (McGrath et Rotchford, 1983), d'entraînement (Ancona et Chong, 1996) et d'agent rythmique (ou *Zeitgeber* selon Bluedorn, 2002, p.150) est également important, car ce sont des aspects clés de cette « contingence temporelle ». Il convient alors de préciser que l'opportunité d'affaires constitue l'agent qui donne le rythme dans cet environnement imprévisible (Baum et Wally, 2003)<sup>587</sup>. Nous rapprochons cette situation du concept largement exploré d'équilibre ponctué (Crozier, 1963; Miller et Friesen, 1980; Tushman et Romanelli, 1985; Tushman et Anderson, 1986; Gersick, 1991, 1994). En effet, cet environnement est caractérisé à la fois par des évolutions essentiellement mineures et par des périodes de profond changement.

### 2.13.3 Où ?

Il importe de spécifier les valeurs religieuses et culturelles, car les valeurs culturelles nationales et les valeurs organisationnelles sont souvent symétriques (Ashkanasy, Gupta, Mayfield et Trevor-Roberts, 2004). De plus, il est nécessaire de faire une distinction par rapport au continent étudié<sup>588</sup> : si certains pays européens dont la France connaissent actuellement des difficultés liées à la croissance et au chômage, certains pays asiatiques vivent une situation inverse. Cela ne veut pas dire pour autant que la France ne soit pas un pays d'entrepreneurs et de créateurs d'entreprises (Léger-Jarniou, 2013). Par ailleurs, les aspects cycliques du temps notés ci-dessus appellent à préciser et à clarifier les variations sectorielles qui peuvent exister au niveau de l'abondance des ressources et des opportunités. Enfin, il convient de spécifier la structure et le cycle de vie de l'entreprise future (Rousseau et Fried, 2001). Pour conclure, il faut rappeler que ces trois grandes limites sont importantes, car elles mettent en évidence le caractère plausible et non certain de ces propositions et de ce

---

<sup>587</sup> Sur l'adaptation aux secousses environnementales, voir Meyer (1982). Sur l'opportunité vue comme un contexte temporel, voir : Cohen, March et Olsen (1972), Ocasio (2012).

<sup>588</sup> Par exemple, dans leur étude, Ma, Huang et Shenkar (2011) incorporent le modérateur contextuel (une culture individualiste *versus* une culture collectiviste) et font une comparaison américano-taïwanaise des relations qui existent entre certaines caractéristiques des réseaux sociaux (liens forts, trous structuraux...) et la reconnaissance d'opportunités.

modèle (il s'agit certainement d'une représentation du monde et non de la représentation du monde).

## **2.14 La présentation d'un modèle de recherche**

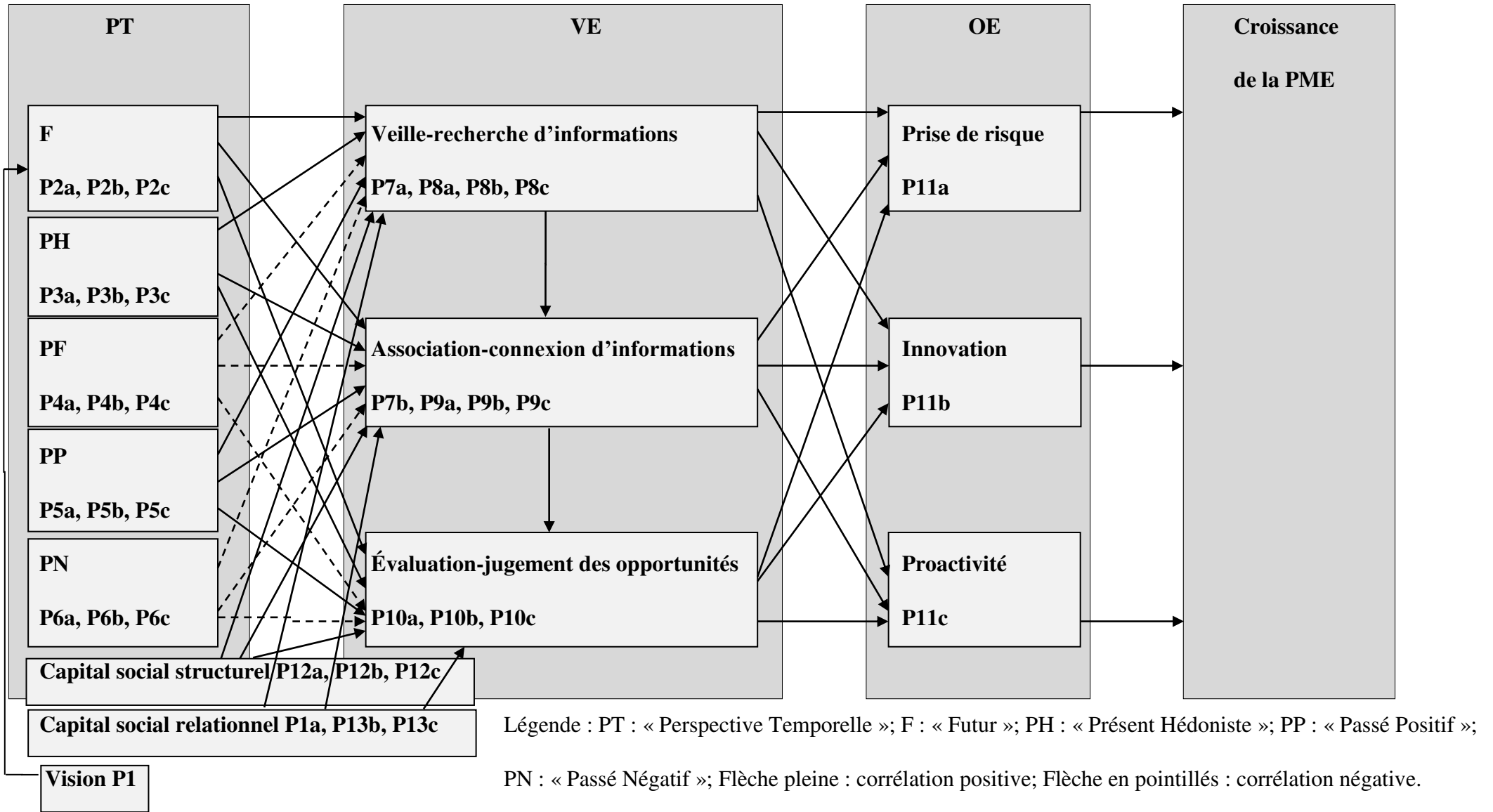
À partir de tout ce qui précède, il est possible de présenter le modèle de recherche<sup>589</sup> qui suit.

---

<sup>589</sup> Pour une modélisation similaire, voir Verstraete (2000).



Figure 64 : Un modèle de recherche<sup>590</sup>



<sup>590</sup> Bien que non étudiées ici, les relations existant entre capital social et orientation entrepreneuriale pourraient être investiguées par les chercheurs (voir Cao, Simsek et Jansen, 2015).

## 2.15 Les limites et les implications liées au modèle : une focalisation sur la Perspective Temporelle et la vigilance

Nous présentons maintenant les limites et les implications liées au modèle. Nous nous focalisons sur la Perspective Temporelle et sur la vigilance parce que la Perspective Temporelle est un construit psychologique de niveau individuel (voir Zimbardo et Boyd, 1999) et parce que « *[l]es variables psychologiques et les caractéristiques individuelles sont généralement absentes de notre compréhension de la recherche et de la découverte d'opportunités* » (Shook, Priem et McGee, 2003, p.388)<sup>591</sup>.

### 2.15.1 D'autres limites que des limites contextuelles

Le modèle présenté contient d'autres limites que des limites contextuelles. Tout d'abord, nous nous interrogeons sur le rôle des cadres cognitifs des dirigeants novices et plus expérimentés (Baron et Ensley, 2006; Grégoire, Barr et Shepherd, 2010; Valliere, 2013). Ensuite, nous nous interrogeons sur la rationalité limitée et sur l'attention de ces individus (Simon, 1983; Ocasio, 1997; Bromiley, 2005; Ocasio, 2011; Gavetti, Greve, Levinthal et Ocasio, 2012; Ocasio, 2012; Barreto et Patient, 2013; Stea, Linder et Foss, 2015; Shepherd, McMullen et Ocasio, à paraître). Bien qu'elles puissent jouer un rôle médiateur et modérateur, de plus amples recherches sont nécessaires pour préciser le rôle de ces variables dans ce modèle complexe.

De plus, en lien avec le type de dirigeants (jeunes ou expérimentés), l'importance de l'opportunité (saisie ou manquée), les expériences (réussies ou non) et l'évolution de la Perspective Temporelle dans le temps selon les individus et les contextes, de plus amples recherches sont nécessaires pour préciser les interactions (Nadkarni et Chen, 2014; Miller et Sardais, 2015) des différentes Perspectives Temporelles.

Par ailleurs, nous reconnaissons que nous n'aborderons ici que la combinaison des opportunités majeures et des dirigeants experts. De ce fait, ce modèle n'aborde qu'une petite partie de la question du temps en entrepreneuriat. D'autres recherches pourraient se focaliser sur d'autres combinaisons et/ou ajouter de la complexité en incorporant les dimensions de

---

<sup>591</sup> « *Psychological variables and individual characteristics are generally absent from our understanding of opportunity search and discovery* » (Shook, Priem et McGee, 2003, p.388).

hasard, d'incertitude, d'imprévisibilité et d'inconnu, chères à Shackle (Batstone et Pheby, 1996).

Enfin, en nous focalisant sur l'individu, nous reconnaissons ne pas prendre en compte d'autres aspects importants comme le *timing* d'entrée sur le marché et la fenêtre d'opportunité (Christensen, Suárez et Utterback, 1998; Albert, 2013; Suárez, Grodal et Gotsopoulos, 2015)<sup>592</sup> ou encore le fait que la concurrence joue des coudes pour se frayer une place (Dimov, 2011).

## 2.15.2 Les implications du modèle présenté

### 2.15.2.1 Les implications pour la recherche

Le modèle présenté comporte des implications pour les chercheurs qui étudient les affects et les émotions des entrepreneurs et/ou des dirigeants de PME (Baron, 2008; Cardon, Foo, Shepherd et Wiklund, 2012; Delgado García, De Quevedo Puente et Blanco Mazagatos, 2015), ainsi que la cognition de ces individus (Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007). En effet, l'individu caractérisé par une PT « Futur », « Présent Hédoniste » et « Passé Positif » (« Présent Fataliste » et « Passé Négatif ») attribue une signification positive (négative) aux informations précédemment stockées et actuellement observées et recherchées. De même, il attribue une signification positive (négative) à l'organisation des informations ainsi qu'à l'évaluation et au jugement des opportunités. Il semble donc très important, pour les chercheurs, de faire figurer la PT dans leur étude portant sur les émotions et les cognitions des individus qui créent et/ou qui dirigent des PME. Cependant, ce modèle considère la PT comme un déterminant de la vigilance et suggère que cette vigilance est véritablement une résultante de la PT. Si elle est validée, cette hypothèse ouvrirait alors la voie à des contributions intéressantes pour le champ de l'entrepreneuriat. Enfin, bien que d'autres recherches sur ce point soient encore nécessaires, il est important de noter qu'une extrême prédominance de l'une des cinq PT peut être préjudiciable au dirigeant.

En premier lieu, Boniwell et Zimbardo (2004) expliquent que l'individu caractérisé par une PT « Futur » prédominante a tendance à utiliser son énergie pour atteindre des

---

<sup>592</sup> Voir aussi Thiétart (2016); Bakker et Shepherd (à paraître).

objectifs futurs. Son mode de pensée peut ainsi se trouver altéré par la vision de récompenses futures. Suivant ces auteurs, nous pouvons penser que le dirigeant qui a une PT « Futur » va différer la récompense actuelle et perdre son intérêt pour le présent, trop concentré qu'il est sur une(des) expérience(s) future(s) idéalisée(s).

En deuxième lieu, parce que la PT est un concept valencé (Zimbardo et Boyd, 1999, 2008; Zimbardo, Sword et Sword, 2012) impliquant les affects et la cognition, le dirigeant disposant d'une PT « Futur », « Présent Hédoniste » et « Passé Positif » peut avoir des biais (sur les biais, voir Bazerman, 2002; sur les biais en entrepreneuriat, voir Zhang et Cueto, à paraître) cognitifs importants et commettre des erreurs cognitives coûteuses (Tversky et Kahneman, 1974, 1981; Busenitz et Barney, 1997; Baron, 1998; Simon, Houghton et Aquino, 2000), mettant ainsi en péril ses activités de direction d'entreprise.

En troisième lieu, concernant le dirigeant qui possède une PT « Passé Négatif », les souvenirs et les expériences passées peuvent avoir une influence négative sur le présent, en ce qu'il peut ne pas s'adapter aux exigences de la situation présente, ce qui pourrait, par la suite, compromettre ses activités de direction d'entreprise. Le même type de raisonnement s'applique au dirigeant caractérisé par une PT « Présent Fataliste ».

### **2.15.2.2 Les implications pour la pratique**

#### **2.15.2.2.1 La Perspective Temporelle**

Les implications pratiques concernant la PT sont importantes. Suivant l'article récent de Boniwell, Osin et Sircova (2014), on peut imaginer un *coaching* (ou tutorat) autour de la Perspective Temporelle (PT) des dirigeants, avec des exercices et des actions ciblés pour chaque PT. Ainsi, le tuteur auprès d'un dirigeant ayant une PT « Passé Négatif » pourrait proposer des exercices d'écriture expressive, dans lesquels ce dernier écrirait ses pensées et ses émotions afin de les organiser et de trouver une signification aux expériences marquantes ou tragiques (par exemple, un échec entrepreneurial antérieur). Le dirigeant pourrait également écrire une lettre dans laquelle il exprime ses regrets ou son pardon envers une personne particulièrement importante pour lui. Enfin, le tuteur pourrait proposer au dirigeant de se focaliser, au travers d'images, de musiques, d'objets ou de textes choisis, sur ses émotions positives (par exemple, la signature d'un important contrat commercial). De même,

le tuteur auprès d'un dirigeant ayant une *PT* « *Passé Positif* » pourrait proposer à ce dernier des exercices centrés sur des événements positifs de sa vie, sur ses expériences positives récentes, sur une lettre de remerciements à une personne importante (par exemple, un client ou un fournisseur), sur sa généalogie familiale ou encore sur des projets ou événements positifs communautaires (par exemple, un partenariat caritatif entre sa PME et une ONG). Par ailleurs, le tuteur auprès d'un dirigeant ayant une *PT* « *Présent Fataliste* » pourrait proposer des exercices progressifs développant les capacités de prise de décision, d'autonomie et de prise de responsabilités (par exemple, l'acquisition d'un équipement industriel). Le tuteur pourrait également proposer des exercices d'identification de valeur, dans lesquels le dirigeant apprendrait à percevoir la valeur et les bénéfices pour lui-même de chaque action. De plus, le tuteur auprès d'un dirigeant avec une *PT* « *Présent Hédoniste* » pourrait, s'il devait la diminuer, proposer des exercices de planification, de retroplanning et de parcours d'étapes (par exemple, des diagrammes de GANTT et de PERT liés à un projet important pour sa PME). Dans le cas où le tuteur souhaiterait augmenter la *PT* « *Présent Hédoniste* » du dirigeant, il pourrait proposer des exercices centrés sur le fait de savourer le moment présent, en compagnie d'autres personnes (par exemple, sa famille), de s'auto-féliciter d'une réussite (par exemple, le développement des activités export), de s'immerger totalement dans le moment présent ou encore de mettre en place des activités récréatives (un repas de famille plutôt qu'un repas d'affaires). Le tuteur auprès d'un dirigeant avec une *PT* « *Futur* » pourrait, quant à lui, proposer des exercices de clarification de priorités et de buts personnels, des exercices d'écriture bibliographique ou encore des exercices de réduction du niveau de culpabilité et de préoccupation. Enfin, le tuteur pourrait proposer des exercices de détente et de régénération des ressources personnelles (méditation, yoga, sophrologie).

### **2.15.2.2.2 La vigilance**

Nous pourrions conseiller aux professionnels de l'éducation comme aux professionnels de l'entrepreneuriat d'organiser des séances de créativité de groupe (De Tienne et Chandler, 2004) destinées à développer les capacités des participants (étudiants, dirigeants...) à chercher et à combiner les informations, mais aussi à évaluer le potentiel des opportunités issues des informations combinées (Tang, Kacmar et Busenitz, 2012), avec la visée de leur faire appréhender la réalité et l'information différemment (voir Muñoz C, Mosey et Binks, 2011). Par exemple, les participants pourraient suivre le plan de séance suivant : 1) proposition des idées individuelles à l'ensemble des participants; 2) discussion collective des idées;

3) amendement des premières idées; 4) synthèse collective des idées; 5) validation définitive des idées par *feedback* (retour) et accord des participants. Les synergies qui émanent de l'effet de groupe seraient ici très bénéfiques pour tester l'efficacité de cette démarche.

## CONCLUSION DU DEUXIÈME POINT

Dans ce deuxième point, nous avons présenté un modèle à tester que nous considérons comme un ensemble de directions pour des recherches futures. L'objectif principal du troisième point est de réfléchir sur les limites de notre travail doctoral.

### 3 QUELQUES LIMITES LIÉES AU TRAVAIL DOCTORAL

#### 3.1 Les déclarations, le biais<sup>593</sup> de désirabilité et le discours vu comme une structure

Pour commencer, nous allons partir d'un exemple. Le dirigeant de la société DP a répondu, lors du questionnaire quantitatif, que deux des trois *items* appartenant à la Perspective Temporelle (PT) « Présent Fataliste » ne s'appliquaient pas à lui. Il a également affirmé, lors de l'entretien qualitatif, qu'il n'était ni « fataliste » ni « résigné », mais qu'il croyait aux « signes », qu'il « subissait la conjoncture » et qu'il « ne maîtrisait rien ». Or, ces termes sont ceux qui, dans l'échelle de Zimbardo et Boyd (1999)<sup>594</sup>, se rattachent au fatalisme (destin, forces extérieures, etc.). Il faut également noter que ces « écarts » ont déjà été mis au jour dans des travaux doctoraux (par exemple, sur le biais de désirabilité, voir Perrot, 2000; Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003; Podsakoff, MacKenzie et Podsakoff, 2012)<sup>595</sup> et dans des articles séminaux (sur la différence entre les *espoused theories* et les *theories-in-use*, par exemple, voir Argyris, 1976). Plus globalement, nous pensons qu'il est probable que s'entremêlent ici le biais de désirabilité et une situation dans laquelle le discours devient un structure qui influence l'entrepreneur devenu agent. Nous pensons alors qu'un réexamen « critique » (Adler, Forbes et Willmott, 2007; Huault et Perret, 2009) ultérieur du matériau empirique qualitatif est nécessaire pour mieux prendre en compte cette limite. Une piste de recherche alternative pourrait aussi consister à interroger d'autres parties prenantes, comme

---

<sup>593</sup> Sur l'étude des biais en entrepreneuriat, voir Zhang et Cueto (à paraître).

<sup>594</sup> Apostolidis et Fieulaine (2004).

<sup>595</sup> Sur la désirabilité sociale, lire également Kam (2013) et De Vries, Zettler et Hilbig (2014).

les salariés, sur leurs Perspectives Temporelles et sur la croissance de leurs Petites Entreprises.

### 3.2 La Perspective Temporelle, les émotions et la culture

En empruntant la conceptualisation qualitative, sociale et valencée de Zimbardo et Boyd (1999), l'étude empirique, comme le modèle présenté dans la discussion, mettent au jour l'importance des émotions (positives et négatives) dans la PT individuelle. Or, certains travaux (Mesquita et Frijda, 1992) ont également mis au jour des variations culturelles dans le processus émotionnel. Dès lors, nous intéressant davantage à la culture, nous pouvons nous demander s'il n'existe pas un « biais culturel » qui ferait émerger, par le langage, une certaine façon de penser et de se représenter la réalité (voir l'hypothèse de Sapir et Whorf)<sup>596</sup>. En lien avec ceci, Whorf (1969, p.129-130) écrit : *« On s'aperçut, que l'infrastructure linguistique (autrement dit, la grammaire) de chaque langue ne constituait pas seulement 'l'instrument' permettant d'exprimer des idées, mais qu'elle en déterminait bien plutôt la forme, qu'elle orientait et guidait l'activité mentale de l'individu, traçait le cadre dans lequel s'inscrivaient ses analyses, ses impressions, sa synthèse de tout ce que son esprit avait enregistré. La formulation des idées n'est pas un processus indépendant, strictement rationnel dans l'ancienne acception du terme, mais elle est liée à une structure grammaticale déterminée et diffère de façon très variable d'une grammaire à l'autre. Nous découpons la nature suivant les voies tracées par notre langue maternelle. Les catégories et les types que nous isolons du monde des phénomènes ne s'y trouvent pas tels quels, s'offrant d'emblée à la perception de l'observateur. Au contraire, le monde se présente à nous comme un flux kaléidoscopique d'impressions que notre esprit doit d'abord organiser, et cela en grande partie grâce au système linguistique que nous avons assimilé. Nous procédons à une sorte de découpage méthodique de la nature, nous l'organisons en concepts, et nous lui attribuons telles significations en vertu d'une convention qui détermine notre vision du monde – convention reconnue par la communauté linguistique à laquelle nous appartenons et codifiée dans les modèles de notre langue ».*

### 3.3 Les facettes explorées de la personnalité des dirigeants

Les cinq dimensions de la conceptualisation de Zimbardo et Boyd (1999) auraient pu,

---

<sup>596</sup> Une étude multiculturelle et de genre pourrait ici en être le témoin.

certes, donner l'occasion aux dirigeants interrogés de laisser s'exprimer la part sombre de leur personnalité (Kets De Vries et Miller, 1984; Kets De Vries, 1985; DeNisi, 2015; Miller, 2015; Klotz et Neubaum, 2016; Miller, 2016), mais notre recherche ne permet encore pas, à cause d'une absence de matériau empirique dédié, de savoir si tous les dirigeants sont réellement « vertueux ». Par exemple, un dirigeant aurait pu dire : *« je suis uniquement tourné vers l'avenir et j'ai une énorme confiance en moi. Je viens de déceler une opportunité et je suis en train de mettre en place ce qu'il faut dans ma société, pour que moi et ma société, on soit les plus gros, on soit les meilleurs et qu'on écrase les autres »*<sup>597</sup>. Cependant, nous soutenons qu'une absence de tels *verbatim* ne signifie pas pour autant une non-existence. Par conséquent, d'autres recherches portant sur les différentes facettes de leur personnalité sont nécessaires.

### 3.4 La complémentarité des approches et des perspectives

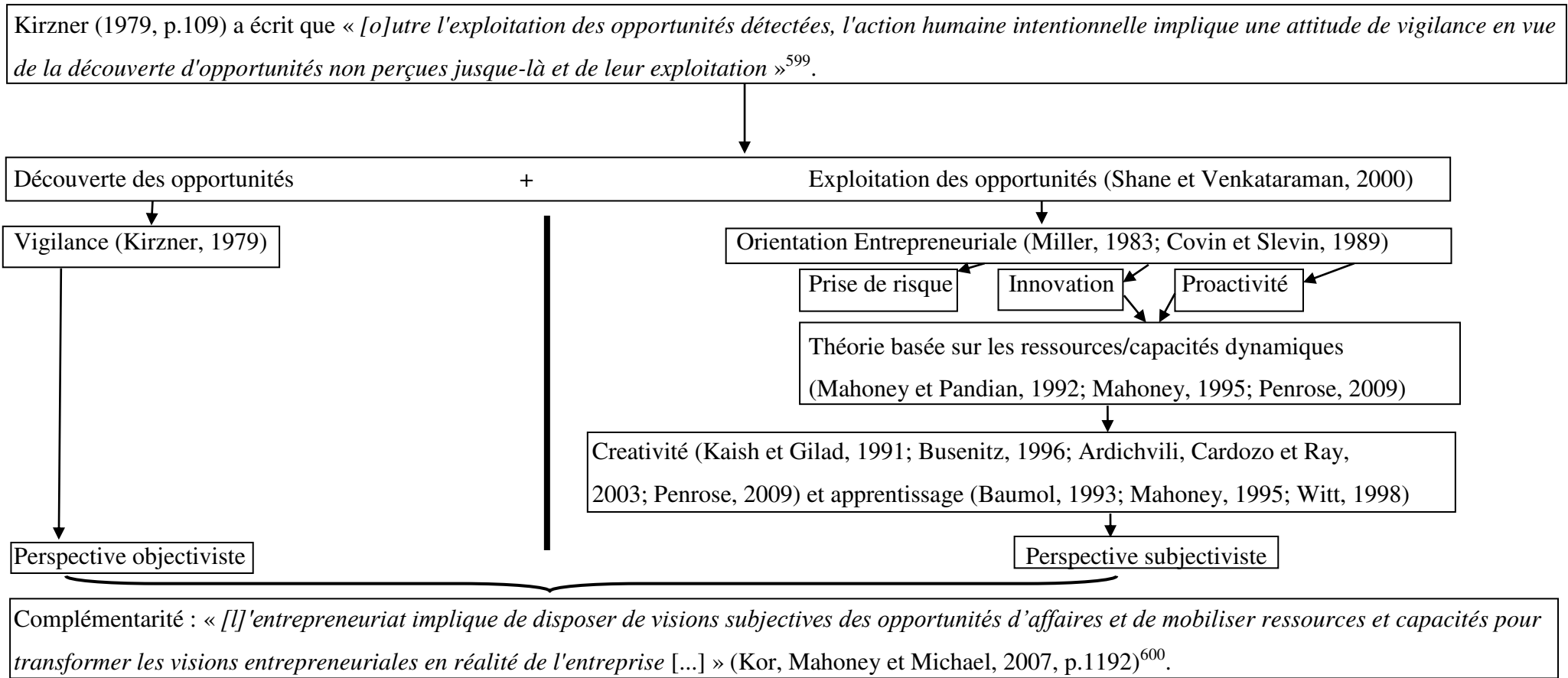
Bien que notre recherche mette au jour une certaine complémentarité entre l'approche de la découverte (étudiée à travers la vigilance) et l'approche de l'exploitation d'opportunités (étudiée à travers l'orientation entrepreneuriale) et entre les perspectives (objectiviste et subjectiviste) liées, d'autres entretiens (ou d'autres études de cas) sont encore nécessaires pour avoir une compréhension complète de la figure suivante :

---

<sup>597</sup> Cette citation renvoie encore au narcissisme du Président Directeur Général qui pourrait être étudié à travers le dynamisme stratégique et des acquisitions de la firme (voir Chatterjee et Hambrick, 2007. Sur le narcissisme, voir également Judge, LePine et Rich, 2006; Finkelstein, Hambrick et Cannella, 2009; Judge, Piccolo et Kosalka, 2009; Resick, Whitman, Weingarden et Hiller, 2009; Chatterjee et Hambrick, 2011; Gerstner, König, Enders et Hambrick, 2013; Wales, Patel et Lumpkin, 2013; Grijalva et Harms, 2014; Zhu et Chen, 2015; Bromiley et Rau, 2016; Busenbark, Krause, Boivie et Graffin, 2016; Navis et Ozbek, 2016).



Figure 65 : La complémentarité des approches et des perspectives<sup>598</sup>



<sup>598</sup> Nous remercions le Professeur Mahoney pour son retour concernant cette figure.

<sup>599</sup> « In addition to the exploitation of perceived opportunities, purposive human action involves a posture of alertness toward the discovery of as yet unperceived opportunities and their exploitation » (Kirzner, 1979, p.109).

<sup>600</sup> « Entrepreneurship involves possessing subjective visions about business opportunities and mobilizing resources and capabilities to turn entrepreneurial visions into business reality [...] » (Kor, Mahoney et Michael, 2007, p.1192).

### 3.5 Les questions/débats en théorie des organisations

Faisant écho à la question de la marge de manœuvre (Dupuy, 1982) déjà introduite, nous soutenons que notre recherche ne permet encore pas de répondre clairement aux six questions/débats<sup>601</sup> importants en théorie des organisations (voir Astley et Van De Ven, 1983, p.245-246), à savoir :

- 1) Les organisations sont-elles des systèmes<sup>602</sup> rationnels, techniquement contraints ou sont-elles socialement construites, incarnations des sens subjectifs de l'action individuelle ?
- 2) Les changements des formes organisationnelles sont-ils expliqués par l'adaptation interne ou la sélection environnementale ?
- 3) La vie organisationnelle est-elle déterminée par des contraintes environnementales intraitables, ou est-elle activement créée par les choix *managériaux* et stratégiques ?
- 4) L'environnement doit-il être vu comme la simple agrégation d'organisations gouvernée par des forces externes économiques, ou comme un ensemble intégré d'organisations gouverné par ses propres forces sociales et politiques ?
- 5) Le comportement organisationnel s'intéresse-t-il principalement à l'action individuelle ou à l'action collective ?
- 6) Les organisations sont-elles des instruments techniques construits pour atteindre des objectifs, ou les manifestations institutionnelles des intérêts directs et du pouvoir (*power structure*) d'une société plus large ?

### 3.6 Les limites/frontières de la firme

Faisant écho à des recherches séminales (Coase, 1937; Pfeffer et Salancik, 1978)<sup>603</sup> et à des recherches plus récentes (Santos et Eisenhardt, 2005, 2009; Zenger, Felin et Bigelow, 2011; Josefy, Kuban, Ireland et Hitt, 2015), notre recherche met en lumière la question importante des limites/frontières (*boundaries*) de la firme, mais ne permet encore pas de

---

<sup>601</sup> Pour d'autres questions, voir Desreumaux (2005).

<sup>602</sup> Sur les différents systèmes, voir par exemple Scott (1998).

<sup>603</sup> Pour d'autres travaux portant sur Williamson et sur la théorie des coûts de transaction, voir Allix-Desfautaux et Joffre (1997); Joffre (1999) et Crook, Combs, Ketchen et Aguinis (2013).

répondre précisément à la question de savoir quand la firme est plus efficiente que le marché pour générer de la croissance et inversement. Ici, un angle d'attaque intéressant pourrait être d'étudier les réseaux de relations plus en profondeur, tant la croissance externe comme l'entrée sur de nouveaux marchés en constituent des manifestations.

### 3.7 La théorie comportementale de la firme

Notre recherche porte très largement sur le construit cognitivo-motivationnel de niveau individuel appelé Perspective Temporelle (PT). Faisant écho à la rationalité (Simon, 1978) limitée, déjà discutée, nous soutenons néanmoins que, bien qu'également présentes, d'autres recherches sont encore nécessaires pour étudier les liens entre la PT, l'apprentissage organisationnel et la théorie comportementale de la firme. **Pourquoi** pouvons-nous faire ces liens ? Parce que, déjà en 1993, Levinthal et March (1993, p.109) précisaient, dans un article sur l'apprentissage : « *Le management stratégique est l'art de gérer intelligemment les trois grands problèmes liés à la prise de décision: 1. Le problème de l'ignorance, l'incertitude concernant l'avenir, le passé et la structure causale du monde. 2. Le problème du conflit, des acteurs multiples et imbriqués, confrontés à des perspectives temporelles multiples et imbriquées, dotés de préférences et d'identités différentes selon les individus et les périodes. 3. Le problème de l'ambiguïté, le manque de clarté, l'instabilité et l'endogénéité en matière de préférences et d'identités* »<sup>604</sup>. Les auteurs incorporent donc la PT dans leur définition du *Management Stratégique*. Ensuite, nous pouvons lier apprentissage organisationnel (Levitt et March, 1988) et théorie comportementale de la firme car, comme l'expliquent Argote et Greve (2007, p.338), la théorie de l'apprentissage<sup>605</sup> organisationnel est une descendante directe de la théorie de la firme (Cyert et March, 1970; March et Simon, 1991; March, 1994; Williamson, 2004; Bromiley, 2005; Argote et Greve, 2007; Pitelis, 2007; Gavetti, Greve, Levinthal et Ocasio, 2012; Augier, 2013)<sup>606</sup>.

---

<sup>604</sup> « *Strategic management is the art of dealing intelligently with three grand problems of decision making: 1. The problem of ignorance – uncertainty about the future and the past and the causal structure of the world. 2. The problem of conflict – multiple nested actors confronting multiple nested time perspectives with preferences and identities that are inconsistent across individuals and across time. 3. The problem of ambiguity – lack of clarity, instability, and endogeneity in preference and identities* » (Levinthal et March, 1993, p.109).

<sup>605</sup> Une focalisation sur l'apprentissage en boucle double (Argyris et Schön, 1978) serait l'occasion de montrer les limites de l'action et l'emprisonnement dans une structure (Morgan, 1999) que la capacité à douter (Morgan, 1999) et la capacité à changer (Senge, 1990; Métais et Roux-Dufort, 1997) pourraient aider à dépasser et casser.

<sup>606</sup> Voir également Puranam, Stieglitz, Osman et Pillutla (2015).

### 3.8 Les routines organisationnelles

Notre recherche porte (entre autres) sur l'orientation entrepreneuriale, qui comprend l'innovation organisationnelle. Bien qu'apparaissant en filigrane, nous soutenons que d'autres recherches sont encore nécessaires pour mieux connaître la place et le rôle (transformateur ? stabilisateur ? rôle transformateur jusqu'à un certain point et stabilisateur jusqu'à un autre ?) des routines<sup>607</sup> organisationnelles (Cyert et March, 1970; Nelson et Winter, 1982; Cohen, Burkhart, Dosi, Egidi, Marengo, Warglien et Winter, 1996; Szulanski, 1996; Feldman et Pentland, 2003; Howard-Grenville, 2005; Parmigiani et Howard-Grenville, 2011; Rerup et Feldman, 2011; Salvato et Rerup, 2011; Pentland, Feldman, Becker et Liu, 2012; Bresman, 2013; Dionysiou et Tsoukas, 2013; Pentland et Hærem, 2015). Plus précisément, à propos de notre modèle « processuel » (Van De Ven et Poole, 1995; Tricard, 2016), il est important de savoir quelles sont les manifestations visibles d'un comportement « routinier », largement automatique et « inconscient »<sup>608</sup> (voir Cohen, Burkhart, Dosi, Egidi, Marengo, Warglien et Winter, 1996) et à quel(s) endroit(s) ces manifestations apparaissent. Il est aussi important de savoir si l'opportunité d'affaire permet de mettre au jour la dimension performative des routines (Feldman et Pentland, 2003; Howard-Grenville, 2005; Salvato et Rerup, 2011; Dionysiou et Tsoukas, 2013) et, si tel est le cas, comment et où cette dimension se manifeste précisément. Enfin, il est important de savoir, dans le cas où plusieurs opportunités sont simultanément poursuivies (Bakker et Shepherd, à paraître) et plusieurs routines simultanément mélangées, si la fluidité des routines fait que la vitesse de décision est plus rapide ou si, au contraire, les conflits entre celles-ci font que cette vitesse est plus lente.

### 3.9 L'opportunité d'affaire, la dépendance de sentier, le blocage et la Perspective Temporelle

Dans notre modèle « processuel » (Van De Ven et Poole, 1995; Tricard, 2016), l'opportunité d'affaire joue un rôle important. Plus précisément et en lien avec les notions de dépendance de sentier (*path dependence*), de blocage (*lock-in*) et de Perspective Temporelle, nous soutenons que de plus amples recherches sont nécessaires pour savoir si, dans le cas où

---

<sup>607</sup> Par ailleurs, nous pouvons noter que Zott (2003) relie routines et capacités dynamiques (*cf.* aussi Grant, 1991; Eisenhardt et Martin, 2000; Zollo et Winter, 2002; Helfat et Peteraf, 2003; Parmigiani et Howard-Grenville, 2011; Salvato et Rerup, 2011; Pentland, Feldman, Becker et Liu, 2012; Peteraf, Di Stefano et Verona, 2013).

<sup>608</sup> Nous parlons ici de routines au sens « étroit » (Cohen, Burkhart, Dosi, Egidi, Marengo, Warglien et Winter, 1996).

l'opportunité d'affaire conduit à une dépendance de sentier et à un blocage (Nelson et Winter, 1982; David, 1985; Arthur, 1989; Szulanski, 1996; Pierson, 2000; Burgelman, 2002, 2009; Sydow, Schreyögg et Koch, 2009; Garud, Kumaraswamy et Karnøe, 2010; Vergne et Durand, 2010; Schreyögg et Sydow, 2011; Vergne et Durand, 2011; Thiétart, 2016), la Perspective Temporelle ne jouerait pas un rôle de « filtre », de sorte que 1) ses dimensions négatives (« Passé Négatif » et « Présent Fataliste ») auraient un impact négatif sur l'intentionnalité et un impact positif sur l'irréversibilité et 2) ses dimensions positives (« Passé Positif », « Présent Hédoniste » et « Futur ») auraient un impact positif sur l'intentionnalité et un impact négatif sur l'irréversibilité.

### 3.10 La Perspective Temporelle et le courant *strategy-as-practice*

Faisant écho à des travaux rattachés au courant *strategy-as-practice* (Chia et Holt, 2006; Jarzabkowski et Spee, 2009; Golsorkhi, Rouleau, Seidl et Vaara, 2010; Feldman et Orlikowski, 2011; Vaara et Whittington, 2012; Kaplan et Orlikowski, 2013; Hyde, 2015), ainsi qu'à certains articles récents portant sur le temps (Kaplan et Orlikowski, 2013; Reinecke et Ansari, 2015), nous soutenons que d'autres recherches sont encore nécessaires pour mieux connaître la place potentiellement déterminante de la Perspective Temporelle (PT) dans le courant *strategy-as-practice*. En effet, le modèle de Kaplan et Orlikowski (2013, p.966), portant sur le travail temporel dans la fabrique de la stratégie, suggère que la stratégie « *peut difficilement être comprise comme le produit d'une activité de prévision plus ou moins précise sans prendre en compte les multiples interprétations des préoccupations actuelles et des trajectoires historiques ayant contribué à l'élaboration de ces prévisions. La projection d'une personne dans l'avenir est toujours liée à sa vision du passé et du présent, et le travail temporel est le moyen par lequel cette personne construit et reconstruit les comptes-rendus stratégiques qui lient ces deux dimensions entre elles* »<sup>609</sup>. Par conséquent, les chercheurs pourraient s'intéresser davantage aux interactions entre les différentes PT (unique/au niveau individuel, puis multiples/au niveau du groupe) et les (re)constructions « stratégiques »

---

<sup>609</sup> « [Strategy] cannot be understood as the product of more or less accurate forecasting without considering the multiple interpretations of present concerns and historical trajectories that help to constitute those forecasts. People's projections of the future are always entangled with their views of the past and the present, and temporal work is the means by which they construct and reconstruct the strategic accounts that link them together » (Kaplan et Orlikowski, 2013, p.966).

(Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965)<sup>610</sup> issues des comptes-rendus provisoires, les tensions, les « (re)négociations » (Reinecke et Ansari, 2015) et les résultantes éventuelles<sup>611</sup>.

### 3.11 Les limites liées aux méthodes qualitatives

Il nous faut ici préciser que d'autres approches qualitatives (Creswell, 1998) comme celle de la théorie enracinée (Corbin et Strauss, 2008; Garreau et Bandeira-De-Mello, 2010; Walsh, Holton, Bailyn, Fernandez, Levina et Glaser, 2015) auraient pu mener à des résultats différents. Plus précisément et concernant cette approche, les mêmes résultats auraient-ils émergé du terrain ? Est-ce qu'un modèle similaire aurait émergé du terrain ? Si non, qu'est-ce qui aurait émergé ? Quelles auraient été les différences et les apports ? Par exemple, quelle place cette méthode plus inductive permet-elle d'attribuer à l'improvisation ? (Brown et Eisenhardt, 1995; Eisenhardt et Tabrizi, 1995; Miner, Bassoff et Moorman, 2001; Crossan, Cunha, Vera et Cunha, 2005; Hmieleski et Corbett, 2006; Eisenhardt, Furr et Bingham, 2010) et à l'ambidextrie (Gibson et Birkinshaw, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling et Veiga, 2006; O'Reilly et Tushman, 2008; Raisch et Birkinshaw, 2008; Raisch, Birkinshaw, Probst et Tushman, 2009; Simsek, 2009; Lavie, Stettner et Tushman, 2010; Birkinshaw et Gupta, 2013; O'Reilly et Tushman, 2013; Turner, Swart et Maylor, 2013; Volery, Mueller et Von Siemens, 2015).

### 3.12 Une limite spécifiquement liée à l'échelle originale de Zimbardo et Boyd (1999)

Enfin, il nous faut ici préciser qu'une autre échelle de mesure de la Perspective Temporelle incluant un sixième facteur (la Perspective Temporelle « Futur Négatif ») aurait pu être utilisée (par exemple, voir l'échelle de Carelli, Wiberg et Wiberg, 2011), ce qui aurait pu mener à des résultats sensiblement différents.

---

<sup>610</sup> Nous rappelons que, pour Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965, p.17): « *La stratégie est la structure formée par les objectifs, objets, ou buts et les principales procédures et plans permettant d'atteindre ces objectifs, énoncés de façon à définir dans quel secteur d'activité l'entreprise se place ou devra se placer et le type d'entreprise auquel elle appartient ou devra appartenir* » [« *Strategy is the pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be* »].

<sup>611</sup> Par exemple, reprenant la recherche de Balogun et Johnson (2005) qui porte sur les interactions informelles quotidiennes entre *middle managers* vues comme un moyen de créer du sens (Weick, 1979, 2001) lors d'un changement stratégique, les chercheurs pourraient considérer la PT comme un antécédent et investiguer les liens entre les différentes Perspectives Temporelles et les différentes interactions.

## CONCLUSION DU TROISIÈME POINT

Dans ce troisième point, nous avons discuté des différentes limites liées à notre travail doctoral.

L'**objectif** principal du quatrième point est de présenter des directions pour les recherches futures.

## 4 DES DIRECTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES

### 4.1 Quelques directions se concentrant sur différentes dimensions temporelles

#### 4.1.1 Quelques directions se concentrant sur la Perspective Temporelle

De futurs travaux pourraient permettre de prolonger les récentes études effectuées sur l'importance du contexte social (Short, Ketchen, Shook et Ireland, 2010) et d'analyser les liens entre contexte social et PT. De façon plus spécifique, nous pourrions nous demander comment des facteurs contextuels tels que la croissance économique nationale, les politiques publiques et les cultures affectent la PT des propriétaires-dirigeants de PME. Ainsi, en partant des travaux de Jones et Brown (2005), il pourrait être intéressant d'étudier la façon dont la PT est liée à la vigilance dans les cultures dominées par les dimensions « passé » et « présent » ainsi que la façon dont la PT est liée à la vigilance lorsqu'un propriétaire-dirigeant de PME doit travailler avec des personnes ayant des origines culturelles différentes et des PT différentes, voire opposées (voir Gibson, Waller, Carpenter et Conte, 2007)<sup>612</sup>.

En outre, parce que la PT « Futur » de Zimbardo et Boyd et la psychologie de la motivation ont le concept de bataille vers l'objectif (*goal striving*) en commun (Oettingen et Gollwitzer, 2001) et parce que la PT « Futur » est un concept cognitif et motivationnel – (« *[la PT future] se développe dans un contexte motivationnel et a des conséquences motivationnelles* »; Seginer et Lens, 2015, p.288; voir aussi Nuttin, 1980; De Volder et Lens, 1982)<sup>613</sup> –, il existe également des recoupements intéressants entre la recherche portant sur la

---

<sup>612</sup> Voir également Reinecke et Ansari (2015) sur l'ambitemporalité, c'est-à-dire l'accommodation d'orientations temporelles apparemment contradictoires.

<sup>613</sup> « *[Future TP] develops in a motivational setting and has motivational consequences* » (Seginer et Lens, 2015, p.288).

cognition et celle portant sur la PT. Ainsi, les chercheurs pourraient étudier les facteurs cognitifs et les processus de réflexion à la base des PT « positives » (« négatives ») et les raisons expliquant d'éventuelles différences.

En ce qui concerne le développement des équipes (pour une revue récente, voir Klotz, Hmieleski, Bradley et Busenitz, 2014), il semble très probable qu'un propriétaire-dirigeant d'une PME *leader* recrute des individus ayant des PT comparables à la sienne et que l'équipe travaille toujours de façon positive et proactive. Toutefois, les PT de certains employés peuvent avoir évolué au fil du temps, pour des raisons personnelles, de sorte que leurs PT et celle du (des) propriétaire(s)-dirigeant(s) de PME ne sont désormais plus « alignées » – pour employer un adjectif souvent utilisé en contrôle organisationnel (sur le contrôle organisationnel, voir par exemple Sitkin, Cardinal et Bijlsma-Frankema, 2010). Ces situations soulèvent de nombreuses questions quant à la manière dont les PT influencent les interactions au sein de l'équipe et, finalement, les performances globales de l'équipe et celles de l'entreprise.

En se concentrant sur les relations entre PT, interactions d'équipe, vigilance et activités de PME déjà établies, les chercheurs pourraient étudier les questions (potentiellement intéressantes) suivantes : en quoi et pourquoi la diversité de l'équipe (en termes de PT) favorise-t-elle, ou altère-t-elle, la qualité des interactions et, finalement, 1) la vigilance envers des opportunités entrepreneuriales et 2) les activités des PME déjà bien établies ? Les relations entre les différents construits sont-elles linéaires ou curvilinéaires ? Pourquoi (pas) ? De plus, sachant qu'un faible degré de diversité en termes de compétences et de capacités est souvent perçu comme positif pour une équipe, cette tendance reste-t-elle vraie en ce qui concerne la PT ? Qu'en est-il des équipes dont les employés possèdent des PT actuellement « négatives » ? Comment le propriétaire-dirigeant d'une PME gère-t-il de telles situations ? En quoi et pourquoi des équipes ayant des PT « négatives » diffèrent-elles des équipes ayant des PT « positives » (concernant les interactions d'équipe) ? Quels sont les effets sur la vigilance et sur les activités des PME établies ? Pour synthétiser, nous encourageons les chercheurs à étudier les conséquences directes et indirectes (à travers les interactions d'équipe) statistiques (quantitatives) et causales (qualitatives) des différentes PT, positives et négatives, sur la vigilance et sur activités des PME déjà établies.



#### 4.1.2 Quelques directions se concentrant sur la composante temporelle des opportunités et sur les fenêtres d'opportunité

Faisant écho aux arguments développés dans la section sur le modèle et, compte tenu de la composante temporelle des opportunités et de la fenêtre stratégique durant laquelle les PME peuvent agir, nous définissons une fenêtre d'opportunité (*window of opportunity*) comme une « période limitée pendant laquelle la congruence entre les exigences essentielles d'un marché et les compétences particulières d'une entreprise présente sur ce marché est à son optimum » (Abell, 1978, p.21)<sup>614</sup>. Il faut ici noter que Lévesque, Minniti et Shepherd (2013) ont récemment étudié la fenêtre d'opportunité en entrepreneuriat et montré que : 1) le choix d'un *timing* d'entrée qui équilibre leur performance (les entrepreneurs se trouvent confrontés à différentes fenêtres d'opportunité pour équilibrer bénéfices et pertes) résulte d'interactions entre le volume relatif des actifs complémentaires (*complementary assets*) des suiveurs et le degré de similitude de ces actifs et 2) que les entrepreneurs doivent adapter leur vitesse d'entrée (*entry speed*) aux changements intervenant dans le secteur. En somme, bien que nous reconnaissons que davantage de travaux de recherche sont ici requis, nous soutenons que le concept de fenêtre d'opportunité pourrait avoir des répercussions importantes sur le modèle déjà présenté.

De façon plus spécifique, nous faisons valoir que la fenêtre d'opportunité est susceptible de modérer la relation entre la vigilance d'un propriétaire-dirigeant de PME et les activités de sa PME déjà établie. En effet, nous pensons que lorsque les propriétaires-dirigeants de PME prennent une fenêtre d'opportunité en compte, ils activent leur réactivité temporelle, c'est-à-dire « leur capacité [...] à adapter leur timing en réponse à des événements imprévus, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation [...] » (Blount et Janicik, 2001, p.566)<sup>615</sup> et apportent, alors, les changements nécessaires (Tyre et Orlikowski, 1994). Bien que l'exploitation d'opportunités puisse être conçue comme un événement final qui « entraîne » (Ancona et Chong, 1996) les activités du propriétaire-dirigeant de la PME, cet événement comporte également une date butoir (*deadline*) qui constitue la composante la plus saillante de la réactivité temporelle (Waller, Zellmer-Bruhn et Giambatista, 2002). À mesure que le temps passe et que la date butoir approche, le niveau de motivation personnelle requis

<sup>614</sup> « ... limited perio[d] during which the 'fit' between the key requirements of a market and the particular competencies of a firm competing in that market is at an optimum » (Abell, 1978, p.21).

<sup>615</sup> « ... the ability [...] to adapt their timing in response to un-anticipated extra- and intraorganizational events [...] » (Blount et Janicik, 2001, p.566).

et le degré d'urgence temporelle (ou *time urgency*) augmentent (Waller, Conte, Gibson et Carpenter, 2001), si bien que leur présence devient plus probable. En effet, des travaux de recherche antérieurs ont mis au jour que l'urgence (Kaplan, 2009; à propos de l'urgence, voir Conte, Landy et Mathieu, 1995) et l'accent mis sur la date butoir (Bluedorn et Martin, 2008; à propos des dates butoirs, voir Waller, Conte, Gibson et Carpenter, 2001; Waller, Zellmer-Bruhn et Giambatista, 2002; Gevers, Rutte et Van Eerde, 2006) étaient positivement corrélés à la polychronicité (Kaplan, 2009; à propos de la polychronicité, voir Hall, 1984a, 1984b; Bluedorn, Kalliath, Strube et Martin, 1999; Bluedorn, 2002; Bluedorn et Jaussi, 2008; König et Waller, 2010).

De façon comparable aux entrepreneurs qui adoptent un comportement de Type A (Begley et Boyd, 1987b) lorsqu'ils détectent une fenêtre d'opportunité « courte » (c'est-à-dire une urgence plus élevée et une plus grande importance accordée aux dates butoirs) et qui s'engagent dans des activités particulières pour exploiter l'opportunité commerciale et la transformer en croissance, les propriétaires-dirigeants de PME les plus vigilants qui détectent une fenêtre d'opportunité très limitée dans le temps peuvent être amenés : 1) à réévaluer les informations « pertinentes » (Gaglio, 1997; Gaglio et Katz, 2001), 2) à réaffecter leurs ressources et 3) à chercher rapidement à transformer l'opportunité en croissance, avant que la fenêtre soit fermée. Ainsi, nous soutenons qu'une telle fenêtre est susceptible de modérer la relation entre vigilance du propriétaire-dirigeant et activités de la PME. En d'autres termes, lorsqu'un propriétaire-dirigeant de PME caractérisé par des PT « positives » (« Passé Positif », « Présent Hédoniste » et « Futur ») détecte une fenêtre de courte durée, l'influence de la vigilance sur les activités se trouve renforcée.

### **4.1.3 Quelques directions mettant l'accent sur deux manifestations du temps de l'horloge : monochronicité et polychronicité**

Faisant référence à ses précédents travaux (McGrath et Kelly, 1986), McGrath (1988, p.256-257) explique que, dans la culture occidentale, le temps est généralement conceptualisé « *comme s'il était structuré sous la forme d'une succession (divisible et homogène); linéaire (uniforme et unidirectionnelle) dans son déroulement; abstraite et absolue; et en principe,*

*unique et mesurable de façon indépendante* »<sup>616</sup>. Il serait donc utile que les chercheurs étudient les influences de ce temps de l'horloge dominant (Adam, 1995; Ancona, Okhuysen et Perlow, 2001) sur la relation entre vigilance et activités de la PME. De façon plus spécifique, reprenant les idées d'Ancona, Okhuysen et Perlow (2001), nous soutenons que les chercheurs pourraient se concentrer sur deux manifestations du temps de l'horloge : la monochronicité et la polychronicité (voir Hall, 1984b) et se demander 1) en quoi et pourquoi le fait d'appartenir, individuellement ou collectivement, à une culture monochronique (polychronique) plus vaste (voir Hall, 1984a) – qui préfère gérer une tâche à la fois (ou plusieurs) – modère la relation entre vigilance et activités ; 2) en quoi et pourquoi l'organisation séquentielle (simultanée) des activités par un propriétaire-dirigeant de PME (ou par une équipe entrepreneuriale) monochronique (polychronique) modère la relation entre vigilance et activités de la PME ; 3) en quoi et pourquoi les interactions individuelles entre le propriétaire (ou l'équipe dirigeante) dirigeant une PME et les autres individus modèrent la relation entre vigilance et activités de la PME.

#### 4.1.4 Quelques directions mettant l'accent sur la profondeur temporelle

Les chercheurs intéressés par la profondeur temporelle (*temporal depth*) individuelle – c'est-à-dire « *les distances temporelles dans le passé et dans l'avenir que les individus et les collectivités prennent généralement en compte lorsqu'ils examinent des événements qui se sont produits, qui auraient pu se produire, ou qui pourraient encore se produire* » (Bluedorn, 2002, p.114)<sup>617</sup> – pourraient utiliser la profondeur temporelle (Bluedorn, 2002) lors d'entretiens semi-directifs pour étudier les relations entre la profondeur temporelle du propriétaire-dirigeant de PME, sa PT et sa vigilance. Bluedorn et Martin (2008) ont d'ailleurs souligné que les entrepreneurs remontaient généralement cinq ans en arrière dans leurs analyses (passé lointain) et se projetaient à trois ans en avant (futur à long terme). De ce point de vue, réfléchir à un ensemble d'événements qui se sont produits plus de cinq ans auparavant ou à un ensemble d'événements qui se sont produits sur une période plus longue (au cours des sept dernières années) pourrait amener à des conclusions différentes. Prenons l'exemple d'un

---

<sup>616</sup> « ... as if it were structured as succession (divisible and homogeneous); linear (uniform and unidirectional) in its flow; abstract and absolute; and in principle, singular and independently measurable » (McGrath (1988, p.256-257).

<sup>617</sup> « [T]he temporal distances into the past and future that individuals and collectivities typically consider when contemplating events that have happened, may have happened, or may happen » (Bluedorn, 2002, p.114).

propriétaire-dirigeant de PME qui aurait fait des expériences positives au cours des cinq dernières années mais deux expériences négatives au cours des sixième et septième années. Les événements négatifs seraient susceptibles d'avoir modifié son point de vue à propos du passé, ce qui pourrait, par conséquent, avoir affecté sa motivation actuelle à : 1) chercher des informations et à les analyser, 2) associer et connecter des informations, 3) évaluer et juger des opportunités. Il serait donc utile de chercher à comprendre pourquoi et comment la profondeur temporelle passée du propriétaire-dirigeant de PME et la sélection de certains événements passés influencent sa PT et sa vigilance. Dans la même veine, le fait de penser aux trois (plutôt qu'aux cinq) prochaines années pourrait entraîner des conclusions différentes. En effet, le propriétaire-dirigeant de PME qui serait concentré sur une fenêtre de trois ans pourrait très bien rater une opportunité apparaissant durant la quatrième année (par exemple, une innovation de rupture) et ainsi ne pas se battre pour cette opportunité. Il ne s'efforcerait donc pas 1) de chercher des informations et de les analyser, 2) de les associer et de les connecter entre elles et 3) d'évaluer et de juger les opportunités et, *in fine*, il ne pourrait pas s'engager dans leur exploitation durant la cinquième année. Par conséquent, il serait également utile pour les chercheurs d'essayer de comprendre pourquoi et comment la profondeur temporelle future du propriétaire-dirigeant de PME et la sélection de certains événements futurs influencent sa PT et sa vigilance.

#### **4.1.5 Quelques directions se concentrant sur l'âge et sur la complexité du travail**

Enfin, en faisant référence à certains travaux de recherche soulignant l'importance de l'âge (le signe du temps qui est visible au niveau individuel) des entrepreneurs (Lévesque et Minniti, 2006; Bluedorn et Martin, 2008; Gielnik, Zacher et Frese, 2012) et aux caractéristiques du travail telles que la complexité de la fonction (Zacher et Frese, 2009; Zacher, Heusner, Schmitz, Zwierzanska et Frese, 2010; Zacher et Frese, 2011), et en s'appuyant sur les différents résultats concernant la relation entre âge et PT future (Lang et Carstensen, 2002; Cate et John, 2007; Zacher et Frese, 2009), les chercheurs pourraient essayer de comprendre : 1) comment les différentes conceptualisations du temps (Zacher et Frese, 2009; Zacher et De Lange, 2011) telles que la PT future de Cate et John (2007) (c'est-à-dire « *[c]ombien de temps les individus pensent-ils avoir devant eux et comment perçoivent-*

*ils ce temps ?* »; Cate et John, 2007, p.186)<sup>618</sup> et la PT « Futur » de Zimbardo et Boyd impactent-elles les dimensions de la vigilance (recherche d'informations, association d'informations, évaluation des opportunités selon Tang, Kacmar et Busenitz, 2012) et 2) quel rôle joue la complexité du travail du propriétaire-dirigeant dans la relation entre PT et vigilance. Bien que l'âge et la complexité du travail du propriétaire-dirigeant de PME puissent jouer le rôle de facteurs modérateurs, des travaux de recherche supplémentaires seraient ici requis pour savoir dans quelle mesure cela est le cas.

Pour conclure, nous pensons que toutes ces variables sont susceptibles d'avoir un impact sur les relations entre la PT et la vigilance du propriétaire-dirigeant et les activités liées à sa PME déjà établie : de plus amples recherches sont nécessaires pour clarifier ces impacts.

#### **4.2 Des directions se concentrant sur la vigilance : une approche interdisciplinaire de ses aspects « comportementaux » (comparatifs entre entrepreneurs et propriétaires-dirigeants) et cognitifs**

Les études relatives à la vigilance (*alertness*) ont été principalement menées dans le domaine de l'Économie et les discussions de Kirzner (2009) concernant la vigilance ont pris une orientation métaphorique plutôt qu'une orientation vers un véritable construit cognitif (voir Klein, 2008), Ceci a eu pour conséquence de saper les efforts en vue d'un développement de ce construit. Toutefois, Gielnik, Krämer, Kappel et Frese (2014) ont récemment trouvé que la recherche active d'informations améliorerait la relation entre la pensée divergente (*divergent thinking*) ou « *capacité générale d'un individu à générer des idées nombreuses et originales* » (Gielnik, Krämer, Kappel et Frese, 2014, p.351)<sup>619</sup> et la reconnaissance des opportunités. Dans la ligne des recherches menées par Gielnik, Krämer, Kappel et Frese (2014) sur le double aspect comportemental (recherche/acquisition d'informations) et cognitif (traitement des informations), nous proposons ci-dessous des sujets de recherche englobant ces aspects (comportementaux et cognitifs) de la vigilance et des thèmes (voir Ireland et Webb, 2007) appartenant à différents domaines, afin de suggérer des contributions potentielles portant sur la vigilance et d'inciter les chercheurs à poursuivre des axes de recherche similaires.

---

<sup>618</sup> « *How much time do individuals think they have left ahead of them, and how do they see that time?* » (Cate et John, 2007, p.186).

<sup>619</sup> « *[A]n individual's general ability to generate multiple and original ideas* » (Gielnik, Krämer, Kappel et Frese, 2014, p.351).

#### 4.2.1 Perspective sociologique

À travers une réflexion sur l'importance des contextes sociaux (Short, Ketchen, Shook et Ireland, 2010; Welter, 2011; Haveman, Habinek et Goodman, 2012)<sup>620</sup> et à partir des résultats de travaux antérieurs faisant état d'une relation positive entre réseaux sociaux informels (en tant que source d'informations) et vigilance (Chabaud et Ngijol, 2005; Ozgen et Baron, 2007), les chercheurs pourraient adopter une perspective sociologique (Thornton, 1999) pour étudier les effets de certaines normes<sup>621</sup>, de certains réseaux, de certaines relations de pouvoir et de certaines institutions (Selznick, 1957; Meyer et Rowan, 1977; Zucker, 1977; DiMaggio et Powell, 1983; Tolbert et Zucker, 1983; Scott, 1987; Zucker, 1987; North, 1990; DiMaggio et Powell, 1991; Jepperson, 1991; Haveman, 1993; Aldrich et Fiol, 1994; Scott, 1995; Greenwood et Hinings, 1996; Selznick, 1996; Fligstein, 1997; Haveman et Rao, 1997; Hoffman, 1999; Thornton et Ocasio, 1999; Joffre et De Montmorillon, 2001; Lounsbury et Glynn, 2001; Garud, Jain et Kumaraswamy, 2002; Seo et Creed, 2002; Sine et David, 2003; Greenwood et Suddaby, 2006; Garud, Hardy et Maguire, 2007; Marquis et Lounsbury, 2007; Scott, 2007; Greenwood, Oliver, Sahlin et Suddaby, 2008; Thornton et Ocasio, 2008; Battilana, Leca et Boxenbaum, 2009; Bruton, Ahlstrom et Li, 2010; North, Wallis et Weingast, 2010; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta et Lounsbury, 2011; Tolbert, David et Sine, 2011; Tracey, Phillips et Jarvis, 2011; Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012; Lawrence, Leca et Zilber, 2013; Stenholm, Acs et Wuebker, 2013; Greenwood, Hinings et Whetten, 2014; Granqvist et Gustafsson, 2016) : sur 1) les structures cognitives de la vigilance des propriétaires-dirigeants très vigilants par opposition à des propriétaires-dirigeants peu vigilants, sur 2) les mécanismes par lesquels ces variables de contexte améliorent ou entravent leur vigilance. Enfin, et de manière dialectique, les chercheurs pourraient étudier les réponses que les propriétaires-dirigeants (plus/moins vigilants) apportent et leurs effets sur ces variables contextuelles<sup>622</sup>.

#### 4.2.2 Perspective économique

Faisant écho aux travaux de Foss et Foss (2008) portant sur la découverte

---

<sup>620</sup> Sur l'importance du contexte, voir également Zahra et Wright (2011).

<sup>621</sup> L'étude des normes permet également d'analyser l'entreprise comme un système politique (voir Pettigrew, 1973; Crozier et Friedberg, 1977; Jarniou, 1981).

<sup>622</sup> L'étude des relations dialectiques entre les structures et les agents pourrait alors être vue comme une opportunité pour les chercheurs de s'orienter vers les travaux de Margaret Archer (1995, 1998, 2010).

d'opportunités, les chercheurs pourraient étudier, de façon empirique, le rôle des mécanismes générateurs de coûts de transaction tels que la faculté d'appropriation (*appropriability*) et l'acquisition de ressources (*resource learning*) en matière de vigilance et en explorer les raisons. De plus, les chercheurs pourraient examiner les relations positives et négatives entre comportement opportuniste (Williamson, 1994) et vigilance. De ce point de vue, des questions potentiellement intéressantes consisteraient à se demander si les propriétaires-dirigeants de PME les plus vigilants se comportent de façon plus opportuniste que les propriétaires-dirigeants moins vigilants et, le cas échéant, pourquoi et comment. Ce comportement opportuniste affecte-t-il leur cognition ? Si oui, comment et pourquoi ?

#### 4.2.3 Perspective liée aux sciences politiques

Les concepts et théories associés aux Sciences Politiques sont susceptibles d'aider les chercheurs à étudier certaines questions importantes. Par exemple, nous pourrions nous demander dans quelle mesure les liens politiques influencent positivement les structures cognitives qui, à leur tour, favorisent la vigilance des dirigeants afin de permettre à leur entreprise de faire du profit. En effet, la sous-dimension « réseau » de l'habileté politique (Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas et Lux, 2007) pourrait jouer un rôle important et bénéfique en aidant les propriétaires-dirigeants de PME à identifier plus efficacement les opportunités (Wihler, Blickle, Ellen, Hochwarter et Ferris, à paraître)<sup>623</sup>. Ainsi, les chercheurs pourraient plus globalement étudier la façon dont le « *brokering* » (Burt, 1992a) et la « *closure* » (Coleman, 2000) se développent, progressivement et au fil du temps, au point d'affecter les structures cognitives et la vigilance ultérieure des propriétaires-dirigeants de PME. Il conviendrait alors de distinguer parmi eux les plus vigilants et les moins vigilants.

#### 4.2.4 Perspective anthropologique

Examiner les effets de la culture et des institutions sur les structures cognitives et sur la vigilance qui en résulte est une source de recherche potentiellement riche. En effet, en écho aux recherches récentes portant sur la relation positive entre expérience interculturelle et reconnaissance d'opportunités (Vandor et Franke, 2016), les chercheurs pourraient se demander quelles cultures favorisent (ou défavorisent) le développement de structures cognitives positives qui, à leur tour, participent à la vigilance et étudier les principaux

---

<sup>623</sup> Voir également McAllister, Ellen et Ferris (à paraître).

vecteurs de ces différences culturelles. Reprenant les travaux récents de Shepherd, Patzelt et Baron (2013), les chercheurs pourraient examiner les valeurs environnementales des propriétaires-dirigeants les plus vigilants et celles des moins vigilants et se demander comment ces valeurs affectent leurs structures cognitives et leur vigilance. Enfin, les chercheurs pourraient étudier les liens entre les différences hommes/femmes (De Tienne et Chandler, 2007), les structures cognitives et la vigilance et faire une comparaison pays par pays.

#### **4.2.5 Perspective psychologique**

La Psychologie ouvre la voie à de nouvelles connaissances et à des distinctions plus précises entre les traits de personnalité individuels (Rauch et Frese, 2007a, 2007b; Zhao, Seibert et Lumpkin, 2010) ayant un impact positif sur le développement des structures cognitives et sur la façon dont les conflits socio-psychologiques affectent négativement le développement des structures cognitives et de la vigilance qui en résulte. Les travaux de Harper (2008) sur les équipes entrepreneuriales et la découverte entrepreneuriale pourraient ici constituer un important fondement.

#### **4.2.6 Perspective financière**

La Finance concerne l'affectation des ressources et du temps. Dans ce domaine, les chercheurs pourraient étudier l'impact du capital financier sur les structures cognitives et la vigilance des propriétaires-dirigeants. À partir des résultats d'études antérieures (Kaish et Gilad, 1991; Gaglio et Katz, 2001), la recherche pourrait : 1) examiner la façon dont cognition et vigilance sont liées au risque financier, 2) se demander si les propriétaires-dirigeants vigilants sont plus motivés par l'argent que les propriétaires-dirigeants moins vigilants et 3) savoir s'ils gèrent différemment le risque financier. Il pourrait également être intéressant de se pencher sur les différences qui existent (dans ce domaine) entre propriétaires-dirigeants et entrepreneurs, ainsi que sur les raisons expliquant ces différences.

#### **4.2.7 Perspectives *Marketing* et *Market Strategy***

Dans la lignée de Shane, Locke et Collins (2003) et de travaux récents considérant l'orientation marché comme un modérateur positif entre la vigilance et la découverte d'opportunités (Webb, Ireland, Hitt, Kistruck et Tihanyi, 2011), les chercheurs pourraient



examiner les relations qui existent entre structures cognitives, vigilance, orientation marché, points forts/points faibles de l'entreprise et opportunités/menaces environnementales lorsque la munificence environnementale – définie ici comme « *la rareté ou l'abondance de ressources critiques nécessaires à une ou plusieurs entreprises fonctionnant à l'intérieur d'un environnement donné* » (Castrogiovanni, 1991, p.542)<sup>624</sup> – modère les relations. Ainsi, parmi les domaines dignes d'intérêt, figure la façon dont structures cognitives et vigilance sont liées à l'orientation marché et à l'analyse anglo-saxonne *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (sur cette analyse, voir Zahra et Dess, 2001)<sup>625</sup> dans le cas où la munificence environnementale modère cette relation, et pourquoi. Enfin, les chercheurs intéressés par la franchise (Combs, Ketchen, Shook et Short, 2011; Combs, Ketchen et Short, 2011; Ketchen, Short et Combs, 2011) pourraient s'interroger sur les différences cognitives entre les différents groupes de franchiseurs et de franchisés, selon qu'ils sont plus ou moins vigilants.

#### 4.2.8 Perspective liée au Comportement Organisationnel

Les chercheurs pourraient utiliser les théories de « niveau micro » pour étudier des domaines spécifiques comme 1) la façon dont la cognition entrepreneuriale (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith, 2002; Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007), la motivation (Shane, Locke et Collins, 2003) et la découverte (Demmert et Klein, 2003) sont liées entre elles ; 2) les différences selon qu'il s'agit d'entrepreneurs et de propriétaires-dirigeants plus ou moins vigilants et 3) les raisons de ces différences. Illustrant nos arguments et faisant écho aux récents travaux de Carsrud et Brännback (2014) portant sur la reconnaissance d'opportunités, les chercheurs pourraient alors étudier les types de motivation qui guident l'action des propriétaires-dirigeants les plus vigilants et se demander s'ils sont différents de ceux d'autres dirigeants et pourquoi. Enfin, en reprenant l'orientation vers les neurosciences initiée par McMullen, Wood et Palich (2014), les chercheurs pourraient se pencher sur les zones du cerveau humain qui sont mises en œuvre chez les propriétaires-dirigeants de PME les plus vigilants et se demander si elles sont différentes de celles mises en œuvre chez ceux qui sont les moins vigilants, et pourquoi.

---

<sup>624</sup> « *[T]he scarcity or abundance of critical resources needed by (one or more) firms operating within an environment* » (Castrogiovanni, 1991, p.542).

<sup>625</sup> Il faut noter que Zahra et Dess (2001) tentent de séparer l'entrepreneuriat du *Management Stratégique*.

#### 4.2.9 Perspective liée à la Gestion des Ressources Humaines

Une étude adoptant la perspective RH pourrait être utile pour éclairer les aspects suivants : comment les entrepreneurs (plus et moins) vigilants gèrent-ils les RH ? Existe-t-il des différences cognitives entre ces groupes d'entrepreneurs et les propriétaires-dirigeants de PME entrepreneuriales déjà établies ? Comment activités RH et activités liées à la gestion des connaissances telles que l'apprentissage (Kang, Morris et Snell, 2007; Chadwick et Dabu, 2009) sont-elles maintenues et développées, au niveau individuel et au niveau du groupe, de façon à favoriser la cognition positive et, par suite, la vigilance ? Toutes ces questions méritent de plus amples recherches.

#### 4.2.10 Perspective liée à la Gestion des Opérations

Il faut d'abord noter que Liker et Choi (2004, p.107) expliquent que grâce à leur haute capacité d'innovation en matière de procédés, « *Toyota et Honda ont pu réduire les coûts de fabrication de la Camry et de l'Accord d'environ 25% au cours des années 1990* »<sup>626</sup>. Par ailleurs, Tang, Kacmar et Busenitz (2012) ont trouvé que l'innovation de la firme était positivement corrélée aux trois dimensions de la vigilance mises en lumière. Nous estimons ainsi que la Gestion des Opérations (*operations management*) est liée à la vigilance, toutes deux ayant la notion d'innovation en commun. Si opérations, processus logistiques (*supply chain processes*), cognition et vigilance sont liés entre eux, un travail de recherche important consisterait alors à : 1) examiner la façon dont les propriétaires-dirigeants de PME vigilants gèrent ces processus internes comparativement aux propriétaires-dirigeants moins vigilants, 2) identifier les différences cognitives entre les partenaires vigilants et non vigilants situés le long de la chaîne logistique et 3) se demander comment ces différences cognitives affectent la valeur créée par les PME déjà établies.

#### 4.2.11 Perspective liée à la Comptabilité

Bien que les liens entre comptabilité, cognition et vigilance ne semblent pas évidents de prime abord, les chercheurs pourraient prendre la suite de la recherche initiée par Thirlby (1981) et étudier la relation vigilance/coût, en se demandant si la cognition et la vigilance sont liées au coût et comment. Une autre approche, davantage focalisée sur les pratiques,

---

<sup>626</sup> « *Toyota and Honda brought down the manufacturing costs of the Camry and the Accord by about 25% during the 1990s* » (Liker et Choi, 2004, p.107).

permettrait aux chercheurs d'étudier la manière dont les entrepreneurs les plus vigilants gèrent leur comptabilité d'un point de vue cognitif par rapport aux autres entrepreneurs et aux propriétaires-dirigeants de PME moins vigilants.

#### 4.2.12 Perspective des Entreprises Familiales

Jusqu'à présent, peu de recherches ont été consacrées à la vigilance dans le domaine de l'Entreprise Familiale<sup>627</sup> (Chrisman, Kellermanns, Chan et Liano, 2010). Les travaux de Kontinen et Ojala (2011) font ici exception. Cependant, les chercheurs ont fait ressortir l'importance de certains concepts (*socioemotional wealth* ou richesse socio-émotionnelle) dans les études portant sur les Entreprises Familiales. Ce sujet présente donc une opportunité de recherche, mais il requiert de se concentrer sur les relations entre ces concepts, la cognition et la vigilance. Les chercheurs pourraient examiner la façon dont cette richesse (Gómez-Mejía, Takács Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson et Moyano-Fuentes, 2007; Gómez-Mejía, Cruz, Berrone et De Castro, 2011; Berrone, Cruz et Gómez-Mejía, 2012; Miller et Le Breton-Miller, 2014; Chua, Chrisman et De Massis, 2015; Schulze et Kellermanns, 2015) est liée à la cognition et à la vigilance des propriétaires-dirigeants (selon qu'ils sont membres de la famille ou non).

#### 4.2.13 D'autres opportunités méthodologiques et conceptuelles

Tout d'abord, il faut noter que si des études antérieures (Kaish et Gilad, 1991; Busenitz, 1996) ont déjà présenté les résultats issus des recherches en coupe unique (réalisées à un instant t), la recherche plus longitudinale (Mitchell et James, 2001; Ployhart et Vandenberg, 2010) sur la vigilance fait défaut. Cette lacune fournit alors l'opportunité de se demander, en suivant une approche longitudinale, si la vigilance ne joue un rôle qu'au niveau individuel. En outre, à l'aide de l'échelle proposée par Tang, Kacmar et Busenitz (2012), les chercheurs pourraient comparer les niveaux de vigilance nationaux dans différents contextes culturels. Cette question est particulièrement pertinente dans cette période d'après-crise financière (Bartz et Winkler, 2016) où plusieurs pays européens font face à une faible croissance économique et à un taux élevé de chômage, tandis que de nombreux pays asiatiques continuent de bénéficier des conditions opposées. En utilisant les *items* sous la

---

<sup>627</sup> Sur les Entreprises Familiales, voir par exemple Arrègle et Mari (2010).

forme de questions ouvertes durant des entretiens qualitatifs (Suddaby, Bruton et Si, 2015), de futures études pourraient alors évaluer cette contingence contextuelle.

En deuxième lieu, étant donné que les profils institutionnels spécifiques à chaque pays (Busenitz, Gómez et Spencer, 2000) et les échelles de la vigilance partagent un même facteur cognitif, les chercheurs pourraient examiner l'influence du contexte institutionnel sur la vigilance. De plus, étant donné que l'échelle de Tang, Kacmar et Busenitz (2012) reflète l'idée selon laquelle les nouvelles technologies ont un impact sur la vigilance, il pourrait être intéressant d'étudier la façon dont les nouvelles technologies influencent la vigilance. De la même façon, mais en se concentrant davantage sur les comparaisons interculturelles, les études pourraient examiner les raisons pour lesquelles les niveaux nationaux de développement technologique correspondent (ou pas) au développement technologique de la vigilance (par exemple, le traitement informatisé de l'information, les modèles automatisés de prise de décision).

En troisième lieu, en ce qui concerne les questions conceptuelles, parmi les deux conceptualisations kirzneriennes de la vigilance, la plupart des chercheurs utilisent la conceptualisation du « don » (*gift*). Sur ce sujet, Kirzner (1983, p.148) explique que « *la capacité à apprendre sans recherche délibérée est un don dont les individus profitent à des degrés extrêmement divers. C'est certainement à ce don que nous faisons référence lorsque nous parlons de vigilance entrepreneuriale* »<sup>628</sup>. Toutefois, faisant écho à Dimov (2004), les chercheurs ont négligé la conceptualisation de « l'épiphanie » (*epiphany*), c'est-à-dire le moment phénoménologique durant lequel les entrepreneurs réalisent qu'ils ont mal évalué certaines ressources. Ainsi, de futurs travaux pourraient être entrepris pour clarifier et pour décrire les implications de ces conceptualisations différentes.

### CONCLUSION DU QUATRIÈME POINT

Dans ce quatrième point, nous avons suggéré différents angles de travail possibles pour les recherches futures.

---

<sup>628</sup> « *[T]he ability to learn without deliberate search is a gift individuals enjoy in quite different degrees. It is this gift surely that we have in mind when we talk of entrepreneurial alertness* » (Kirzner, 1983, p.148).

## **CONCLUSION DU CINQUIÈME CHAPITRE**

Dans ce cinquième chapitre, nous avons pour **objectif** de discuter nos résultats. Nous avons donc présenté les contributions de notre travail doctoral aux différentes littératures (**premier point**). Nous avons également présenté un premier ensemble de directions pour des recherches futures constitué par un modèle à tester (**deuxième point**). Enfin, reconnaissant l'importance de la réflexivité et de l'ouverture, quelques limites (**troisième point**) et un second ensemble de directions (**quatrième point**) ont été présentées.

# CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Dans cette **deuxième partie** de Thèse, nous avons les deux **objectifs** suivants : présenter (**Chapitre 4**) et discuter (**Chapitre 5**) les résultats de notre étude empirique. Un retour sur nos résultats est ici nécessaire. En cohérence avec la posture épistémologique interprétativiste adoptée, notre visée était d'approfondir notre compréhension des motivations (Perret et Séville, 2007) des différents acteurs de la génération de croissance des Petites Entreprises. Cette compréhension a été rendue possible grâce à la *double focalisation* sur les actions du dirigeant (sa vision stratégique, sa Perspective Temporelle et sa vigilance) et sur les actions de son organisation (l'orientation entrepreneuriale et la croissance de la firme). Si nous souhaitions (notamment mais pas uniquement) apporter une réponse à notre problématique et à nos questions de recherche, nous n'avions cependant pas pour prétention de généraliser nos résultats (Baumard et Ibert, 2007). Nous les considérons plutôt comme des résultats « contextualisés ».

Ainsi, incluant de nombreuses dimensions contextuelles, un premier ensemble de résultats, issus de l'analyse *quantitative*, a mis en lumière l'importance de la Perspective Temporelle (PT) du (de la) dirigeant(e). Suivant ces résultats, un deuxième ensemble a mis en évidence, dans une vision plutôt « positive », les liens entre cette PT et les différentes constituantes du cadre conceptuel, permettant ainsi de répondre à nos questions de recherche. Un troisième ensemble a ensuite apporté « de la chair » en illustrant nos résultats par des *verbatim* issus de l'analyse des données *qualitatives*. Ces résultats ont également mis au jour d'autres éléments plus « négatifs » comme la présence de biais cognitifs chez les dirigeant(e)s interrogé(e)s. Enfin, un dernier ensemble de résultats a mis en évidence, grâce à la construction et aux comparaisons entre les 22 cartes cognitives, les différentes trajectoires de croissance des entreprises étudiées, permettant ainsi de répondre à notre problématique de recherche. Ces derniers ont aussi permis de questionner « l'équilibre » (au sens de Boniwell, Osin, Linley et Ivanchenko, 2010) de la PT comme critère « discriminant ».

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans cette Thèse, nous avons montré l'importance – pour les chercheurs en Sciences de Gestion, et plus spécifiquement en Entrepreneuriat, comme pour les dirigeant(e)s de PME – de la Perspective Temporelle (Zimbardo et Boyd, 1999, 2008; Zimbardo, Sword et Sword, 2012), c'est-à-dire des dynamiques temporelles psychologiques individuelles. À l'aide d'entretiens qualitatifs et de la méthodologie des cartographies cognitives, nous avons montré 1) les limites des « profils temporels » quantitatifs et de « l'équilibre »<sup>629</sup> de la Perspective Temporelle comme critère « discriminant », 2) la présence de différents biais cognitifs (Busenitz et Barney, 1997; Baron, 1998; Simon, Houghton et Aquino, 2000; Bazerman, 2002; Simon et Houghton 2003; Shepherd, Williams et Patzelt, 2015; Zhang et Cueto, à paraître) dans le discours des dirigeant(e)s interrogé(e)s.

Par ailleurs, la méthodologie des cartographies cognitives nous a semblé particulièrement adaptée pour mettre au jour les représentations des dirigeant(e)s, dans la mesure : 1) où les représentations<sup>630</sup> individuelles (partagées par la suite dans un cadre collectif) – aboutissant à la construction et à « l'assomption » du positionnement par le (la) dirigeant(e) (Joffre et De Montmorillon, 2016)<sup>631</sup> – sont à l'origine de la stratégie, et 2) dans la mesure où le (la) dirigeant(e) occupe une place centrale en entrepreneuriat et en PME (Julien et Marchesnay, 1988; Bruyat, 1993; Duchéneau, 1996; Fonrouge, 2002; Torrès, 2003; Baum, Frese, Baron et Katz, 2007; Brigham, De Castro et Shepherd, 2007; Jaouen et Lasch, 2015; Chabaud et Sammut, 2016).

Enfin, la présente Thèse ouvre de multiples directions pour les recherches futures. En effet, il nous semble que l'investigation de la Perspective Temporelle (et, plus globalement, du temps psychologique) apparaît davantage comme un programme de recherche, tant le mélange des différents échantillons (employés, employeurs, entrepreneurs, *managers*), des différents pays (France, Grande-Bretagne, Allemagne, Australie, Chine, Russie, Inde, Brésil,

---

<sup>629</sup> Au sens de Boniwell, Osin, Linley et Ivanchenko (2010).

<sup>630</sup> Sur l'importance des représentations, voir par exemple Hamel et Prahalad (1994).

<sup>631</sup> Voir également Kiss et Barr (2015).

Etats-Unis), des différents extrants<sup>632</sup> (par exemple, satisfaction au travail, performance au travail, apprentissage organisationnel, traitement de l'information, relations entre employeurs et employés), des différentes recherches (recherches en coupe unique, recherches longitudinales) et des différents niveaux d'analyse (Rousseau, 2011) peut produire un nombre important de contributions. Nous invitons donc les chercheurs en Sciences de Gestion (les dirigeant(e)s de PME) à investiguer (considérer) davantage les dynamiques temporelles<sup>633</sup> psychologiques individuelles et, plus spécifiquement, la Perspective Temporelle dans leurs recherches futures (actions quotidiennes).

« *Le temps n'est donc pas un processus réel, une succession effective que je me bornerais à enregistrer. Il naît de mon rapport avec les choses* » (Maurice Merleau-Ponty, *Phénoménologie de la perception*, 1945, p.473).

« *Le futur, à l'origine, c'est le devant être, c'est ce que j'ai pas et ce dont j'ai désir ou besoin, [...] le futur se ramène à l'activité tendant vers autre chose, cherchant ce qui lui manque* » (Jean-Marie Guyau, *La genèse de l'idée de temps*, 1998, p.32).

---

<sup>632</sup> Traduction de « *outputs* »; par exemple, voir Rousseau (1997).

<sup>633</sup> D'une certaine manière, notre travail est en cohérence avec cette analyse de Robert Chia (2002, p.867) : « *Les études organisationnelles ne portent pas tant sur les unités économique-administratives que nous appelons 'organisations' que sur la façon dont nos 'mondes organisés' ont été forgés avec créativité et minutie, à partir du flux initial indifférencié d'expérience brute* » [« *Organization studies is not so much about the study of economic-administrative units called 'organizations' as it is about the study of how our 'organized worlds' have been creatively and painstakingly forged out from the initial undifferentiated flux of raw experience* »].



# BIBLIOGRAPHIE

## • *Articles parus dans des revues académiques*

Abell D.F. (1978), « Strategic windows », *Journal of Marketing*, Vol.42, n°3, p.21-26.

Achtenhagen L., Naldi L. et Melin L. (2010), « “Business growth” – Do practitioners and scholars really talk about the same thing? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.34, n°2, p.289-316.

Acs Z. (2006), « How is entrepreneurship good for economic growth? », *Innovations*, Vol.1, n°1, p.97-107.

Acs Z.J., Audretsch D.B., Braunerhjelm P. et Carlsson B. (2012), « Growth and entrepreneurship », *Small Business Economics*, Vol.39, n°2, p.289-300.

Acs Z.J., Audretsch D.B. et Lehmann E.E. (2013), « The knowledge spillover theory of entrepreneurship », *Small Business Economics*, Vol.41, n°4, p.757-774.

Acs Z.J. et Armington C. (2004), « Employment growth and entrepreneurial activity in cities », *Regional Studies*, Vol.38, n°8, p.911-927.

Acs Z.J. et Audretsch D.B. (1990b), « The determinants of small-firm growth in US manufacturing », *Applied Economics*, Vol.22, n°2, p.143-153.

Adizes I. (1979), « Organizational passages — Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations », *Organizational Dynamics*, Vol.8, n°1, p.3-25.

Adler P.S. et Kwon S-W. (2002), « Social capital: Prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, Vol.27, n°1, p.17-40.

Adler P.S., Forbes L.C. et Willmott H. (2007), « Critical management studies », *Academy of Management Annals*, Vol.1, n°1, p.119-179.

Adner R. et Helfat C.E. (2003), « Corporate effects and dynamic managerial capabilities », *Strategic Management Journal*, Vol.24, n°10, p.1011-1025.

Agarwal A., Tripathi K.K. et Srivastava M. (1983), « Social roots and psychological implications of time perspective », *International Journal of Psychology*, Vol.18, n°1-4, p.367-380.

Ahuja G. (2000), « Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study », *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, n°3, p.425-455.

Ainslie G. (1975), « Specious reward: A behavioral theory of impulsiveness and impulse control », *Psychological Bulletin*, Vol.82, n°4, p.463-496.

Ajzen I. (1991), « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.50, n°2, p.179-211.

Aldrich H.E. (1990), « Using an ecological perspective to study organizational founding rates », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.14, n°3, p.7-24.

Aldrich H.E. et Fiol C.M. (1994), « Fools rush in? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, Vol.19, n°4, p.645-670.

Aldrich H.E. et Martinez M.A. (2001), « Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, n°4, p.41-56.

Alegre J. et Chiva R. (2013), « Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance », *Journal of Small Business Management*, Vol.51, n°4, p.491-507.

Alter N. (2002), « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année Sociologique*, Vol.53, n°2, p.489-514.

Alvarez S.A., Barney J.B. et Anderson P. (2013), « Forming and exploiting opportunities: The implications of discovery and creation processes for entrepreneurial and organizational research », *Organization Science*, Vol.24, n°1, p.301-317.

Alvarez S.A., Barney J.B., McBride R. et Wuebker R. (2014), « Realism in the study of entrepreneurship », *Academy of Management Review*, Vol.39, n°2, p.227-231.

Alvarez S.A. et Barney J.B. (2007), « Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.1, n°1-2, p.11-26.

Alvarez S.A. et Barney J.B. (2010), « Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities », *Academy of Management Annals*, Vol.4, n°1, p.557-583.

Alvarez S.A. et Barney J.B. (2013), « Epistemology, opportunities, and entrepreneurship: Comments on Venkataraman *et al.* (2012) and Shane (2012) », *Academy of Management Review*, Vol.38, n°1, p.154-157.

Alvarez S.A. et Busenitz L.W. (2001), « The entrepreneurship of resource-based theory », *Journal of Management*, Vol.27, n°6, p.755-775.

Alvesson M. et Sandberg J. (2011), « Generating research questions through problematization », *Academy of Management Review*, Vol.36, n°2, p.247-271.

Amabile T.M., Barsade S.G., Mueller J.S. et Staw B.M. (2005), « Affect and creativity at work », *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, n°3, p.367-403.

Ambrose M.L. et Kulik C.T. (1999), « Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s », *Journal of Management*, Vol.25, n°3, p.231-292.

Ambrosini V. et Bowman C. (2009), « What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? », *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, n°1, p.29-49.

- Amit R. et Schoemaker P.J.H. (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, Vol.14, n°1, p.33-46.
- Ancona D.G., Okhuysen G.A. et Perlow L.A. (2001), « Taking time to integrate temporal research », *Academy of Management Review*, Vol.26, n°4, p.512-529.
- Anderson A.R. et Jack S.L. (2002), « The articulation of social capital in entrepreneurial networks: A glue or a lubricant? », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.14, n°3, p.193-210.
- Anderson B.S., Covin J.G. et Slevin D.P. (2009), « Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.3, n°3, p.218-240.
- Anderson B.S. et Eshima Y. (2013), « The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs », *Journal of Business Venturing*, Vol.28, n°3, p.413-429.
- Anderson B.S., Kreiser P.M., Kuratko D.F., Hornsby J.S. et Eshima Y. (2015), « Reconceptualizing entrepreneurial orientation », *Strategic Management Journal*, Vol.36, n°10, p.1579-1596.
- Anderson M.H. (2008), « Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.29, n°1, p.51-78.
- Apostolidis T. et Fieulaine N. (2004), « Mesurer le temps dans les applications psychosociales: Validation française de l'échelle de temporalité ZTPI », *Revue européenne de psychologie appliquée*, Vol.54, n°4, p.207-217.
- Archer M.S. (1998), « Théorie sociale et analyse de la société », *Sociologie et sociétés*, Vol.30, n°1, p.9-22.
- Archer M.S. (2010), « Routine, reflexivity, and realism », *Sociological Theory*, Vol.28, n°3, p.272-303.
- Ardichvili A., Cardozo R. et Ray S. (2003), « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development », *Journal of Business Venturing*, Vol.18, n°1, p.105-123.
- Arend R.J., Sarooghi H. et Burkemper A. (2015), « Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship », *Academy of Management Review*, Vol.40, n°4, p.630-651.
- Arenius P. et De Clercq D. (2005), « A network-based approach on opportunity recognition », *Small Business Economics*, Vol.24, n°3, p.249-265.
- Arentz J., Sautet F. et Storr V. (2013), « Prior-knowledge and opportunity identification », *Small Business Economics*, Vol.41, n°2, p.461-478.
- Argote L. et Greve H.R. (2007), « A behavioral theory of the firm — 40 years and counting: Introduction and impact », *Organization Science*, Vol.18, n°3, p.337-349.
- Argote L. et Ingram P. (2000), « Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.82, n°1, p.150-169.

- Argyris C. (1976), « Single-loop and double-loop models in research on decision making », *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, n°3, p.363-375.
- Arrègle J.L. et Mari I. (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives », *Revue Française de Gestion*, Vol.36, n°200, p.87-109.
- Arthur W.B. (1989), « Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events », *Economic Journal*, Vol.99, n°394, p.116-131.
- Ashford S.J. et Tsui A.S. (1991), « Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking », *Academy of Management Journal*, Vol.34, n°2, p.251-280.
- Ashforth B.E. et Humphrey R.H. (1995), « Emotion in the workplace: A reappraisal », *Human Relations*, Vol.48, n°2, p.97-125.
- Astley W.G. et Van De Ven A.H. (1983), « Central perspectives and debates in organization theory », *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, n°2, p.245-273.
- Atkinson J.W. (1957), « Motivational determinants of risk-taking behavior », *Psychological Review*, Vol.64, n°6, p.359-372.
- Audretsch D.B. et Keilbach M. (2004), « Does entrepreneurship capital matter? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, n°5, p.419-429.
- Audretsch D.B. et Thurik A.R. (2001), « What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies », *Industrial and Corporate Change*, Vol.10, n°1, p.267-315.
- Augier M. (2013), « Behavioral theory of the the firm: Hopes for the past; lessons from the future », *M@n@gement*, Vol.16, n°5, p.636-652.
- Augier M. et Teece D.J. (2009), « Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance », *Organization Science*, Vol.20, n°2, p.410-421.
- Aurégan P., Joffre P., Loilier T. et Tellier A. (2008), « Exploration prospective et management stratégique: Vers une approche projet de la stratégie », *Management & Avenir*, Vol.19, n°5, p.91-113.
- Autio E., Dahlander L. et Frederiksen L. (2013), « Information exposure, opportunity evaluation, and entrepreneurial action: An investigation of an online user community », *Academy of Management Journal*, Vol.56, n°5, p.1348-1371.
- Avenier M-J. (2011), « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion! », *Le Libellio d'Aegis*, Vol.7, n°1, printemps, p.39-52.
- Avenier M-J. et Thomas C. (2012), « À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité », *Le Libellio d'Aegis*, Vol.8, n°4, hiver, p.13-27.
- Baird I.S. et Thomas H. (1985), « Toward a contingency model of strategic risk taking », *Academy of Management Review*, Vol.10, n°2, p.230-243.

- Baker T. et Nelson R.E. (2005), « Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage », *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, n°3, p.329-366.
- Baker W.E. (1990), « Market networks and corporate behavior », *American Journal of Sociology*, Vol.96, n°3, p.589-625.
- Baker W.E. et Sinkula J.M. (2009), « The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses », *Journal of Small Business Management*, Vol.47, n°4, p.443-464.
- Baldacchino L., Ucbasaran D., Cabantous L. et Lockett A. (2015), « Entrepreneurship research on intuition: A critical analysis and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, Vol.17, n°2, p.212-231.
- Balogun J. et Johnson G. (2005), « From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking », *Organization Studies*, Vol.26, n°11, p.1573-1601.
- Bandura A. (1982), « Self-efficacy mechanism in human agency », *American Psychologist*, Vol.37, n°2, p.122-147.
- Bantel K.A. et Jackson S.E. (1989), « Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? », *Strategic Management Journal*, Vol.10, numéro special été, p.107-124.
- Barnett W.P. (1997), « The dynamics of competitive intensity », *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, n°1, p.128-160.
- Barney J., Wright M. et Ketchen D.J. (2001), « The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 », *Journal of Management*, Vol.27, n°6, p.625-641.
- Barney J.B. (1986), « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy », *Management Science*, Vol.32, n°10, p.1231-1241.
- Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol.17, n°1, p.99-120.
- Barney J.B. (2001), « Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes », *Academy of Management Review*, Vol.26, n°1, p.41-56.
- Barney J.B., Ketchen D.J. et Wright M. (2011), « The future of resource-based theory: Revitalization or decline? », *Journal of Management*, Vol.37, n°5, p.1299-1315.
- Baron R.A. (1998), « Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people », *Journal of Business Venturing*, Vol.13, n°4, p.275-294.
- Baron R.A. (2004), « The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship’s basic “why” questions », *Journal of Business Venturing*, Vol.19, n°2, p.221-239.
- Baron R.A. (2006), « Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities », *Academy of Management Perspectives*, Vol.20, n°1, p.104-119.

- Baron R.A. (2008), « The role of affect in the entrepreneurial process », *Academy of Management Review*, Vol.33, n°2, p.328-340.
- Baron R.A. et Ensley M.D. (2006), « Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs », *Management Science*, Vol.52, n°9, p.1331-1344.
- Baron R.A. et Markman G.D. (2003), « Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success », *Journal of Business Venturing*, Vol.18, n°1, p.41-60.
- Baron R.A. et Tang J. (2011), « The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism », *Journal of Business Venturing*, Vol.26, n°1, p.49-60.
- Baron R.A., Hmieleski K.M. et Henry R.A. (2012), « Entrepreneurs' dispositional positive affect: The potential benefits – and potential costs – of being “up” », *Journal of Business Venturing*, Vol.27, n°3, p.310-324.
- Barr P.S. (1998), « Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change », *Organization Science*, Vol.9, n°6, p.644-669.
- Barr P.S., Stimpert J.L. et Huff A.S. (1992), « Cognitive change, strategic action, and organizational renewal », *Strategic Management Journal*, Vol.13, numéro spécial été, p.15-36.
- Barreto I. (2010), « Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future », *Journal of Management*, Vol.36, n°1, p.256-280.
- Barreto I. (2012), « Solving the entrepreneurial puzzle: The role of entrepreneurial interpretation in opportunity formation and related processes », *Journal of Management Studies*, Vol.49, n°2, p.356-380.
- Barreto I. et Patient D.L. (2013), « Toward a theory of intraorganizational attention based on desirability and feasibility factors », *Strategic Management Journal*, Vol.34, n°6, p.687-703.
- Barringer B.R. et Jones F.F. (2004), « Achieving rapid growth: Revisiting the managerial capacity problem », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.9, n°1, p.73-86.
- Barringer B.R., Jones F.F. et Neubaum D.O. (2005), « A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders », *Journal of Business Venturing*, Vol.20, n°5, p.663-687.
- Barsade S.G. (2002), « The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior », *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, n°4, p.644-675.
- Barsade S.G. et Gibson D.E. (2007), « Why does affect matter in organizations? », *Academy of Management Perspectives*, Vol.21, n°1, p.36-59.
- Bartz W. et Winkler A. (2016), « Flexible or fragile? The growth performance of small and young businesses during the global financial crisis — Evidence from Germany », *Journal of Business Venturing*, Vol.31, n°2, p.196-215.

- Bass B.M. (1991), « From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision », *Organizational Dynamics*, Vol.18, n°3, p.19-31.
- Basso O., Fayolle A. et Bouchard V. (2009a), « L'orientation entrepreneuriale: Histoire de la formation d'un concept », *Revue Française de Gestion*, Vol.35, n°195, juin-juillet, p.175-192.
- Basso O., Fayolle A. et Bouchard V. (2009b), « Entrepreneurial orientation: The making of a concept », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol.10, n°4, p.313-321.
- Batstone S. et Pheby J. (1996), « Entrepreneurship and decision making: The contribution of G.L.S. Shackle », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.2, n°2, p.34-51.
- Battilana J., Leca B. et Boxenbaum E. (2009), « How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship », *Academy of Management Annals*, Vol.3, n°1, p.65-107.
- Baum J.R. et Locke E.A. (2004), « The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth », *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, n°4, p.587-598.
- Baum J.R. et Wally S. (2003), « Strategic decision speed and firm performance », *Strategic Management Journal*, Vol.24, n°11, p.1107-1129.
- Baum J.R., Locke E.A. et Kirkpatrick S.A. (1998), « A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms », *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, n°1, p.43-54.
- Baum J.R., Locke E.A. et Smith K.G. (2001), « A multidimensional model of venture growth », *Academy of Management Journal*, Vol.44, n°2, p.292-303.
- Baumol W.J. (1968), « Entrepreneurship in economic theory », *American Economic Review*, Vol.58, n°2, p.64-71.
- Baumol W.J. (1993), « Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds », *Journal of Business Venturing*, Vol.8, n°3, p.197-210.
- Bavelas J.B. (1973), « Effects of the temporal context of information », *Psychological Reports*, Vol.32, n°3, p.695-698.
- Becherer R.C. et Maurer J.G. (1997), « The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.22, n°1, p.47-58.
- Becker G.S. (1965), « A theory of the allocation of time », *Economic Journal*, Vol.75, n°299, p.493-517.
- Begley T.M. et Boyd D.P. (1987a), « Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses », *Journal of Business Venturing*, Vol.2, n°1, p.79-93.
- Begley T.M. et Boyd D.P. (1987b), « A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms », *Journal of Management*, Vol.13, n°1, p.99-108.

Bembenutty H. et Karabenick S.A. (2004), « Inherent association between academic delay of gratification, future time perspective, and self-regulated learning », *Educational Psychology Review*, Vol.16, n°1, p.35-57.

Bénézech D., Karcher T. et Garcia C. (2013), « Dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale se traduit-elle en activités d'innovation dans les PME? Regards croisés sur le caractère composite de cette orientation stratégique », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.12, n°4, p.35-58.

Benzion U., Rapoport A. et Yagil J. (1989), « Discount rates inferred from decisions: An experimental study », *Management Science*, Vol.35, n°3, p.270-284.

Bergadaà M. (2001), « Temps contraint ou temps choisi? Rythme et harmonie chez le dirigeant d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°132, janvier-février, p.63-72.

Bergadaà M. (2007), « Temporal frameworks and individual cultural activities: Four typical profiles », *Time and Society*, Vol.16, n°2-3, p.387-407.

Bergadaà M.M. (1990), « The role of time in the action of the consumer », *Journal of Consumer Research*, Vol.17, n°3, p.289-302.

Bergmann W. (1992), « The problem of time in sociology: An overview of the literature on the state of theory and research on the 'sociology of time', 1900-82 », *Time and Society*, Vol.1, n°1, p.81-134.

Berrone P., Cruz C. et Gómez-Mejía L.R. (2012), « Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research », *Family Business Review*, Vol.25, n°3, p.258-279.

Bertrand M. et Schoar A. (2003), « Managing with style: The effect of managers on firm policies », *Quarterly Journal of Economics*, Vol.118, n°4, p.1169-1208.

Bhagavatula S., Elfring T., Van Tilburg A. et Van De Bunt G.G. (2010), « How social and human capital influence opportunity recognition and resource mobilization in India's handloom industry », *Journal of Business Venturing*, Vol.25, n°3, p.245-260.

Bird B. (1988), « Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention », *Academy of Management Review*, Vol.13, n°3, p.442-453.

Bird B. et Jelinek M. (1988), « The operation of entrepreneurial intentions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.13, n°2, p.21-29.

Bird B.J. et West P.G. (1997), « Time and entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.22, n°2, p.5-9.

Birkinshaw J. et Gupta K. (2013), « Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies », *Academy of Management Perspectives*, Vol.27, n°4, p.287-298.

Birley S. (1985), « The role of networks in the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, Vol.1, n°1, p.107-117.

Birley S. et Westhead P. (1990), « Growth and performance contrasts between 'types' of small firms », *Strategic Management Journal*, Vol.11, n°7, p.535-557.



- Blount S. et Janicik G.A. (2001), « When plans change: Examining how people evaluate timing changes in work organizations », *Academy of Management Review*, Vol.26, n°4, p.566-585.
- Bluedorn A.C. et Denhardt R.B. (1988), « Time and organizations », *Journal of Management*, Vol.14, n°2, p.299-320.
- Bluedorn A.C. et Jaussi K.S. (2008), « Leaders, followers, and time », *Leadership Quarterly*, Vol.19, n°6, p.654-668.
- Bluedorn A.C. et Martin G. (2008), « The time frames of entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, Vol.23, n°1, p.1-20.
- Bluedorn A.C. et Standifer R.L. (2006), « Time and the temporal imagination », *Academy of Management Learning & Education*, Vol.5, n°2, p.196-206.
- Bluedorn A.C., Kalliath T.J., Strube M.J. et Martin G.D. (1999), « Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV): The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture », *Journal of Managerial Psychology*, Vol.14, n°3-4, p.205-230.
- Bonacich P. (1987), « Power and centrality: A family of measures », *American Journal of Sociology*, Vol.92, n°5, p.1170-1182.
- Bond M.J. et Feather N.T. (1988), « Some correlates of structure and purpose in the use of time », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.55, n°2, p.321-329.
- Boniwell I., Osin E. et Sircova A. (2014), « Introducing time perspective coaching: A new approach to improve time management and enhance well-being », *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol.12, n°2, p.24-40.
- Boniwell I., Osin E., Linley P.A. et Ivanchenko G.V. (2010), « A question of balance: Time perspective and well-being in British and Russian samples », *Journal of Positive Psychology*, Vol.5, n°1, p.24-40.
- Borgatti S.P. et Foster P.C. (2003), « The network paradigm in organizational research: A review and typology », *Journal of Management*, Vol.29, n°6, p.991-1013.
- Bosma N., Van Praag M., Thurik R. et De Wit G. (2004), « The value of human and social capital investments for the business performance of startups », *Small Business Economics*, Vol.23, n°3, p.227-236.
- Bouffard L., Lens W. et Nuttin J.R. (1983), « Extension de la perspective temporelle future en relation avec la frustration », *International Journal of Psychology*, Vol.18, n°1-4, p.429-442.
- Bougon M., Weick K. et Binkhorst D. (1977), « Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht jazz orchestra », *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, n°4, p.606-639.
- Bourdieu P. (1980), « Le capital social: Notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol.31, p.2-3.
- Bourgeois L.J. et Eisenhardt K.M. (1988), « Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry », *Management Science*, Vol.34, n°7, p.816-835.

- Bowman E.H. (1980), « A risk/return paradox for strategic management », *Sloan Management Review*, Vol.21, n°3, p.17-31.
- Box T.M., White M.A. et Barr S.H. (1993), « A contingency model of new manufacturing firm performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, n°2, p.31-45.
- Boyd N.G. et Vozikis G.S. (1994), « The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, n°4, p.63-77.
- Brabet J. (2002), « La main visible des investisseurs institutionnels », *Revue Française de Gestion*, Vol.28, n°141, novembre-décembre, p.203-224.
- Brass D.J., Galaskiewicz J., Greve H.R. et Tsai W. (2004), « Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective », *Academy of Management Journal*, Vol.47, n°6, p.795-817.
- Braunerhjelm P., Acs Z.J., Audretsch D.B. et Carlsson B. (2010), « The missing link: Knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth », *Small Business Economics*, Vol.34, n°2, p.105-125.
- Brechet J-P. et Schieb-Bienfait N. (2011), « L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique: La nécessité d'une project-based view », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.10, n°2, p.29-44.
- Bresman H. (2013), « Changing routines: A process model of vicarious group learning in pharmaceutical R&D », *Academy of Management Journal*, Vol.56, n°1, p.35-61.
- Brettel M., Chomik C. et Flatten T.C. (2015), « How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs », *Journal of Small Business Management*, Vol.53, n°4, p.868-885.
- Brief A.P. et Weiss H.M. (2002), « Organizational behavior: Affect in the workplace », *Annual Review of Psychology*, Vol.53, p.279-307.
- Brigham K.H., De Castro J.O. et Shepherd D.A. (2007), « A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.31, n°1, p.29-51.
- Brockhaus R.H. (1980), « Risk taking propensity of entrepreneurs », *Academy of Management Journal*, Vol.23, n°3, p.509-520.
- Brockner J., Higgins E.T. et Low M.B. (2004), « Regulatory focus theory and the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, Vol.19, n°2, p.203-220.
- Bromiley P. (1991), « Testing a causal model of corporate risk taking and performance », *Academy of Management Journal*, Vol.34, n°1, p.37-59.
- Bromiley P. et Rau D. (2016), « Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: A literature review », *Journal of Management*, Vol.42, n°1, p.174-202.
- Brown S.L. et Eisenhardt K.M. (1995), « Product development: Past research, present findings, and future directions », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°2, p.343-378.

Brown S.L. et Eisenhardt K.M. (1997), « The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, n°1, p.1-34.

Brown T.E., Davidsson P. et Wiklund J. (2001), « An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior », *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°10, p.953-968.

Brüderl J. et Preisendörfer P. (1998), « Network support and the success of newly founded businesses », *Small Business Economics*, Vol.10, n°3, p.213-225.

Brush C.G. (1992a), « Marketplace information scanning activities of new manufacturing ventures », *Journal of Small Business Management*, Vol.30, n°4, p.41-53.

Brush C.G. (1992b), « Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, n°4, p.5-30.

Brush C.G., De Bruin A. et Welter F. (2009), « A gender-aware framework for women's entrepreneurship », *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol.1, n°1, p.8-24.

Brush C.G., Duhaimé I.M., Gartner W.B., Stewart A., Katz J.A., Hitt M.A., Alvarez S.A., Meyer G.D. et Venkataraman S. (2003), « Doctoral education in the field of entrepreneurship », *Journal of Management*, Vol.29, n°3, p.309-331.

Brush C.G. et Vanderwerf P.A. (1992), « A comparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol.7, n°2, p.157-170.

Bruton G.D., Ahlstrom D. et Li H-L. (2010), « Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.34, n°3, p.421-440.

Bruton G.D. et Rubanik Y. (2002), « Resources of the firm, Russian high-technology startups, and firm growth », *Journal of Business Venturing*, Vol.17, n°6, p.553-576.

Bruyat C. et Julien P-A. (2001), « Defining the field of research in entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, Vol.16, n°2, p.165-180.

Burgelman R.A. (1983), « A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, n°2, p.223-244.

Burgelman R.A. (2002), « Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in », *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, n°2, p.325-357.

Burt R.S. (1997), « The contingent value of social capital », *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, n°2, p.339-365.

Burt R.S., Kilduff M. et Tasselli S. (2013), « Social network analysis: Foundations and frontiers on advantage », *Annual Review of Psychology*, Vol.64, p.527-547.

Busenbark J.R., Krause R., Boivie S. et Graffin S.D. (2016), « Toward a configurational perspective on the CEO: A review and synthesis of the management literature », *Journal of Management*, Vol.42, n°1, p.234-268.

- Busenitz L.W. (1996), « Research on entrepreneurial alertness: Sampling, measurement, and theoretical issues », *Journal of Small Business Management*, Vol.34, n°4, p.35-44.
- Busenitz L.W. et Barney J.B. (1997), « Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making », *Journal of Business Venturing*, Vol.12, n°1, p.9-30.
- Busenitz L.W. et Lau C.M. (1996), « A cross-cultural cognitive model of new venture creation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.20, n°4, p.25-39.
- Busenitz L.W., Gómez C. et Spencer J.W. (2000), « Country institutional profiles: Unlocking entrepreneurial phenomena », *Academy of Management Journal*, Vol.43, n°5, p.994-1003.
- Busenitz L.W., Plummer L.A., Klotz A.C., Shahzad A. et Rhoads K. (2014), « Entrepreneurship research (1985-2009) and the emergence of opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.38, n°5, p.981-1000.
- Busenitz L.W., West G.P., Shepherd D., Nelson T., Chandler G.N. et Zacharakis A. (2003), « Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions », *Journal of Management*, Vol.29, n°3, p.285-308.
- Butler R. (1995), « Time in organizations: Its experience, explanations and effects », *Organization Studies*, Vol.16, n°6, p.925-950.
- Bygrave W.D. (1989), « The entrepreneurship paradigm (I): A philosophical look at its research methodologies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.14, n°1, p.7-26.
- Bygrave W.D. et Hofer C.W. (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, n°2, p.13-22.
- Calabresi R. et Cohen J. (1968), « Personality and time attitudes », *Journal of Abnormal Psychology*, Vol.73, n°5, p.431-439.
- Calori R., Johnson G. et Sarnin P. (1994), « CEOs' cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, Vol.15, n°6, p.437-457.
- Calori R., Véry P. et Arrègle J.L. (1997), « Les PMI face à la planification stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°112, janvier-février, p.11-23.
- Camerer C. et Lovo D. (1999), « Overconfidence and excess entry: An experimental approach », *American Economic Review*, Vol.89, n°1, p.306-318.
- Cao Q., Simsek Z. et Jansen J.J.P. (2015), « CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects », *Journal of Management*, Vol.41, n°7, p.1957-1981.
- Cardon M.S., Foo M-D., Shepherd D. et Wiklund J. (2012), « Exploring the heart: Entrepreneurial emotion is a hot topic », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.36, n°1, p.1-10.
- Cardon M.S., Wincent J., Singh J. et Drnovsek M. (2009), « The nature and experience of entrepreneurial passion », *Academy of Management Review*, Vol.34, n°3, p.511-532.

- Carelli M.G., Wiberg B. et Wiberg M. (2011), « Development and construct validation of the Swedish Zimbardo time perspective inventory », *European Journal of Psychological Assessment*, Vol.27, p.220-227.
- Carland J.W., Hoy F., Boulton W.R. et Carland J.A.C. (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization », *Academy of Management Review*, Vol.9, n°2, p.354-359.
- Carland J.W., Hoy F. et Carland J.A.C. (1988), « Who is an entrepreneur? Is a question worth asking », *American Journal of Small Business*, Vol.12, n°4, p.33-39.
- Carpenter M.A., Geletkanycz M.A. et Sanders W.G. (2004), « Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition », *Journal of Management*, Vol.30, n°6, p.749-778.
- Carree M.A. et Thurik A.R. (1998), « Small firms and economic growth in Europe », *Atlantic Economic Journal*, Vol.26, n°2, p.137-146.
- Carrière J.B. (1990), « La vision stratégique en contexte de PME: Cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°3-4, p.301-325.
- Carter N.M., Gartner W.B., Shaver K.G. et Gatewood E.J. (2003), « The career reasons of nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, Vol.18, n°1, p.13-39.
- Cassar G. (2006), « Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth », *Journal of Business Venturing*, Vol.21, n°5, p.610-632.
- Cassia L. et Minola T. (2012), « Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.18, n°2, p.179-197.
- Casson M. et Wadeson N. (2007), « The discovery of opportunities: Extending the economic theory of the entrepreneur », *Small Business Economics*, Vol.28, n°4, p.285-300.
- Castrogiovanni G.J. (1991), « Environmental munificence: A theoretical assessment », *Academy of Management Review*, Vol.16, n°3, p.542-565.
- Cate R.A. et John O.P. (2007), « Testing models of the structure and development of future time perspective: Maintaining a focus on opportunities in middle age », *Psychology and Aging*, Vol.22, n°1, p.186-201.
- Chabaud D. et Messeghem K. (2010a), « Stratégie et entrepreneuriat: Les opportunités, ruptures et nouvelles perspectives », *Revue Française de Gestion*, Vol.36, n°206, août-septembre, p.87-92.
- Chabaud D. et Messeghem K. (2010b), « Le paradigme de l'opportunité: Des fondements à la refondation », *Revue Française de Gestion*, Vol.36, n°206, août-septembre, p.93-112.
- Chabaud D. et Ngijol J. (2005), « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », *Revue Internationale PME*, Vol.18, n°1, p.29-46.
- Chabaud D. et Sammut S. (2016), « Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.15, n°1, p.7-13.

- Chabaud D., Messeghem K. et Degeorge J-M. (2015), « La croissance des entreprises: Nouvel enjeu pour le management », *Revue Internationale PME*, Vol.28, n°3-4, p.27-36.
- Chadwick C. et Dabu A. (2009), « Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages », *Organization Science*, Vol.20, n°1, p.253-272.
- Champagne De Labriolle C., Prim-Allaz I., Séville M. et Belliato E. (2012), « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », *Revue Française de Gestion*, Vol.38, n°224, mai, p.65-84.
- Chandler G.N. et Hanks S.H. (1994a), « Founder competence, the environment, and venture performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, n°3, p.77-89.
- Chandler G.N. et Hanks S.H. (1994b), « Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol.9, n°4, p.331-349.
- Chaney P.K., Devinney T.M. et Winer R.S. (1991), « The impact of new product introductions on the market value of firms », *Journal of Business*, Vol.64, n°4, p.573-610.
- Chanut-Guieu C. et Guieu G. (2011), « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative », *Management & Avenir*, Vol.43, n°3, p.37-56.
- Chanut-Guieu C. et Guieu G. (2015), « L'entrepreneur visionnaire au cœur de l'hypercroissance », *Entreprendre & Innover*, Vol.24, n°1, p.27-36.
- Chappoz Y. (1991), « La gestion de l'interactivité entreprise/environnement », *Revue Internationale PME*, Vol.4, n°3, p.53-75.
- Chaston I. et Sadler-Smith E. (2012), « Entrepreneurial cognition, entrepreneurial orientation and firm capability in the creative industries », *British Journal of Management*, Vol.23, n°3, p.415-432.
- Chatterjee A. et Hambrick D.C. (2007), « It's all about me: Narcissistic Chief Executive Officers and their effects on company strategy and performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol.52, n°3, p.351-386.
- Chatterjee A. et Hambrick D.C. (2011), « Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles », *Administrative Science Quarterly*, Vol.56, n°2, p.202-237.
- Chen E.L., Katila R., McDonald R. et Eisenhardt K.M. (2010), « Life in the fast lane: Origins of competitive interaction in new vs. established markets », *Strategic Management Journal*, Vol.31, n°13, p.1527-1547.
- Chen M-J. (2009), « Competitive dynamics research: An insider's odyssey », *Asian Pacific Journal of Management*, Vol.26, n°1, p.5-25.
- Chen M-J. et Miller D. (2012), « Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform », *Academy of Management Annals*, Vol.6, n°1, p.135-210.

- Chen M-J. et Miller D. (2015), « Reconceptualizing competitive dynamics: A multi-dimensional framework », *Strategic Management Journal*, Vol.36, n°5, p.758-775.
- Chen M-J., Lin H-C. et Michel J.G. (2010), « Navigating in a hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration », *Strategic Management Journal*, Vol.31, n°3, p.1410-1430.
- Chia R. (2002), « Time, duration and simultaneity: Rethinking process and change in organizational analysis », *Organization Studies*, Vol.23, n°6, p.863-868.
- Chia R. et Holt R. (2006), « Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective », *Organization Studies*, Vol.27, n°5, p.635-655.
- Child J. (1972), « Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice », *Sociology*, Vol.6, n°1, p.1-22.
- Child J. (1997), « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect », *Organization Studies*, Vol.18, n°1 p.43-76.
- Chirico F., Sirmon D.G., Sciascia S. et Mazzola P. (2011), « Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.5, n°4, p.307-326.
- Cho T.S. et Hambrick D.C. (2006), « Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation », *Organization Science*, Vol.17, n°4, p.453-469.
- Choi Y.R. et Shepherd D.A. (2004), « Entrepreneurs' decisions to exploit opportunities », *Journal of Management*, Vol.30, n°3, p.377-395.
- Chrisman J.J., Bauerschmidt A. et Hofer C.W. (1998), « The determinants of new venture performance: An extended model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, n°1, p.5-29.
- Chrisman J.J., Kellermanns F.W., Chan K.C. et Liano K. (2010), « Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles », *Family Business Review*, Vol.23, n°1, p. 9-26.
- Christensen C.M., Suárez F.F. et Utterback J.M. (1998), « Strategies for survival in fast-changing industries », *Management Science*, Vol.44, n°12, p.207-220.
- Chua J.H., Chrisman J.J. et De Massis A. (2015), « A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.39, n°2, p.173-182.
- Churchill N.C. et Lewis V.L. (1983), « The five stages of small business growth », *Harvard Business Review*, Vol.61, n°3, p.30-50.
- Claessens B.J.C., Van Eerde W., Rutte C.G. et Roe R.A. (2007), « A review of the time management literature », *Personnel Review*, Vol.36, n°2, p.255-276.
- Cliff J.E. (1998), « Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size », *Journal of Business Venturing*, Vol.13, n°6, p.523-542.

- Coad A. et Guenther C. (2014), « Processes of firm growth and diversification: Theory and evidence », *Small Business Economics*, Vol.43, n°4, p.857-871.
- Coad A. et Rao R. (2008), « Innovation and firm growth in high-tech sectors: A quantile regression approach », *Research Policy*, Vol.37, n°4, p.633-648.
- Coase R.H. (1937), « The nature of the firm », *Economica*, Vol.4, n°16, p.386-405.
- Cohen M.D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M. et Winter S. (1996), « Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues », *Industrial and Corporate Change*, Vol.5, n°3, p.653-698.
- Cohen M.D., March J.G. et Olsen J.P. (1972), « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, n°1, p.1-25.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990), « Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, n°1, p.128-152.
- Coleman J.S. (1988), « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, Vol.94, numéro supplémentaire, p.95-120.
- Collins J.C. et Porras J.I. (1996), « Building your company's vision », *Harvard Business Review*, Vol.74, n°5, p.65-77.
- Collis D.J. (1994), « How valuable are organizational capabilities? », *Strategic Management Journal*, Vol.15, numéro special hiver, p.143-152.
- Colombo M.G. et Grilli L. (2005), « Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view », *Research Policy*, Vol.34, n°6, p.795-816.
- Combs J.G., Ketchen D.J. et Short J.C. (2011), « Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°3, p.413-425.
- Combs J.G., Ketchen D.J., Shook C.L. et Short J.C. (2011), « Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges », *Journal of Management*, Vol.37, n°1, p.99-126.
- Companys Y.E. et McMullen J.S. (2007), « Strategic entrepreneurs at work: The nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities », *Small Business Economics*, Vol.28, n°4, p.301-322.
- Conner K.R. (1991), « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? », *Journal of Management*, Vol.17, n°1, p.121-154.
- Conte J.M., Landy F.J. et Mathieu J.E. (1995), « Time urgency: Conceptual and construct development », *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, n°1, p.178-185.
- Cooper A.C., Folta T.B. et Woo C. (1995), « Entrepreneurial information search », *Journal of Business Venturing*, Vol.10, n°2, p.107-120.



- Cooper A.C., Gimeno-Gascon F.J. et Woo C.Y. (1994), « Initial human and financial capital as predictors of new venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol.9, n°5, p.371-395.
- Cooper A.C., Woo C.Y. et Dunkelberg W.C. (1988), « Entrepreneurs' perceived chances for success », *Journal of Business Venturing*, Vol.3, n°2, p.97-108.
- Cooper R.G. et Kleinschmidt E.J. (1995), « Benchmarking the firm's critical success factors in new product development », *Journal of Product Innovation Management*, Vol.12, n°5, p.374-391.
- Corbett A.C. (2007), « Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities », *Journal of Business Venturing*, Vol.22, n°1, p.97-118.
- Cornelissen J.P. et Clarke J.S. (2010), « Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures », *Academy of Management Review*, Vol.35, n°4, p.539-557.
- Cossette P. (1996), « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: Étude de cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, Vol.9, n°1, p.123-142.
- Cossette P. et Audet M. (1992), « Mapping of an idiosyncratic schema », *Journal of Management Studies*, Vol.29, n°3, p.325-347.
- Covin J.G. et Lumpkin G.T. (2011), « Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°5, p.855-872.
- Covin J.G. et Miller D. (2014), « International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.38, n°1, p.11-44.
- Covin J.G. et Slevin D.P. (1988), « The influence of organizational structure on the utility of an entrepreneurial top management style », *Journal of Management Studies*, Vol.25, n°3, p.217-234.
- Covin J.G. et Slevin D.P. (1989), « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, Vol.10, n°1, p.75-87.
- Covin J.G. et Slevin D.P. (1991), « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, n°1, p.7-25.
- Covin J.G. et Slevin D.P. (1993), « A response to Zahra's "Critique and extension" of the Covin-Slevin Entrepreneurship Model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.17, n°4, p.23-28.
- Covin J.G. et Wales W.J. (2012), « The measurement of entrepreneurial orientation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.36, n°4, p.677-702.
- Covin J.G., Green K.M. et Slevin D.P. (2006), « Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, n°1, p.57-81.

- Covin J.G., Slevin D.P. et Covin T.J. (1990), « Content and performance of growth-seeking strategies: A comparison of small firms in high – and low – technology industries », *Journal of Business Venturing*, Vol.5, n°6, p.391-412.
- Crook T.R., Combs J.G., Ketchen D.J. et Aguinis H. (2013), « Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? », *Academy of Management Perspectives*, Vol.27, n°1, p.63-79.
- Crossan M., Cunha M.P.E., Vera D. et Cunha J. (2005), « Time and organizational improvisation », *Academy of Management Review*, Vol.30, n°1, p.129-145.
- D'Amboise G. et Muldowney M. (1988), « Management theory for small business: Attempts and requirements », *Academy of Management Review*, Vol.13, n°2, p.226-240.
- D'Aveni R.A., Dagnino G.B. et Smith K.G. (2010), « The age of temporary advantage », *Strategic Management Journal*, Vol.31, n°13, p.1371-1385.
- D'Aveni R.A. et MacMillan I.C. (1990), « Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, n°4, p.634-657.
- Daft R.L. et Weick K.E. (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, Vol.9, n°2, p.284-295.
- Dahlqvist J., Davidsson P. et Wiklund J. (2000), « Initial conditions as predictors of new venture performance: A replication and extension of the Cooper *et al.* study », *Enterprise & Innovation Management Studies*, Vol.1, n°1, p.1-17.
- Dane E. et Pratt M.G. (2007), « Exploring intuition and its role in managerial decision making », *Academy of Management Review*, Vol.32, n°1, p.33-54.
- Daniels K. et Johnson G. (2002), « On trees and triviality traps: Locating the debate on the contribution of cognitive mapping to organizational research », *Organization Studies*, Vol.23, n°1, p.73-81.
- Daniels K., Johnson G. et De Chernatony L. (2002), « Task and institutional influences on managers' mental models of competition », *Organization Studies*, Vol.23, n°1, p.31-62.
- Danneels E. (2002), « The dynamics of product innovation and firm competences », *Strategic Management Journal*, Vol.23, n°12, p.1095-1121.
- Das T.K. (1987), « Strategic planning and individual temporal orientation », *Strategic Management Journal*, Vol.8, n°2, p.203-209.
- Das T.K. (1991), « Time: The hidden dimension in strategic planning », *Long Range Planning*, Vol.24, n°3, p.49-57.
- Das T.K. (1993), « Time in Management and Organizational Studies », *Time and Society*, Vol.2, n°2, p.267-272.
- Das T.K. et Teng B-S. (1997), « Time and entrepreneurial risk behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.22, n°2, p.69-88.
- Das T.K. et Teng B-S. (2001), « Strategic risk behaviour and its temporalities: Between risk propensity and decision context », *Journal of Management Studies*, Vol.38, n°4, p.515-534.

- David P.A. (1985), « Clio and the economics of QWERTY », *American Economic Review*, Vol.75, n°2, p.332-337.
- Davidsson P. (1989), « Entrepreneurship — and after? A study of growth willingness in small firms », *Journal of Business Venturing*, Vol.4, n°3, p.211-226.
- Davidsson P. (1991), « Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth », *Journal of Business Venturing*, Vol.6, n°6, p.405-429.
- Davidsson P. (2015), « Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A reconceptualization », *Journal of Business Venturing*, Vol.30, n°5, p.674-695.
- Davidsson P. et Honig B. (2003), « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, Vol.18, n°3, p.301-331.
- Davies G. et Omer O. (1996), « Time allocation and marketing », *Time and Society*, Vol.5, n°2, p.253-268.
- Davis J.P., Eisenhardt K.M. et Bingham C.B. (2009), « Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules », *Administrative Science Quarterly*, Vol.54, n°3, p.413-452.
- De Bruin A., Brush C.G. et Welter F. (2006), « Introduction to the special issue: Towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, n°5, p.585-593.
- De Bruin A., Brush C.G. et Welter F. (2007), « Advancing a framework for coherent research on women's entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.31, n°3, p.323-339.
- De Carolis D.M. et Saporito P. (2006), « Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.30, n°1, p.41-56.
- De Clercq D., Dimov D. et Thongpapanl N. (2013), « Organizational social capital, formalization, and internal knowledge sharing in entrepreneurial orientation formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.37, n°3, p.505-537.
- De Tienne D.R. et Chandler G.N. (2004), « Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test », *Academy of Management Learning and Education*, Vol.3, n°3, p.242-257.
- De Tienne D.R. et Chandler G.N. (2007), « The role of gender in opportunity identification », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.31, n°3, p.365-386.
- De Volder M.L. et Lens W. (1982), « Academic achievement and future time perspective as a cognitive-motivational concept », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.42, n°3, p.566-571.
- De Vries R.E., Zettler I. et Hilbig B.E. (2014), « Rethinking trait conceptions of social desirability scales: Impression management as an expression of honesty-humility », *Assessment*, Vol.21, n°3, p.286-299.
- Dean J.W. et Sharfman M.P. (1993), « Procedural rationality in the strategic decision-making process », *Journal of Management Studies*, Vol.30, n°4, p.587-610.

- Dearborn D.W.C. et Simon H.A. (1958), « Selective perception: A note on the departmental identifications of executives », *Sociometry*, Vol.21, n°2, p.140-144.
- Delgado García J.B., De Quevedo Puente E. et Blanco Mazagatos V. (2015), « How affect relates to entrepreneurship: A systematic review of the literature and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, Vol.17, n°2, p.191-211.
- Delgado-García J.B. et De La Fuente-Sabaté J.M. (2010), « How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry », *Strategic Management Journal*, Vol.31, n°5, p.562-574.
- Deligianni I., Dimitratos P., Petrou A. et Aharoni Y. (2016), « Entrepreneurial orientation and international performance: The moderating effect of decision-making rationality », *Journal of Small Business Management*, Vol.54, n°2, p.462-480.
- Delmar F. et Wiklund J. (2008), « The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, n°3, p.437-457.
- Demil B., Lecocq X., Ricart J.E. et Zott C. (2015), « Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.9, n°1, p.1-11.
- Demmert H. et Klein D.B. (2003), « Experiment on entrepreneurial discovery: An attempt to demonstrate the conjecture of Hayek and Kirzner », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.50, n°3, p.295-310.
- DeNisi A.S. (2015), « Some further thoughts on the entrepreneurial personality », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.39, n°5, p.997-1003.
- Derfus P.J., Maggitti P.G., Grimm C.M. et Smith K.G. (2008), « The red queen effect: Competitive actions and firm performance », *Academy of Management Journal*, Vol.51, n°1, p.61-80.
- Deschryvere M. (2014), « R&D, firm growth and the role of innovation persistence: An analysis of Finnish SMEs and large firms », *Small Business Economics*, Vol.43, n°4, p.767-785.
- Dess G.G. et Beard D.W. (1984), « Dimensions of organizational task environments », *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, n°1, p.52-73.
- Dew N., Read S., Sarasvathy S.D. et Wiltbank R. (2009), « Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices », *Journal of Business Venturing*, Vol.24, n°4, p.287-309.
- Dierickx I. et Cool K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, Vol.35, n°12, p.1504-1511.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, Vol.48, n°2, p.147-160.

- Dimov D. (2007), « From opportunity insight to opportunity intention: The importance of person-situation learning match », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.31, n°4, p.561-583.
- Dimov D. (2011), « Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°1, p.57-81.
- Dionysiou D.D. et Tsoukas H. (2013), « Understanding the (re)creation of routines from within: A symbolic interactionist perspective », *Academy of Management Review*, Vol.38, n°2, p.181-205.
- Dobbs M. et Hamilton R.T. (2007), « Small business growth: Recent evidence and new directions », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.13, n°5, p.296-322.
- Donckels R. et Lambrecht J. (1995), « Networks and small business growth: An explanatory model », *Small Business Economics*, Vol.7, n°4, p.273-289.
- Dore R. (1983), « Goodwill and the spirit of market capitalism », *British Journal of Sociology*, Vol.34, n°4, p.459-482.
- Dosi G. (1988), « Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation », *Journal of Economic Literature*, Vol.26, n°3, p.1120-1171.
- Drake L., Duncan E., Sutherland F., Abernethy C. et Henry C. (2008), « Time perspective and correlates of wellbeing », *Time and Society*, Vol.17, n°1, p.47-61.
- Dubini P. et Aldrich H. (1991), « Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, Vol.6, n°5, p.305-313.
- Duchesneau D.A. et Gartner W.B. (1990), « A profile of new venture success and failure in an emerging industry », *Journal of Business Venturing*, Vol.5, n°5, p.297-312.
- Duriau V.J., Reger R.K. et Pfarrer M.D. (2007), « A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements », *Organizational Research Methods*, Vol.10, n°1, p.5-34.
- Durkheim E. et Mauss M. (1901/1902), « De quelques formes primitives de classification: Contribution l'étude des représentations collectives », *L'année Sociologique*, Vol.6, p.1-72.
- Dutta D.K. et Crossan M.M. (2005), « The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4I organizational learning framework », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.29, n°4, p.425-449.
- Dutta D.K. et Thornhill S. (2008), « The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model », *Journal of Business Venturing*, Vol.23, n°3, p.307-332.
- Dutton J.E. et Jackson S.E. (1987), « Categorizing strategic issues: Links to organizational action », *Academy of Management Review*, Vol.12, n°1, p.76-90.
- Dyer J.H. et Singh H. (1998), « The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, Vol.23, n°4, p.660-679.

- Easterbrook J.A. (1959), « The effect of emotion on cue utilization and the organization of behavior », *Psychological Review*, Vol.66, n°3, p.183-201.
- Easterby-Smith M., Lyles M.A. et Peteraf M.A. (2009), « Dynamic capabilities: Current debates and future directions », *British Journal of Management*, Vol.20, numéro supplémentaire, p.1-8.
- Ebert R.J. et Piehl D. (1973), « Time horizon: A concept for management », *California Management Review*, Vol.15, n°4, p.35-41.
- Eckhardt J.T. et Ciuchta M.P. (2008), « Selected variation: The population-level implications of multistage selection in entrepreneurship », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.2, n°3, p.209-224.
- Eckhardt J.T. et Shane S.A. (2003), « Opportunities and entrepreneurship », *Journal of Management*, Vol.29, n°3, p.333-349.
- Eckhardt J.T. et Shane S.A. (2011), « Industry changes in technology and complementary assets and the creation of high-growth firms », *Journal of Business Venturing*, Vol.26, n°4, p.412-430.
- Eckhardt J.T. et Shane S.A. (2013), « Response to the commentaries: The Individual-Opportunity (IO) nexus integrates objective and subjective aspects of entrepreneurship », *Academy of Management Review*, Vol.38, n°1, p.160-163.
- Edelman L.F., Brush C.G. et Manolova T. (2005), « Co-alignment in the resource-performance relationship: Strategy as mediator », *Journal of Business Venturing*, Vol.20, n°3, p.359-383.
- Eden C., Ackermann F. et Cropper S. (1992), « The analysis of cause maps », *Journal of Management Studies*, Vol.29, n°3, p.309-324.
- Eggers J.P. et Kaplan S. (2009), « Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change », *Organization Science*, Vol.20, n°2, p.461-477.
- Eggers J.P. et Kaplan S. (2013), « Cognition and capabilities: A multi-level perspective », *Academy of Management Annals*, Vol.7, n°1, p.295-340.
- Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? », *Revue Française de Gestion*, Vol.33, n°170, janvier, p.155-171.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Making fast strategic decisions in high-velocity environments », *Academy of Management Journal*, Vol.32, n°3, p.543-576.
- Eisenhardt K.M. et Martin J.A. (2000), « Dynamic capabilities: What are they? », *Strategic Management Journal*, Vol.21, n°10-11, p.1105-1121.
- Eisenhardt K.M. et Schoonhoven C.B. (1990), « Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988 », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, n°3, p.504-529.

- Eisenhardt K.M. et Tabrizi B.N. (1995), « Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry », *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, n°1, p.84-110.
- Eisenhardt K.M. et Zbaracki M.J. (1992), « Strategic decision making », *Strategic Management Journal*, Vol.13, numéro spécial hiver, p.17-37.
- Eisenhardt K.M., Furr N.R. et Bingham C.B. (2010), « Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments », *Organization Science*, Vol.21, n°6, p.1263-1273.
- Elfenbein H.A. (2007), « Emotion in organizations: A review and theoretical integration », *Academy of Management Annals*, Vol.1, n°1, p.315-386.
- Elfring T. et Hulsink W. (2003), « Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms », *Small Business Economics*, Vol.21, n°4, p.409-422.
- Elsbach K.D., Barr P.S. et Hargadon A.B. (2005), « Identifying situated cognition in organizations », *Organization Science*, Vol.16, n°4, p.422-433.
- Emery F.E. et Trist E.L. (1965), « The causal texture of organizational environments », *Human Relations*, Vol.18, n°1, p.21-32.
- Engelen A., Neumann C. et Schwens C. (2015), « “Of course I can”: The effect of CEO overconfidence on entrepreneurially oriented firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.39, n°5, p.1137-1160.
- Epstude K. et Peetz J. (2012), « Mental time travel: A conceptual overview of social psychological perspectives on a fundamental human capacity », *European Journal of Social Psychology*, Vol.42, n°3, p.269-275.
- Erez A. et Isen A.M. (2002), « The influence of positive affect on the components of expectancy motivation », *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, n°6, p.1055-1067.
- Evans D.S. (1987), « Tests of alternative theories of firm growth », *Journal of Political Economy*, Vol.95, n°4, p.657-674.
- Fahey L. et Narayanan V.K. (1989), « Linking changes in revealed causal maps and environmental change: An empirical study », *Journal of Management Studies*, Vol.26, n°4, p.361-378.
- Fama E.F. et MacBeth J.D. (1973), « Risk, return, and equilibrium: Empirical tests », *Journal of Political Economy*, Vol.81, n°3, p.607-636.
- Fayolle A. (2003), « Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°200, mars-avril, p.15-31.
- Fayolle A. (2010), « Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités: Un cadre intégrateur », *Revue Française de Gestion*, Vol.36, n°206, août-septembre, p.149-169.
- Feather N.T. et Bond M.J. (1983), « Time structure and purposeful activity among employed and unemployed university graduates », *Journal of Occupational Psychology*, Vol.56, n°3, p.241-254.

- Feldman M.S. et Orlikowski W.J. (2011), « Theorizing practice and practicing theory », *Organization Science*, Vol.22, n°5, p.1240-1253.
- Feldman M.S. et Pentland B.T. (2003), « Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change », *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, n°1, p.94-118.
- Felin T. et Zenger T.R. (2009), « Entrepreneurs as theorists: On the origins of collective beliefs and novel strategies », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.3, n°2, p.127-146.
- Felker Kaufman C., Lane P.M. et Lindquist J.D. (1991), « Exploring more than 24 hours a day: A preliminary investigation of polychromic time use », *Journal of Consumer Research*, Vol.18, n°3, p.392-401.
- Ferrier W.J. (2001), « Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness », *Academy of Management Journal*, Vol.44, n°4, p.858-877.
- Ferris G.R., Treadway D.C., Perrewé P.L., Brouer R.L., Douglas C. et Lux S. (2007), « Political skill in organizations », *Journal of Management*, Vol.33, n°3, p.290-320.
- Fiegenbaum A. et Thomas H. (1988), « Attitudes toward risk and the risk-return paradox: Prospect theory explanations », *Academy of Management Journal*, Vol.31, n°1, p.85-106.
- Fiet J.O. (1996), « The informational basis of entrepreneurial discovery », *Small Business Economics*, Vol.8, n°6, p.419-430.
- Fiet J.O. (2007), « A prescriptive analysis of search and discovery », *Journal of Management Studies*, Vol.44, n°4, p.592-611.
- Fiet J.O. et Patel P.C. (2008), « Entrepreneurial discovery as constrained, systematic search », *Small Business Economics*, Vol.30, n°3, p.215-229.
- Fiet J.O., Norton W.I. et Clouse V.G.H. (2013), « Search and discovery by repeatedly successful entrepreneurs », *International Small Business Journal*, Vol.31, n°8, p.890-913.
- Fieulaine N., Apostolidis T. et Olivetto F. (2006), « Précarité et troubles psychologiques: L'effet médiateur de la perspective temporelle », *Les Cahiers internationaux de Psychologie sociale*, n°72, p.3-16.
- Filion L.J. (1991), « Vision and relations: Elements for an entrepreneurial metamodel », *International Small Business Journal*, Vol.9, n°2, p.26-40.
- Filley A.C. et Aldag R.J. (1978), « Characteristics and measurement of an organizational typology », *Academy of Management Journal*, Vol.21, n°4, p.578-591.
- Finkelstein S. et Hambrick D.C. (1990), « Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion », *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, n°3, p.484-503.
- Fiol C.M. et Lyles M.A. (1985), « Organizational learning », *Academy of Management Review*, Vol.10, n°4, p.803-813.
- Fisher G. (2012), « Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.36, n°5, p.1019-1051.



- Fleming L., Mingo S. et Chen D. (2007), « Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success », *Administrative Science Quarterly*, Vol.52, n°3, p.443-475.
- Fletcher D.E. (2006), « Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.18, n°5, p.421-440.
- Fligstein N. (1997), « Social skill and institutional theory », *American Behavioral Scientist*, Vol.40, n°4, p.397-405.
- Floyd S.W. et Wooldridge B. (1999), « Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.23, n°3, p.123-144.
- Fölster S. (2000), « Do entrepreneurs create jobs? », *Small Business Economics*, Vol.14, n°2, p.137-148.
- Folta T.B., Cooper A.C. et Baik Y-S. (2006), « Geographic cluster size and firm performance », *Journal of Business Venturing*, Vol.21, n°2, p.217-242.
- Fonrouge C. (2002), « L'entrepreneur et son entreprise: Une relation dialogique », *Revue Française de Gestion*, Vol.28, n°138, avril-juin, p.145-158.
- Foo M-D. (2011), « Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°2, p.375-393.
- Foo M-D., Uy M.A. et Baron R.A. (2009), « How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort », *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, n°4, p.1086-1094.
- Foo M-D., Uy M.A. et Murnieks C. (2015), « Beyond affective valence: Untangling valence and activation influences on opportunity identification », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.39, n°2, p.407-431.
- Forbes D.P. (1999), « Cognitive approaches to new venture creation », *International Journal of Management Reviews*, Vol.1, n°4, p.415-439.
- Forbes D.P. (2005), « Are some entrepreneurs more overconfident than others? », *Journal of Business Venturing*, Vol.20, n°5, p.623-640.
- Ford J.D. et Hegarty W.H. (1984), « Decision makers' beliefs about the causes and effects of structure: An exploratory study », *Academy of Management Journal*, Vol.27, n°2, p.271-291.
- Forgas J.P. (1995), « Mood and judgment: The Affect Infusion Model (AIM) », *Psychological Bulletin*, Vol.117, n°1, p.39-66.
- Forgas J.P. et George J.M. (2001), « Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.86, n°1, p.3-34.
- Foss K. et Foss N.J. (2008), « Understanding opportunity discovery and sustainable advantage: The role of transaction costs and property rights », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.2, n°3, p.191-207.
- Fraisse P. (1983), « Le futur dans les perspectives temporelles », *International Journal of Psychology*, Vol.18, n°1-4, p.489-495.

- Frederick S., Loewenstein G. et O'Donoghue T. (2002), « Time discounting and time preference: A critical review », *Journal of Economic Literature*, Vol.40, n°2, p.351-401.
- Fredrickson B.L. (1998), « What good are positive emotions? », *Review of General Psychology*, Vol.2, n°3, p.300-319.
- Fredrickson B.L. (2001), « The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions », *American Psychologist*, Vol.56, n°3, p.218-226.
- Fredrickson B.L. et Branigan C. (2005), « Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires », *Cognition and Emotion*, Vol.19, n°3, p.313-332.
- Freel M.S. (2000), « Do small innovating firms outperform non-innovators? », *Small Business Economics*, Vol.14, n°3, p.195-210.
- Freeman J., Carroll G.R. et Hannan M.T. (1983), « The liability of newness: Age dependence in organizational death rates », *American Sociological Review*, Vol.48, n°5, p.692-710.
- Frese M. et Gielnik M.M. (2014), « The psychology of entrepreneurship », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.1, p.413-438.
- Fried Y. et Slowik L.H. (2004), « Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach », *Academy of Management Review*, Vol.29, n°3, p.404-422.
- Frijda N.H. (1988), « The laws of emotion », *American Psychologist*, Vol.43, n°5, p.349-358.
- Fulmer C.A. et Gelfand M.J. (2012), « At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels », *Journal of Management*, Vol.38, n°4, p.1167-1230.
- Gaglio C.M. et Katz J.A. (2001), « The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness », *Small Business Economics*, Vol.16, n°2, p.95-111.
- Gargiulo M. et Benassi M. (2000), « Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital », *Organization Science*, Vol.11, n°2, p.183-196.
- Garnsey E., Stam E. et Heffernan P. (2006), « New firm growth: Exploring processes and paths », *Industry and Innovation*, Vol.13, n°1, p.1-20.
- Gartner W.B. (1985), « A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation », *Academy of Management Review*, Vol.10, n°4, p.696-706.
- Gartner W.B. (1988), « Who is an entrepreneur? Is the wrong question », *American Journal of Small Business*, Vol.12, n°4, p.11-32.
- Gartner W.B. (1989), « Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.14, n°1, p.27-37.
- Gartner W.B. (1990), « What are we talking about when we talk about entrepreneurship? », *Journal of Business Venturing*, Vol.5, n°1, p.15-28.
- Gartner W.B. (2001), « Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25, n°4, p.27-39.

- Gartner W.B., Bird B.J. et Starr J.A. (1992), « Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, n°3, p.13-31.
- Gartner W.B., Shaver K.G., Gatewood E. et Katz J.A. (1994), « Finding the entrepreneur in entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, n°3, p.5-9.
- Garud R. et Giuliani A.P. (2013), « A narrative perspective on entrepreneurial opportunities », *Academy of Management Review*, Vol.38, n°1, p.157-160.
- Garud R., Hardy C. et Maguire S. (2007), « Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue », *Organization Studies*, Vol.28, n°7, p.957-969.
- Garud R., Jain S. et Kumaraswamy A. (2002), « Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java », *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°1, p.196-214.
- Garud R., Kumaraswamy A. et Karnøe P. (2010), « Path dependence or path creation? », *Journal of Management Studies*, Vol.47, n°4, p.760-774.
- Gasse Y. et D'Amboise G. (1998), « La croissance réussie des PME: Une question de compétences et de régie », *Gestion*, Vol.23, n°3, p.41-47.
- Gavetti G. et Levinthal D. (2000), « Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search », *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, n°1, p.113-137.
- Gavetti G., Greve H.R., Levinthal D.A. et Ocasio W. (2012), « The behavioral theory of the firm: Assessment and prospects », *Academy of Management Annals*, Vol.6, n°1, p.1-40.
- Gavetti G., Levinthal D.A. et Rivkin J.W. (2005), « Strategy making in novel and complex worlds: The power of analogy », *Strategic Management Journal*, Vol.26, n°8, p.691-712.
- Gedajlovic E., Honig B., Moore C.B., Payne G.T. et Wright M. (2013), « Social capital and entrepreneurship: A schema and research agenda », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.37, n°3, p.455-478.
- George B.A. et Marino L. (2011), « The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°5, p.989-1024.
- George J.M. (2011), « Dual tuning: A minimum condition for understanding affect in organizations? », *Organizational Psychology Review*, Vol.1, n°2, p.147-164.
- George J.M. et Brief A.P. (1992), « Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship », *Psychological Bulletin*, Vol.112, n°2, p.310-329.
- George J.M. et Jones G.R. (2000), « The role of time in theory and theory building », *Journal of Management*, Vol.26, n°4, p.657-684.
- George J.M. et Zhou J. (2002), « Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings », *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, n°4, p.687-697.
- Gersick C.J.G. (1988), « Time and transition in work teams: Toward a new model of group development », *Academy of Management Journal*, Vol.31, n°1, p.9-41.

- Gersick C.J.G. (1989), « Marking time: Predictable transitions in task groups », *Academy of Management Journal*, Vol.32, n°2, p.274-309.
- Gersick C.J.G. (1991), « Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm », *Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, p.10-36.
- Gersick C.J.G. (1994), « Pacing strategic change: The case of a new venture », *Academy of Management Journal*, Vol.37, n°1, p.9-45.
- Gerstner W-C. König A. Enders A. et Hambrick D.C. (2013), « CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities », *Administrative Science Quarterly*, Vol.58, n°2, p.257-291.
- Gevers J., Mohammed S. et Baytalskaya N. (2015), « The conceptualisation and measurement of pacing styles », *Applied Psychology: An International Review*, Vol.64, n°3, p.499-540.
- Gevers J.M.P., Rutte C.G. et Van Eerde W. (2006), « Meeting deadlines in work groups: Implicit and explicit mechanisms », *Applied Psychology: An International Review*, Vol.55, n°1, p.52-72.
- Gherardi S. et Strati A. (1988), « The temporal dimension in organizational studies », *Organization Studies*, Vol.9, n°2, p.149-164.
- Gibbert M., Ruigrok W. et Wicki B. (2008), « What passes as a rigorous case study? », *Strategic Management Journal*, Vol.29, n°13, p.1465-1474.
- Gibson C.B. et Birkinshaw J. (2004), « The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity », *Academy of Management Journal*, Vol.47, n°2, p.209-226.
- Gibson C.B., Waller M.J., Carpenter M.A. et Conte J.M. (2007), « Antecedents, consequences, and moderators of time perspective heterogeneity for knowledge management in MNO teams », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, n°8, p.1005-1034.
- Gielnik M.M., Krämer A-C., Kappel B. et Frese M. (2014), « Antecedents of business opportunity identification and innovation: Investigating the interplay of information processing and information acquisition », *Applied Psychology: An International Review*, Vol.63, n°2, p.344-381.
- Gielnik M.M., Zacher H. et Frese M. (2012), « Focus on opportunities as a mediator of the relationship between business owners' age and venture growth », *Journal of Business Venturing*, Vol.27, n°1, p.127-142.
- Gilbert B.A., McDougall P.P. et Audretsch D.B. (2006), « New venture growth: A review and extension », *Journal of Management*, Vol.32, n°6, p.926-950.
- Gimeno J., Folta T.B., Cooper A.C. et Woo C.Y. (1997), « Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms », *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, n°4, p.750-783.
- Ginsberg A. et Venkatraman N. (1985), « Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research », *Academy of Management Review*, Vol.10, n°3, p.421-434.

Gjesme T. (1974), « Goal distance in time and its effects on the relations between achievement motives and performance », *Journal of Research in Personality*, Vol.8, n°2, p.161-171.

Gjesme T. (1979), « Future time orientation as a function of achievement motives, ability, delay of gratification, and sex », *Journal of Psychology*, Vol.101, n°2, p.173-188.

Gnyawali D.R. et Fogel D.S. (1994), « Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, n°4, p.43-62.

Gómez-Mejía L.R., Cruz C., Berrone P. et De Castro J. (2011), « The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms », *Academy of Management Annals*, Vol.5, n°1, p.653-707.

Gómez-Mejía L.R., Takács Haynes K., Núñez-Nickel M., Jacobson K.J.L. et Moyano-Fuentes J. (2007), « Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills », *Administrative Science Quarterly*, Vol.52, n°1, p.106-137.

Gonzalez A. et Zimbardo P.G. (1985), « Time in perspective: The time sense we learn early affects we do our jobs and enjoy our pleasures », *Psychology Today*, Vol.19, mars, p.21-26.

Grandori A. et Soda G. (1995), « Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms », *Organization Studies*, Vol.16, n°2, p.183-214.

Granovetter M. (1983), « The strength of weak ties: A network theory revisited », *Sociological Theory*, Vol.1, n°1, p.201-233.

Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol.91, n°3, p.481-510.

Granovetter M.S. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol.78, n°6, p.1360-1380.

Granqvist N. et Gustafsson R. (2016), « Temporal institutional work », *Academy of Management Journal*, Vol.59, n°3, p.1009-1035.

Grant R.M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation », *California Management Review*, Vol.33, n°3, p.114-135.

Grant R.M. (1997), « The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice », *Long Range Planning*, Vol.30, n°3, p.450-454.

Green K.M., Covin J.G. et Slevin D.P. (2008), « Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit », *Journal of Business Venturing*, Vol.23, n°3, p.356-383.

Green L., Fristoe N. et Myerson J. (1994), « Temporal discounting and preference reversals in choice between delayed outcomes », *Psychonomic Bulletin & Review*, Vol.1, n°3, p.383-389.

Greenwood R. et Hinings C.R. (1996), « Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism », *Academy of Management Review*, Vol.21, n°4, p.1022-1054.

- Greenwood R. et Suddaby R. (2006), « Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms », *Academy of Management Journal*, Vol.49, n°1, p.27-48.
- Greenwood R., Hinings C.R. et Whetten D. (2014), « Rethinking institutions and organizations », *Journal of Management Studies*, Vol.51, n°7, p.1206-1220.
- Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micelotta E.R. et Lounsbury M. (2011), « Institutional complexity and organizational responses », *Academy of Management Annals*, Vol.5, n°1, p.317-371.
- Grégoire D.A., Barr P.S. et Shepherd D.A. (2010), « Cognitive processes of opportunity recognition: The role of structural alignment », *Organization Science*, Vol.21, n°2, p.413-431.
- Grégoire D.A., Corbett A.C. et McMullen J.S. (2011), « The cognitive perspective in entrepreneurship: An agenda for future research », *Journal of Management Studies*, Vol.48, n°6, p.1443-1477.
- Grégoire D.A., Cornelissen J., Dimov D. et Van Burg E. (2015), « The mind in the middle: Taking stock of affect and cognition research in entrepreneurship », *International Journal of Management Reviews*, Vol.17, n°2, p.125-142.
- Grégoire D.A. et Shepherd D.A. (2012), « Technology-market combinations and the identification of entrepreneurial opportunities: An investigation of the opportunity-individual nexus », *Academy of Management Journal*, Vol.55, n°4, p.753-785.
- Grégoire D.A., Shepherd D.A. et Lambert L.S. (2010), « Measuring opportunity-recognition beliefs: Illustrating and validating an experimental approach », *Organizational Research Methods*, Vol.13, n°1, p.114-145.
- Greiner L.E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », *Harvard Business Review*, Vol.50, n°4, p.37-46.
- Greve A. et Salaff J.W. (2003), « Social networks and entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.28, n°1, p.1-22.
- Greve H.R. (1998), « Performance, aspirations, and risky organizational change », *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, n°1, p.58-86.
- Grijalva E. et Harms P.D. (2014), « Narcissism: An integrative synthesis and dominance complementarity model », *Academy of Management Perspectives*, Vol.28, n°2, p.108-127.
- Gruber M., Kim S.M. et Brinckmann J. (2015), « What is an attractive business opportunity? An empirical study of opportunity evaluation decisions by technologists, managers, and entrepreneurs », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.9, n°3, p.205-225.
- Gruber M., MacMillan I.C. et Thompson J.D. (2013), « Escaping the prior knowledge corridor: What shapes the number and variety of market opportunities identified before market entry of technology start-ups? », *Organization Science*, Vol.24, n°1, p.280-300.
- Gueguen G., Janssen F. et Giacomini O. (2015), « Persistance dans le temps des déterminants de la croissance des PME », *Revue Internationale PME*, Vol.28, n°3-4, p.103-137.
- Gulati R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, Vol.19, n°4, p.293-317.

- Gulati R. et Gargiulo M. (1999), « Where do interorganizational networks come from? », *American Journal of Sociology*, Vol.104, n°5, p.1439-1493.
- Gundry L.K. et Welsch H.P. (2001), « The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises », *Journal of Business Venturing*, Vol.16, n°5, p.453-470.
- Gupta A.K. (1984), « Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination », *Academy of Management Review*, Vol.9, n°3, p.399-412.
- Gupta A.K. et Govindarajan V. (1984), « Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation », *Academy of Management Journal*, Vol.27, n°1, p.25-41.
- Gupta V. et Gupta A. (2015), « The concept of entrepreneurial orientation », *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, Vol.11, n°2, p.55-137.
- Hambrick D.C. (1981a), « Specialization of environmental scanning activities among upper level executives », *Journal of Management Studies*, Vol.18, n°3, p.299-320.
- Hambrick D.C. (2007a), « Upper echelons theory: An update », *Academy of Management Review*, Vol.32, n°2, p.334-343.
- Hambrick D.C., Cho T.S. et Chen M.-J. (1996), « The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves », *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, n°4, p.659-684.
- Hambrick D.C. et Mason P.A. (1984), « Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, Vol.9, n°2, p.193-206.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1989), « Strategic intent », *Harvard Business Review*, Vol.67, n°3, p.63-76.
- Hanks S.H., Watson C.J., Jansen E. et Chandler G.N. (1993), « Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, n°2, p.5-29.
- Hannan M.T. et Freeman J. (1977), « The population ecology of organizations », *American Journal of Sociology*, Vol.82, n°5, p.929-964.
- Hansen E.L. (1995), « Entrepreneurial networks and new organization growth », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.19, n°4, p.7-19.
- Hansen J.D., Deitz G.D., Tokman M., Marino L.D. et Weaver K.M. (2011), « Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale », *Journal of Business Venturing*, Vol.26, n°1, p.61-78.
- Hansen M.T. (1999), « The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits », *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, n°1, p.82-111.
- Hargadon A. et Sutton R.I. (1997), « Technology brokering and innovation in a product development firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, n°4, p.716-749.

- Harper D.A. (2008), « Towards a theory of entrepreneurial teams », *Journal of Business Venturing*, Vol.23, n°6, p.613-626.
- Hassard J. (1991), « Aspects of time in organization », *Human Relations*, Vol.44, n°2, p.105-125.
- Haveman H.A. (1993), « Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets », *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, n°4, p.593-627.
- Haveman H.A. et Rao H. (1997), « Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevolution in the early thrift industry », *American Journal of Sociology*, Vol.102, n°6, p.1606-1651.
- Haveman H.A., Habinek J. et Goodman L.A. (2012), « How entrepreneurship evolves: The founders of new magazines in America, 1741-1860 », *Administrative Science Quarterly*, Vol.57, n°4, p.585-624.
- Hay M. et Usunier J-C. (1993), « Time and strategic action: A cross-cultural view », *Time and Society*, Vol.2, n°3, p.313-333.
- Hayek F.A. (1945), « The use of knowledge in society », *American Economic Review*, Vol.35, n°4, p.519-530.
- Haynie J.M. et Shepherd D.A. (2009), « A measure of adaptive cognition for entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.33, n°3, p.695-714.
- Haynie J.M., Shepherd D., Mosakowski E. et Earley P.C. (2010), « A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset », *Journal of Business Venturing*, Vol.25, n°2, 217-229.
- Haynie J.M., Shepherd D.A. et McMullen J.S. (2009), « An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions », *Journal of Management Studies*, Vol.46, n°3, p.337-361.
- Hayward M.L.A. et Hambrick D.C. (1997), « Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris », *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, n°1, p.103-127.
- Hayward M.L.A., Forster W.R., Sarasvathy S.D. et Fredrickson B.L. (2010), « Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again », *Journal of Business Venturing*, Vol.25, n°6, p.569-578.
- Hayward M.L.A., Shepherd D.A. et Griffin D. (2006), « A hubris theory of entrepreneurship », *Management Science*, Vol.52, n°2, p.160-172.
- Hébert R.F. et Link A.N. (1989), « In search of the meaning of entrepreneurship », *Small Business Economics*, Vol.1, n°1, p.39-49.
- Heckhausen H. (1977), « Achievement motivation and its constructs: A cognitive model », *Motivation and Emotion*, Vol.1, n°4, p.283-329.
- Helfat C.E. et Martin J.A. (2015), « Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change », *Journal of Management*, Vol.41, n°5, p.1281-1312.



- Helfat C.E. et Peteraf M.A. (2003), « The dynamic resource-based view: Capability life-cycles », *Strategic Management Journal*, Vol.24, n°10, p.997-1010.
- Helfat C.E. et Peteraf M.A. (2015), « Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities », *Strategic Management Journal*, Vol.36, n°6, p.831-850.
- Helfat C.E. et Raubitschek R.S. (2000), « Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products », *Strategic Management Journal*, Vol.21, n°10-11, p.961-979.
- Helfat C.E. et Winter S.G. (2011), « Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world », *Strategic Management Journal*, Vol.32, n°11, p.1243-1250.
- Henrekson M. et Johansson D. (1999), « Institutional effects on the evolution of the size distribution of firms », *Small Business Economics*, Vol.12, n°1, p.11-23.
- Hermans J., Vanderstraeten J., Dejardin M., Ramdani D. et Van Witteloostuijn A. (2013), « L'entrepreneur ambitieux: État des lieux et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.12, n°1-2, p.43-70.
- Higgins E.T. (1997), « Beyond pleasure and pain », *American Psychologist*, Vol.52, n°12, p.1280-1300.
- Hiller N.J. et Hambrick D.C. (2005), « Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making », *Strategic Management Journal*, Vol.26, n°4, p.297-319.
- Hite J.M. (2005), « Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.29, n°1, p.113-144.
- Hite J.M. et Hesterly W.S. (2001), « The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°3, p.275-286.
- Hitt M.A., Beamish P.W., Jackson S.E. et Mathieu J.E. (2007), « Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management », *Academy of Management Journal*, Vol.50, n°6, p.1385-1399.
- Hitt M.A. et Tyler B.B. (1991), « Strategic decision models: Integrating different perspectives », *Strategic Management Journal*, Vol.12, n°5, p.327-351.
- Hjorth D. (2008), « Nordic entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, n°2, p.313-338.
- Hlady-Rispal M. et Jouison-Laffitte E. (2014), « Qualitative research methods and epistemological frameworks: A review of publication trends in entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, Vol.52, n°4, p.594-614.
- Hmieleski K.M., Carr J.C. et Baron R.A. (2015), « Integrating discovery and creation perspectives of entrepreneurial action: The relative roles of founding CEO human capital, social capital, and psychological capital in contexts of risk versus uncertainty », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.9, n°4, p.289-312.

- Hmieleski K.M. et Baron R.A. (2009), « Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective », *Academy of Management Journal*, Vol.52, n°3, p.473-488.
- Hmieleski K.M. et Corbett A.C. (2006), « Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions », *Journal of Small Business Management*, Vol.44, n°1, p.45-63.
- Hoang H. et Antoncic B. (2003), « Network-based research in entrepreneurship: A critical review », *Journal of Business Venturing*, Vol.18, n°2, p.165-187.
- Hodgkinson G.P. (1997), « The cognitive analysis of competitive structures: A review and critique », *Human Relations*, Vol.50, n°6, p.625-654.
- Hodgkinson G.P. (2002), « Comparing managers' mental models of competition: Why self-report measures of belief similarity won't do », *Organization Studies*, Vol.23, n°1, p.63-72.
- Hoffman A.J. (1999), « Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry », *Academy of Management Journal*, Vol.42, n°4, p.351-371.
- Holman E.A. et Silver R.C. (1998), « Getting "stuck" in the past: Temporal orientation and coping with trauma », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.74, n°5, p.1146-1163.
- Hoornaert J. (1973), « Time perspective: Theoretical and methodological considerations », *Psychologica Belgica*, Vol.13, n°3, p.265-294.
- Houghton S.M., Smith A.D. et Hood J.N. (2009), « The influence of social capital on strategic choice: An examination of the effects of external and internal network relationships on strategic complexity », *Journal of Business Research*, Vol.62, n°12, p.1255-1261.
- Howard-Grenville J.A. (2005), « The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context », *Organization Science*, Vol.16, n°6, p.618-636.
- Hsieh K-Y., Tsai W. et Chen M-J. (2015), « If they can do it, why not us? Competitors as reference points for justifying escalation of commitment », *Academy of Management Journal*, Vol.58, n°1, p.38-58.
- Huault I. et Perret V. (2009), « Extension du domaine de la stratégie: Plaidoyer pour un agenda de recherche critique », *Économies et Sociétés, Série KC*, Vol.1, n°12, p.2045-2080.
- Huber G.P. (1991), « Organizational learning: The contributing processes and the literatures », *Organization Science*, Vol.2, n°1, p.88-115.
- Hughes K.D., Jennings J.E., Brush C., Carter S. et Welter F. (2012), « Extending women's entrepreneurship research in new directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.36, n°3, p.429-442.
- Hughes M. et Morgan R.E. (2007), « Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth », *Industrial Marketing Management*, Vol.36, n°5, p.651-661.
- Husman J. et Lens W. (1999), « The role of the future in student motivation », *Educational Psychologist*, Vol.34, n°2, p.113-125.

- Hussetot A. et Missonier S. (2016), « Encompassing stability and novelty in organization studies: An events-based approach », *Organization Studies*, Vol.37, n°4, p.523-546.
- Hydle K.M. (2015), « Temporal and spatial dimensions of strategizing », *Organization Studies*, Vol.36, n°5, p.643-663.
- Ibarra H. (1992), « Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, n°3, p.422-447.
- Ireland R.D. et Webb J.W. (2007), « A cross-disciplinary exploration of entrepreneurship research », *Journal of Management*, Vol.33, n°6, p.891-927.
- Isen A.M., Daubman K.A. et Nowicki G.P. (1987), « Positive affect facilitates creative problem solving », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.52, n°6, p.1122-1131.
- Isen A.M., Johnson M.M.S., Mertz E. et Robinson G.F. (1985), « The influence of positive affect on the unusualness of word associations », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.48, n°6, p.1413-1426.
- Ivanaj V. et Géhin S. (1997), « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », *Revue Internationale PME*, Vol.10, n°3-4, p.81-108.
- Jack S.L. (2005), « The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis », *Journal of Management Studies*, Vol.42, n°6, p.1233-1259.
- Jack S.L. (2010), « Approaches to studying networks: Implications and outcomes », *Journal of Business Venturing*, Vol.25, n°1, p.120-137.
- Jack S.L. et Anderson A.R. (2002), « The effects of embeddedness on the entrepreneurial process », *Journal of Business Venturing*, Vol.17, n°5, p.467-487.
- Jackson S.E. et Dutton J.E. (1988), « Discerning threats and opportunities », *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, n°3, p.370-387.
- Jacobson R. (1992), « The “Austrian” school of strategy », *Academy of Management Review*, Vol.17, n°4, p.782-807.
- Janssen F. (2005), « La conceptualisation de la croissance: L’emploi et le chiffre d’affaires sont-ils des représentations interchangeables d’un même phénomène? », *Gestion 2000*, Vol.22, n°6, p.267-291.
- Jantunen A., Puumalainen K., Saarenketo S. et Kyläheiko K. (2005), « Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.3, n°3, p.223-243.
- Jaouen A. et Lasch F. (2015), « A new typology of micro-firm owner-managers », *International Small Business Journal*, Vol.33, n°4, p.397-421.
- Jarzabkowski P. et Spee A.P. (2009), « Strategy-as-practice: A review and future directions for the field », *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, n°1, p.69-95.
- Jason L.A., Schade J., Furo L., Reichler A. et Brickman C. (1989), « Time orientation: Past, present, and future perceptions », *Psychological Reports*, Vol.64, n°3c, p.1199-1205.

- Johansson E. (2000), « Self-employment and liquidity constraints: Evidence from Finland », *Scandinavian Journal of Economics*, Vol.102, n°1, p.123-134.
- Johns G. (2006), « The essential impact of context on organizational behavior », *Academy of Management Review*, Vol.31, n°2, p.386-408.
- Johnson B.R. (1990), « Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.14, n°3, p.39-54.
- Johnson G. (1988), « Rethinking incrementalism », *Strategic Management Journal*, Vol.9, n°1, p.75-91.
- Josefy M., Kuban S., Ireland R.D. et Hitt M.A. (2015), « All things great and small: Organizational size, boundaries of the firm, and a changing environment », *Academy of Management Annals*, Vol.9, n°1, p.715-802.
- Judge T.A., LePine J.A. et Rich B.L. (2006), « Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance », *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, n°4, p.762-776.
- Judge T.A., Piccolo R.F. et Kosalka T. (2009), « The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm », *Leadership Quarterly*, Vol.20, n°6, p.855-875.
- Judge W.Q. et Miller A. (1991), « Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts », *Academy of Management Journal*, Vol.34, n°2, p.449-463.
- Judge W.Q. et Spitzfaden M. (1995), « The management of strategic time horizons within biotechnology firms: The impact of cognitive complexity on time horizon diversity », *Journal of Management Inquiry*, Vol.4, n°2, p.179-196.
- Julien P-A. (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°3-4, p.411-425.
- Julien P-A. (2001), « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue Internationale PME*, Vol.14, n°3-4, p.129-161.
- Julien P-A., Raymond L., Jacob R. et Ramangalahy C. (1999), « Types of technological scanning in manufacturing SMEs: An empirical analysis of patterns and determinants », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.11, n°4, p.281-300.
- Kadushin C. (2004), « Too much investment in social capital? », *Social Networks*, Vol.26, n°1, p.75-90.
- Kahneman D. et Tversky A. (1979), « Prospect theory: An analysis of decision under risk », *Econometrica*, Vol.47, n°2, p.263-292.
- Kaish S. et Gilad B. (1991), « Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness », *Journal of Business Venturing*, Vol.6, n°1, p.45-61.

Kale P., Dyer J.H. et Singh H. (2002), « Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function », *Strategic Management Journal*, Vol.23, n°8, p.747-767.

Kalika M. (1991), « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », *Revue Française de Gestion*, n°86, novembre-décembre, p.46-50.

Kalleberg A.L. et Leicht K.T. (1991), « Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success », *Academy of Management Journal*, Vol.34, n°1, p.136-161.

Kam C. (2013), « Probing item social desirability by correlating personality items with Balanced Inventory of Desirable Responding (BIDR): A validity examination », *Personality and Individual Differences*, Vol.54, n°4, p.513-518.

Kang S.C., Morris S.S. et Snell S.A. (2007), « Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture », *Academy of Management Review*, Vol.32, n°1, p.236-256.

Kaplan S. et Orlikowski W.J. (2013), « Temporal work in strategy making », *Organization Science*, Vol.24, n°4, p.965-995.

Kastenbaum R. (1961), « The dimensions of future time perspective, an experimental analysis », *Journal of General Psychology*, Vol.65, n°2, p.203-218.

Katz J. et Gartner W.B. (1988), « Properties of emerging organizations », *Academy of Management Review*, Vol.13, n°3, p.429-441.

Katz J.A. (1994), « Modelling entrepreneurial career progressions: Concepts and considerations », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.19, n°2, p.23-39.

Kazanjian R.K. (1988), « Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures », *Academy of Management Journal*, Vol.31, n°2, p.257-279.

Kazanjian R.K. et Drazin R. (1990), « A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures », *Journal of Business Venturing*, Vol.5, n°3, p.137-150.

Keeble D. et Walker S. (1994), « New firms, small firms and dead firms: Spatial patterns and determinants in the United Kingdom », *Regional Studies*, Vol.28, n°4, p.411-427.

Keh H.T., Nguyen T.T.M. et Ng H.P. (2007), « The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs », *Journal of Business Venturing*, Vol.22, n°4, p.592-611.

Kellermanns F., Walter J., Crook T.R., Kemmerer B. et Narayanan V. (2016), « The resource-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views », *Journal of Small Business Management*, Vol.54, n°1, p.26-48.

Ketchen D.J., Short J.C. et Combs J.G. (2011), « Is franchising entrepreneurship? Yes, no, and maybe so », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°3, p.583-593.

Kets De Vries M.F.R. (1985), « The dark side of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, Vol.63, n°6, p.160-167.

- Kets De Vries M.F.R. et Miller D. (1984), « Neurotic style and organizational pathology », *Strategic Management Journal*, Vol.5, n°1, p.35-55.
- Keyhani M. et Lévesque M. (2016), « The equilibrating and disequilibrating effects of entrepreneurship: Revisiting the central premises », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.10, n°1, p.65-88.
- Keyhani M., Lévesque M. et Madhok A. (2015), « Toward a theory of entrepreneurial rents: A simulation of the market process », *Strategic Management Journal*, Vol.36, n°1, p.76-96.
- Khandwalla P.N. (1976/1977), « Some top management styles, their context and performance », *Organization and Administrative Sciences*, Vol.7, n°4, hiver, p.21-51.
- Khedhaouria A., Gurău C. et Torrès O. (2015), « Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation », *Small Business Economics*, Vol.44, n°3, p.485-504.
- Khelil N. (2016), « The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy », *Journal of Business Venturing*, Vol.31, n°1, p.72-94.
- Kiesler S. et Sproull L. (1982), « Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition », *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, n°4, p.548-570.
- Kihlstrom R.E. et Laffont J-J. (1979), « A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion », *Journal of Political Economy*, Vol.87, n°4, p.719-748.
- Kilduff M. et Brass D.J. (2010), « Organizational social network research: Core ideas and key debates », *Academy of Management Annals*, Vol.4, n°1, p.317-357.
- Kimberly J.R. (1979), « Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and institutionalization », *Academy of Management Journal*, Vol.22, n°3, p.437-457.
- Kirzner I.M. (1997), « Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach », *Journal of Economic Literature*, Vol.35, n°1, p.60-85.
- Kirzner I.M. (1999), « Creativity and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur », *Review of Austrian Economics*, Vol.11, n°1-2, p.5-17.
- Kirzner I.M. (2009), « The alert and creative entrepreneur: A clarification », *Small Business Economics*, Vol.32, n°2, p.145-152.
- Kiss A.N. et Barr P.S. (2015), « New venture strategic adaptation: The interplay of belief structures and industry context », *Strategic Management Journal*, Vol.36, n°8, p.1245-1263.
- Klein P.G. (2008), « Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.2, n°3, p.175-190.
- Klein P.G., Chapman J.L. et Mondelli M.P. (2013), « Private equity and entrepreneurial governance: Time for a balanced view », *Academy of Management Perspectives*, Vol.27, n°1, p.39-51.
- Klein P.G. et Bylund P.L. (2014), « The place of Austrian economics in contemporary entrepreneurship research », *Review of Austrian Economics*, Vol.27, n°3, p.259-279.

Klineberg S.L. (1968), « Future time perspective and the preference for delayed reward », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.8, n°3, p.253-257.

Klotz A.C. et Neubaum D.O. (2016), « Research on the dark side of personality traits in entrepreneurship: Observations from an organizational behavior perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.40, n°1, p.7-17.

Klotz A.C., Hmieleski K.M., Bradley B.H. et Busenitz L.W. (2014), « New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research », *Journal of Management*, Vol.40, n°1, p.226-255.

Knapp R.H. et Garbutt J.T. (1958), « Time imagery and the achievement motive », *Journal of Personality*, Vol.26, n°3, p.426-434.

Knight G.A. (1997), « Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation », *Journal of Business Venturing*, Vol.12, n°3, p.213-225.

Kogut B. et Zander U. (1992), « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology », *Organization Science*, Vol.3, n°3, p.383-397.

Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), « Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications », *Journal of Marketing*, Vol.54, n°2, p.1-18.

Kollmann T. et Stöckmann C. (2014), « Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.38, n°5, p.1001-1026.

Kolvereid L. (1992), « Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, Vol.7, n°3, p.209-222.

Kolvereid L. et Bullvag E. (1996), « Growth intentions and actual growth: The impact of entrepreneurial choice », *Journal of Enterprising Culture*, Vol.4, n°1, p.1-17.

König C.J. et Waller M.J. (2010), « Time for reflection: A critical examination of polychronicity », *Human Performance*, Vol.23, n°2, p.173-190.

Kontinen T. et Ojala A. (2011), « International opportunity recognition among small and medium-sized family firms », *Journal of Small Business Management*, Vol.49, n°3, p.490-514.

Kor Y.Y. et Mahoney J.T. (2004), « Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management », *Journal of Management Studies*, Vol.41, n°1, p.183-191.

Kor Y.Y., Mahoney J.T. et Michael S.C. (2007), « Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions », *Journal of Management Studies*, Vol.44, n°7, p.1187-1212.

Korsgaard S. (2013), « It's really out there: A review of the critique of the discovery view of opportunities », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.19, n°2, p.130-148.

Korsgaard S., Berglund H., Thrane C. et Blenker P. (2016), « A tale of two Kirzners: Time, uncertainty, and the "nature" of opportunities », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.40, n°4, p.867-889.

- Koryak O., Mole K.F., Lockett A., Hayton J.C., Ucbasaran D. et Hodgkinson G.P. (2015), « Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth », *International Small Business Journal*, Vol.33, n°1, p.89-105.
- Kotter J.P. (1995), « Leading change: Why transformation efforts fail », *Harvard Business Review*, Vol.73, n°2, p.59-67.
- Kraaijenbrink J., Spender J.C. et Groen A.J. (2010), « The resource-based view: A review and assessment of its critiques », *Journal of Management*, Vol.36, n°1, p.349-372.
- Krackhardt D. (1995), « Entrepreneurial opportunities in an entrepreneurial firm: A structural approach », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.19, n°3, p.53-69.
- Kramer R.M. (1999), « Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions », *Annual Review of Psychology*, Vol.50, p.569-598.
- Kreiser P.M., Marino L.D. et Weaver K.M. (2002), « Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.26, n°4, p.71-94.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D. et Johnson E.C. (2005), « Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit », *Personnel Psychology*, Vol.58, n°2, p.281-342.
- Krueger N. (1993), « The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, n°1, p.5-21.
- Krueger N.F. (2000), « The cognitive infrastructure of opportunity emergence », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.24, n°3, p.5-23.
- Krueger N.F. (2007), « What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.31, n°1, p.123-138.
- Krueger N.F. et Brazeal D.V. (1994), « Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.18, n°3, p.91-104.
- Krueger N.F., Reilly M.D. et Carsrud A.L. (2000), « Competing models of entrepreneurial intentions », *Journal of Business Venturing*, Vol.15, n°5-6, p.411-432.
- Kwon S-W. et Adler P.S. (2014), « Social capital: Maturation of a field of research », *Academy of Management Review*, Vol.39, n°4, p.412-422.
- Lamine W., Jack S., Fayolle A. et Chabaud D. (2015), « One step beyond? Towards a process view of social networks in entrepreneurship », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.27, n°7-8, p.413-429.
- Lane P.J. et Lubatkin M. (1998), « Relative absorptive capacity and interorganizational learning », *Strategic Management Journal*, Vol.19, n°5, p.461-477.
- Lang F.R. et Carstensen L.L. (2002), « Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships », *Psychology and Aging*, Vol.17, n°1, p.125-139.
- Langfield-Smith K. et Wirth A. (1992), « Measuring differences between cognitive maps », *Journal of the Operational Research Society*, Vol.43, n°12, p.1135-1150.



- Langowitz N. et Minniti M. (2007), « The entrepreneurial propensity of women », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.31, n°3, p.341-364.
- Lant T.K., Milliken F.J. et Batra B. (1992), « The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration », *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°8, p.585-608.
- Larson A. (1992), « Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, n°1, p.76-104.
- Larson A. et Starr J.A. (1993), « A network model of organization formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.17, n°2, p.5-15.
- Larwood L., Falbe C.M., Kriger M.P. et Miesing P. (1995), « Structure and meaning of organizational vision », *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°3, p.740-769.
- Lasch F. et Yami S. (2008), « The nature and focus of entrepreneurship research in France over the last decade: A French touch? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, n°2, p.339-360.
- Lasch F., Le Roy F. et Yami S. (2005), « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC », *Revue Française de Gestion*, Vol.31, mars-avril, p.37-56.
- Laufer J. (1975), « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, n°2, novembre, p.11-26.
- Laukkanen M. (1994), « Comparative cause mapping of organizational cognitions », *Organization Science*, Vol.5, n°3, p.322-343.
- Laverty K.J. (1996), « Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research », *Academy of Management Review*, Vol.21, n°3, p.825-860.
- Lavie D., Stettner U. et Tushman M.L. (2010), « Exploration and exploitation within and across organizations », *Academy of Management Annals*, Vol.4, n°1, p.109-155.
- Lawrence T.B., Leca B. et Zilber T.B. (2013), « Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues », *Organization Studies*, Vol.34, n°8, p.1023-1033.
- Lechner C. et Dowling M. (2003), « Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.15, n°1, p.1-26.
- Lechner C. et Gudmundsson S.V. (2014), « Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance », *International Small Business Journal*, Vol.32, n°1, p.36-60.
- Lee C., Lee K. et Pennings J.M. (2001), « Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures », *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°6-7, p.615-640.
- Lee H. et Liebenau J. (1999), « Time in organizational studies: Towards a new research direction », *Organization Studies*, Vol.20, n°6, p.1035-1058.
- Lee R. (2009), « Social capital and business and management: Setting a research agenda », *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, n°3, p.247-273.

Léger-Jarniou C. (2008), « Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes: Théorie(s) et pratique(s) », *Revue Française de Gestion*, Vol.34, n°185, juin-juillet, p.161-174.

Léger-Jarniou C., Nelson T. et Chasserio S. (2015a), « Research on women entrepreneurs: Putting the French-speaking perspective into context », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.14, n°2-3, p.7-17.

Léger-Jarniou C., Nelson T. et Chasserio S. (2015b), « Perspectives francophones sur les femmes entrepreneurs: Au-delà des approches comparatives, vers une approche compréhensive », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.14, n°2-3, p.19-30.

Leitch C., Hill F. et Neergaard H. (2010), « Entrepreneurial and business growth and the quest for a “comprehensive theory”: Tilting at windmills? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.34, n°2, p.249-260.

Lens W. et Bouffard L. (1993), « La signification motivationnelle de la perspective future », *Revue québécoise de psychologie*, Vol.14, n°1, p.69-83.

Leonard-Barton D. (1992), « Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development », *Strategic Management Journal*, Vol.13, numéro spécial été, p.111-125.

Leshan L.L. (1952), « Time orientation and social class », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.47, n°3, p.589-592.

Lessing E.E. (1972), « Extension of personal future time perspective, age, and life satisfaction of children and adolescents », *Developmental Psychology*, Vol.6, n°3, p.457-468.

Levasseur L. et Léger-Jarniou C. (2015), « Le rôle potentiellement déterminant de la perspective temporelle dans la vigilance entrepreneuriale: Propositions et modèle théoriques », *Revue Internationale PME*, Vol.28, n°2, p.25-55.

Lévesque M. et Minniti M. (2006), « The effect of aging on entrepreneurial behavior », *Journal of Business Venturing*, Vol.21, n°2, p.177-194.

Lévesque M., Minniti M. et Shepherd D. (2013), « How late should Johnny–come–lately come? », *Long Range Planning*, Vol.46, n°4-5, p.369-386.

Levie J. et Lichtenstein B.B. (2010), « A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.34, n°2, p.317-350.

Levinthal D.A. (1997), « Adaptation on rugged landscapes », *Management Science*, Vol.43, n°7, p.934-950.

Levinthal D.A. et March J.G. (1993), « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, Vol.14, numéro spécial hiver, p.95-112.

Levitt B. et March J.G. (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, Vol.14, n°1, p.319-340.

Lewicki R.J., Tomlinson E.C. et Gillespie N. (2006), « Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions », *Journal of Management*, Vol.32, n°6, p.991-1022.

- Li J. et Tang Y. (2010), « CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion », *Academy of Management Journal*, Vol.53, n°1, p.45-68.
- Li Q., Maggitti P.G., Smith K.G., Tesluk P.E. et Katila R. (2013), « Top management attention to innovation: The role of search selection and intensity in new product introductions », *Academy of Management Journal*, Vol.56, n°3, p.893-916.
- Li Y., Zhao Y., Tan J. et Liu Y. (2008), « Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms », *Journal of Small Business Management*, Vol.46, n°1, p.113-133.
- Liao J. et Welsch H. (2005), « Roles of social capital in venture creation: Key dimensions and research implications », *Journal of Small Business Management*, Vol.43, n°4, p.345-362.
- Liberman N. et Trope Y. (1998), « The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.75, n°1, p.5-18.
- Liberman N., Sagristano M.D. et Trope Y. (2002), « The effect of temporal distance on level of mental construal », *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.38, n°6, p.523-534.
- Liker J.K. et Choi T.Y. (2004), « Building deep supplier relationships », *Harvard Business Review*, Vol.82, n°12, p.104-113.
- Lin N. (1999a), « Building a network theory of social capital », *Connections*, Vol.22, n°1, p.28-51.
- Lin N. (1999b), « Social networks and status attainment », *Annual Review of Sociology*, Vol.25, p.467-487.
- Lin N., Ensel W.M. et Vaughn J.C. (1981), « Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment », *American Sociological Review*, Vol.46, n°4, p.393-405.
- Lindgren M. et Packendorff J. (2009), « Social constructionism and entrepreneurship: Basic assumptions and consequences for theory and research », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.15, n°1, p.25-47.
- Locke E.A. et Latham G.P. (2002), « Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey », *American Psychologist*, Vol.57, n°9, p.705-717.
- Locke E.A. et Latham G.P. (2004), « What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century », *Academy of Management Review*, Vol.29, n°3, p.388-403.
- Lockett A. et McWilliams A. (2005), « The balance of trade between disciplines: Do we effectively manage knowledge? », *Journal of Management Inquiry*, Vol.14, n°2, p.139-150.
- Lockett A., Thompson S. et Morgenstern U. (2009), « The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal », *International Journal of Management Reviews*, Vol.11, n°1, p.9-28.
- Loewenstein G. (1987), « Anticipation and the valuation of delayed consumption », *Economic Journal*, Vol.97, n°387, p.666-684.

- Loewenstein G. et Prelec D. (1992), « Anomalies in intertemporal choice: Evidence and an interpretation », *Quarterly Journal of Economics*, Vol.107, n°2, p.573-597.
- Loewenstein G. et Prelec D. (1993), « Preferences for sequences of outcomes », *Psychological Review*, Vol.100, n°1, p.91-108.
- Lorenzoni G. et Ornati O.A. (1988), « Constellations of firms and new ventures », *Journal of Business Venturing*, Vol.3, n°1, p.41-57.
- Louis M.R. (1980), « Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, n°2, p.226-251.
- Louis M.R. et Sutton R.I. (1991), « Switching cognitive gears: From habits of mind to active thinking », *Human Relations*, Vol.44, n°1, p.55-76.
- Lounsbury M. et Glynn M.A. (2001), « Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources », *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°6-7, p.545-564.
- Lovallo D. et Kahneman D. (2000), « Living with uncertainty: Attractiveness and resolution timing », *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol.13, n°2, p.179-190.
- Low M.B. et MacMillan I.C. (1988), « Entrepreneurship: Past research and future challenges », *Journal of Management*, Vol.14, n°2, p.139-161.
- Lubatkin M.H., Simsek Z., Ling Y. et Veiga J.F. (2006), « Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration », *Journal of Management*, Vol.32, n°5, p.646-672.
- Lumpkin G.T. et Dess G.G. (1996), « Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance », *Academy of Management Review*, Vol.21, n°1, p.135-172.
- Lumpkin G.T. et Dess G.G. (2001), « Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle », *Journal of Business Venturing*, Vol.16, n°5, p.429-451.
- Lumpkin G.T. et Lichtenstein B.B. (2005), « The role of organizational learning in the opportunity-recognition process », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.29, n°4, p.451-472.
- Lyon D.W., Lumpkin G.T. et Dess G.G. (2000), « Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process », *Journal of Management*, Vol.26, n°5, p.1055-1085.
- Lyubomirsky S. (2001), « Why are some people happier than others? The role of cognitive and motivational processes in well-being », *American Psychologist*, Vol.56, n°3, p.239-249.
- Lyubomirsky S. et Nolen-Hoeksema S. (1995), « Effects of self-focused rumination on negative thinking and interpersonal problem solving », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.69, n°1, p.176-190.
- Lyubomirsky S., King L. et Diener E. (2005), « The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? », *Psychological Bulletin*, Vol.131, n°6, p.803-855.

- Ma R., Huang Y-C. et Shenkar O. (2011), « Social networks and opportunity recognition: A cultural comparison between Taiwan and the United States », *Strategic Management Journal*, Vol.32, n°11, p.1183-1205.
- Macan T.H. (1994), « Time management: Test of a process model », *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, n°3, p.381-391.
- Macan T.H., Shahani C., Dipboye R.L. et Phillips A.P. (1990), « College students' time management: Correlations with academic performance and stress », *Journal of Educational Psychology*, Vol.82, n°4, p.760-768.
- Macpherson A. et Holt R. (2007), « Knowledge, learning and small firm growth: A systematic review of the evidence », *Research Policy*, Vol.36, n°2, p.172-192.
- Madjar N., Oldham G.R. et Pratt M.G. (2002), « There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance », *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°4, p.757-767.
- Madsen E.L. (2007), « The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.19, n°2, p.185-204.
- Mahoney J.T. (1995), « The management of resources and the resource of management », *Journal of Business Research*, Vol.33, n°2, p.91-101.
- Mahoney J.T. et Pandian J.R. (1992), « The resource-based view within the conversation of strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°5, p.363-380.
- Malmendier U. et Tate G. (2005a), « CEO overconfidence and corporate investment », *Journal of Finance*, Vol.60, n°6, p.2661-2700.
- Malmendier U. et Tate G. (2005b), « Does overconfidence affect corporate investment? CEO overconfidence measures revisited », *European Financial Management*, Vol.11, n°5, p.649-659.
- Mannix E.A. et Loewenstein G.F. (1994), « The effects of interfirm mobility and individual versus group decision making on managerial time horizons », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.59, n°3, p.371-390.
- Mantere S., Aula P., Schildt H. et Vaara E. (2013), « Narrative attributions of entrepreneurial failure », *Journal of Business Venturing*, Vol.28, n°4, p.459-473.
- March J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, Vol.2, n°1, p.71-87.
- March J.G. et Shapira Z. (1987), « Managerial perspectives on risk and risk taking », *Management Science*, Vol.33, n°11, p.1404-1418.
- March J.G. et Shapira Z. (1992), « Variable risk preferences and the focus of attention », *Psychological Review*, Vol.99, n°1, p.172-183.
- Marchesnay M. (1993), « PME, stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, n°95, septembre-octobre, p.70-76.

- Marchesnay M. (2003), « La petite entreprise: Sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, Vol.29, n°144, mai-juin, p.107-118.
- Marino L., Strandholm K., Steensma H.K. et Weaver K.M. (2002), « The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.26, n°4, p.145-160.
- Markman G.D., Baron R.A. et Balkin D.B. (2005), « Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, n°1, p.1-19.
- Markman G.D. et Gartner W.B. (2002), « Is extraordinary growth profitable? A study of Inc. 500 high-growth companies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, n°1, p.65-75.
- Markóczy L. et Goldberg J. (1995), « A method for eliciting and comparing causal maps », *Journal of Management*, Vol.21, n°2, p.305-333.
- Markowitz H. (1952), « The utility of wealth », *Journal of Political Economy*, Vol.60, n°2, p.151-158.
- Marks M.A., Mathieu J.E. et Zaccaro S.J. (2001), « A temporally based framework and taxonomy of team processes », *Academy of Management Review*, Vol.26, n°3, p.356-376.
- Marmuse C. (1999), « Le diagnostic stratégique: Une démarche de construction de sens », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.2, n°4, p.77-104.
- Marquis C. et Lounsbury M. (2007), « Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of U.S. community banking », *Academy of Management Journal*, Vol.50, n°4, p.799-820.
- Marsden P.V. et Campbell K.E. (1984), « Measuring tie strength », *Social Forces*, Vol.63, n°2, p.482-501.
- Martinet A-C. (1988), « Les discours sur la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°67, janvier-février, p.49-60.
- Marvel M.R., Davis J.L. et Sproul C.R. (2016), « Human capital and entrepreneurship research: A critical review and future directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.40, n°3, p.599-626.
- Maurer I., Bartsch V. et Ebers M. (2011), « The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth », *Organization Studies*, Vol.32, n°2, p.157-185.
- Mayer R.C., Davis J.H. et Schoorman F.D. (1995), « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, p.709-734.
- McCaffrey M. (2014), « On the theory of entrepreneurial incentives and alertness », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.38, n°4, p.891-911.
- McClelland D.C. (1965), « N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.1, n°4, p.389-392.

- McDougall P.P., Covin J.G., Robinson R.B. et Herron L. (1994), « The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content », *Strategic Management Journal*, Vol.15, n°7, p.537-554.
- McDougall P.P., Robinson R.B. et DeNisi A.S. (1992), « Modelling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin », *Journal of Business Venturing*, Vol.7, n°4, p.267-289.
- McEvily B., Perrone V. et Zaheer A. (2003), « Trust as an organizing principle », *Organization Science*, Vol.14, n°1, p.91-103.
- McGee J.E., Dowling M.J. et Megginson W.L. (1995), « Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience », *Strategic Management Journal*, Vol.16, n°7, p.565-580.
- McGrath R.G., Tsai M-H., Venkataraman S. et MacMillan I.C. (1996), « Innovation, competitive advantage and rent: A model and test », *Management Science*, Vol.42, n°3, p.389-403.
- McKelvie A. et Wiklund J. (2010), « Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.34, n°2, p.261-288.
- McMullen J.S. et Dimov D. (2013), « Time and the entrepreneurial journey: The problems and promise of studying entrepreneurship as a process », *Journal of Management Studies*, Vol.50, n°8, p.1481-1512.
- McMullen J.S. et Shepherd D.A. (2006), « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », *Academy of Management Review*, Vol.31, n°1, p.132-152.
- McMullen J.S., Plummer L.A. et Acs Z.J. (2007), « What is an entrepreneurial opportunity? », *Small Business Economics*, Vol.28, n°4, p.273-283.
- Mesquita B. et Frijda N.H. (1992), « Cultural variations in emotions: A review », *Psychological Bulletin*, Vol.112, n°2, p.179-204.
- Messeghem K. et Varrault N. (1998), « Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME », *Revue Internationale PME*, Vol.11, n°1, p.101-122.
- Metcalf J. et Mischel W. (1999), « A hot/cool-system analysis of delay of gratification: Dynamics of willpower », *Psychological Review*, Vol.106, n°1, p.3-19.
- Meyer A.D. (1982), « Adapting to environmental jolts », *Administrative Science Quarterly*, Vol.27, n°4, p.515-537.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol.83, n°2, p.340-363.
- Miles M.P., Arnold D.R. et Thompson D.L. (1993), « The interrelationship between environmental hostility and entrepreneurial orientation », *Journal of Applied Business Research*, Vol.9, n°4, p.12-23.
- Miles M.P. et Arnold D.R. (1991), « The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.15, n°4, p.49-65.

- Miller D. (1983), « The correlates of entrepreneurship in three types of firms », *Management Science*, Vol.29, n°7, p.770-791.
- Miller D. (1986), « Configurations of strategy and structure: Toward a synthesis », *Strategic Management Journal*, Vol.7, n°3, p.233-249.
- Miller D. (1987), « Strategy making and structure: Analysis and implications for performance », *Academy of Management Journal*, Vol.30, n°1, p.7-32.
- Miller D. (2011), « Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°5, p.873-894.
- Miller D. (2015), « A downside to entrepreneurial personality? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.39, n°1, p.1-8.
- Miller D. (2016), « Response to research on the dark side of personality traits in entrepreneurship: Observations from an organizational behavior perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.40, n°1, p.19-24.
- Miller D. et Friesen P.H. (1977), « Strategy-making in context: Ten empirical archetypes », *Journal of Management Studies*, Vol.14, n°3, p.253-280.
- Miller D. et Friesen P.H. (1978), « Archetypes of strategy formulation », *Management Science*, Vol.24, n°9, p.921-933.
- Miller D. et Friesen P.H. (1980), « Momentum and revolution in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, Vol.23, n°4, p.591-614.
- Miller D. et Friesen P.H. (1982), « Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum », *Strategic Management Journal*, Vol.3, n°1, p.1-25.
- Miller D. et Friesen P.H. (1983), « Strategy-making and environment: The third link », *Strategic Management Journal*, Vol.4, n°3, p.221-235.
- Miller D. et Le Breton-Miller I. (2014), « Deconstructing socioemotional wealth », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.38, n°4, p.713-720.
- Miller D. et Sardais C. (2015), « Bifurcating time: How entrepreneurs reconcile the paradoxical demands of the job », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.39, n°3, p.489-512.
- Miller D. et Toulouse J-M. (1986a), « Strategy, structure, CEO personality and performance: An empirical study of small firms », *American Journal of Small Business*, Vol.10, n°3, p.47-62.
- Miller D. et Toulouse J-M. (1986b), « Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms », *Management Science*, Vol.32, n°11, p.1389-1409.
- Miller D., Kets De Vries M.F.R. et Toulouse J-M. (1982), « Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment », *Academy of Management Journal*, Vol.25, n°2, p.237-253.
- Miller K.D. et Bromiley P. (1990), « Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures », *Academy of Management Journal*, Vol.33, n°4, p.756-779.



- Miller K.D. et Chen W-R. (2004), « Variable organizational risk preferences: Tests of the March-Shapira model », *Academy of Management Journal*, Vol.47, n°1, p.105-115.
- Miller K.D. et Leiblein M.J. (1996), « Corporate risk-return relations: Returns variability versus downside risk », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°1, p.91-122.
- Miller K.D. et Tsang E.W.K. (2010), « Testing management theories: Critical realist philosophy and research methods », *Strategic Management Journal*, Vol.32, n°2, p.139-158.
- Miner A.S., Bassoff P. et Moorman C. (2001), « Organizational improvisation and learning: A field study », *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, n°2, p.304-337.
- Minniti M. (2004), « Entrepreneurial alertness and asymmetric information in a spin-glass model », *Journal of Business Venturing*, Vol.19, n°5, p.637-658.
- Mintzberg H. (1973), « Strategy-Making in three modes », *California Management Review*, Vol.16, n°2, p.44-53.
- Mintzberg H. (1978), « Patterns in strategy formation », *Management Science*, Vol.24, n°9, p.934-948.
- Mintzberg H. (1990), « The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol.11, n°3, p.171-195.
- Mintzberg H. et Waters J.A. (1982), « Tracking strategy in an entrepreneurial firm », *Academy of Management Journal*, Vol.25, n°3, p.465-499.
- Mintzberg H. et Waters J.A. (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, Vol.6, n°3, p.257-272.
- Mintzberg H., Raisinghani D. et Théorêt A. (1976), « The structure of “unstructured” decision processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, n°2, p.246-275.
- Mir R. et Watson A. (2000), « Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology », *Strategic Management Journal*, Vol.21, n°9, p.941-953.
- Mischel W. (1958), « Preference for delayed reinforcement: An experimental study of a cultural observation », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.56, n°1, p.57-61.
- Mischel W. (1961), « Delay of gratification, need for achievement, and acquiescence in another culture », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.62, n°3, p.543-552.
- Mischel W. et Metzner R. (1962), « Preference for delayed reward as a function of age, intelligence, and length of delay interval », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.64, n°6, p.425-431.
- Mitchell J.R. et Shepherd D.A. (2010), « To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action », *Journal of Business Venturing*, Vol.25, n°1, p.138-154.
- Mitchell R.K., Busenitz L., Lant T., McDougall P.P., Morse E.A. et Smith J.B. (2002), « Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, n°2, p.93-104.

- Mitchell R.K., Busenitz L.W., Bird B., Gaglio C.M., McMullen J.S., Morse E.A. et Smith J.B. (2007), « The central question in entrepreneurial cognition research 2007 », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.31, n°1, p.1-27.
- Mitchell R.K., Smith B., Seawright K.W. et Morse E.A. (2000), « Cross-cultural cognitions and the venture creation decision », *Academy of Management Journal*, Vol.43, n°5, 974-993.
- Mitchell R.K., Smith J.B., Morse E.A., Seawright K.W., Peredo A.M. et McKenzie B. (2002), « Are entrepreneurial cognitions universal? Assessing entrepreneurial cognitions across cultures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.26, n°4, p.9-32.
- Mitchell T.R. et James L.R. (2001), « Building better theory: Time and the specification of when things happen », *Academy of Management Review*, Vol.26, n°4, p.530-547.
- Mohammed S. et Harrison D.A. (2013), « The clocks that time us are not the same: A theory of temporal diversity, task characteristics, and performance in teams », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.122, n°2, p.244-256.
- Moreno A.M. et Casillas J.C. (2008), « Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, n°3, p.507-528.
- Morris M.H. et Paul G.W. (1987), « The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms », *Journal of Business Venturing*, Vol.2, n°3, p.247-259.
- Mosakowski E. et Earley P.C. (2000), « A selective review of time assumptions in strategy research », *Academy of Management Review*, Vol.25, n°4, p.796-812.
- Mowrer O.H. et Ullman A.D. (1945), « Time as a determinant in integrative learning », *Psychological Review*, Vol.52, n°2, p.61-90.
- Munn N.D. (1992), « The cultural anthropology of time: A critical essay », *Annual Review of Anthropology*, Vol.21, p.93-123.
- Muñoz C C.A., Mosey S. et Binks M. (2011), « Developing opportunity-identification capabilities in the classroom: Visual evidence for changing mental frames », *Academy of Management Learning and Education*, Vol.10, n°2, p.277-295.
- Murphy G.B., Trailer J.W. et Hill R.C. (1996), « Measuring performance in entrepreneurship research », *Journal of Business Research*, Vol.36, n°1, p.15-23.
- Mustar P. (2001), « Diversité et unité des entreprises à forte croissance du secteur manufacturier en France », *Revue Internationale PME*, Vol.14, n°3-4, p.67-89.
- Myerson J. et Green L. (1995), « Discounting of delayed rewards: Models of individual choice », *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, Vol.64, n°3, p.263-276.
- Nadkarni S., Chen T. et Chen J. (2016), « The clock is ticking! Executive temporal depth, industry velocity, and competitive aggressiveness », *Strategic Management Journal*, Vol.37, n°6, p.1132-1153.
- Nadkarni S. et Barr P.S. (2008), « Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view », *Strategic Management Journal*, Vol.29, n°13, p.1395-1427.

- Nadkarni S. et Chen J. (2014), « Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction », *Academy of Management Journal*, Vol.57, n°6, p.1810-1833.
- Nag R., Hambrick D.C. et Chen M-J. (2007), « What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field », *Strategic Management Journal*, Vol.28, n°9, p.935-955.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, Vol.23, n°2, p.242-266.
- Naman J.L. et Slevin D.P. (1993), « Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests », *Strategic Management Journal*, Vol.14, n°2, p.137-153.
- Narayanan V.K., Zane L.J. et Kemmerer B. (2011), « The cognitive perspective in strategy: An integrative review », *Journal of Management*, Vol.37, n°1, p.305-351.
- Narver J.C. et Slater S.F. (1990), « The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, Vol.54, n°4, p.20-35.
- Navis C. et Ozbek O.V. (2016), « The right people in the wrong places: The paradox of entrepreneurial entry and successful opportunity realization », *Academy of Management Review*, Vol.41, n°1, p.109-129.
- Nerkar A. et Roberts P.W. (2004), « Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry », *Strategic Management Journal*, Vol.25, n°8-9, p.779-799.
- Newbert S.L. (2007), « Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research », *Strategic Management Journal*, Vol.28, n°2, p.121-146.
- Nisan M. (1972), « Dimension of time in relation to choice behavior and achievement orientation », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.21, n°2, p.175-182.
- Nonaka I. et Peltokorpi V. (2006), « Objectivity and subjectivity in knowledge management: A review of 20 top articles », *Knowledge and Process Management*, Vol.13, n°2, p.73-82.
- Nussbaum S., Liberman N. et Trope Y. (2006), « Predicting the near and distant future », *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol.135, n°2, p.152-161.
- Nuttin J.R. (1964), « The future time perspective in human motivation and learning », *Acta Psychologica*, Vol.23, p.60-82.
- O'Reilly C.A., Chatman J. et Caldwell D.F. (1991), « People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit », *Academy of Management Journal*, Vol.34, n°3, p.487-516.
- O'Reilly C.A. et Tushman M.L. (2013), « Organizational ambidexterity: Past, present, and future », *Academy of Management Perspectives*, Vol.27, n°4, p.324-338.
- Obstfeld D. (2005), « Social networks, the tertius lungens orientation, and involvement in innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol.50, n°1, p.100-130.

- Ocasio W. (1997), « Towards an attention-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol.18, numéro spécial été, p.187-206.
- Ocasio W. (2011), « Attention to attention », *Organization Science*, Vol.22, n°5, p.1286-1296.
- Oh H., Chung M-H. et Labianca G. (2004), « Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties », *Academy of Management Journal*, Vol.47, n°6, p.860-875.
- Olson P.D. et Bokor D.W. (1995), « Strategy process-content interaction: Effects on growth performance in small, start-up firms », *Journal of Small Business Management*, Vol.33, n°1, p34-44.
- Onken M.H. (1999), « Temporal elements of organizational culture and impact on firm performance », *Journal of Managerial Psychology*, Vol.14, n°3-4, p.231-243.
- Orlikowski W.J. et Yates J. (2002), « It's about time: Temporal structuring in organizations », *Organization Science*, Vol.13, n°6, p.684-700.
- Ostgaard T.A. et Birley S. (1994), « Personal networks and firm competitive strategy — A strategic or coincidental match? », *Journal of Business Venturing*, Vol.9, n°4, p.281-305.
- Oviatt B.M. et McDougall P.P. (1994), « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol.25, n°1, p.45-64.
- Ozgen E. et Baron R.A. (2007), « Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums », *Journal of Business Venturing*, Vol.22, n°2, p.174-192.
- Paché G. (1996), « Stratégies réticulaires et vulnérabilité de la petite entreprise: Une illustration », *Revue Internationale PME*, Vol.9, n°1, p.7-20.
- Padawer E.A., Jacobs-Lawson J.M., Hershey D.A. et Thomas D.G. (2007), « Demographic indicators as predictors of future time perspective », *Current Psychology*, Vol.26, n°2, p.102-108.
- Palich L.E. et Bagby D.R. (1995), « Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom », *Journal of Business Venturing*, Vol.10, n°6, p.425-438.
- Palmer M. (1971), « The application of psychological testing to entrepreneurial potential », *California Management Review*, Vol.13, n°3, p.32-38.
- Palmer T.B. et Wiseman R.M. (1999), « Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk », *Strategic Management Journal*, Vol.20, n°11, p.1037-1062.
- Paradas A. (2009), « Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises », *Management & Avenir*, Vol.30, n°10, p.242-257.
- Parker S.C., Storey D.J. et Van Witteloostuijn (2010), « What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy », *Small Business Economics*, Vol.35, n°2, p.203-226.

- Parmigiani A. et Howard-Grenville J. (2011), « Routines revisited: Exploring the capabilities and practice perspectives », *Academy of Management Annals*, Vol.5, n°1, p.413-453.
- Patel P.C. et Fiet J.O. (2009), « Systematic search and its relationship to firm founding », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.33, n°2, p.501-526.
- Pentland B.T. et Hærem T. (2015), « Organizational routines as patterns of action: Implications for organizational behavior », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.2, p.465-487.
- Pentland B.T., Feldman M.S., Becker M.C. et Liu P. (2012), « Dynamics of organizational routines: A generative model », *Journal of Management Studies*, Vol.49, n°8, p.1484-1508.
- Perlow L.A. (1999), « The time famine: Toward a sociology of work time », *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, n°1, p.57-81.
- Perlow L.A., Okhuysen G.A. et Repenning N.P. (2002), « The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context », *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°5, p.931-955.
- Perry J.T., Chandler G.N. et Markova G. (2012), « Entrepreneurial effectuation: A review and suggestions for future research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.36, n°4, p.837-861.
- Perry-Smith J.E. (2006), « Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity », *Academy of Management Journal*, Vol.49, n°1, p.85-101.
- Perry-Smith J.E. et Shalley C.E. (2003), « The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective », *Academy of Management Review*, Vol.28, n°1, p.89-106.
- Peteraf M.A. (1993), « The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view », *Strategic Management Journal*, Vol.14, n°3, p.179-191.
- Peteraf M.A., Di Stefano G. et Verona G. (2013), « The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together », *Strategic Management Journal*, Vol.34, n°12, p.1389-1410.
- Peters M.P. et Brush C.G. (1996), « Market information scanning activities and growth in new ventures: A comparison of service and manufacturing businesses », *Journal of Business Research*, Vol.36, n°1, p.81-89.
- Pettigrew A.M. (1987), « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, Vol.24, n°6, p.649-670.
- Pezeshkan A., Fainshmidt S., Nair A., Frazier M.L. et Markowski E. (2016), « An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship », *Journal of Business Research*, Vol.69, n°8, p.2950-2956.
- Pfeffer J. (1993), « Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable », *Academy of Management Review*, Vol.18, n°4, p.599-620.
- Phelps C., Heidl R. et Wadhwa A. (2012), « Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda », *Journal of Management*, Vol.38, n°4, p.1115-1166.

- Phelps R., Adams R. et Bessant J. (2007), « Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning », *International Journal of Management Reviews*, Vol.9, n°1, p.1-30.
- Phillips B.D. et Kirchoff B.A. (1989), « Formation, growth and survival; Small firm dynamics in the U.S. economy », *Small Business Economics*, Vol.1, n°1, p.65-74.
- Pierson P. (2000), « Increasing returns, path dependence, and the study of politics », *American Political Science Review*, Vol.94, n°2, p.251-267.
- Pitelis C.N. (2007), « A behavioral resource-based view of the firm: The synergy of Cyert and March (1963) and Penrose (1959) », *Organization Science*, Vol.18, n°3, p.478-490.
- Ployhart R.E. et Vandenberg R.J. (2010), « Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change », *Journal of Management*, Vol.36, n°1, p.94-120.
- Pluchart J-J. (2001), « Les temporalités des nouveaux entrepreneurs », *Revue Française de Gestion*, n°132, janvier-février, p.73-82.
- Plummer L.A., Haynie J.M. et Godesiabois J. (2007), « An essay on the origins of entrepreneurial opportunity », *Small Business Economics*, Vol.28, n°4, p.363-379.
- Podolny J.M. (1994), « Market uncertainty and the social character of economic exchange », *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, n°3, p.458-483.
- Podolny J.M. (2001), « Networks as the pipes and prisms of the market », *American Journal of Sociology*, Vol.107, n°1, p.33-60.
- Podolny J.M. et Baron J.N. (1997), « Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace », *American Sociological Review*, Vol.62, n°5, p.673-693.
- Podolny J.M. et Page K.L. (1998), « Network forms of organization », *Annual Review of Sociology*, Vol.24, p.57-76.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. et Podsakoff N.P. (2012), « Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it », *Annual Review of Psychology*, Vol.63, p.539-569.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J-Y. et Podsakoff N.P. (2003), « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies », *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, n°5, p.879-903.
- Porac J.F., Thomas H. et Baden-Fuller C. (1989), « Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers », *Journal of Management Studies*, Vol.26, n°4, p.397-416.
- Porter C.M. et Woo S.E. (2015), « Untangling the networking phenomenon: A dynamic psychological perspective on how and why people network », *Journal of Management*, Vol.41, n°5, p.1477-1500.
- Porter M.E. (1996), « What is strategy? », *Harvard Business Review*, Vol.74, n°6, p.61-78.
- Portes A. (1998), « Social capital: Its origins and applications in modern sociology », *Annual Review of Sociology*, Vol.24, p.1-24.

- Portes A. et Sensenbrenner J. (1993), « Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action », *American Journal of Sociology*, Vol.98, n°6, p.1320-1350.
- Prahalad C.K. et Bettis R.A. (1986), « The dominant logic: A new linkage between diversity and performance », *Strategic Management Journal*, Vol.7, n°6, p.485-501.
- Prandelli E., Pasquini M. et Verona G. (2016), « In user's shoes: An experimental design on the role of perspective taking in discovering entrepreneurial opportunities », *Journal of Business Venturing*, Vol.31, n°3, p.287-301.
- Pratt M.G. (2008), « Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals », *Organizational Research Methods*, Vol.11, n°3, p.481-509.
- Provan K.G., Fish A. et Sydow J. (2007), « Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks », *Journal of Management*, Vol.33, n°3, p.479-516.
- Puranam P., Stieglitz N., Osman M. et Pillutla M.M. (2015), « Modelling bounded rationality in organizations: Progress and prospects », *Academy of Management Annals*, Vol.9, n°1, p.337-392.
- Putnam R.D. (1995), « Bowling alone: America's declining social capital », *Journal of Democracy*, Vol.6, n°1, p.65-78.
- Quigley T.J. et Hambrick D.C. (2015), « Has the "CEO effect" increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders », *Strategic Management Journal*, Vol.36, n°6, p.821-830.
- Quinn J.B. (1985), « Managing innovation: Controlled chaos », *Harvard Business Review*, Vol.63, n°3, p.73-84.
- Quinn R.E. et Cameron K. (1983), « Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence », *Management Science*, Vol.29, n°1, p.33-51.
- Rafaeli A. et Sutton R.I. (1987), « Expression of emotion as part of the work role », *Academy of Management Review*, Vol.12, n°1, p.23-37.
- Raisch S., Birkinshaw J., Probst G. et Tushman M.L. (2009), « Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance », *Organization Science*, Vol.20, n°4, p.685-695.
- Raisch S. et Birkinshaw J. (2008), « Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators », *Journal of Management*, Vol.34, n°3, p.375-409.
- Ramaprasad A. et Stone W.G. (1992), « The temporal dimension of strategy », *Time and Society*, Vol.1, n°3, p.359-377.
- Ramoglou S. (2013), « On the misuse of realism in the study of entrepreneurship », *Academy of Management Review*, Vol.38, n°3, p.463-465.
- Ramoglou S. et Tsang E.W.K. (2016), « A realist perspective of entrepreneurship: Opportunities as propensities », *Academy of Management Review*, Vol.41, n°3, p.410-434.

- Rappaport H., Enrich K. et Wilson A. (1985), « Relation between ego identity and temporal perspective », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.48, n°6, p.1609-1620.
- Rauch A. et Frese M. (2007a), « Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.16, n°4, p.353-385.
- Rauch A. et Rijdsdijk S.A. (2013), « The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.37, n°4, p.923-941.
- Rauch A., Frese M. et Utsch A. (2005), « Effects of human capital and long-term human resources development and utilization on employment growth of small-scale businesses: A causal analysis », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.29, n°6, p.681-698.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T. et Frese M. (2009), « Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.33, n°3, p.761-787.
- Raynor J.O. (1969), « Future orientation and motivation of immediate activity: An elaboration of the theory of achievement motivation », *Psychological Review*, Vol.76, n°6, p.606-610.
- Raynor J.O. et Entin E.E. (1983), « The function of future orientation as a determinant of human behavior in step-path theory of action », *International Journal of Psychology*, Vol.18, n°1-4, p.463-487.
- Read S., Sarasvathy S.D., Dew N. et Wiltbank R. (2016), « Response to Arend, Sarooghi, and Burkemper (2015): Cocreating effectual entrepreneurship research », *Academy of Management Review*, Vol.41, n°3, p.528-536.
- Read S., Song M. et Smit W. (2009), « A meta-analytic review of effectuation and venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol.24, n°6, p.573-587.
- Reagans R. et McEvily B. (2003), « Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range », *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, n°2, p.240-267.
- Reger R.K. et Huff A.S. (1993), « Strategic groups: A cognitive perspective », *Strategic Management Journal*, Vol.14, n°2, p.103-123.
- Reilly G., Souder D. et Ranucci R. (2016), « Time horizon of investments in the resource allocation process: Review and framework for next steps », *Journal of Management*, Vol.42, n°5, p.1169-1194.
- Reinecke J. et Ansari S. (2015), « When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments », *Academy of Management Journal*, Vol.58, n°2, p.618-648.
- Rerup C. et Feldman M.S. (2011), « Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning », *Academy of Management Journal*, Vol.54, n°3, p.577-610.



- Resick C.J., Whitman D.S., Weingarden S.M. et Hiller N.J. (2009), « The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core-self evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence », *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, n°6, p.1365-1381.
- Reynolds P., Bosma N., Autio E., Hunt S., De Bono N., Servais I., Lopez-Garcia P. et Chin N. (2005), « Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998-2003 », *Small Business Economics*, Vol.24, n°3, p.205-231.
- Ring P.S. et Van De Ven A.H. (1992), « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°7, p.483-498.
- Ring P.S. et Van De Ven A.H. (1994), « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships », *Academy of Management Review*, Vol.19, n°1, p.90-118.
- Roades L. et Eisenberger R. (2002), « Perceived organizational support: A review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, n°4, p.698-714.
- Roades Shanock L. et Eisenberger R. (2006), « When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance », *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, n°3, p.689-695.
- Robson P.J.A. et Bennett R.J. (2000), « SME growth: The relationship with business advice and external collaboration », *Small Business Economics*, Vol.15, n°3, p.193-208.
- Rodriguez M.L., Mischel W. et Shoda Y. (1989), « Cognitive person variables in the delay of gratification of older children at risk », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, n°2, p.358-367.
- Roll R. (1986), « The hubris hypothesis of corporate takeovers », *Journal of Business*, Vol.59, n°2, p.197-216.
- Rollier B. et Turner J.A. (1994), « Planning forward by looking backward: Retrospective thinking in strategic decision making », *Decision Sciences*, Vol.25, n°2, p.169-188.
- Romanelli E. (1989), « Environments and strategies of organization start-up: Effects on early survival », *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, n°3, p.369-387.
- Romelaer P. (1996), « Rôles des cadres dirigeants et styles de direction générale », *Revue Française de Gestion*, n°111, novembre, p.65-75.
- Ronstadt R. (1988), « The corridor principle », *Journal of Business Venturing*, Vol.3, n°1, p.31-40.
- Roper S. (1997), « Product innovation and small business growth: A comparison of the strategies of German, U.K. and Irish companies », *Small Business Economics*, Vol.9, n°6, p.523-537.
- Rosenbloom R.S. et Cusumano M.A. (1987), « Technological pioneering and competitive advantage: The birth of the VCR industry », *California Management Review*, Vol.29, n°4, p.51-76.

- Rosenbusch N., Rauch A. et Bausch A. (2013), « The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis », *Journal of Management*, Vol.39, n°3, p.633-659.
- Ross S.A. (1981), « Some stronger measures of risk aversion in the small and the large with applications », *Econometrica*, Vol.49, n°3, p.621-638.
- Rotter J.B. (1966), « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol.80, n°1, p.1-28.
- Rotter J.B. et Mulry R.C. (1965), « Internal versus external control of reinforcement and decision time », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.2, n°4, p.598-604.
- Rousseau D.M. (1997), « Organizational behavior in the new organizational era », *Annual Review of Psychology*, Vol.48, p.515-546.
- Rousseau D.M. (2011), « Reinforcing the micro/macro bridge: Organizational thinking and pluralistic vehicles », *Journal of Management*, Vol.37, n°2, p.429-442.
- Rousseau D.M. et Fried Y. (2001), « Location, location, location: Contextualizing organizational research », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.22, n°1, p.1-13.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S. et Camerer C. (1998), « Not so different after all: A cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, Vol.23, n°3, p.393-404.
- Rowley T., Behrens D. et Krackhardt D. (2000), « Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries », *Strategic Management Journal*, Vol.21, n°3, p.369-386.
- Roy D.F. (1960), « Banana time: Job satisfaction and informal interaction », *Human Organization*, Vol.18, n°4, p.158-168.
- Ryan R.M. et Deci E.L. (2000), « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being », *American Psychologist*, Vol.55, n°1, p.68-78.
- Sadler-Smith E., Hampson Y., Chaston I. et Badger B. (2003), « Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance », *Journal of Small Business Management*, Vol.41, n°1, p.47-67.
- Saeed S., Yousafzai S.Y. et Engelen A. (2014), « On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation — performance relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.38, n°2, p.255-290.
- Sagrignano M.D., Trope Y. et Liberman N. (2002), « Time-dependent gambling: Odds now, money later », *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol.131, n°3, p.364-376.
- Salvato C. et Rerup C. (2011), « Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities », *Journal of Management*, Vol.37, n°2, p.468-490.
- Samuelson P.A. (1937), « A note on measurement of utility », *Review of Economic Studies*, Vol.4, n°2, p.155-161.
- Sandberg J. (2005), « How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? », *Organizational Research Methods*, Vol.8, n°1, p.41-68.

Sandberg W.R. et Hofer C.W. (1987), « Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur », *Journal of Business Venturing*, Vol.2, n°1, p.5-28.

Santos F.M. et Eisenhardt K.M. (2005), « Organizational boundaries and theories of organization », *Organization Science*, Vol.16, n°5, p.491-508.

Santos F.M. et Eisenhardt K.M. (2009), « Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields », *Academy of Management Journal*, Vol.52, n°4, p.643-671.

Saporta B. (2003), « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en entrepreneuriat: Un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.2, n°1, p.5-17.

Sarasvathy S.D. (2001), « Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency », *Academy of Management Review*, Vol.26, n°2, p.243-263.

Schacter D.L., Addis D.R. et Buckner R.L. (2007), « Remembering the past to imagine the future: The prospective brain », *Nature Reviews Neuroscience*, Vol.8, n°9, p.657-661.

Schein E.H. (1983), « The role of the founder in creating organizational culture », *Organizational Dynamics*, Vol.12, n°1, p.13-28.

Schepers J., Voordeckers W., Steijvers T. et Laveren E. (2014), « The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth », *Small Business Economics*, Vol.43, n°1, p.39-55.

Schindehutte M., Morris M.H. et Kocak A. (2008), « Understanding market-driving behavior: The role of entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, Vol.46, n°1, p.4-26.

Schneider S.C. et Angelmar R. (1993), « Cognition in organizational analysis: Who's minding the store? », *Organizational Studies*, Vol.14, n°3, p.347-374.

Schreyögg G. et Sydow J. (2011), « Organizational path dependence: A process view », *Organization Studies*, Vol.32, n°3, p.321-335.

Schriber J.B. et Gutek B.A. (1987), « Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organization culture », *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, n°4, p.642-650.

Schulze W.S. et Kellermanns F.W. (2015), « Reifying socioemotional wealth », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.39, n°3, p.447-459.

Schwarz N. et Clore G.L. (1983), « Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.45, n°3, p.513-523.

Schwenk C.R. (1988), « The cognitive perspective on strategic decision making », *Journal of Management Studies*, Vol.25, n°1, p.41-55.

Scott M. et Bruce R. (1987), « Five stages of growth in small business », *Long Range Planning*, Vol.20, n°3, p.45-52.

- Scott W.R. (1987), « The adolescence of institutional theory », *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, n°4, p.493-511.
- Seijts G.H. (1998), « The importance of future time perspective in theories of work motivation », *Journal of Psychology*, Vol.132, n°2, p.154-168.
- Selznick P. (1996), « Institutionalism “old” and “new” », *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, n°2, p.270-277.
- Senge P.M. (1990), « The leader’s new work: Building learning organizations », *Sloan Management Review*, Vol.32, n°1, p.7-23.
- Seo M-G. et Creed W.E.D. (2002), « Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective », *Academy of Management Review*, Vol.27, n°2, p.222-247.
- Sexton D.L. et Bowman N. (1985), « The entrepreneur: A capable executive and more », *Journal of Business Venturing*, Vol.1, n°1, p.129-140.
- Shalley C.E., Zhou J. et Oldham G.R. (2004), « The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? », *Journal of Management*, Vol.30, n°6, p.933-958.
- Shane S. (2000), « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities », *Organization Science*, Vol.11, n°4, p.448-469.
- Shane S. (2012), « Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, Vol.37, n°1, p.10-20.
- Shane S. et Venkataraman S. (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, Vol.25, n°1, p.217-226.
- Shane S., Locke E.A. et Collins C.J. (2003), « Entrepreneurial motivation », *Human Resource Management Review*, Vol.13, n°2, p.257-279.
- Shapiro A. (1975), « The displaced, uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, Vol.9, n°6, p.83-88.
- Sharpe W.F. (1964), « Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk », *Journal of Finance*, Vol.19, n°3, p.425-442.
- Shaver K.G. et Scott L.R. (1991), « Person, process, choice: The psychology of new venture creation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, n°2, p.23-45.
- Shelley M.K. (1994), « Gain/loss asymmetry in risky intertemporal choice », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.59, n°1, p.124-159.
- Shepherd D.A. (2011), « Multilevel entrepreneurship research: Opportunities for studying entrepreneurial decision making », *Journal of Management*, Vol.37, n°2, p.412-420.
- Shepherd D.A. (2015), « Party on! A call for entrepreneurship research that is more interactive, activity based, cognitively hot, compassionate, and prosocial », *Journal of Business Venturing*, Vol.30, n°4, p.489-507.

- Shepherd D.A. et De Tienne D.R. (2005), « Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.29, n°1, p.91-112.
- Shepherd D.A. et Wiklund J. (2009), « Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.33, n°1, p.105-123.
- Shepherd D.A., McMullen J.S. et Jennings P.D. (2007), « The formation of opportunity beliefs: Overcoming ignorance and reducing doubt », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.1, n°1-2, p.75-95.
- Shepherd D.A., Patzelt H. et Baron R.A. (2013), « “I care about nature, but...”: Disengaging values in assessing opportunities that cause harm », *Academy of Management Journal*, Vol.56, n°5, p.1251-1273.
- Shepherd D.A., Williams T.A. et Patzelt H. (2015), « Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda », *Journal of Management*, Vol.41, n°1, p.11-46.
- Shipman A.S. et Mumford M.D. (2011), « When confidence is detrimental: Influence of overconfidence on leadership effectiveness », *Leadership Quarterly*, Vol.22, n°4, p.649-665.
- Shipp A.J., Edwards J.R. et Lambert L.S. (2009), « Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.110, n°1, p.1-22.
- Shipp A.J. et Cole M.S. (2015), « Time in individual-level organizational studies: What is it, how is it used, and why isn't it exploited more often? », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.2, p.237-260.
- Shipp A.J. et Jansen K.J. (2011), « Reinterpreting time in fit theory: Crafting and recrafting narratives of fit in medias res », *Academy of Management Review*, Vol.36, n°1, p.76-101.
- Shook C.L., Priem R.L. et McGee J.E. (2003), « Venture creation and the enterprising individual: A review and synthesis », *Journal of Management*, Vol.29, n°3, p.379-399.
- Short J.C., Ketchen D.J., Shook C.L. et Ireland R.D. (2010), « The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges », *Journal of Management*, Vol.36, n°1, p.40-65.
- Short J.C., Moss T.W. et Lumpkin G.T. (2009), « Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.3, n°2, p.161-194.
- Short J.C., Payne G.T., Brigham K.H., Lumpkin G.T. et Broberg J.C. (2009), « Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500 », *Family Business Review*, Vol.22, n°1, 9-24.
- Shrivastava P. (1983), « A typology of organizational learning systems », *Journal of Management Studies*, Vol.20, n°1, p.7-28.
- Siegel R., Siegel E. et MacMillan I.C. (1993), « Characteristics distinguishing high-growth ventures », *Journal of Business Venturing*, Vol.8, n°2, p.169-180.

- Silverman B.S. et Baum J.A.C. (2002), « Alliance-based competitive dynamics », *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°4, p.791-806.
- Simon H.A. (1955), « A behavioral model of rational choice », *Quarterly Journal of Economics*, Vol.69, n°1, p.99-118.
- Simon H.A. (1978), « Rationality as process and as product of thought », *American Economic Review*, Vol.68, n°2, p.1-16.
- Simon H.A. (1991), « Bounded rationality and organizational learning », *Organization Science*, Vol.2, n°1, p.125-134.
- Simon M. et Houghton S.M. (2003), « The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a field study », *Academy of Management Journal*, Vol.46, n°2, p.139-149.
- Simon M., Houghton S.M. et Aquino K. (2000), « Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies », *Journal of Business Venturing*, Vol.15, n°2, p.113-134.
- Simons J., Vansteenkiste M., Lens W. et Lacante M. (2004), « Placing motivation and future time perspective theory in a temporal perspective », *Educational Psychology Review*, Vol.16, n°2, p.121-139.
- Simsek Z. (2009), « Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding », *Journal of Management Studies*, Vol.46, n°4, p.597-624.
- Simsek Z., Heavey C. et Veiga J.F. (2010), « The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation », *Strategic Management Journal*, Vol.31, n°1, p.110-119.
- Sine W.D. et David R.J. (2003), « Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry », *Research Policy*, Vol.32, n°2, p.185-207.
- Singh S., Corner P.D. et Pavlovich K. (2015), « Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization », *Journal of Business Venturing*, Vol.30, n°1, p.150-166.
- Sirmon D.G., Hitt M.A. et Ireland R.D. (2007), « Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box », *Academy Management Review*, Vol.32, n°1, p.273-292.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D. et Gilbert B.A. (2011), « Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects », *Journal of Management*, Vol.37, n°5, p.1390-1412.
- Sitkin S.B. et Roth N.L. (1993), « Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust », *Organization Science*, Vol.4, n°3, p.367-392.
- Siu W.S. et Lo E.S.C. (2013), « Cultural contingency in the cognitive model of entrepreneurial intention », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.37, n°2, p.147-173.

- Slevin D.P. et Covin J.G. (1990), « Juggling entrepreneurial style and organizational structure – How to get your act together », *MIT Sloan Management Review*, Vol.31, n°2, p.43-53.
- Slevin D.P. et Terjesen S.A. (2011), « Entrepreneurial orientation: Reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°5, p.973-987.
- Slotte-Kock S. et Coviello N. (2010), « Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.34, n°1, p.31-57.
- Solow R.M. (1957), « Technical change and the aggregate production function », *Review of Economics and Statistics*, Vol.39, n°3, p.312-320.
- Sonnentag S. (2012), « Time in organizational research: Catching up on a long neglected topic in order to improve theory », *Organizational Psychology Review*, Vol.2, n°4, p.361-368.
- Sorokin P.A. et Merton R.K. (1937), « Social time: A methodological and functional analysis », *American Journal of Sociology*, Vol.42, n°5, p.615-629.
- Sosa M.E. (2011), « Where do creative interactions come from? The role of tie content and social networks », *Organization Science*, Vol.22, n°1, p.1-21.
- Souder D. et Bromiley P. (2012), « Explaining temporal orientation: Evidence from the durability of firms' capital investments », *Strategic Management Journal*, Vol.33, n°5, p.550-569.
- Speier C. et Frese M. (1997), « Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany », *Human Performance*, Vol.10, n°2, p.171-192.
- Spender J-C. (1996), « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol.17, numéro spécial hiver, p.45-62.
- Spender J-C. et Grant R.M. (1996), « Knowledge and the firm: Overview », *Strategic Management Journal*, Vol.17, numéro spécial hiver, p.5-9.
- Stalk G. (1988), « Time-The next source of competitive advantage », *Harvard Business Review*, Vol.66, n°4, p.41-51.
- Stam E. et Wennberg K. (2009), « The roles of R&D in new firm growth », *Small Business Economics*, Vol.33, n°1, p.77-89.
- Stam W., Arzlanian S. et Elfring T. (2014), « Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators », *Journal of Business Venturing*, Vol.29, n°1, p.152-173.
- Stam W. et Elfring T. (2008), « Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital », *Academy of Management Journal*, Vol.51, n°1, p.97-111.
- Staw B.M. et Barsade S.G. (1993), « Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses », *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, n°2, p.304-331.

- Staw B.M., Sandelands L.E. et Dutton J.E. (1981), « Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, n°4, p.501-524.
- Staw B.M., Sutton R.I. et Pelled L.H. (1994), « Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace », *Organization Science*, Vol.5, n°1, p.51-71.
- Steier L. et Greenwood R. (2000), « Entrepreneurship and the evolution of angel financial networks », *Organization Studies*, Vol.21, n°1, p.163-192.
- Steinmetz L.L. (1969), « Critical stages of small business growth: When they occur and how to survive them », *Business Horizons*, Vol.12, n°1, p.29-36.
- Stenholm P., Acs Z.J. et Wuebker R. (2013), « Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity », *Journal of Business Venturing*, Vol.28, n°1, p.176-193.
- Stevenson H.H. et Jarillo J.C. (1990), « A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, Vol.11, n°4, p.17-27.
- Stewart W.H. et Roth P.L. (2001), « Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review », *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, n°1, p.145-153.
- Stewart W.H. et Roth P.L. (2007), « A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers », *Journal of Small Business Management*, Vol.45, n°4, p.401-421.
- Steyaert C. (1997), « A qualitative methodology for process studies of entrepreneurship: Creating local knowledge through stories », *International Studies of Management & Organization*, Vol.27, n°3, p.13-33.
- Steyaert C. et Katz J. (2004), « Reclaiming the space of entrepreneurship in society: Geographical, discursive and social dimensions », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol.16, n°3, p.179-196.
- Stigler G.J. (1961), « The economics of information », *Journal of Political Economy*, Vol.69, n°3, p.213-225.
- St-Pierre J. et Cadieux L. (2011), « La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.10, n°1, p.33-52.
- Strathman A., Gleicher F., Boninger D. et Edwards C. (1994), « The Consideration of Future Consequences: Weighting immediate and distant outcomes of behavior », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.66, n°1, p.742-752.
- Stubbart C.I. (1989), « Managerial cognition: A missing link in strategic management research », *Journal of Management Studies*, Vol.26, n°4, p.325-347.
- Suárez F.F., Grodal S. et Gotsopoulos A. (2015), « Perfect timing? Dominant category, dominant design, and the window of opportunity for firm entry », *Strategic Management Journal*, Vol.36, n°3, p.437-448.
- Suddaby R. (2010), « Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization », *Academy of Management Review*, Vol.35, n°3, p.346-357.



Suddaby R., Bruton G.D. et Si S.X. (2015), « Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity », *Journal of Business Venturing*, Vol.30, n°1, p.1-10.

Sullivan D.M. et Meek W.R. (2012), « Gender and entrepreneurship: A review and process model », *Journal of Managerial Psychology*, Vol.27, n°5, p.428-458.

Sydow J., Schreyögg G. et Koch J. (2009), « Organizational path dependence: Opening the black box », *Academy of Management Review*, Vol.34, n°4, p.689-709.

Szulanski G. (1996), « Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic Management Journal*, Vol.17, numéro spécial hiver, p.27-43.

Tang J. (2010), « How entrepreneurs discover opportunities in China: An institutional view », *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.27, n°3, p.461-479.

Tang J., Kacmar K.M. et Busenitz L.W. (2012), « Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities », *Journal of Business Venturing*, Vol.27, n°1, p.77-94.

Tang J., Tang Z., Marino L.D., Zhang Y. et Li Q. (2008), « Exploring an inverted U-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, n°1, p.219-239.

Tang J., Tang Z., Zhang Y. et Li Q. (2007), « The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.12, n°4, p.383-397.

Tang Y., Li J. et Yang H. (2015), « What I see, what I do: How executive hubris affects firm innovation », *Journal of Management*, Vol.41, n°6, p.1698-1723.

Tasselli S., Kilduff M. et Menges J.I. (2015), « The microfoundations of organizational social networks: A review and an agenda for future research », *Journal of Management*, Vol.41, n°5, p.1361-1387.

Teahan J.E. (1958), « Future time perspective, optimism, and academic achievement », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.57, n°3, p.379-380.

Teece D. et Pisano G. (1994), « The dynamic capabilities of firms: An introduction », *Industrial and Corporate Change*, Vol.3, n°3, p.537-556.

Teece D.J. (2007), « Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, Vol.28, n°13, p.1319-1350.

Teece D.J. (2014), « The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms », *Academy of Management Perspectives*, Vol.28, n°4, p.328-352.

Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol.18, n°7, p.509-533.

Thaler R. (1981), « Some empirical evidence on dynamic inconsistency », *Economics Letters*, Vol.8, n°3, p.201-207.

- Thiéart R-A. (2016), « Strategy dynamics: Agency, path-dependency, and self-organized emergence », *Strategic Management Journal*, Vol.37, n°4, p.774-792.
- Thomas J.B., Clark S.M. et Gioia D.A. (1993), « Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes », *Academy Management Journal*, Vol.36, n°2, p.239-270.
- Thompson E.P. (1967a), « Time, work-discipline, and industrial capitalism », *Past and Present*, n°38, p.56-97.
- Thoms P. et Greenberger D.B. (1995), « The relationship between leadership and time orientation », *Journal of Management Inquiry*, Vol.4, n°3, p.272-292.
- Thorelli H.B. (1986), « Networks: Between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol.7, n°1, p.37-51.
- Thornton P.H. (1999), « The sociology of entrepreneurship », *Annual Review of Sociology*, Vol.25, p.19-46.
- Thornton P.H. et Ocasio W. (1999), « Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990 », *American Journal of Sociology*, Vol.105, n°3, p.801-843.
- Thurik A.R., Carree M.A., Van Stel A. et Audretsch D.B. (2008), « Does self-employment reduce unemployment? », *Journal of Business Venturing*, Vol.23, n°6, p.673-686.
- Timmons J.A. (1978), « Characteristics and role demands of entrepreneurship », *American Journal of Small Business*, Vol.3, n°1, p.5-17.
- Titus V.K., Covin J.G., et Slevin D.P. (2011), « Aligning strategic processes in pursuit of firm growth », *Journal of Business Research*, Vol.64, n°5, p.446-453.
- Tocher N., Oswald S.L. et Hall D.J. (2015), « Proposing social resources as the fundamental catalyst toward opportunity creation », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.9, n°2, p.119-135.
- Toda M. (1983), « Future time perspective and human cognition: An evolutionary view », *International Journal of Psychology*, Vol.18, n°1-4, p.351-365.
- Tolbert P.S., David R.J. et Sine W.D. (2011), « Studying choice and change: The intersection of institutional theory and entrepreneurship research », *Organization Science*, Vol.22, n°5, p.1332-1344.
- Tolbert P.S. et Zucker L.G. (1983), « Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880 — 1935 », *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, n°1, p.22-39.
- Tolman E.C. (1925), « Behaviorism and purpose », *Journal of Philosophy*, Vol.22, n°2, p.36-41.
- Torrance E.P. (1970), « Influence of dyadic interaction on creative functioning », *Psychological Reports*, Vol.26, n°2, p.391-394.
- Torrès O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, Vol.29, n°144, mai-juin, p.119-138.

- Tortoriello M. et Krackhardt D. (2010), « Activating cross-boundary knowledge: The role of Simmelian ties in the generation of innovations », *Academy of Management Journal*, Vol.53, n°1, p.167-181.
- Tracey P., Phillips N. et Jarvis O. (2011), « Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model », *Organization Science*, Vol.22, n°1, p.60-80.
- Tripsas M. et Gavetti G. (2000), « Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging », *Strategic Management Journal*, Vol.21, n°10-11, p.1147-1161.
- Trommsdorff G. (1983), « Future orientation and socialization », *International Journal of Psychology*, Vol.18, n°5, p.381-406.
- Trope Y. et Liberman N. (2000), « Temporal construal and time-dependent changes in preference », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.79, n°6, p.876-889.
- Trope Y. et Liberman N. (2003), « Temporal construal », *Psychological Review*, Vol.110, n°3, p.403-421.
- Trope Y. et Liberman N. (2010), « Construal-level theory of psychological distance », *Psychological Review*, Vol.117, n°2, p.440-463.
- Tsai W. et Ghoshal S. (1998), « Social capital and value creation: The role of intrafirm networks », *Academy of Management Journal*, Vol.41, n°4, p.464-476.
- Tumasjan A. et Braun R. (2012), « In the eye of the beholder: How regulatory focus and self-efficacy interact in influencing opportunity recognition », *Journal of Business Venturing*, Vol.27, n°6, p.622-636.
- Tumasjan A., Welpel I. et Spörrle M. (2013), « Easy now, desirable later: The moderating role of temporal distance in opportunity evaluation and exploitation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.37, n°4, p.859-888.
- Turner N., Swart J. et Maylor H. (2013), « Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, Vol.15, n°3, p.317-332.
- Tushman M.L. et Anderson P. (1986), « Technological discontinuities and organizational environments », *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, n°3, p.439-465.
- Tversky A. et Kahneman D. (1974), « Judgment under uncertainty: Heuristics and biases », *Science*, Vol.185, n°4157, p.1124-1131.
- Tversky A. et Kahneman D. (1981), « The framing of decisions and the psychology of choice », *Science*, Vol.211, n°4481, p.453-458.
- Tyre M.J. et Orlikowski W.J. (1994), « Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organizations », *Organization Science*, Vol.5, n°1, p.98-118.
- Ucbasaran D., Shepherd D.A., Lockett A. et Lyon S.J. (2013), « Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs », *Journal of Management*, Vol.39, n°1, p.163-202.

- Ucbasaran D., Westhead P. et Wright M. (2008), « Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter? », *Small Business Economics*, Vol.30, n°2, p.153-173.
- Uhlaner L.M., Kellermanns F.W., Eddleston K.A. et Hoy F. (2012), « The entrepreuneuring family: A new paradigm for family business research », *Small Business Economics*, Vol.38, n°1, p.1-11.
- Unger J.M., Rauch A., Frese M. et Rosenbusch N. (2011), « Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review », *Journal of Business Venturing*, Vol.26, n°3, p.341-358.
- Usunier J-C. et Valette-Florence P. (2007), « The time styles scale: A review of developments and replications over 15 years », *Time and Society*, Vol.16, n°2-3, p.333-366.
- Usunier J-C.G. et Valette-Florence P. (1994), « Perceptual time patterns ('Time-Styles'): A psychometric scale », *Time and Society*, Vol.3, n°2, p.219-241.
- Utsch A., Rauch A., Rothfuß R. et Frese M. (1999), « Who becomes a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the differences between entrepreneurs and managers in east Germany », *Journal of Small Business Management*, Vol.37, n°3, p.31-42.
- Uy M.A., Foo M-D. et Ilies R. (2015), « Perceived progress variability and entrepreneurial effort intensity: The moderating role of venture goal commitment », *Journal of Business Venturing*, Vol.30, n°3, p.375-389.
- Uzzi B. (1996), « The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect », *American Sociological Review*, Vol.61, n°4, p.674-698.
- Uzzi B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, n°1, p.35-67.
- Uzzi B. (1999), « Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing », *American Sociological Review*, Vol.64, n°4, p.481-505.
- Uzzi B. et Spiro J. (2005), « Collaboration and creativity: The small world problem », *American Journal of Sociology*, Vol.111, n°2, p.447-504.
- Vaara E. et Whittington R. (2012), « Strategy-as-practice: Taking social practices seriously », *Academy of Management Annals*, Vol.6, n°1, p.285-336.
- Vaghely I.P. et Julien P-A. (2010), « Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification », *Journal of Business Venturing*, Vol.25, n°1, p.73-86.
- Vallacher R.R. et Wegner D.M. (1989), « Levels of personal agency: Individual variation in action identification », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, n°4, p.660-671.
- Valliere D. (2013), « Towards a schematic theory of entrepreneurial alertness », *Journal of Business Venturing*, Vol.28, n°3, p.430-442.

- Van De Ven A.H. (1986), « Central problems in the management of innovation », *Management Science*, Vol.32, n°5, p.590-607.
- Van De Ven A.H. et Poole M.S. (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, p.510-540.
- Van Stel A., Carree M. et Thurik R. (2005), « The effect of entrepreneurial activity on national economic growth », *Small Business Economics*, Vol.24, n°3, p.311-321.
- Vandor P. et Franke N. (2016), « See Paris and... found a business? The impact of cross-cultural experience on opportunity recognition capabilities », *Journal of Business Venturing*, Vol.31, n°4, p.388-407.
- Vedres B. et Stark D. (2010), « Structural folds: Generative disruption in overlapping groups », *American Journal of Sociology*, Vol.115, n°4, p.1150-1190.
- Venkataraman S., Sarasvathy S.D., Dew N. et 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*, Vol.37, n°1, p.21-33.
- Venkataraman S., Sarasvathy S.D., Dew N. et Forster W.R. (2013), « Of narratives and artifacts », *Academy of Management Review*, Vol.38, n°1, p.163-166.
- Vergne J-P. et Durand R. (2010), « The missing link between the theory and empirics of path dependence: Conceptual clarification, testability issue, and methodological implications », *Journal of Management Studies*, Vol.47, n°4, p.736-759.
- Vergne J-P. et Durand R. (2011), « The path of most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities », *Organization Studies*, Vol.32, n°3, p.365-382.
- Verstraete T. et Fayolle A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.4, n°1, p.33-52.
- Vinton D.E. (1992), « A new look at time, speed, and the manger », *Academy of Management Executive*, Vol.6, n°4, p.7-16.
- Vogel R. et Güttel W.H. (2013), « The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review », *International Journal of Management Reviews*, Vol.15, n°4, p.426-446.
- Volery T., Mueller S. et Von Siemens B. (2015), « Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises », *International Small Business Journal*, Vol.33, n°2, p.109-129.
- Vuori T.O. et Huy Q.N. (2016), « Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle », *Administrative Science Quarterly*, Vol.61, n°1, p.9-51.
- Wakslak C.J., Nussbaum S., Liberman N. et Trope Y. (2008), « Representations of the self in the near and distant future », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.95, n°4, p.757-773.
- Wales W., Monsen E. et McKelvie A. (2011), « The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°5, p.895-923.

- Wales W.J. (2016), « Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions », *International Small Business Journal*, Vol.34, n°1, p.3-15.
- Wales W.J., Gupta V.K. et Mousa F-T. (2013), « Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research », *International Small Business Journal*, Vol.31, n°4, p.357-383.
- Wales W.J., Patel P.C. et Lumpkin G.T. (2013), « In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance », *Journal of Management Studies*, Vol.50, n°6, p.1041-1069.
- Wales W.J., Patel P.C., Parida V. et Kreiser P.M. (2013), « Nonlinear effects of entrepreneurial orientation on small firm performance: The moderating role of resource orchestration capabilities », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.7, n°2, p.93-121.
- Wallace M. (1956), « Future time perspective in schizophrenia », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.52, n°2, p.240-245.
- Wallace M. et Rabin A.I. (1960), « Temporal experience », *Psychological Bulletin*, Vol.57, n°3, p.213-236.
- Waller M.J., Conte J.M., Gibson C.B. et Carpenter M.A. (2001), « The effect of individual perceptions of deadlines on team performance », *Academy of Management Review*, Vol.26, n°4, p.586-600.
- Waller M.J., Zellmer-Bruhn M.E. et Giambatista R.C. (2002), « Watching the clock: Group pacing behavior under dynamic deadlines », *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°5, p.1048-1055.
- Walsh I., Holton J.A., Bailyn L., Fernandez W., Levina N. et Glaser B. (2015), « What grounded theory is...A critically reflective conversation among scholars », *Organizational Research Methods*, Vol.18, n°4, p.581-599.
- Walsh J.P. (1995), « Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane », *Organization Science*, Vol.6, n°3, p.280-321.
- Wang C.L. et Ahmed P.K. (2007), « Dynamic capabilities: A review and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, Vol.9, n°1, p.31-51.
- Watson D. et Clark L.A. (1984), « Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states », *Psychological Bulletin*, Vol.96, n°3, p.465-490.
- Watson D. et Tellegen A. (1985), « Toward a consensual structure of mood », *Psychological Bulletin*, Vol.98, n°2, p.219-235.
- Webb J.W., Ireland R.D., Hitt M.A., Kistruck G.M. et Tihanyi L. (2011), « Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.39, n°4, p.537-554.
- Weber E.U. et Johnson E.J. (2009), « Mindful judgment and decision making », *Annual Review of Psychology*, Vol.60, p.53-85.

- Weick K.E. (1989), « Theory construction as disciplined imagination », *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, p.516-531.
- Weick K.E. (1991), « The nontraditional quality of organizational learning », *Organization Science*, Vol.2, n°1, p.116-124.
- Weick K.E. (1993), « The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, n°4, p.628-652.
- Weick K.E. et Roberts K.H. (1993), « Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks », *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, n°3, p.357-381.
- Weinzimmer L.G., Nystrom P.C. et Freeman S.J. (1998), « Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines », *Journal of Management*, Vol.24, n°2, p.235-262.
- Welppe I.M., Spörrle M., Grichnik D., Michl T. et Audretsch D.B. (2012), « Emotions and opportunities: The interplay of opportunity evaluation, fear, joy, and anger as antecedent of entrepreneurial exploitation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.36, n°1, p.69-96.
- Welter C., Mauer R. et Wuebker R.J. (2016), « Bridging behavioral models and theoretical concepts: Effectuation and bricolage in the opportunity creation framework », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.10, n°1, p.5-20.
- Welter F. (2011), « Contextualizing entrepreneurship — Conceptual challenges and ways forward », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°1, p.165-184.
- Welter F. et Lasch F. (2008), « Entrepreneurship research in Europe: Taking stock and looking forward », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, n°2, p.241-248.
- Wennberg K., Delmar F. et McKelvie A. (2016), « Variable risk preferences in new firm growth and survival », *Journal of Business Venturing*, Vol.31, n°4, p.408-427.
- Wennekers S. et Thurik R. (1999), « Linking entrepreneurship and economic growth », *Small Business Economics*, Vol.13, n°1, p.27-55.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol.5, n°2, p.171-180.
- Wernerfelt B. (1995), « The resource-based view of the firm: Ten years after », *Strategic Management Journal*, Vol.16, n°3, p.171-174.
- Wessman A.E. (1973), « Personality and the subjective experience of time », *Journal of Personality Assessment*, Vol.37, n°2, p.103-114.
- Westhead P. et Cowling M. (1995), « Employment change in independent owner-managed high-technology firms in Great Britain », *Small Business Economics*, Vol.7, n°2, p.111-140.
- Westhead P. et Wright M. (1998), « Novice, portfolio, and serial founders: Are they different? », *Journal of Business Venturing*, Vol.13, n°3, p.173-204.
- Westley F. et Mintzberg H. (1989), « Visionary leadership and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol.10, numéro spécial été, p.17-32.
- Whetten D.A. (1989), « What constitutes a theoretical contribution? », *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4, p.490-495.

- Whipp R. (1994), « A time to be concerned: A position paper on time and management », *Time and Society*, Vol.3, n°1, p.99-116.
- Wiersema M.F. et Bantel K.A. (1992), « Top management team demography and corporate strategic change », *Academy of Management Journal*, Vol.35, n°1, p.91-121.
- Wiklund J. (1999), « The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.24, n°1, p.37-48.
- Wiklund J., Davidsson P. et Delmar F. (2003), « What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, n°3, p.247-269.
- Wiklund J. et Shepherd D. (2003a), « Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses », *Strategic Management Journal*, Vol.24, n°13, p.1307-1314.
- Wiklund J. et Shepherd D. (2005), « Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach », *Journal of Business Venturing*, Vol.20, n°1, p.71-91.
- Wiklund J. et Shepherd D.A. (2003b), « Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities », *Journal of Management Studies*, Vol.40, n°8, p.1919-1941.
- Wiklund J. et Shepherd D.A. (2011), « Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.35, n°5, p.925-946.
- Wiklund J., Patzelt H. et Shepherd D.A. (2009), « Building an integrative model of small business growth », *Small Business Economics*, Vol.32, n°4, p.351-374.
- Wilden R., Devinney T.M. et Dowling G.R. (2016), « The architecture of dynamic capability research: Identifying the building blocks of a configurational approach », *Academy of Management Annals*, Vol.10, n°1, p.997-1076.
- Williams D.W. et Wood M.S. (2015), « Rule-based reasoning for understanding opportunity evaluation », *Academy of Management Perspectives*, Vol.29, n°2, p.218-236.
- Wincent J., Thorgren S. et Anokhin S. (2016), « Costly ties: Social capital as a retardant of network-level entrepreneurial orientation », *Journal of Small Business Management*, Vol.54, n°1, p.229-243.
- Winter S.G. (2003), « Understanding dynamic capabilities », *Strategic Management Journal*, Vol.24, n°10, p.991-995.
- Witt U. (1998), « Imagination and leadership – The neglected dimension of an evolutionary theory of the firm », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.35, n°2, p.161-177.
- Wood M.S. et McKinley W. (2010), « The production of entrepreneurial opportunity: A constructivist perspective », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.4, n°1, p.66-84.
- Wood M.S. et Williams D.W. (2014), « Opportunity evaluation as rule-based decision making », *Journal of Management Studies*, Vol.51, n°4, p.573-602.



- Wood M.S., McKelvie A. et Haynie J.M. (2014), « Making it personal: Opportunity individuation and the shaping of opportunity beliefs », *Journal of Business Venturing*, Vol.29, n°2, p.252-272.
- Wowak A.J., Mannor M.J., Arrfelt M. et McNamara G. (2016), « Earthquake or glacier? How CEO charisma manifests in firm strategy over time », *Strategic Management Journal*, Vol.37, n°3, p.586-603.
- Wright M. et Stigliani I. (2013), « Entrepreneurship and growth », *International Small Business Journal*, Vol.31, n°1, p.3-22.
- Yadav M.S., Prabhu J.C. et Chandy R.K. (2007), « Managing the future: CEO attention and innovation outcomes », *Journal of Marketing*, Vol.71, n°4, p.84-101.
- Yamakawa Y., Peng M.W. et Deeds D.L. (2015), « Rising from the ashes: Cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.39, n°2, p.209-236.
- Yli-Renko H., Autio E. et Sapienza H.J. (2001), « Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms », *Strategic Management Journal*, Vol.22, n°6-7, p.587-613.
- Yukl G. (1989), « Managerial leadership: A review of theory and research », *Journal of Management*, Vol.15, n°2, p.251-289.
- Zacher H. et De Lange A.H. (2011), « Relations between chronic regulatory focus and future time perspective: Results of a cross-lagged structural equation model », *Personality and Individual Differences*, Vol.50, n°8, p.1255-1260.
- Zacher H. et Frese M. (2009), « Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective », *Psychology and Aging*, Vol.24, n°2, p.487-493.
- Zacher H. et Frese M. (2011), « Maintaining a focus on opportunities at work: The interplay between age, job complexity, and the use of selection, optimization, and compensation strategies », *Journal of Organizational Behavior*, Vol.32, n°2, p.291-318.
- Zacher H., Heusner S., Schmitz M., Zwierzanska M.M. et Frese M. (2010), « Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance », *Journal of Vocational Behavior*, Vol.76, n°3, p.374-386.
- Zaheer S., Albert S. et Zaheer A. (1999), « Time scales and organizational theory », *Academy of Management Review*, Vol.24, n°4, p.725-741.
- Zahra S. et Dess G.G. (2001), « Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate », *Academy of Management Review*, Vol.26, n°1, p.8-10.
- Zahra S.A. (1991), « Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study », *Journal of Business Venturing*, Vol.6, n°4, p.259-285.
- Zahra S.A. (1993), « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.17, n°4, p.5-21.

- Zahra S.A. et Covin J.G. (1995), « Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: A longitudinal analysis », *Journal of Business Venturing*, Vol.10, n°1, p.43-58.
- Zahra S.A. et George G. (2002), « Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, Vol.27, n°2, p.185-203.
- Zahra S.A. et Neubaum D.O. (1998), « Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.3, n°2, p.123-140.
- Zahra S.A. et Wright M. (2011), « Entrepreneurship's next act », *Academy of Management Perspectives*, Vol.25, n°4, p.67-83.
- Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O. et Shulman J.M. (2009), « A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges », *Journal of Business Venturing*, Vol.24, n°5, p.519-532.
- Zahra S.A., Sapienza H.J. et Davidsson P. (2006), « Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda », *Journal of Management Studies*, Vol.43, n°4, p.917-955.
- Zajonc R.B. (1980), « Feeling and thinking: Preferences need no inferences », *American Psychologist*, Vol.35, n°2, p.151-175.
- Zajonc R.B. (1984), « On the primacy of affect », *American Psychologist*, Vol.39, n°2, p.117-123.
- Zenger T.R., Felin T. et Bigelow L. (2011), « Theories of the firm-market boundary », *Academy of Management Annals*, Vol.5, n°1, p.89-133.
- Zhao H., Seibert S.E. et Lumpkin G.T. (2010), « The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review », *Journal of Management*, Vol.36, n°2, p.381-404.
- Zhu D.H. et Chen G. (2015), « CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy », *Administrative Science Quarterly*, Vol.60, n°1, p.31-65.
- Zimbardo P.G. et Boyd J.N. (1999), « Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.77, n°6, p.1271-1288.
- Zirger B.J. et Maidique M.A. (1990), « A model of new product development: An empirical test », *Management Science*, Vol.36, n°7, p.867-883.
- Zmud R.W. (1983), « The effectiveness of external information channels in facilitating innovation within software development groups », *MIS Quarterly*, Vol.7, n°2, p.43-58.
- Zollo M. et Winter S.G. (2002), « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities », *Organization Science*, Vol.13, n°3, p.339-351.
- Zott C. (2003), « Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study », *Strategic Management Journal*, Vol.24, n°2, p.97-125.

Zucker L.G. (1977), « The role of institutionalization in cultural persistence », *American Sociological Review*, Vol.42, n°5, p.726-743.

Zucker L.G. (1987), « Institutional theories of organization », *Annual Review of Sociology*, Vol.13, p.443-464.

### • *Articles à paraître dans des revues académiques*

Bakker R.M. et Shepherd D.A. (à paraître), « Pull the plug or take the plunge: Multiple opportunities and the speed of venturing decisions in the Australian mining industry », *Academy of Management Journal*, doi: 10.5465/amj.2013.1165.

Chen J. et Nadkarni S. (à paraître), « It's about time! CEOs' temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship », *Administrative Science Quarterly*, doi: 10.1177/0001839216663504.

Lee J.M., Hwang B.H. et Chen H. (à paraître), « Are founder CEOs more overconfident than professional CEOs? Evidence from S&P 1500 companies », *Strategic Management Journal*, doi: 10.1002/smj.2519.

McAllister C.P., Ellen B.P. et Ferris G.R. (à paraître), « Social influence opportunity recognition, evaluation, and capitalization: Increased theoretical specification through political skill's dimensional dynamics », *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206316633747.

Nason R.S. et Wiklund J. (à paraître), « An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future », *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206315610635.

Shepherd D.A., McMullen J.S. et Ocasio W. (à paraître), « Is that an opportunity? An attention model of top managers' opportunity beliefs for strategic action », *Strategic Management Journal*, doi: 10.1002/smj.2499.

Vergne J-P. et Depeyre C. (à paraître), « How do firms adapt? A fuzzy-set analysis of the role of cognition and capabilities in U.S. defense firms' responses to 9/11 », *Academy of Management Journal*, doi: 10.5465/amj.2013.1222.

Wihler A., Blickle G., Ellen B.P., Hochwarter W.A. et Ferris G.R. (à paraître), « Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization », *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206314552451.

Zhang S.X. et Cueto J. (à paraître), « The study of bias in entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, doi: 10.1111/etap.12212.

### • *Ouvrages*

Abell D.F. (1993), *Managing with dual strategies: Mastering the present, preempting the future*, New York, Editions The Free Press.

Abric J.C. (2011), « Les représentations sociales: Aspects théoriques », In Abric J.C. (Dir.), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Editions PUF, Collection Psychologie Sociale, p.15-46.

- Acs Z.J. et Audretsch D.B. (1990a), *Innovation and small firms*, Cambridge, Editions MIT Press.
- Adam B. (1994a), *Time and social theory*, 1<sup>ère</sup> édition, Cambridge, Editions Polity Press.
- Adam B. (1994b), « Perceptions of time », In Ingold T. (Dir.), *Companion encyclopedia of anthropology: Humanity, culture, and social life*, Londres, Editions Routledge, p.503-526.
- Adam B. (1995), *Timewatch: The social analysis of time*, Cambridge, Editions Polity Press.
- Aguilar F.J. (1967), *Scanning the business environment*, New York, Editions Macmillan, Collection Studies of the Modern Corporation.
- Ainslie G. et Haslam N. (1992), « Hyperbolic discounting », In Loewenstein G. et Elster J. (Dir.), *Choice over time*, New York, Editions Russell Sage Foundation, p.57-92.
- Albert S. (2013), *When: The art of perfect timing*, San Francisco, Editions Jossey-Bass.
- Aldrich H. et Zimmer C. (1986), « Entrepreneurship through social networks », In Sexton D.L. et Smilor R.W. (Dir.), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, Editions Ballinger Publishing Company, p.3-23.
- Aldrich H.E. (1999), *Organizations evolving*, Londres, Editions Sage.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2007), « Analyses de représentations et de discours », In Thiétart R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.492-518.
- Allard-Poesi F. et Maréchal G. (2007), « Construction de l'objet de la recherche », In Thiétart R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.34-57.
- Allison G.T. (1971), *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*, Glenview, Editions Scott, Foresman and Company.
- Allix-Desfautaux E. et Joffre P. (1997), « Coûts de transaction », In Simon Y. et Joffre P. (Dir.), *Encyclopédie de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, Tome 1, article n°37, Paris, Editions Economica, p.750-776.
- Allport G.W. (1955), *Becoming: Basic considerations for a psychology of personality*, New Haven, Editions Yale University Press.
- Alter N. (2012), *La force de la différence: Itinéraires de patrons atypiques*, Paris, Editions PUF.
- Alvarez S.A., Barney J.B. et Young S.L. (2010), « Debates in entrepreneurship: Opportunity formation and implications for the field of entrepreneurship », In Acs Z.J. et Audretsch D.B. (Dir.), *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction*, 2<sup>e</sup> édition, New York, Editions Springer, p.23-45.
- Alvarez S.A. et Barney J.B. (2002), « Resource-based theory and the entrepreneurial firm », In Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M. et Sexton D.L. (Dir.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford, Editions Blackwell, p.89-105.

- Amabile T.M. (1996), *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Boulder, Editions Westview Press.
- Ancona D. et Chong C-L. (1996), « Entrainment: pace, cycle, and rhythm in organizational behavior », In Staw B.M. et Cummings L.L. (Dir.), *Research in organizational behavior*, Vol.18, Greenwich, Editions JAI Press, p.251-284.
- Andrews K.R. (1980), *The concept of corporate strategy*, revised edition, Homewood, Editions Richard D. Irwin.
- Ansoff H.I. (1979), *Strategic management*, Londres, Editions Macmillan.
- Ansoff H.I. (1987), *Corporate strategy*, édition révisée, Harmondsworth, Editions Penguin Books, Collection The Penguin Business Library.
- Archer M.S. (1995), *Realist social theory: The morphogenetic approach*, Cambridge, Editions Cambridge University Press.
- Archier G. et Sérieyx H. (1986), *Pilotes du 3<sup>e</sup> type*, Paris, Editions du Seuil.
- Argote L. (2005), *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, New York, Editions Springer.
- Argyris C. et Schön D.A. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Editions Addison-Wesley.
- Aristote (1992), *Éthique à Nicomaque*, Paris, Editions Le Livre de Poche, Collection Les Classiques de la Philosophie.
- Aristote (2008), *La physique*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Vrin, Collection Bibliothèque des Textes Philosophiques.
- Aron R. (1967), *Les étapes de la pensée sociologique: Montesquieu, Comte, Marx, Tocqueville, Durkheim, Pareto, Weber*, Paris, Editions Gallimard, Collection Tel.
- Aschoff J. (1979), « Circadian rhythms: General features and endocrinological aspects », In Krieger D.T. (Dir.), *Endocrine rhythms*, New York, Editions Raven Press, Collection Comprehensive Endocrinology, p.1-61.
- Ashkanasy N., Gupta V., Mayfield M.S. et Trevor-Roberts E. (2004), « Future orientation », In House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. et Gupta V. (Dir.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, Editions Sage, p.282-342.
- Ashkanasy N.M. (2003), « Emotions in organizations: A multi-level perspective », In Dansereau F. et Yammarino F.J. (Dir.), *Research in multi-level issues*, Vol.2, Oxford, Editions Elsevier, p.9-54.
- Aubert N. (2003), *Le culte de l'urgence: La société malade du temps*, Paris, Editions Flammarion, Collection Champs.
- Aubert N. (2010), « Leadership », In Aubert N., Gruère J-P., Jabes J., Laroche H. et Enlart S. (Dir.), *Management: Aspects humains et organisationnels*, 9<sup>e</sup> édition, Paris, Editions PUF, Collection PUF Fondamental, p.367-411.

Audretsch D.B. (1995), *Innovation and industry evolution*, Cambridge, Editions MIT Press.

Avenier M-J. et Gavard-Perret M-L. (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », In Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (Dir.), *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Editions Pearson Education, p.5-45.

Axelrod R. (1976a), « The cognitive mapping approach to decision making », In Axelrod R. (Dir.), *Structure of decision: The cognitive maps of political elites*, Princeton, Editions Princeton University Press, p.3-17.

Axelrod R. (1976b), « The analysis of cognitive maps », In Axelrod R. (Dir.), *Structure of decision: The cognitive maps of political elites*, Princeton, Editions Princeton University Press, p.55-73.

Bachelard G. (2006), *La dialectique de la durée*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Editions PUF, Collection Quadrige Grands Textes.

Baker W.E. (2000), *Achieving success through social capital: Tapping the hidden resources in your personal and business networks*, San Francisco, Editions Jossey-Bass, Collection University of Michigan Business School Management Series.

Balandier G. (1988), *Le désordre: Éloge du mouvement*, Paris, Editions Fayard.

Ballard D.I. (2009), « Organizational temporality over time: Activity cycles as sources of entrainment », In Roe R.A., Waller M.J. et Clegg S.R. (Dir.), *Time in organizational research*, Londres, Editions Routledge, Collection Routledge Studies in Management, Organisation and Society, p.204-219.

Bandura A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, Editions Prentice-Hall.

Bandura A. (2003), *Auto-efficacité: Le sentiment d'efficacité personnelle*, 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Editions De Boeck Université, Collection Ouvertures Psychologiques.

Bardin L. (1977), *L'analyse de contenu*, Paris, Editions PUF, Collection Le Psychologue.

Barnard C.I. (1968), *The functions of the executive*, Cambridge, Editions Harvard University Press.

Baron R.A. (2002), « OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links », In Staw B. et Kramer R.M. (Dir.), *Research in organizational behavior*, Vol.24, Oxford, Editions Elsevier Science, p.225-269.

Bass B.M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, Editions The Free Press.

Batsch L. (1997), « Temps et gestion », In Simon Y. et Joffre P. (Dir.), *Encyclopédie de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, Tome 3, article n°174, Paris, Editions Economica, p.3303-3309.

Batsch L. (2002), *Temps et sciences de gestion*, Paris, Editions Economica, Collection Connaissance de la Gestion.

- Baum J.A.C. et Shipilov A.V. (2006), « Ecological approaches to organizations », *In* Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B. et Nord W.R. (Dir.), *The Sage handbook of organization studies*, 2<sup>e</sup> édition, Londres, Editions Sage, p.55-110.
- Baum J.R., Frese M., Baron R.A. et Katz J.A. (2007), « Entrepreneurship as an area of psychology study: An introduction », *In* Baum J.R., Frese M. et Baron R.A. (Dir.), *The psychology of entrepreneurship*, Mahwah, Editions Lawrence Erlbaum Associates, Collection The Organizational Frontiers Series, p.1-18.
- Baumard P. et Ibert J. (2007), « Quelles approches avec quelles données? », *In* Thiétart R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.84-106.
- Bazerman M.H. (2002), *Judgment in managerial decision making*, 5<sup>e</sup> édition, New York, Editions John Wiley & Sons.
- Beal D.J. (2014), « Time and emotions at work », *In* Shipp A.J. et Fried Y. (Dir.), *Time and work*, Vol.1, East Sussex, Editions Psychology Press, Collection Current Issues in Work and Organizational Psychology, p.40-62.
- Becker G.S. (1993), *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, 3<sup>e</sup> édition, Chicago, Editions University of Chicago Press.
- Bennis W. et Nanus B. (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York, Editions Harper & Row.
- Bergson H. (1992), *Durée et simultanéité: A propos de la théorie d'Einstein*, Paris, Editions Presses Universitaires de France, Collection Quadrige.
- Bergson H. (2012), *Matière et mémoire: Essai sur la relation du corps à l'esprit*, Paris, Editions Flammarion, Collection GF.
- Bergson H. (2013), *Essai sur les données immédiates de la conscience*, Paris, Editions Ellipses.
- Bernard H.R. et Ryan G.W. (2010), *Analyzing qualitative data: Systematic approaches*, Thousand Oaks, Editions Sage.
- Berthoz A. (2013), *La décision*, Paris, Editions Odile Jacob, Collection Poches.
- Bhaskar R. (1997), *A realist theory of science*, 2<sup>e</sup> édition, Londres, Editions Verso.
- Bhidé A.V. (2000), *The origin and evolution of new businesses*, New York, Editions Oxford University Press.
- Bienaymé A. (1995), « Urgence et décision », *In* Albouy M. (Dir.), *Formation et sciences de gestion: Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Page*, Grenoble, Editions Presses Universitaires de Grenoble, p.231-248.
- Birch D.L. (1987), *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*, New York, Editions The Free Press.
- Bird B.J. (1989), *Entrepreneurial behavior*, Glenview, Editions Scott, Foresman and Company.

- Blau P.M. (1977), *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*, New York, Editions The Free Press.
- Blau P.M. et Scott W.R. (2003), *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford, Editions Stanford University Press, Collection Stanford Business Classics.
- Bluedorn A.C. (2000), « Time and organizational culture », In Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M. et Peterson M.F. (Dir.), *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks, Editions Sage, p.117-128.
- Bluedorn A.C. (2002), *The human organization of time: Temporal realities and experience*, Stanford, Editions Stanford University Press.
- Bluedorn A.C. (2007), « Polychronicity, individuals, and organizations », In Rubin B.A. (Dir.), *Research in the sociology of work*, Vol.17, Oxford, Editions JAI Press, p.179-222.
- Bluedorn A.C. et Ferris S.P. (2004), « Temporal depth, age, and organizational performance », In Epstein C.F. et Kalleberg A.L. (Dir.), *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life*, New York, Editions Russell Sage Foundation, p.113-149.
- Bollinger D. et Hofstede G. (1987), *Les différences culturelles dans le management: Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, Editions d'Organisation.
- Bøllingtoft A. (2007), « A critical realist approach to quality in observation studies », In Neergaard H. et Ulhøi J.P. (Dir.), *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, p.406-433.
- Bonardi J.P. (1998), « Le marché et l'entrepreneur: L'apport de l'école autrichienne », In Laroche H. et Nioche J.P. (Dir.), *Repenser la stratégie: Fondements et perspectives*, Paris, Editions Vuibert, Collection Entreprendre, Série Vital Roux, p.277-298.
- Boniwell I. et Zimbardo P.G. (2004), « Balancing Time Perspective in pursuit of optimal functioning », In Linley P.A. et Joseph S. (Dir.), *Positive psychology in practice*, Hoboken, Editions Wiley, p.165-178.
- Bonneau L. (2014), « Temps et action stratégique », In Tannery F., Denis J-P., Hafsi T. et Martinet A-C. (Dir.), *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Editions Vuibert, p.1093-1104.
- Bourdieu P. (1986), « The forms of capital », In Richardson J.G. (Dir.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, New York, Editions Greenwood Press, p.241-258.
- Bourdieu P. (1987), *Choses dites*, Paris, Editions de Minuit, Collection Le Sens Commun.
- Bourdieu P. (2003), *Méditations pascaliennes*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points.
- Bourdieu P. et Passeron J-C. (1970), *La reproduction: Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Editions de Minuit, Collection Le Sens Commun.
- Boutillier S. et Uzunidis D. (2013), « L'entrepreneur, le *deus ex machina* des économistes? », In Léger-Jarniou C. (Dir.), *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Paris, Editions Dunod, p.25-42.
- Boutinet J.P. (2012), *Anthropologie du projet*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions PUF, Collection Quadrige Manuels.



- Braudel F. (1969), *Écrits sur l'histoire*, Paris, Editions Flammarion, Collection Science de l'Histoire.
- Brockhaus R.H. (1982), « The psychology of the entrepreneur », In Kent C.A., Sexton D.L. et Vesper K.H. (Dir.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Editions Prentice-Hall, p.39-57.
- Brockhaus R.H. et Horwitz P.S. (1986), « The psychology of the entrepreneur », In Sexton D.L. et Smilor R.W. (Dir.), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, Editions Ballinger Publishing Company, p.25-48.
- Bromiley P. (2005), *The behavioral foundations of strategic management*, Oxford, Editions Blackwell, Collection Theories of Strategic Management.
- Bromiley P., Miller K.D. et Rau D. (2001), « Risk in strategic management research », In Hitt M.A., Freeman R.E. et Harrison J.S. (Dir.), *The Blackwell handbook of strategic management*, Oxford, Editions Blackwell, Collection Handbooks in Management, p.259-288.
- Brown S.L. et Eisenhardt K.M. (1998), *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, Boston, Editions Harvard Business School Press.
- Burgelman R.A. (2009), « Strategic consequences of co-evolutionary lock-in: Insights from a longitudinal process study », In Schreyögg G. et Sydow J. (Dir.), *The hidden dynamics of path dependence: Institutions and organizations*, Houndmills, Editions Palgrave Macmillan, p.233-248.
- Burns T. et Stalker G.M. (1994), *The management of innovation*, édition révisée, New York, Editions Oxford University Press.
- Burrell G. et Morgan G. (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis*, Exeter, Editions Heinemann.
- Burt R.S. (1992a), *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge, Editions Harvard University Press.
- Burt R.S. (1992b), « The social structure of competition », In Nohria N. et Eccles R.G. (Dir.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Boston, Editions Harvard Business School Press, p.57-91.
- Burt R.S. (2000), « The network structure of social capital », In Staw B.M. et Sutton R.I. (Dir.), *Research in organizational behavior*, Vol.22, Greenwich, Edition JAI Press, p.345-423.
- Burt R.S. (2005), *Brokerage and closure: An introduction to social capital*, Oxford, Editions Oxford University Press.
- Cantillon R. (1997), *Essai sur la nature du commerce en général*, Paris, Editions de l'Institut National d'Etudes Démographiques.
- Carree M.A. et Thurik A.R. (2010), « The impact of entrepreneurship on economic growth », In Acs Z.J. et Audretsch D.B. (Dir.), *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction*, 2<sup>e</sup> édition, New York, Editions Springer, p.557-594.

- Carsrud A.L. et Brännback M. (2014), « Linking achievement motivation to intentions, goals and entrepreneurial behaviors », *In Mitchell J.R., Mitchell R.K. et Randolph-Seng B. (Dir.), Handbook of entrepreneurial cognition*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, p.86-112.
- Casson M. (1991), *The entrepreneur. An economic theory*, Aldershot, Editions Gregg Revivals, Collection Modern Revivals In Economics.
- Chalmers A.F. (1987), *Qu'est ce que la science? Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*, Paris, Editions Le Livre de Poche, Collection Biblio Essais.
- Chandler A.D. (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, Collection Les Classiques EO.
- Charreire Petit S. et Durieux F. (2007), « Explorer et tester: les deux voies de la recherche », *In Thiétart R-A. (Dir.), Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.58-83.
- Chasserio S., Pailot P. et Poroli C. (2013), « Les femmes entrepreneures, une irrésistible ascension », *In Léger-Jarniou C. (Dir.), Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Paris, Editions Dunod, p.173-190.
- Chell E. (1986), « The entrepreneurial personality: A review and some theoretical developments », *In Curran J., Stanworth J. et Watkins D. (Dir.), The survival of the small firm*, Vol.1, Aldershot, Editions Gower, p.102-119.
- Chell E., Haworth J. et Brearley S. (1991), *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*, Londres, Editions Routledge, Collection Routledge Small Business Series.
- Claessens B.J.C., Roe R.A. et Rutte C.G. (2009), « Time management: Logic, effectiveness and challenges », *In Roe R.A., Waller M.J. et Clegg S.R. (Dir.), Time in organizational research*, Londres, Editions Routledge, Collection Routledge Studies in Management, Organisation and Society, p.23-41.
- Clark P. (1985), « A review of the theories of time and structure for organizational sociology », *In Bacharach S.B. et Mitchell S.M. (Dir.), Research in the sociology of organizations*, Vol.4, Greenwich, Editions JAI Press, p.35-79.
- Coad A. (2009), *The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, Collection New Perspectives on the Modern Corporation.
- Coleman J.S. (2000), *Foundations of social theory*, 3<sup>e</sup> édition, Cambridge, Editions The Belknap Press of Harvard University Press.
- Collins J.C. et Porras J.I. (2002), *Build to last: Successful habits of visionary companies*, New York, Editions HarperCollins.
- Collins O. et Moore D.G. (1970), *The organization makers: A behavioral study of independent entrepreneurs*, New York, Editions Appleton-Century-Crofts, Collection ACC Administration Series.
- Corbett A.C. et McMullen J.S. (2007), « Perceiving and shaping new venture opportunities through mindful practice », *In Zacharakis A. et Spinnelli R. (Dir.), Entrepreneurship: The engine of growth*, Vol.2, Westport, Editions Praeger, p.43-64.

Corbin J. et Strauss A. (2008), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, Editions Sage.

Cossette P. (1994), « La carte cognitive idiosyncrasique. Étude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME », In Cossette P. (Dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Québec, Editions Les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, p.113-154.

Cossette P. (2004), *L'organisation: Une perspective cognitive*, Québec, Editions Les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration.

Cossette P. et Audet M. (1994), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive? », In Cossette P. (Dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Québec, Editions Les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, p.13-33.

Côté M. (2007), « Gestion du temps dans un contexte de PME », In Filion L.J. (Dir.), *Management des PME: De la création à la croissance*, Paris, Editions Pearson Education, p.215-229.

Cottle T.J. (1976), *Perceiving time: A psychological investigation with men and women*, New York, Editions John Wiley & Sons.

Cowling M. (2006), « Early stage survival and growth », In Parker S.C. (Dir.), *The life cycle of entrepreneurial ventures*, New York, Editions Springer, Collection International Handbook Series on Entrepreneurship, p.479-506.

Crabtree B.F. et Miller W.L. (1992), « A template approach to text analysis: Developing and using codebooks », In Crabtree B.F. et Miller W.L. (Dir.), *Doing qualitative research*, Newbury Park, Editions Sage, Collection Research Methods for Primary Care, p.93-109.

Creswell J.W. (1998), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, Thousand Oaks, Editions Sage.

Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique: Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points Essais.

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points Essais.

Curran J. et Blackburn R.A. (2001), *Researching the small enterprise*, Londres, Editions Sage.

Cyert R.M. et March J.G. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Editions Dunod, Collection Internationale d'Organisation.

D'Aveni R. (1995), *Hypercompétition*, Paris, Editions Vuibert.

Damasio A.R. (2010), *L'erreur de Descartes: La raison des émotions*, nouvelle édition, Paris, Editions Odile Jacob, Collection Poches.

Daniels K., Markóczy L. et De Chernatony L. (1994), « Techniques to compare cognitive maps », In Stubbart C., Meindl J.R. et Porac J.F. (Dir.), *Advances in managerial cognition and organizational information processing*, Vol.5, Greenwich, JAI Press, p.141-164.

- Das T.K. (1986), *The subjective side of strategy making: Future orientations and perceptions of executives*, New York, Editions Praeger.
- Davenport H.J. (1943), *The economics of enterprise*, New York, Editions Macmillan.
- Davidsson P. (2004), *Researching entrepreneurship*, New York, Editions Springer, Collection International Studies in Entrepreneurship.
- Davidsson P. (2008), *The entrepreneurship research challenge*, Cheltenham, Editions Edward Elgar.
- Davidsson P., Delmar F. et Wiklund J. (2002), « Entrepreneurship as growth; growth as entrepreneurship », In Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M. et Sexton D.L. (Dir.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford, Editions Blackwell, p.328-342.
- Davidsson P. et Delmar F. (2006), « High-growth firms and their contribution to employment: The case of Sweden 1987-96 », In Davidsson P., Delmar F. et Wiklund J. (Dir.), *Entrepreneurship and the growth of firms*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, p.156-178.
- Davidsson P. et Wiklund J. (2000), « Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth », In Sexton D.L. et Landström H. (Dir.), *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, Oxford, Editions Blackwell, p.26-44.
- Degeorge J-M. et Chabaud D. (2013), « Les dirigeants aujourd'hui », In Chabaud D. (Dir.), *Qui sont (vraiment) les dirigeants des PME?*, Cormelles-le-Royal, Editions EMS, p.21-39.
- Delmar F. (1997), « Measuring growth: Methodological considerations and empirical results », In Donckels R. et Miettinen A. (Dir.), *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium*, Aldershot, Editions Ashgate, p.199-216.
- Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (2005), « Introduction: The discipline and practice of qualitative research », In Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Dir.), *The Sage handbook of qualitative research*, 3<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, Editions Sage, p.1-32.
- Derryberry D. et Tucker D.M. (1994), « Motivating the focus of attention », In Niedenthal P.M. et Kitayama S. (Dir.), *The heart's eye: Emotional influences in perception and attention*, San Diego, Academic Press, p.167-196.
- Desreumaux A. (2005), *Théorie des organisations*, 2<sup>e</sup> édition, Colombelles, Editions EMS, Collection Les Essentiels de la Gestion.
- Dillman D.A. (1978), *Mail and telephone surveys: The total design method*, New York, Editions John Wiley & Sons.
- DiMaggio P. (1992), « Nadel's paradox revisited: Relational and cultural aspects of organizational structure », In Nohria N. et Eccles R.G. (Dir.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Boston, Editions Harvard Business School Press, p.118-142.
- DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1991), « Introduction », In Powell W.W. et DiMaggio P.J. (Dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, Editions University of Chicago Press, p.1-38.

- Dimov D. (2004), « The individuality of opportunity recognition: A critical review and extension », In Butler J.E. (Dir.), *Opportunity identification and entrepreneurial behavior*, Greenwich, Editions Information Age Publishing, p.135-161.
- Doob L.W. (1971), *Patterning of time*, New Haven, Editions Yale University Press.
- Drucker P.F. (2006), *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*, New York, Editions HarperCollins.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C. (2007), « Validité et fiabilité de la recherche », In Thiétart R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.263-293.
- Dubinskas F.A. (1988), « Janus organizations: Scientists and managers in genetic engineering firms », In Dubinskas F.A. (Dir.), *Making time: Ethnographies of high-technology organizations*, Philadelphie, Editions Temple University Press, p.170-232.
- Duchéneau B. (1996), *Les dirigeants de PME: Enquête, chiffres, analyses: Pour mieux les connaître*, Paris, Editions Maxima.
- Dupuy J-P. (1982), *Ordres et désordres: Enquête sur un nouveau paradigme*, Paris, Editions du Seuil, Collection Empreintes.
- Durkheim E. (2013), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, 7<sup>e</sup> édition, Paris, Editions PUF, Collection Quadrige.
- Dutton J.E. (1993), « The making of organizational opportunities: An interpretive pathway to organizational change », In Staw B.M. et Cummings L.L. (Dir.), *Research in organizational behavior*, Vol.15, Greenwich, Editions JAI Press, p.195-226.
- Edmond V.P. et Wiklund J. (2010), « The historic roots of entrepreneurial orientation research », In Landström H. et Lohrke F. (Dir.), *The historical foundations of entrepreneurship research*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, p.142-159.
- Einstein A. (2012), *La théorie de la relativité restreinte et générale*, Paris, Editions Dunod, Collection Idem.
- Elias N. (2014), *Du temps*, Paris, Editions Pluriel.
- Erikson E.H. (1980), *Identity and the life cycle*, New York, Editions W.W. Norton & Company.
- Etzioni A. (1971), *Les organisations modernes*, Gembloux, Editions Duculot, Collection Sociologie Nouvelle. Théories.
- Favereau O. (1997), « Rationalité », In Simon Y. et Joffre P. (Dir.), *Encyclopédie de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, Tome 3, article n°146, Paris, Editions Economica, p.2794-2808.
- Fayolle A. (2012), *Entrepreneuriat: Apprendre à entreprendre*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Management Sup Stratégie de l'Entreprise.
- Fayolle A. et Degeorge J-M. (2012), *Dynamique entrepreneuriale: Le comportement de l'entrepreneur*, Bruxelles, Editions De Boeck.

- Fiet J.O. (2002), *The systematic search for entrepreneurial discoveries*, Westport, Editions Quorum Books.
- Fiet J.O. (2008), *Prescriptive entrepreneurship*, Cheltenham, Editions Edward Elgar.
- Fieulaine N. et Martinez F. (2012), « About the fuels of self-regulation: Time perspective and desire for control in adolescents substance use », *In Barkoukis V. (Dir.), The psychology of self-regulation*, New York, Editions Nova Science, p.83-102.
- Filion L.J. (2007), « Vision et facilitation dans un contexte de PME », *In Filion L.J. (Dir.), Management des PME: De la création à la croissance*, Paris, Editions Pearson Education, p.351-365.
- Finkelstein S. et Hambrick D.C. (1996), *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*, Minneapolis/St. Paul, Editions West Publishing Company, Collection West's Strategic Management Series.
- Finkelstein S., Hambrick D.C. et Cannella A.A. (2009), *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*, New York, Editions Oxford University Press, Collection Strategic Management Series.
- Fiske S.T. et Taylor S.E. (1991), *Social cognition*, 2<sup>e</sup> édition, New York, Editions McGraw-Hill.
- Foss N.J. et Klein P.G. (2012), *Organizing entrepreneurial judgment: A new approach to the firm*, Cambridge, Editions Cambridge University Press.
- Fraisse P. (1957), *Psychologie du temps*, Paris, Editions PUF, Collection Bibliothèque Scientifique Internationale.
- Fraser J.T. (1989), « The many dimensions of time and mind: An epistemic jigsaw puzzle game », *In Fraser J.T. (Dir.), The study of time*, Vol.6, Madison, Editions International Universities Press, p.1-14.
- Gabbay S.M. et Leenders R.T.A.J. (1999), « CSC: The structure of advantage and disadvantage », *In Leenders R.T.A.J. et Gabbay S.M. (Dir.), Corporate social capital and liability*, Boston, Editions Kluwer Academic Publishers, p.1-14.
- Gaglio C.M. (1997), « Opportunity identification: Review, critique and suggested research directions », *In Katz J.A. (Dir.), Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol.3, Greenwich, Editions JAI Press, p.139-202.
- Garnsey E. (2002), « The growth of new ventures: Analysis after Penrose », *In Pitelis C. (Dir.), The growth of the firm: The legacy of Edith Penrose*, New York, Editions Oxford University Press, p.101-125.
- Gartner W.B., Carter N.M. et Hills G.E. (2003), « The language of opportunity », *In Steyaert C. et Hjorth D. (Dir.), New movements in entrepreneurship*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, p.103-124.
- Gasparini G. (1992), « Temps et travail en Occident », *In Chanlat J-F. (Dir.), L'individu dans l'organisation: Les dimensions oubliées*, 2<sup>e</sup> édition, Laval, Editions ESKA, Collection Sciences de l'Administration, p.199-214.

- Gasse Y. (1982), « Elaborations on the psychology of the entrepreneur », In Kent C.A., Sexton D.L. et Vesper K.H. (Dir.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Editions Prentice-Hall, p.57-71.
- Gasse Y. et Carrier C. (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Montréal, Editions de l'Entrepreneur.
- Giordano Y. et Jolibert A. (2008), « Spécifier l'objet de la recherche », In Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (Dir.), *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Editions Pearson Education, p.47-86.
- Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D. et Vaara E. (2010), « Introduction: What is strategy as practice? », In Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D. et Vaara E. (Dir.), *Cambridge handbook of strategy as practice*, New York, Editions Cambridge University Press, p.1-20.
- Goodman P.S. (2000), *Missing organizational linkages: Tools for cross-level research*, Thousand Oaks, Editions Sage, Collection: Foundations for Organizational Science Series.
- Grandey A.A. (2008), « Emotions at work: A review and research agenda », In Barling J. et Cooper C.L. (Dir.), *The Sage handbook of organizational behavior*, Vol.1, Thousand Oaks, Editions Sage, p.235-261.
- Granovetter M. (1992), « Problems of explanation in economic sociology », In Nohria N. et Eccles R.G. (Dir.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Boston, Harvard Business School Press, p.25-56.
- Granovetter M. (1995), *Getting a job: A study of contacts and careers*, 2<sup>e</sup> édition, Chicago, University of Chicago Press.
- Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. et Suddaby R. (2008), « Introduction », In Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. et Suddaby R. (Dir.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Londres, Editions Sage, p.1-46.
- Grégoire D.A. (2014), « Exploring the affective and cognitive dynamics of entrepreneurship across time and planes of influence », In Mitchell J.R., Mitchell R.K. et Randolph-Seng B. (Dir.), *Handbook of entrepreneurial cognition*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, p.182-226.
- Grenier C. et Josserand E. (2007), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », In Thiétart R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.107-139.
- Grossin W. (1996), *Pour une science des temps: Introduction à l'écologie temporelle*, 1<sup>ère</sup> édition, Toulouse, Editions Octares, Collection Travail.
- Guba E.G. et Lincoln Y.S. (2005), « Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences », In Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Dir.), *The Sage handbook of qualitative research*, 3<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, Editions Sage, p.191-215.
- Gurvitch G. (1969), « La multiplicité des temps sociaux », In Gurvitch G. (Dir.), *La vocation actuelle de la sociologie*, 3<sup>e</sup> édition, Tome 2, Paris, Editions PUF, Collection Bibliothèque de Sociologie Contemporaine, p.325-430.

- Guyau J.M. (1998), *La genèse de l'idée de temps*, Paris, Editions L'Harmattan, Collection Les Introuvables.
- Halbwachs M. (1997), *La mémoire collective*, Paris, Editions Albin Michel, Collection Bibliothèque de l'Evolution de l'Humanité.
- Hall E.T. (1984a), *Le langage silencieux*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points Essais.
- Hall E.T. (1984b), *La danse de la vie, temps culturel, temps vécu*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points Essais.
- Hambrick D.C. (2007b), « Upper echelons theory: Origins, twists and turns, and lessons learned », In Smith K.G. et Hitt M.A. (Dir.), *Great minds in management: The process of theory development*, Oxford, Oxford University Press, p.109-127.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Boston, Editions Harvard Business School Press.
- Hannan M.T. et Freeman J. (1989), *Organizational ecology*, Cambridge, Editions Harvard University Press.
- Hassard J. (1992), « Pour un paradigme ethnographique du temps de travail », In Chanlat J-F. (Dir.), *L'individu dans l'organisation: Les dimensions oubliées*, 2<sup>e</sup> édition, Laval, Editions ESKA, Collection Sciences de l'Administration, p.215-230.
- Hassard J. (1996), « Images of time in work and organization », In Clegg S.R., Hardy C. et Nord W.R. (Dir.), *Handbook of organization studies*, Londres, Editions Sage, p.581-598.
- Hatchuel A. (2008), « Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective », In David A., Hatchuel A. et Laufer R. (Dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Vuibert, Collection FNEGE, p.7-43.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système: Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Editions Economica.
- Hatfield E., Cacioppo J.T. et Rapson R.L. (1994), *Emotional contagion*, Cambridge, Editions Cambridge University Press, Collection Studies in Emotion and Social Interaction.
- Hawking S. (2007), *Une brève histoire du temps: Du big bang aux trous noirs*, Paris, Editions J'ai Lu.
- Hayek F.A. (1949), « The meaning of competition », In Hayek F.A. (Dir.), *Individualism and economic order*, Londres, Editions Routledge & Kegan Paul, p.92-106.
- Hayek F.A. (1978), « Competition as a discovery procedure », In Hayek F.A. (Dir.), *New studies in philosophy, politics, economics, and the history of ideas*, Chicago, Editions The University of Chicago Press, p.179-190.
- Heidegger M. (1986), *Être et temps*, Paris, Editions Gallimard, Collection Bibliothèque de Philosophie.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J. et Winter S.G. (2007), *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Malden, Editions Blackwell.



- Helfer J.P., Kalika M. et Orsoni J. (2010), *Management: Stratégie et organisation*, 8<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Vuibert, Collection Gestion.
- Hernandez E-M. (1999), *Le processus entrepreneurial: Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, Paris, L'Harmattan, Collection Alternatives Rurales.
- Hernes T. (2014), *A process theory of organization*, Oxford, Oxford University Press.
- Hills G.E. et Singh R.P. (2004), « Opportunity recognition », In Gartner W.B., Shaver K.G., Carter N.M. et Reynolds P.D. (Dir.), *Handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation*, Thousand Oaks, Editions Sage, p.259-272.
- Hills G.E., Lumpkin G.T. et Singh R.P. (1997), « Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs », In Reynolds P., Bygrave W., Carter N., Davidsson P., Gartner W., Mason C. et McDougall P. (Dir.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Editions Babson College, p.168-182.
- Hills G.E., Shrader R.C. et Lumpkin G.T. (1999), « Opportunity recognition as a creative process », In Reynolds P.D., Bygrave W.D., Manigart S., Mason C.M., Meyer G.D., Sapienza H.J. et Shaver K.G. (Dir.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, Editions Babson College, p.216-227.
- Hochschild A.R. (1983), *The managed heart: Commercialization of human feeling*, Berkeley, Editions University of California Press.
- Huault I. (2009), « James G. March, Ambiguïté et déraison dans les organisations », In Charreire-Petit S. et Huault I. (Dir.), *Les grands auteurs en management*, 2<sup>e</sup> édition, Cormelles-le-Royal, Editions EMS, Collection Grands Auteurs, p.328-341.
- Huff A.S. (1990), « Mapping strategic thought », In Huff A.S. (Dir.), *Mapping strategic thought*, Chichester, Editions John Wiley & Sons, p.11-49.
- Huff A.S. (2007), « Managerial and organizational cognition: Islands of coherence », In Smith K.G. et Hitt M.A. (Dir.), *Great minds in management: The process of theory development*, Oxford, Editions Oxford University Press, p.331-354.
- Huff A.S. et Fletcher K.E. (1990), « Conclusion: Key mapping decisions », In Huff A.S. (Dir.), *Mapping strategic thought*, Chichester, Editions John Wiley & Sons, p.403-412.
- Huff A.S. et Schwenk C. (1990), « Bias and sensemaking in good times and bad », In Huff A.S. (Dir.), *Mapping strategic thought*, Chichester, Editions John Wiley & Sons, p.89-108.
- Husserl E. (2003), *Sur la phénoménologie de la conscience intime du temps (1893-1917)*, Grenoble, Editions Jérôme Millon, Collection Krisis.
- Isen A.M. (2000), « Positive affect and decision making », In Lewis M. et Haviland-Jones J.M. (Dir.), *Handbook of emotions*, 2<sup>e</sup> édition, New York, Editions Guilford Press, p.417-435.
- Isen A.M. et Baron R.A. (1991), « Positive affect as a factor in organizational behavior », In Cummings L.L. et Staw B.M. (Dir.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.13, Greenwich, Editions JAI Press, p.1-53.
- Isenberg D.J. (1991), « How senior managers think », In Henry J. (Dir.), *Creative Management*, Londres, Editions Sage, p.43-57.

- Izard C.E. (1977), *Human emotions*, New York, Editions Plenum Press, Collection Emotions, Personality, and Psychotherapy.
- James W. (1890), *The principles of psychology*, Vol.1, New York, Editions Dover Publications.
- Jansen K.J. et Shipp A.J. (2013), « A review and agenda for incorporating time in fit research », In Kristof-Brown A.L. et Billsberry J. (Dir.), *Organizational fit: Key issues and new directions*, 1<sup>ère</sup> édition, Chichester, Editions Wiley, p.195-221.
- Janssen F. (2011), *La croissance de l'entreprise: une obligation pour les PME?*, Bruxelles, Editions De Boeck, Collection Petites Entreprises & Entrepreneuriat.
- Jaques E. (1982), *The form of time*, New York, Editions Crane Russak.
- Jarniou P. (1981), *L'entreprise comme système politique*, Paris, Editions PUF.
- Jepperson R.L. (1991), « Institutions, institutional effects, and institutionalism », In Powell W.W. et DiMaggio P.J. (Dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, Editions University of Chicago Press, p.143-163.
- Jin B. et Kirsch D.A. (2015), « Entrepreneurial growth as a process: Mechanism-based theorizing », In Corbett A.C., Katz J.A. et McKelvie A. (Dir.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol.17, Bingley, Editions Emerald Group Publishing, p.63-94.
- Joffre P. (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du 20<sup>e</sup> siècle », In Koenig G. (Dir.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21<sup>e</sup> Siècle*, Paris, Editions Economica, Collection Gestion, p.143-170.
- Joffre P., Aurégan P., Chédotel F. et Tellier A. (2006), *Le management stratégique par le projet*, Paris, Editions Economica, Collection Gestion.
- Joffre P. et De Montmorillon B. (2001), « Théories institutionnelles et management stratégique », In Martinet A-C. et Thiétart R-A. (Dir.), *Stratégies: Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Editions Vuibert, Collection FNEGE, p.229-248.
- Joffre P. et De Montmorillon B. (2016), « La compétitivité des entreprises françaises: Sortir du paradigme dominant », In Dauphine Recherches en Management (Dir.), *L'état des entreprises 2016*, Paris, Editions La Découverte, Collection Repères Gestion, p.65-78.
- Johannisson B. (2000), « Networking and entrepreneurial growth », In Sexton D.L. et Landström H. (Dir.), *The Blackwell handbook of entrepreneurship*, Oxford, Editions Blackwell, p.368-386.
- Johnson-Laird P.N. (1983), *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*, Cambridge, Editions Harvard University Press, Collection Cognitive Science Series.
- Jolibert A. et Haon C. (2008), « Choisir parmi les méthodes exploratoires », In Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (Dir.), *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Editions Pearson Education, p.217-246.

- Jones J.M. (1988), « Cultural differences in temporal perspectives: Instrumental and expressive behaviors in time », In McGrath J.E. (Dir.), *The social psychology of time: New perspectives*, Newbury Park, Editions Sage, p.21-38.
- Jones J.M. et Brown W.T. (2005), « Any time is Trinidad time! Cultural variations in the value and function of time », In Strathman A. et Joireman J. (Dir.), *Understanding behavior in the context of time: Theory, research, and application*, Mahwah, Editions Lawrence Erlbaum Associates, p.305-323.
- Julien P-A. (1997), « Pour une définition des PME », In Julien P-A. (Dir.), *Les PME: Bilan et perspectives*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Economica, Collection Connaissance de la Gestion, p.1-16.
- Julien P-A. (2007), « Croissance des PME », In Filion L.J. (Dir.), *Management des PME: De la création à la croissance*, Paris, Editions Pearson Education, p.391-401.
- Julien P-A. (2008), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: Une métaphore des romans policiers*, Québec, Editions Presses de l'Université du Québec.
- Julien P-A. et Marchesnay M. (1988), *La petite entreprise: Principes d'économie et de gestion*, Paris, Editions Vuibert, Collection Vuibert Gestion.
- Kadushin C. (2012), *Understanding social networks: Theories, concepts, and findings*, New York, Editions Oxford University Press.
- Kahneman D. et Lovallo D. (1994), « Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking », In Rumelt R.P., Schendel D.E. et Teece D.J. (Dir.), *Fundamental issues in strategy: A research agenda*, Boston, Editions Harvard Business School Press, p.71-96.
- Kairys A. et Liniauskaite A. (2015), « Time perspective and personality », In Stolarski M., Fieulaine N. et Van Beek W. (Dir.), *Time perspective theory; review, research and application. Essays in honor of Philip G. Zimbardo*, Cham, Editions Springer, p.99-113.
- Kalika M. (1995), *Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances*, Paris, Editions Economica, Collection Gestion.
- Kalousis G. (2013), *Bien gérer sa PME: Les clés de la pérennité et de la croissance*, Paris, Editions Dunod, Collection Entrepreneurs.
- Kanfer R. (1990), « Motivation theory and industrial and organizational psychology », In Dunnette M.D. et Hough L.M. (Dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2<sup>e</sup> édition, Vol.1, Palo Alto, Editions Consulting Psychologists Press, p.75-170.
- Kant E. (2006), *Critique de la raison pure*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Flammarion, Collection GF.
- Kaplan S. (2009), « Polychronicity in work teams: A theoretical examination of antecedents and consequences », In Roe R.A., Waller M.J. et Clegg S.R. (Dir.), *Time in organizational research*, Londres, Editions Routledge, p.103-126.
- Katz D. et Kahn R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, New York, Editions John Wiley & Sons.

- Kaufmann P. (1968), *Kurt Lewin: Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*, Paris, Editions Vrin, Collection Sciences de l'Homme.
- Kelly G.A. (1955), *The psychology of personal constructs*, Vol.1, New York, Editions W.W. Norton & Company.
- Kelly J.R. et McGrath J.E. (1988), *On time and method*, Vol.13, Newbury Park, Editions Sage, Collection Applied Social Research Methods Series.
- Kilduff M. et Tsai W. (2003), *Social networks and organizations*, Londres, Editions Sage.
- King N. (1998), « Template analysis », In Symon G. et Cassell C. (Dir.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide*, Londres, Editions Sage, p.118-134.
- King N. (2004), « Using templates in the thematic analysis of text », In Cassell C. et Symon G. (Dir.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Londres, Editions Sage, p.256-270.
- Kirchhoff B.A. (1994), *Entrepreneurship and dynamic capitalism: The economics of business firm formation and growth*, Westport, Editions Praeger.
- Kirzner I.M. (1973), *Competition and entrepreneurship*, Chicago, Editions University of Chicago Press.
- Kirzner I.M. (1978), « Economics and error », In Spadaro L.M. (Dir.), *New directions in Austrian economics*, Kansas City, Editions Sheed, Andrews and McMeel, p.57-76.
- Kirzner I.M. (1979), *Perception, opportunity, and profit. Studies in the theory of entrepreneurship*, Chicago, Editions University of Chicago Press.
- Kirzner I.M. (1982), « Uncertainty, discovery, and human action: A study of the entrepreneurial profile in the Misesian system », In Kirzner I.M. (Dir.), *Method, process, and Austrian economics: Essays in honor of Ludwig Von Mises*, Lexington, Editions Lexington Books, p.139-159.
- Kirzner I.M. (1983), *Perception, opportunity, and profit. Studies in the theory of entrepreneurship*, Nouvelle édition, Chicago, Editions University of Chicago Press.
- Kirzner I.M. (1985), *Discovery and the capitalist process*, Chicago, Editions University of Chicago Press.
- Kirzner I.M. (2005), *Concurrence et esprit d'entreprise*, Paris, Editions Economica.
- Kluckhohn F.R. et Strodtbeck F.L. (1961), *Variations in value orientations*, Evanston, Editions Row, Peterson and Company.
- Knight F.H. (2006), *Risk, uncertainty and profit*, Mineola, Editions Dover Publications.
- Ko S. (2004), « Bisociation and opportunity », In Butler J.E. (Dir.), *Opportunity identification and entrepreneurial behavior*, Greenwich, Editions Information Age Publishing, Collection Research in Entrepreneurship and Management, p.99-114.
- Koenig G. (1996), *Management stratégique: Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Editions Nathan, Collection Connaître et Pratiquer la Gestion.

- Koenig G. (1997), « Apprentissage organisationnel », *In* Simon Y. et Joffre P. (Dir.), *Encyclopédie de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, Tome 1, article n°10, Paris, Editions Economica, p.171-187.
- Koestler A. (1964), *The act of creation*, Londres, Editions Hutchinson.
- Kotler P., Dubois B. et Manceau D. (2004), *Marketing management*, 11<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Pearson Education.
- Kouzes J.M. et Posner B.Z. (2007), *The leadership challenge*, 4<sup>e</sup> édition, San Francisco, Editions Jossey-Bass.
- Krackhardt D. (1992), « The strength of strong ties: The importance of philos in organizations », *In* Nohria N. et Eccles R.G. (Dir.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Boston, Editions Harvard Business School Press, p.216-239.
- Krippendorff K. (1980), *Content analysis: An introduction to its methodology*, Beverly Hills, Editions Sage, Collection The Sage Commtext Series.
- Krueger N.F. (2003), « The cognitive psychology of entrepreneurship », *In* Acs Z.J. et Audretsch D.B. (Dir.), *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction*, New York, Editions Springer, p.105-140.
- Kuhn T.S. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Editions Flammarion, Collection Champs.
- Kuratko D.F. (2009), *Introduction to entrepreneurship*, 8<sup>e</sup> édition, Mason, Editions South-Western.
- Kvale S. (1996), *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, Editions Sage.
- Landes D.S. (1983), *Revolution in time: Clocks and the making of the modern world*, Cambridge, Editions The Belknap Press of Harvard University Press.
- Lauer R.H. (1981), *Temporal man: The meaning and uses of social time*, New York, Editions Praeger.
- Laukkanen M. (1998), « Conducting causal mapping research: Opportunities and challenges », *In* Eden C. et Spender J.C. (Dir.), *Managerial and organizational cognition: Theory, methods and research*, Londres, Editions Sage, p.168-191.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1994), *Adapter les structures de l'entreprise: Intégration ou différenciation*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions d'Organisation, Collection Les Classiques EO.
- Le Goff J. (1977), *Pour un autre Moyen Âge: Temps, travail et culture en Occident: 18 essais*, Paris, Editions Gallimard, Collection Tel.
- Le Goff J. (2006), « L'histoire nouvelle », *In* Le Goff J. (Dir.), *La nouvelle histoire*, Bruxelles, Editions Complexe, Collection Historiques, p.35-75.
- Le Goff J. (2014), *Faut-il vraiment découper l'histoire en tranches?* Paris, Editions du Seuil, Collection La Librairie du XXI<sup>e</sup> Siècle.

- Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth W.D. (1965), *Business policy: Text and cases*, Homewood, Editions Richard D. Irwin.
- Ledoux J. (2005), *Le cerveau des émotions: Les mystérieux fondements de notre vie émotionnelle*, Paris, Editions Odile Jacob, Collection Sciences.
- Léger-Jarniou C. (2010), « Voyage au pays des PME en croissance: Une affaire de mentalité? », In Lecointre G. (Dir.), *Le grand livre de l'économie PME*, Paris, Editions Gualino, Collection Business Recherche, p.199-221.
- Léger-Jarniou C. (2013), « Un état des lieux de l'entrepreneuriat », In Léger-Jarniou C. (Dir.), *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Paris, Editions Dunod, p.7-21.
- Legge K. (2010), « Time », In Hancock P. et Spicer A. (Dir.), *Undersanding corporate life: The Warwick organisation theory network*, Londres, Editions Sage, p.79-95.
- Levine R. (1997), *A geography of time: The temporal misadventures of a social psychologist, or how every culture keeps time just a little bit differently*, New York, Editions Basic Books.
- Lewin K. (1946), « Behavior and development as a function of the total situation », In Carmichael L. (Dir.), *Manual of child psychology*, New York, Editions John Wiley & Sons, p.791-844.
- Lewin K. (1997), *Resolving social conflicts and Field theory in social science*, Washington, Editions American Psychological Association.
- Lewin K. (2007), « On the structure of the mind », In Lewin K. (Dir.), *A dynamic theory of personality: Selected papers*, Alcester, Editions Read Books, p.43-65.
- Lewin K., Dembo T., Festinger L. et Sears P.S. (1944), « Level of aspiration », In Mc V Hunt J. (Dir.), *Personality and the behavior disorders: A handbook based on experimental and clinical research*, Vol.1, New York, Editions The Ronald Press Company, p.333-378.
- Lin N. (2002), *Social capital: A theory of social structure and action*, New York, Editions Cambridge University Press, Collection Structural Analysis in the Social Sciences.
- Lin N. (2005), « Building a network theory of social capital », In Lin N., Cook K. et Burt R.S. (Dir.), *Social capital: Theory and research*, New Brunswick, Editions Aldine Transaction, p.3-29.
- Lincoln Y.S. et Guba E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Newbury Park, Editions Sage.
- Locke E.A. et Latham G.P. (1990), *A theory of goal setting & task performance*, Englewood Cliffs, Editions Prentice-Hall.
- Long W. et McMullan W.E. (1984), « Mapping the new venture opportunity identification process », In Hornaday J.A., Tarpley F.A., Timmons J.A. et Vesper K.H. (Dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Editions Babson College, p.567-591.
- MacCrimmon K.R., Wehrung D.A. et Stanbury W.T. (1986), *Taking risks: The management of uncertainty*, New York, Editions The Free Press.

- Maglio S.J., Trope Y. et Liberman N. (2015), « From time perspective to psychological distance (and back) », *In* Stolarski M., Fieulaine N. et Van Beek W. (Dir.), *Time perspective theory; review, research and application. Essays in honor of Philip G. Zimbardo*, Cham, Editions Springer, p.143-154.
- March J.G. (1994), *A primer on decision making: How decisions happen*, New York, Editions The Free Press.
- March J.G. et Romelaer P.J. (1976), « Position and presence in the drift of decisions », *In* March J.G. et Olsen J.P. (Dir.), *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Editions Universitetsforlaget, p.251-276.
- March J.G. et Simon H.A. (1991), *Les organisations*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Systémique.
- Marchesnay M. (1997), « Le management stratégique », *In* Julien P-A. (Dir.), *Les PME: Bilan et perspectives*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Economica, Collection Connaissance de la Gestion, p.101-126.
- Maris B. (1990), *Des économistes au-dessus de tout soupçon: Ou la grande mascarade des prédictions*, Paris, Editions Albin Michel.
- Martin M.J.C. (1984), *Managing technological innovation and entrepreneurship*, Reston, Editions Reston Publishing Company.
- Martinet A-C. (1990a), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », *In* Martinet A-C. (Dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Editions Economica, Collection Gestion, p.9-29.
- Martinet A-C. (1990b), « Epistémologie de la stratégie », *In* Martinet A-C. (Dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Editions Economica, Collection Gestion, p.211-236.
- Martinet A-C. (2008), « Epistémologie de la connaissance praticable: Exigences et vertus de l'indiscipline », *In* David A., Hatchuel A. et Laufer R. (Dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Vuibert, Collection FNEGE, p.111-124.
- Matlin M.W. (2005), *Cognition*, 6<sup>e</sup> édition, Hoboken, Editions John Wiley & Sons.
- Matthews G. et Stolarski M. (2015), « Emotional processes in development and dynamics of individual time perspective », *In* Stolarski M., Fieulaine N. et Van Beek W. (Dir.), *Time perspective theory; review, research and application. Essays in honor of Philip G. Zimbardo*, Cham, Editions Springer, p.269-286.
- McClelland D.C. (1961), *The achieving society*, New York, Editions The Free Press.
- McClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A. et Lowell E.L. (1953), *The achievement motive*, New York, Editions Appleton-Century-Crofts.
- McDonald S., Daniels K. et Harris C. (2004), « Cognitive mapping in organizational research », *In* Cassell C. et Symon G. (Dir.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Londres, Editions Sage, p.73-85.

McGrath J.E. (1988), « Time and social psychology », In McGrath J.E. (Dir.), *The social psychology of time: New perspectives*, Newbury Park, Editions Sage, p.255-267.

McGrath J.E. et Kelly J.R. (1986), *Time and human interaction: Toward a social psychology of time*, New York, Editions Guilford Press.

McGrath J.E. et Rotchford N.L. (1983), « Time and behavior in organizations », In Cummings L.L. et Staw B.M. (Dir.), *Research in organizational behavior*, Vol.5, Greenwich, Editions JAI Press, p.57-101.

McGrath J.E. et Tschan F. (2004), *Temporal matters in social psychology: Examining the role of time in the lives of groups and individuals*, Washington, Editions American Psychological Association.

McGrath R.G. et MacMillan I. (2000), *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Boston, Editions Harvard Business School Press.

McMullen J.S., Wood M.S. et Palich L.E. (2014), « Entrepreneurial cognition and social cognitive neuroscience », In Mitchell J.R., Mitchell R.K. et Randolph-Seng B. (Dir.), *Handbook of entrepreneurial cognition*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, p.316-363.

Mead G.H. (2002), *The philosophy of the present*, Amherst, Editions Prometheus Books, Collection Great Books In Philosophy.

Merleau-Ponty M. (1945), *Phénoménologie de la perception*, Paris, Editions Gallimard, Collection Tel.

Meyer G.D., Neck H.M. et Meeks M.D. (2002), « The entrepreneurship — strategic management interface », In Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M. et Sexton D.L. (Dir.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford, Editions Blackwell, p.19-44.

Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> édition, Bruxelles, Editions De Boeck, Collection Méthodes en Sciences Humaines.

Miles R.E. et Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, New York, Editions McGraw-Hill, Collection McGraw-Hill Series In Management.

Milgrom P. et Roberts J. (1997), *Économie, organisation et management*, Grenoble-Bruelles, Editions Presses Universitaires de Grenoble-De Boeck Université, Collection Ouvertures Économiques.

Miller D., Toulouse J-M. et Bélanger N. (1985), « Top executive personality and corporate strategy: Three tentative types », In Lamb R. et Shrivastava P. (Dir.), *Advances in strategic management*, Vol.3, Greenwich, Editions JAI Press, p.223-232.

Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien: Les dix rôles du cadre*, Paris, Editions d'Organisation.

Mintzberg H. (2002), *Structure et dynamique des organisations*, 15<sup>e</sup> édition, Paris, Editions d'Organisation.

Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (1998), *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, New York, Editions The Free Press.



- Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (2005), *Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Editions Pearson.
- Mischel W. (1974), « Processes in delay of gratification », *In Berkowitz L. (Dir.), Advances in experimental social psychology*, Vol.7, New York, Editions Academic Press, p.249-292.
- Mischel W. (1996), « From good intentions to willpower », *In Gollwitzer P.M. et Bargh J.A. (Dir.), The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*, New York, Editions The Guilford Press, p.197-218.
- Mischel W., Shoda Y. et Rodriguez M.L. (1992), « Delay of gratification in children », *In Loewenstein G. et Elster J. (Dir.), Choice over time*, New York, Editions Russell Sage Foundation, p.147-164.
- Moore W.E. (1963), *Man, time, and society*, New York, Editions John Wiley & Sons.
- Morgan G. (1999), *Images de l'organisation*, nouvelle édition, Québec, Editions Les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration.
- Morin E. (1973), *Le paradigme perdu: La nature humaine*, Paris, Editions du Seuil, Collection Points Essais.
- Mumford L. (1963), *Technics and civilization*, San Diego, Editions Harcourt Brace Jovanovich.
- Nanus B. (1992), *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*, San Francisco, Editions Jossey-Bass, Collection The Jossey-Bass Management Series.
- Neergaard H. et Ulhøi J.P. (2007), « Introduction: Methodological variety in entrepreneurship research », *In Neergaard H. et Ulhøi J.P. (Dir.), Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, p.1-14.
- Neisser U. (1967), *Cognitive Psychology*, New York, Editions Appleton-Century-Crofts.
- Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Editions The Belknap Press of Harvard University Press.
- Neuendorf K.A. (2002), *The content analysis guidebook*, Thousand Oaks, Editions Sage.
- Newton I. (2005), *Principia: Principes mathématiques de la philosophie naturelle*, Paris, Editions Dunod.
- Nisbett R. et Ross L. (1980), *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*, Englewood Cliffs, Editions Prentice-Hall, Collection The Century Psychology Series.
- Nohria N. (1992), « Information and search in the creation of new business ventures: The case of the 128 venture group », *In Nohria N. et Eccles R.G. (Dir.), Networks and organizations: Structure, form, and action*, Boston, Editions Harvard Business School Press, p.240-261.
- North D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, New York, Editions Cambridge University Press, Collection The Political Economy of Institutions and Decisions.

North D.C., Wallis J.J. et Weingast B.R. (2010), *Violence et ordres sociaux: un cadre conceptuel pour interpréter l'histoire de l'humanité*, Paris, Editions Gallimard, Collection Bibliothèque des Sciences Humaines.

Nowotny H. (1994), *Time: The modern and postmodern experience*, Cambridge, Editions Polity Press.

Nuttin J. (1979), « La perspective temporelle dans le comportement humain. Etude théorique et revue de recherches », *In* Fraisse P., Halberg F., Lejeune H., Michon J.A., Montangero J., Nuttin J. et Richelle M. (Dir.), *Du temps biologique au temps psychologique: Symposium de l'association de psychologie scientifique de langue française*, Paris, Editions PUF, Collection Psychologie d'Aujourd'hui, p.307-363.

Nuttin J. (1980), *Motivation et perspectives d'avenir*, Louvain, Editions Presses Universitaires de Louvain, Collection Studia Psychologica.

O'Driscoll G.P. et Rizzo M.J. (1996), *The economics of time and ignorance*, 2<sup>e</sup> édition, Londres, Routledge.

O'Gorman C. (2012), « The role of the entrepreneur in determining growth: A longitudinal analysis of a new venture », *In* Welter F., Smallbone D. et Van Gils A. (Dir.), *Entrepreneurial processes in a changing economy: Frontiers in European entrepreneurship research*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, p.47-67.

O'Reilly C.A. et Tushman M.L. (2008), « Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma », *In* Brief A.P. et Staw B.M. (Dir.), *Research in organizational behavior*, Vol.28, Greenwich, Editions JAI Press, p.185-206.

Oatley K., Keltner D. et Jenkins J.M. (2006), *Understanding emotions*, 2<sup>e</sup> édition, Oxford, Editions Blackwell.

Ocasio W. (2012), « Situated attention, loose and tight coupling, and the garbage can model », *In* Lomi A. et Harrison J.R. (Dir.), *Research in the sociology of organizations*, Vol.36, Bingley, Editions Emerald Group Publishing, p.293-317.

Oettingen G. et Gollwitzer P.M. (2001), « Goal setting and goal striving », *In* Tesser A. et Schwarz N. (Dir.), *Blackwell handbook of social psychology*, Vol.1, Oxford, Editions Blackwell, p.329-347.

Ohmae K. (1982), *The mind of the strategist: The art of Japanese business*, New York, Editions McGraw-Hill.

Ornstein R.E. (1969), *On the experience of time*, Harmondsworth, Editions Penguin Books, Collection Penguin Science of Behaviour.

Ortony A., Clore G.L. et Collins A. (1990), *The cognitive structure of emotions*, Cambridge, Editions Cambridge University Press.

Penrose E. (2009), *The theory of the growth of the firm*, 4<sup>e</sup> édition, New York, Editions Oxford University Press.

Perret V. et Seville M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », *In* Thiétart R.-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.13-33.

- Pesqueux Y. (2002), *Organisations: Modèles et représentations*, Paris, Editions PUF, Collection Gestion.
- Pettigrew A.M. (1973), *The politics of organizational decision-making*, Londres, Editions Tavistock, Collection Organizations, People, Society.
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, Editions Harper & Row.
- Piaget J. (1946), *Le développement de la notion de temps chez l'enfant*, Paris, Editions Presses Universitaires de France, Collection Bibliothèque de Philosophie Contemporaine.
- Piaget J. (1967), « L'épistémologie et ses variétés », In Piaget J. (Dir.), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Editions Gallimard, p.3-61.
- Pinchot G. (1985), *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York, Editions Harper & Row.
- Podolny J.M. (2005), *Status signals: A sociological study of market competition*, Princeton, Editions Princeton University Press.
- Popper K.R. (2006), *Conjectures et réfutations: La croissance du savoir scientifique*, Paris, Editions Payot & Rivages.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Editions InterEditions.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Editions The Free Press.
- Powell W.W. (1990), « Neither market nor hierarchy: Network forms of organization », In Staw B.M. et Cummings L.L. (Dir.), *Research in organizational behavior*, Vol.12, Greenwich, Editions JAI Press, p.295-336.
- Powell W.W. et Smith-Doerr L. (1994), « Networks and economic life », In Smelser N.J. et Swedberg R. (Dir.), *The handbook of economic sociology*, Princeton, Editions Princeton University Press, p.368-402.
- Prigogine I. (2009), *La fin des certitudes: Temps, chaos et les lois de la nature*, Paris, Editions Odile Jacob, Collection Bibliothèque.
- Prigogine I. et Stengers I. (1986), *La nouvelle alliance: Métamorphose de la science*, Paris, Editions Gallimard, Collection Folio Essais.
- Rachlin H. et Raineri A. (1992), « Irrationality, impulsiveness, and selfishness as discount reversal effects », In Loewenstein G. et Elster J. (Dir.), *Choice over time*, New York, Editions Russell Sage Foundation, p.93-118.
- Randolph-Seng B., Mitchell J.R. et Mitchell R.K. (2014), « Introduction: Historical context, present trends and future directions in entrepreneurial cognition research », In Mitchell J.R., Mitchell R.K. et Randolph-Seng B. (Dir.), *Handbook of entrepreneurial cognition*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, p.1-60.

- Rauch A. et Frese M. (2000), « Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings », *In* Cooper C.L. et Robertson I.T. (Dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.15, Chichester, Editions Wiley, p.101-142.
- Rauch A. et Frese M. (2007b), « Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship », *In* Baum J.R., Frese M. et Baron R.A. (Dir.), *The psychology of entrepreneurship*, Mahwah, Editions Lawrence Erlbaum Associates, Collection The Organizational Frontiers Series, p.41-65.
- Read S., Sarasvathy S., Dew N., Wiltbank R. et Ohlsson A.V. (2011), *Effectual entrepreneurship*, Londres, Editions Routledge.
- Ricœur P. (1983), *Temps et récit*, Tome 1, Paris, Editions du Seuil, Collection Points.
- Roe R.A. (2014), « Time, performance and motivation », *In* Shipp A.J. et Fried Y. (Dir.), *Time and work*, Vol.1, East Sussex, Editions Psychology Press, Collection Current Issues in Work and Organizational Psychology, p.63-110.
- Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Editions ESKA.
- Romelaer P. (2005), « L'entretien de recherche », *In* Roussel P. et Wacheux F. (Dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, Editions De Boeck, Collection Méthodes & Recherches, p.101-137.
- Romelaer P. (2014), « Structure et coordination », *In* Dufour B. (Dir.), *MBA: L'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Groupe Eyrolles, p.275-290.
- Romelaer P. et Lambert G. (2001), « Les rationalités de l'investissement », *In* Charreaux G. (Dir.), *Images de l'investissement. Au-delà de l'évaluation financière: Une lecture organisationnelle et stratégique*, Paris, Editions Vuibert, Collection FNEGE, p.169-230.
- Rosa H. (2010), *Accélération: Une critique sociale du temps*, Paris, Editions La Découverte, Collection Théorie Critique.
- Rosch E. (1978), « Principles of Categorization », *In* Rosch E. et Lloyd B.B. (Dir.), *Cognition and categorization*, Hillsdale, Editions Lawrence Erlbaum Associates, p.27-48.
- Roussel P. et Wacheux F. (2005), « Introduction », *In* Roussel P. et Wacheux F. (Dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 1<sup>ère</sup> éd., Bruxelles, Editions De Boeck, Collection Méthodes & Recherches, p.5-8.
- Royer I. et Zarlowski P. (2007a), « Le design de la recherche », *In* Thiétart R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.143-172.
- Royer I. et Zarlowski P. (2007b), « Échantillon(s) », *In* Thiétart R-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.192-227.
- Rumelt R.P. (1984), « Towards a strategic theory of the firm », *In* Lamb R.B. (Dir.), *Competitive strategic management*, Englewood Cliffs, Editions Prentice-Hall, p.556-570.

- Ryan G.W. et Bernard H.R. (2000), « Data management and analysis methods », *In* Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Dir.), *Handbook of qualitative research*, 2<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, Editions Sage, p.769-802.
- Saint Augustin (1993), *La création du monde et le temps*, Paris, Editions Gallimard, Collection Folio.
- Sandberg W.R. (1986), *New venture performance: The role of strategy and industry structure*, Lexington, Editions Lexington Books.
- Saporta B. (1997), « Stratégies des petites et moyennes entreprises », *In* Simon Y. et Joffre P. (Dir.), *Encyclopédie de gestion*, 2<sup>e</sup> éd.ition, Tome 3, article n°164 Paris, Editions Economica, p.3105-3128.
- Sarasvathy S.D. (2008), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, Collection New Horizons in Entrepreneurship.
- Sarasvathy S.D., Dew N., Velamuri S.R. et Venkataraman S. (2010), « Three views of entrepreneurial opportunity », *In* Acs Z.J. et Audretsch D.B. (Dir.), *Handbook of entrepreneurship research: An interdisciplinary survey and introduction*, 2<sup>e</sup> édition, New York, Editions Springer, p.77-96.
- Sartre J-P. (1943), *L'être et le néant: Essai d'ontologie phénoménologique*, Paris, Editions Gallimard, Collection Tel.
- Savajol H. (2003), *PME, clés de lecture: Définitions, dénombrement, typologies*, Paris, Editions Agence Des PME, Collection Regards sur les PME.
- Saxenian A. (1994), *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Editions Harvard University Press.
- Say J-B. (1972), *Traité d'économie politique*, Paris, Editions Calmann-Lévy, Collection Perspectives de l'Economie-Les Fondateurs.
- Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco, Editions Jossey-Bass.
- Schendel D. et Hofer C.W. (1979), « Introduction », *In* Schendel D.E. et Hofer C.W. (Dir.), *Strategic management: A new view of business policy and planning*, Boston, Editions Little, Brown and Company, p.1-22.
- Schroeder R.G., Van De Ven A.H., Scudder G.D. et Polley D. (2000), « The development of innovation ideas », *In* Van De Ven A.H., Angle H.L. et Poole M.S. (Dir.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, New York, Editions Oxford University Press, p.107-134.
- Schumpeter J.A. (1974), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Editions Payot, Collection Bibliothèque Economique.
- Schumpeter J.A. (1983), *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, nouvelle édition, New Brunswick, Editions Transaction Publishers, Collection Social Science Classics.

- Schutz A. (1972), *The phenomenology of the social world*, Londres, Editions Heinemann Educational Books.
- Schwarz N. (1990), « Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states », In Higgins E.T. et Sorrentino R.M. (Dir.), *Handbook of motivation and cognition*, Vol.2, New York, Editions Guilford Press, p.527-561.
- Schwarz N. et Clore G.L. (2007), « Feelings and phenomenal experiences », In Kruglanski A.W. et Higgins E.T. (Dir.), *Social psychology: Handbook of basic principles*, 2<sup>e</sup> édition, New York, Editions Guilford Press, p.385-407.
- Scott J. (1991), *Social network analysis: A handbook*, Londres, Editions Sage.
- Scott W.R. (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, Editions Sage, Collection Foundations for Organizational Science.
- Scott W.R. (1998), *Organizations: Rational, natural, and open systems*, 4<sup>e</sup> édition, Upper Saddle River, Editions Prentice-Hall.
- Scott W.R. (2007), « Institutional theory: Contributing to a theoretical research program », In Smith K.G. et Hitt M.A. (Dir.), *Great minds in management: The process of theory development*, Oxford, Editions Oxford University Press, p.460-484.
- Seginer R. et Lens W. (2015), « The motivational properties of future time perspective future orientation: Different approaches, different cultures », In Stolarski M., Fieulaine N. et Van Beek W. (Dir.), *Time perspective theory; Review, research and application: Essays in honor of Philip G. Zimbardo*, Cham, Editions Springer, p.287-304.
- Selznick P. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation*, New York, Editions Harper & Row.
- Senge P.M. (1992), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Londres, Editions Century Business.
- Seo M-G., Barrett L.F. et Jin S. (2008), « The structure of affect: History, theory, and implications for emotion research in organizations », In Ashkanasy N.M. et Cooper C.L. (Dir.), *Research companion to emotion in organizations*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, Collection New Horizons in Management, p.17-44.
- Settle R.B., Alreck P.L. et Glasheen J.W. (1978), « Individual time orientation and consumer life style », In Hunt K. (Dir.), *Advances in consumer research*, Vol.5, Ann Arbor, Editions Association for Consumer Research, p.315-319.
- Shackle G.L.S. (1973), *An economic querist*, Cambridge, Editions Cambridge University Press.
- Shane S. (2003), *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Cheltenham, Editions Edward Elgar, Collection New Horizons in Entrepreneurship.
- Shapiro A. et Sokol L. (1982), « The social dimensions of entrepreneurship », In Kent C.A., Sexton D.L. et Vesper K.H. (Dir.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, Editions Prentice-Hall, p.72-90.

Shapira Z. (1995), *Risk taking: A managerial perspective*, New York, Editions Russell Sage Foundation.

Shipp A.J. et Fried Y. (2014), « Time research in management: Using temporal ambassadors to translate ideas into reality », In Shipp A.J. et Fried Y. (Dir.), *Time and work*, Vol.1, East Sussex, Editions Psychology Press, Collection Current Issues in Work and Organizational Psychology, p.1-10.

Siepel J., Cowling M. et Coad A. (2015), « Long-run drivers of growth for UK high-technology firms », In Corbett A.C., Katz J.A. et McKelvie A. (Dir.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol.17, Bingley, Editions Emerald Group Publishing, p.95-126.

Simon H.A. (1976), « From substantive to procedural rationality », In Kastelein T.J., Kuipers S.K., Nijenhuis W.A. et Wagenaar G.R. (Dir.), *25 years of economic theory: Retrospect and prospect*, Leiden, Editions Martinus Nijhoff Social Sciences Division, p.65-86.

Simon H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Paris, Editions Economica, Collection Gestion.

Simon H.A. (1986), « What we know about the creative process », In Kuhn R.L. (Dir.), *Frontiers in creative and innovative management*, Vol.4, Cambridge, Editions Ballinger Publishing, p.3-20.

Sitkin S.B., Cardinal L.B. et Bijlsma-Frankema K.M. (2010), « Control is fundamental », In Sitkin S.B., Cardinal L.B. et Bijlsma-Frankema K.M. (Dir.), *Organizational control*, Cambridge, Editions Cambridge University Press, Collection Cambridge Companions to Management, p.3-15.

Smith K.G. et Di Gregorio D. (2002), « Bisociation, discovery, and the role of entrepreneurial action », In Hitt M.A., Ireland R.D., Camp S.M. et Sexton D.L. (Dir.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Oxford, Editions Blackwell, p.129-150.

Smith N.R. (1967), *The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company*, East Lansing, Editions Michigan State University Press.

Sorokin P.A. (1964), *Sociocultural causality, space, time: A study of referential principles of sociology and social science*, New York, Editions Russell & Russell, Collection Duke University Press Sociological Series.

Spinoza (1988), *Éthique*, Paris, Editions du Seuil, Collection L'ordre Philosophique.

Stalk G. et Hout T. (1992), *Vaincre le temps: Reconcevoir l'entreprise pour un nouveau seuil de performance*, Paris, Editions Dunod.

Stam E., Hartog C., Van Stel A. et Thurik R. (2013), « Ambitious entrepreneurship, high-growth firms, and macroeconomic growth », In Minniti M. (Dir.), *The dynamics of entrepreneurship: Evidence from the global entrepreneurship monitor data*, Oxford, Editions Oxford University Press, p.231-249.

Stea D., Linder S. et Foss N.J. (2015), « Understanding organizational advantage: How the theory of mind adds to the attention-based view of the firm », In Gavetti G. et Ocasio W. (Dir.), *Advances in Strategic Management*, Vol.32, Bingley, Editions Emerald Group Publishing, p.279-301.

- Stolarski M., Wiberg B. et Osin E. (2015), « Assessing temporal harmony: The issue of a balanced time perspective », In Stolarski M., Fieulaine N. et Van Beek W. (Dir.), *Time perspective theory; review, research and application. Essays in honor of Philip G. Zimbardo*, Cham, Editions Springer, p.57-71.
- Storey D.J. (2006), *Understanding the small business sector*, Londres, Editions Thomson Learning.
- Strizhitskaya O.Y. et Petrash M.D. (2013), « Future time ambiguity types within younger and older adults », In Paixão M.P., Da Silva J.T., Ortuño V. et Cordeiro P. (Dir.), *International studies in time perspective*, Coimbra, Editions University of Coimbra Press, p.65-70.
- Sue R. (1994), *Temps et ordre social: Sociologie des temps sociaux*, Paris, Editions PUF, Collection le sociologue.
- Teece D.J. (2009), *Dynamic capabilities and strategic management*, Oxford, Editions Oxford University Press.
- Tellegen A. (1985), « Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report », In Tuma A.H. et Maser J.D. (Dir.), *Anxiety and the anxiety disorders*, Hillsdale, Editions Lawrence Erlbaum Associates, p.681-706.
- Thirlby G.F. (1981), « The subjective theory of value and accounting 'cost' », In Buchanan, J.M. et Thirlby G.F. (Dir.), *LSE essays on cost*, New York, Editions New York University Press, p.135-161.
- Thornton P.H. et Ocasio W. (2008), « Institutional logics », In Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. et Suddaby R. (Dir.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Londres, Editions Sage, p.99-129.
- Thornton P.H., Ocasio W. et Lounsbury M. (2012), *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*, Oxford, Editions Oxford University Press.
- Tichy N.M. et Devanna M.A. (1986), *The transformational leader*, New York, Editions John Wiley & Sons.
- Torrès O. (1999), *Les PME*, Paris, Editions Flammarion.
- Torrès O. (2007a), « Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME: Le mix de proximité », In Filion L.J. (Dir.), *Management des PME: De la création à la croissance*, Paris, Editions Pearson Education, p.23-34.
- Torrès O. (2007b), « Approche explicative du comportement caractéristique des PME: Le principe proxémique », In Filion L.J. (Dir.), *Management des PME: De la création à la croissance*, Paris, Editions Pearson Education, p.35-46.
- Tricard B. (2016), « Le temps dans la pensée processuelle », In De Vaujany F-X., Hussenot A. et Chanlat J-F. (Dir.), *Théorie des organisations: Nouveaux tournants*, Paris, Editions Economica, Collection Gestion, p.299-317.
- Trommsdorff G. et Lamm H. (1975), « An analysis of future orientation and some of its social determinants », In Fraser J.T. et Lawrence N. (Dir.), *The study of time II: Proceedings of the second conference of the international society for the study of time*, New York, Editions Springer-Verlag, p.343-361.



- Trompenaars F. et Hampden-Turner C. (2008), *L'entreprise multiculturelle*, 3<sup>e</sup> édition augmentée, Paris, Editions Maxima.
- Tushman M.L. et Romanelli E. (1985), « Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation », *In Cummings L.L. et Staw B.M. (Dir.), Research in organizational behavior*, Vol.7, Greenwich, Editions JAI Press, p.171-222.
- Venkataraman S. (1997), « The distinctive domain of entrepreneurship research », *In Katz J.A. (Dir.), Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Vol.3, Greenwich, Editions JAI Press, p.119-138.
- Vérin H. (2011), *Entrepreneurs, entreprise: Histoire d'une idée*, Paris, Editions Classiques Garnier.
- Von Hippel E. (1988), *The sources of innovation*, New York, Editions Oxford University Press.
- Von Mises L. (1996), *Human action: A treatise on economics*, 4<sup>e</sup> édition révisée, New York, Editions The Foundation for Economic Education.
- Von Mises L. (2003), *Epistemological problems of economics*, 3<sup>e</sup> édition, Auburn, Editions Ludwig Von Mises Institute.
- Von Mises L. (2008), « Profit and loss », *In Von Mises L. (Dir.), Planning for freedom: Let the market system work. A collection of essays and addresses*, Indianapolis, Editions Liberty Fund, p.143-172.
- Vroom V.H. (1964), *Work and motivation*, New York, Editions John Wiley & Sons.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Editions Economica, Collection Gestion.
- Wasserman S. et Faust K. (1994), *Social network analysis: Methods and applications*, New York, Editions Cambridge University Press, Collection Structural Analysis in the Social Sciences.
- Weber M. (2003), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, suivi d'autres essais*, Paris, Editions Gallimard, Collection Bibliothèque des Sciences Humaines.
- Weber R.P. (1990), *Basic content analysis*, 2<sup>e</sup> édition, Newbury Park, Editions Sage, Collection Quantitative Applications in the Social Sciences.
- Weick K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, 2<sup>e</sup> édition, New York, Editions Random House.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Editions Sage, Collection Foundations for Organizational Science.
- Weick K.E. (2001), *Making sense of the organization*, Malden, Editions Blackwell.
- Weick K.E. et Bougon M.G. (1986), « Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure », *In Sims H.P. et Gioia D.A. (Dir.), The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*, San Francisco, Editions Jossey-Bass, Collections The Jossey-Bass Management Series & The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series, p.102-135.

- Weiss H.M. et Cropanzano R. (1996), « Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work », In Staw B.M. et Cummings L.L. (Dir.), *Research in organizational behavior*, Vol.18, Greenwich, Editions JAI Press, p.1-74.
- Whitrow G.J. (1961), *The natural philosophy of time*, Londres, Editions Thomas Nelson and Sons.
- Whorf B.L. (1969), *Linguistique et anthropologie*, Paris, Editions Denoël/Gonthier, Collection Bibliothèque Médiations.
- Williamson O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Paris, Editions InterEditions.
- Williamson O.E. (2004), « Herbert Simon and organization theory: Lessons for the theory of the firm », In Augier M. et March J.G. (Dir.), *Models of a man: Essays in memory of Herbert A. Simon*, Cambridge, Editions MIT Press, p.279-295.
- Wortman M.S. (1986), « A unified framework, research typologies, and research prospectuses for the interface between entrepreneurship and small business », In Sexton D.L. et Smilor R.W. (Dir.), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, Editions Ballinger Publishing Company, p.273-331.
- Wren D.A. (2005), *The history of management thought*, 5<sup>e</sup> édition, Hoboken, Editions John Wiley & Sons.
- Yanow D. (2006), « Thinking interpretively: Philosophical presuppositions and the human sciences », In Yanow D. et Schwartz-Shea P. (Dir.), *Interpretation and method: Empirical research methods and the interpretive turn*, Armonk, Editions M.E. Sharpe, p.5-26.
- Yates J. (2014), « Time, history, and materiality », In De Vaujany F.X., Mitev N., Laniray P. et Vaast E. (Dir.), *Materiality and time: Historical perspectives on organizations, artefacts, and practices*, Basingstoke, Editions Palgrave Macmillan, Collection Technology, Work, and Globalization, p.17-32.
- Yukl G. (2002), *Leadership in organizations*, 5<sup>e</sup> édition, Upper Saddle River, Editions Prentice-Hall International.
- Zajonc R.B. (2000), « Feeling and thinking: Closing the debate over the independence of affect », In Forgas J.P. (Dir.), *Feeling and thinking: The role of affect in social cognition*, New York, Editions Cambridge University Press/Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, Collection Studies in Emotion and Social Interaction Second Series, p.31-58.
- Zerubavel E. (1985), *Hidden rhythms: Schedules and calendars in social life*, Berkeley, Editions University of California Press.
- Zimbardo P. et Boyd J. (2008), *The time paradox: The new psychology of time that will change your life*, New York, Editions The Free Press.
- Zimbardo P.G., Sword R.M. et Sword R.K.M. (2012), *The time cure: Overcoming PTSD with the new psychology of time perspective therapy*, San Francisco, Editions Jossey-Bass.
- Zola E. (2014), *Contes à Ninon suivi de nouveaux contes à Ninon*, Paris, Editions Gallimard, Collection Folio Classique.

Zukin S. et DiMaggio P. (1990), « Introduction », In Zukin S. et DiMaggio P. (Dir.), *Structures of capital: The social organization of the economy*, New York, Editions Cambridge University Press, p.1-36.

- *Communications présentées lors de congrès académiques*

Avenier M-J. (1996), « La stratégie tâtonnante: Des interactions récursives entre vision et action stratégiques », *V<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 13-15 mai.

Barabel M. (1997), « Comment les dirigeants de grandes entreprises françaises élaborent-ils leurs stratégies? Le traitement de l'information par les P.D.G. », *VI<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 1<sup>er</sup>-3 juin.

Bayad M. et Garand D.J. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action », *IV<sup>ème</sup> Congrès International Francophone de la PME*, Nancy-Metz, 22-24 octobre.

Boissin J-P., Chalus-Sauvannet M-C., Deschamps B. et Geindre S. (2008), « Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises innovantes », *XVII<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Nice, 28-31 mai.

Chanut-Guieu C., Guieu G., Tannery F. et Dana L-P. (2014), « Au-delà de la croissance rapide: Combiner le paradoxe et la logique dominante pour un modèle d'hypercroissance durable », *XII<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Agadir, 29-31 octobre.

Claveau N., Perez M., Prim-Allaz I. et Teyssier C. (2012), « Slack financier et forte croissance dans la PME », *XI<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Brest, 23-26 octobre.

Garreau L. et Bandeira-De-Mello R. (2010), « La théorie enracinée en pratique: Vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée? », *XIX<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Luxembourg, 1<sup>er</sup>-4 juin.

Grandclaude D. et Nobre T. (2014), « Existe-t-il de « vrais seuils » et de « faux seuils » sur la trajectoire de croissance des PME? », *XII<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Agadir, 29-31 octobre.

Grandclaude D. et Nobre T. (2015), « La fabrique de la croissance: Des représentations aux paradigmes », *XXIV<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Paris, 3-5 juin.

Gueguen G. (2010), « Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME », *X<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, 26-29 octobre.

Guyot J-L., Janssen F. et Lohest O. (2006), « Facteurs influençant la croissance de l'emploi des PME wallonnes », *VIII<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, 25-27 octobre.

Julien P-A. et St-Pierre J. (2012), « Entrepreneur, incertitude et information », *XI<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Brest, 23-26 octobre.

Julien P-A., Saint-Jean E. et Audet J. (2006), « Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance », *VIII<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg, 25-27 octobre.

Levratto N. et Tessier L. (2014), « La croissance des PME est-elle favorisée par les Business Angels? Une analyse à partir du cas français en 2008 et 2009 », *XII<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Agadir, 29-31 octobre.

Mahé De Boislandelle H. (1996), « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: Ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *III<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME*, Trois-Rivières, 23-25 octobre.

Métais E. et Roux-Dufort C. (1997), « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel: Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », *VI<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, 1<sup>er</sup>-3 juin.

Sauvé P., Mahjoub A. et Pelletier L. (2007), « La croissance des PME: Exploration des facteurs de croissance auprès d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue », *V<sup>e</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke, 4-5 octobre.

Singh R.P., Hills G.E., Lumpkin G.T. et Hybels R.C. (1999), « The entrepreneurial opportunity recognition process: Examining the role of self-perceived alertness and social networks », *LIX<sup>e</sup> Academy of Management Annual Meeting*, Chicago, 6-11 août.

Teyssier C. (2010), « L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hyper-croissance: Une approche par études de cas », *X<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Bordeaux, 26-29 octobre.

Torrès O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *V<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, 25-27 octobre.

Torrès O. (2006), « The proximity law of small business finance », *LI<sup>e</sup> International Council for Small Business World Conference*, Melbourne, 18-21 juin.

Viala C. et Léger-Jarniou C. (2010), « Leviers organisationnels de la dynamique d'innovation intrapreneuriale: Relecture théorique du modèle d'Ireland, Kuratko et Morris », *XIX<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Luxembourg, 1<sup>er</sup>-4 juin.

Witmeur O. (2008), « Evolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises: Modélisation à partir des configurations et des processus », *IX<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, Louvain-La-Neuve, 28-31 octobre.

## • *Autres documents*

Aurégan P. (2009), *Du temps psychologique à l'approche projet: Questions de temporalités en management stratégique*, Mémoire du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Caen Basse-Normandie, décembre.

- Avenier M-J. (2012), *Epistémologies de l'entrepreneuriat: Cadres scientifiques et épistémologiques mobilisés dans la recherche en entrepreneuriat*, Cahier de recherche, Université Pierre Mendès-France, mars.
- Barabel M. (1999), *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*, Thèse de Doctorat, Université de Paris-Dauphine, janvier.
- Betbèze J-P. et Saint-Étienne C. (2006), *Une stratégie PME pour la France*, Rapport, juillet. Document disponible à l'adresse suivante: <http://www.cae-eco.fr/IMG/pdf/061.pdf>.
- Bpifrance (2015), *PME 2014: Rapport sur l'évolution des PME*, février. Document disponible à l'adresse suivante: <http://www.bpifrance-lelab.fr/rpme14/appli.html>.
- Bruyat C. (1993), *Création d'entreprise: Contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès-France, octobre.
- Ederlé N. (2001), *Vision et pilotage d'entreprise: Conceptualisation, représentation et pratiques*, Thèse de Doctorat, Université de Paris-Dauphine, juin.
- El Sawy O.A. (1983), *Temporal perspective and managerial attention: A study of chief executive strategic behavior*, Thèse de Doctorat, Université Stanford, mai.
- Fioulaine N. (2006), *Perspective temporelle, situations de précarité et santé: Une approche psychosociale du temps*, Thèse de Doctorat, Université Aix-Marseille 1 – Université de Provence, décembre.
- Fonrouge C. (1999), *De l'entrepreneur à l'entreprise: Exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées*, Thèse de Doctorat, Université Montesquieu – Bordeaux 4, décembre.
- Girsault Haas A. (2016), *Relations inter-organisationnelles informelles et dynamique de l'entreprise: Une approche par les microfondations*, Thèse de Doctorat, Université de Paris-Dauphine, juillet.
- Gour A. (2015), *La participation des acteurs externes dans la construction des décisions stratégiques*, Thèse de Doctorat, Université de Paris-Dauphine, décembre.
- Goxe F. (2011), *Communautés d'affaires et réseaux sociaux: Facteur de développement pour l'internationalisation des entreprises? Cas des entrepreneurs de PME françaises en Chine*, Thèse de Doctorat, Université de Paris-Dauphine, juin.
- Jaouen A. (2005), *Les alliances stratégiques entre très petites entreprises: Un cadre d'analyse*, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier 1, juillet.
- Le Vigoureux F. (1997), *Dynamique des structures de propriété et comportements stratégiques des moyennes entreprises industrielles*, Thèse de Doctorat, Université de Caen Basse-Normandie, décembre.
- Léger C. (1987), *Statut et capacité stratégique de la PMI*, Thèse de Doctorat, Université de Paris-Dauphine, avril.

Levasseur L. (2011), *L'influence de la structure de propriété sur le comportement stratégique et les orientations temporelles du dirigeant et de la moyenne entreprise*, Mémoire de Master 2 Recherche, Université de Caen Basse-Normandie - Institut d'Administration des Entreprises, juin.

Love J.H. et Roper S. (2013), *SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence*, Enterprise Research Centre White Paper n°5, avril. Document disponible à l'adresse suivante: [http://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2013/12/ERC-White-Paper-No\\_5-Innovation-final.pdf](http://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2013/12/ERC-White-Paper-No_5-Innovation-final.pdf).

Mourmant G. (2009), *Pourquoi et comment les entrepreneurs en système d'information décident de quitter leur emploi de salarié pour créer une entreprise?*, Thèse de Doctorat, Université de Paris-Dauphine, octobre.

Nzali E. et Fayolle A. (2012), *Global Entrepreneurship Monitor 2012 France Report*. Document disponible à l'adresse suivante: <http://www.gemconsortium.org/report/48673>.

Perrot S. (2000), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés: Une approche en termes de tensions de rôles*, Thèse de Doctorat, Université de Paris-Dauphine, janvier.

Torrès O. (2004), *Essai de théorisation de la gestion des PME: De la mondialisation à la proxémie*, Mémoire du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Caen Basse-Normandie, décembre.

Verstraete T. (2000), *Entrepreneuriat et sciences de gestion*, Mémoire du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches, Université des Sciences et Technologies de Lille - Institut d'Administration des Entreprises, septembre.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Les cinq dimensions de l'échelle de Zimbardo et Boyd (1999) sur la Perspective Temporelle.....	41
Tableau 2 :	Répartition des PME non micro-entreprises selon leur secteur d'activité.....	62
Tableau 3 :	Activité des PME.....	63
Tableau 4 :	Présentation de l'entrepreneur et de sa psychologie à l'aide de la contribution de Brockhaus (1982).....	66
Tableau 5 :	Le continuum.....	71
Tableau 6 :	Caractéristiques à prendre en compte pour définir la PME.....	72
Tableau 7 :	Portrait-type du dirigeant de PME d'aujourd'hui.....	76
Tableau 8 :	Conditions individuelles et organisationnelles du partage de la vision.....	81
Tableau 9 :	Définition des dimensions de l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle selon Miller et Friesen (1983).....	102
Tableau 10 :	Un échantillon d'articles conceptualisant l'orientation entrepreneuriale comme la somme de la prise de risque, de l'innovation et de la proactivité.....	108
Tableau 11 :	Les points distinctifs des deux conceptualisations selon Covin et Wales (2012).....	111
Tableau 12 :	Présentation de certains thèmes et sous-thèmes liés au temps en Économie.....	147
Tableau 13 :	Présentation de certains thèmes et sous-thèmes liés au temps en Psychologie.....	149
Tableau 14 :	Présentation de certains thèmes et sous-thèmes liés au temps en Sociologie et <i>Management/Organisation</i> .....	153
Tableau 15 :	Le modèle de Bergadaà (2001) sur la réalité temporelle vécue par les dirigeants.....	172
Tableau 16 :	Caractéristiques des construits de haut niveau et de bas niveau selon Trope et Liberman (2003).....	177
Tableau 17 :	Récapitulatif des construits mobilisés dans le travail doctoral.....	181
Tableau 18 :	Accès direct aux entreprises de BPI Excellence par l'envoi du <i>mailing</i> .....	196

Tableau 19 : Accès direct aux entreprises membres de l'annuaire Entreprendre par l'envoi du <i>mailing</i> .....	198
Tableau 20 : Accès direct aux entreprises membres des pôles, des réseaux et des associations spécifiques par l'envoi du <i>mailing</i> .....	198
Tableau 21 : Dictionnaire des thèmes théorique.....	209
Tableau 22 : Collection de huit citations pour introduire la méthodologie des cartographies cognitives.....	225
Tableau 23 : Conventions utilisées.....	228
Tableau 24 : Procédure suivie pour construire les cartes.....	230
Tableau 25 : Actions prises dans la Thèse concernant la question de la validité.....	233
Tableau 26 : Présentation des principaux résultats concernant le questionnaire précédant l'entretien.....	241
Tableau 27 : Récapitulatif des scores obtenus par les personnes interrogées concernant la PT.....	257
Tableau 28 : Classement des dimensions liées aux cinq PT « déséquilibrées ».....	263
Tableau 29 : Synthèse des dimensions consensuelles concernant le questionnaire précédant l'entretien.....	276
Tableau 30 : Liens entre la vision et la Perspective Temporelle.....	280
Tableau 31 : Liens entre la Perspective Temporelle et la vigilance.....	281
Tableau 32 : Liens entre la vigilance et l'orientation entrepreneuriale.....	282
Tableau 33 : Liens entre l'orientation entrepreneuriale et la croissance.....	284



## LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Structuration de la Thèse.....	19
Figure 2 :	Figure de synthèse du travail doctoral.....	54
Figure 3 :	La petite entreprise comme objet de recherche.....	59
Figure 4 :	La Perspective Temporelle (PT) du dirigeant de Solutec.....	258
Figure 5 :	La PT du dirigeant de Du Bois.....	258
Figure 6 :	La PT de la dirigeante de BT Sud.....	258
Figure 7 :	La PT du dirigeant de Pli68.....	258
Figure 8 :	La PT de la dirigeante de Coffre.....	259
Figure 9 :	La PT du dirigeant de Pools.....	259
Figure 10 :	La PT du dirigeant de Paint.....	259
Figure 11 :	La PT du dirigeant de West n' Tools.....	259
Figure 12 :	La PT du dirigeant de Prodisol.....	259
Figure 13 :	La PT du dirigeant de CEC.....	259
Figure 14 :	La PT du dirigeant de Soin Santé.....	260
Figure 15 :	La PT du dirigeant de Health Industry.....	260
Figure 16 :	La PT du dirigeant de Solim.....	260
Figure 17 :	La PT du dirigeant de Water Plus.....	260
Figure 18 :	La PT de la dirigeante de Condo.....	260
Figure 19 :	La PT du dirigeant de Start Knowledge.....	260

Figure 20 : La PT du dirigeant de Industrial Grafix.....	261
Figure 21 : La PT du dirigeant de Vegetalinnov.....	261
Figure 22 : La PT du dirigeant de Flyus.....	261
Figure 23 : La PT du dirigeant de DP.....	261
Figure 24 : La PT du dirigeant de Bat.....	261
Figure 25 : La PT du dirigeant de Cabletech.....	261
Figure 26 : Comparaison de la PT du dirigeant de Vegetalinnov avec la PT « équilibrée ».....	264
Figure 27 : Comparaison de la PT du dirigeant de Solim avec la PT « équilibrée ».....	264
Figure 28 : Comparaison de la PT du dirigeant de Pli68 avec la PT « équilibrée ».....	265
Figure 29 : Comparaison de la PT du dirigeant de Du Bois avec la PT « équilibrée ».....	265
Figure 30 : Comparaison de la PT du dirigeant de Start Knowledge avec la PT « équilibrée ».....	266
Figure 31 : Comparaison de la PT de la dirigeante de Coffre avec la PT « équilibrée »....	268
Figure 32 : Comparaison de la PT du dirigeant de Pools avec la PT « équilibrée ».....	268
Figure 33 : Comparaison de la PT du dirigeant de CEC avec la PT « équilibrée ».....	269
Figure 34 : Comparaison de la PT du dirigeant de Soins Santé avec la PT « équilibrée »...	269
Figure 35 : Comparaison de la PT du dirigeant de Water Plus avec la PT « équilibrée »...	269
Figure 36 : Comparaison de la PT de la dirigeante de Condo avec la PT « équilibrée »....	270
Figure 37 : Comparaison de la PT du dirigeant de Industrial Grafix avec la PT « équilibrée ».....	270
Figure 38 : Comparaison de la PT du dirigeant de Flyus avec la PT « équilibrée ».....	270
Figure 39 : Comparaison de la PT du dirigeant de DP avec la PT « équilibrée ».....	271

Figure 40 : Comparaison de la PT du dirigeant de Cabletech avec la PT « équilibrée »....	271
Figure 41 : Comparaison de la PT de la dirigeante de BT Sud avec la PT « équilibrée »...	271
Figure 42 : Carte du dirigeant de Start Knowledge.....	329
Figure 43 : Carte du dirigeant de Water Plus.....	331
Figure 44 : Carte du dirigeant de Bat.....	334
Figure 45 : Carte du dirigeant de Paint.....	335
Figure 46 : Carte du dirigeant de Pools.....	337
Figure 47 : Carte du dirigeant de DP.....	339
Figure 48 : Carte du dirigeant de Du Bois.....	340
Figure 49 : Carte du dirigeant de Pli68.....	342
Figure 50 : Carte du dirigeant de Prodisol.....	343
Figure 51 : Carte du dirigeant de Industrial Grafix.....	345
Figure 52 : Carte du dirigeant de Solutec.....	347
Figure 53 : Carte du dirigeant de West n' Tools.....	348
Figure 54 : Carte du dirigeant de Chtite Entreprise en Croissance (CEC).....	350
Figure 55 : Carte du dirigeant de Health Industry.....	351
Figure 56 : Carte de la dirigeante de Condo.....	354
Figure 57 : Carte de la dirigeante de BT Sud.....	355
Figure 58 : Carte du dirigeant de Flyus.....	357
Figure 59 : Carte de la dirigeante de Coffre.....	358
Figure 60 : Carte du dirigeant de Vegetalinnov.....	361

Figure 61 : Carte du dirigeant de Soins Santé.....	362
Figure 62 : Carte du dirigeant de Cabletech.....	364
Figure 63 : Carte du dirigeant de Solim.....	365
Figure 64 : Modèle de recherche.....	431
Figure 65 : Complémentarité des approches et des perspectives.....	439

# TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>4</b>
<b>SOMMAIRE</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>9</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE</b>	<b>20</b>
<b>UNE APPROCHE CONCEPTUELLE ET MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION DU TRAVAIL DOCTORAL</b>	<b>22</b>
<b>1 DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE À LA PERSPECTIVE TEMPORELLE DE L'INDIVIDU</b>	<b>24</b>
1.1 Le niveau interorganisationnel : présentation historique et narrative du lien positif entre entrepreneuriat et croissance économique	24
1.2 Passage du niveau interorganisationnel au niveau organisationnel	26
1.2.1 L'étude de la Petite et Moyenne Entreprise (PME)	26
1.2.2 <i>Focus</i> sur la croissance de la PME	27
1.2.2.1 La justification du choix d'étude	27
1.2.2.2 Les différents facteurs entrant dans la croissance de la firme	28
1.2.3 <i>Focus</i> sur un autre construit de niveau organisationnel : l'orientation entrepreneuriale	30
1.3 De la croissance et de l'orientation entrepreneuriale à l'opportunité et au processus entrepreneurial	31
1.4 Vers le niveau d'analyse individuel : <i>focus</i> sur la découverte d'opportunités et la vigilance envers les opportunités d'affaires	32
1.5 De l'étude de la vigilance entrepreneuriale à l'étude d'autres thèmes de niveau individuel : cognition et traits psychologiques de l'entrepreneur	35
1.5.1 Cognition entrepreneuriale	36
1.5.2 Traits psychologiques de l'entrepreneur	37
1.5.2.1 Le problème lié à l'étude des traits	38
1.5.2.2 L'exemple du besoin d'accomplissement, la transition vers la Perspective Temporelle et le lien avec l'entrepreneuriat	38
1.6 La Perspective Temporelle	40
1.6.1 Une définition du construit	40
1.6.2 Présentation et justification du construit	41
<b>CONCLUSION DU PREMIER POINT</b>	<b>44</b>
<b>2 DIFFÉRENTES CONCEPTIONS DU TEMPS, TRAJECTOIRE DE</b>	

<b>RECHERCHE ET IDENTIFICATION D'UN VIDE CONCERNANT LE TEMPS</b>	<b>45</b>
2.1 Les différentes conceptions du temps	45
2.2 Le problème de la trajectoire prise et le vide identifié	45
2.3 Les justifications académiques et <i>managériales</i> du vide lié au temps	47
<b>CONCLUSION DU DEUXIÈME POINT</b>	<b>48</b>
<b>3 LE BUT DU TRAVAIL DOCTORAL</b>	<b>49</b>
3.1 Introduction	49
3.2 Une justification théorique liée à la contribution envisagée	50
3.3 La problématique	51
3.4 Les questions de recherche	52
<b>CONCLUSION DU TROISIÈME POINT</b>	<b>54</b>
<b>4 DE LA DÉFINITION DE L'ENTREPRENEUR ET SES DIFFICULTÉS TOUJOURS PERSISTANTES À L'OBJET DE RECHERCHE</b>	<b>55</b>
4.1 Les définitions de Hébert et Link (1989) et de Kuratko (2009)	55
4.2 Différences et évolutions entre ces deux définitions	55
4.3 Le problème du choix de la définition de Kuratko (2009)	56
4.4 L'entrepreneur est-il le créateur d'une nouvelle firme et/ou le dirigeant d'une firme déjà créée ?	57
4.5 L'objet de la recherche doctorale : la Petite Entreprise	59
<b>CONCLUSION DU QUATRIÈME POINT</b>	<b>60</b>
<b>5 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA PME EN TANT QU'OBJET DE RECHERCHE</b>	<b>61</b>
5.1 Les PME : repères démographiques et économiques et objectifs	61
5.2 Les PME : repères théoriques	64
5.2.1 De l'individu (le dirigeant) à l'organisation (la PME)	64
5.2.1.1 Présentation des entrepreneurs et de leurs caractéristiques	64
5.2.1.1.1 La contribution de Shapero (1975) portant sur la notion de déplacement et sur d'autres caractéristiques personnelles des entrepreneurs	64
5.2.1.1.2 La contribution de Brockhaus (1982) sur les nombreuses caractéristiques liées à l'entrepreneur et à sa psychologie	65
5.2.1.2 Typologies, dirigeants et PME	69
5.2.1.2.1 La typologie de Marchesnay sur les buts des dirigeants	69
5.2.1.2.2 Une typologie multicritère et une aide à la définition de la PME : la typologie de Julien (1990)	70

5.2.2	Questions complémentaires	73
5.2.2.1	Quelle gestion de l'environnement et des réseaux dans les PME ?	73
5.2.2.2	Quelle proximité dans les PME ?	73
5.2.2.3	Quels effets de grossissement dans les PME ?	74
5.2.2.3.1	Le grossissement de l'effet de nombre	74
5.2.2.3.2	Le grossissement de l'effet de microcosme (l'ici et le maintenant)	74
5.2.2.3.3	Le grossissement de l'effet d'égotrophie	75
5.2.2.3.4	Le grossissement de l'effet de proportion	75
5.2.2.4	Qui est le dirigeant de PME aujourd'hui ?	75
5.2.2.5	Quelle vision du dirigeant de PME ?	76
5.2.2.5.1	Cinq travaux séminaux sur la vision	76
5.2.2.5.2	Autres études sur la vision de l'entrepreneur	78
5.2.2.5.3	La vision du dirigeant de PME	79
5.2.2.6	Une synthèse critique sous forme de questions est-elle possible ?	81
<b>CONCLUSION DU CINQUIÈME POINT</b>		<b>82</b>
<b>CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE</b>		<b>83</b>
<b>CHAPITRE 2 : UN CADRE CONCEPTUEL MOBILISANT LE CROISEMENT DE PLUSIEURS LITTÉRATURES</b>		<b>84</b>
<b>1 REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE ET NARRATIVE SUR LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE</b>		<b>86</b>
1.1	<b>Complexité et difficultés liées à l'étude de la croissance</b>	<b>87</b>
1.2	<b>Quelques grands thèmes liés à la croissance de l'entreprise</b>	<b>89</b>
1.2.1	Caractéristiques individuelles	89
1.2.1.1	Motivation pour la croissance et aspiration à la croissance	89
1.2.1.2	Les attitudes envers la croissance	90
1.2.1.3	Le capital humain	90
1.2.1.4	Autres variables individuelles intervenant dans la croissance	92
1.2.2	D'autres caractéristiques que les caractéristiques individuelles	93
1.2.2.1	L'opportunité	95
1.2.2.2	Les ressources et la stratégie	95
1.2.2.3	Le contexte de la croissance	98
<b>CONCLUSION DU PREMIER POINT ET CONCLUSIONS POUR ACTIONS</b>		<b>99</b>
<b>2 REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE ET NARRATIVE SUR L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE</b>		<b>100</b>
2.1	<b>Introduction portant sur la notion d'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle</b>	<b>100</b>
2.2	<b>Présentation historique et narrative de la littérature liée à l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle</b>	<b>101</b>
2.2.1	La période 1977-1983	101
2.2.2	La période 1986-1988	103
2.2.3	L'article séminal de Covin et Slevin de 1989 sur l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle	104
2.2.4	La période 1990-2002	104
2.3	<b>L'orientation entrepreneuriale multidimensionnelle de Lumpkin et Dess de 1996</b>	<b>106</b>

2.4	<b>Focus sur le bien-fondé de la conceptualisation unidimensionnelle comprenant prise de risque, innovation et proactivité</b>	<b>108</b>
2.5	<b>Quelques réflexions récentes sur l'orientation entrepreneuriale</b>	<b>110</b>
2.6	<b>Présentation historique et narrative du lien entre orientation entrepreneuriale et performance</b>	<b>112</b>
<b>CONCLUSIONS DU DEUXIÈME POINT ET CONCLUSIONS POUR ACTIONS</b>		<b>114</b>
<b>3</b>	<b>REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE ET NARRATIVE SUR L'ENTREPRENEURIAT, AVEC UN FOCUS SUR LES OPPORTUNITÉS ET LA VIGILANCE ENTREPRENEURIALE</b>	<b>119</b>
3.1	L'entrepreneur et ses traits psychologiques	119
3.2	La porosité entre les entrepreneurs, l'entrepreneuriat et les organisations	123
3.3	La cognition et le contexte d'entreprise	125
3.4	Les opportunités et la vigilance envers les opportunités	131
3.4.1	Une introduction économique préalable	131
3.4.2	Une revue de littérature historique et narrative	132
3.5	Quelques réflexions sur opportunité, cognition et vigilance	138
3.6	Le débat actuel sur la formation des opportunités et le problème qu'il pose	140
<b>CONCLUSIONS DU TROISIÈME POINT ET CONCLUSIONS POUR ACTIONS</b>		<b>143</b>
<b>4</b>	<b>REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE ET NARRATIVE SUR LA PERSPECTIVE TEMPORELLE : DE L'INTERDISCIPLINARITÉ DE CERTAINS THÈMES ET SOUS-THÈMES DÉJÀ ÉTUDIÉS À LA MISE EN ÉVIDENCE D'UN VIDE THÉORIQUE</b>	<b>146</b>
4.1	Présentation interdisciplinaire de certains thèmes et sous-thèmes liés au temps en Sociologie et <i>Management/Organisation</i> et dans d'autres disciplines connexes (Économie, Psychologie)	146
4.2	La mise en évidence d'un vide théorique	165
4.3	Revue de littérature historique et narrative portant sur les bases du temps chez l'individu et sur la Perspective Temporelle	166
4.3.1	Introduction préalable sur la motivation et la Perspective Temporelle	166
4.3.2	Revue historique et narrative de la dimension du « passé » chez l'individu	168
4.3.2.1	La profondeur temporelle	168
4.3.2.2	Focus temporel	169
4.3.2.3	Points positifs et négatifs de la dimension « passé » chez l'individu	170
4.3.2.3.1	Les points positifs	170
4.3.2.3.2	Les points négatifs	170
4.3.2.4	La situation concernant les entrepreneurs et une transition vers les autres dimensions temporelles individuelles	170
4.3.3	Revue historique et narrative de la dimension « présent » chez l'individu	170
4.3.3.1	Les points positifs et négatifs de la dimension « présent » chez l'individu	170
4.3.3.1.1	Les points positifs	170
4.3.3.1.2	Les points négatifs	171



4.3.3.2	Synthèse	171
4.3.4	Revue historique et narrative de la dimension « futur » chez l'individu	173
4.3.4.1	L'accomplissement	173
4.3.4.2	Un retour sur le retardement des récompenses	173
4.3.4.3	L'orientation « futur »	174
4.3.4.4	La Perspective Temporelle « Futur »	174
4.3.4.5	La théorie des niveaux de construit	176
<b>CONCLUSIONS DU QUATRIÈME POINT, CONCLUSIONS POUR ACTIONS ET TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CONSTRUIIS MOBILISÉS</b>		<b>178</b>
<b>CONCLUSION DU DEUXIÈME CHAPITRE</b>		<b>182</b>
<b>CHAPITRE 3 : UNE MÉTHODE D'ANALYSE</b>		<b>183</b>
<b>1</b>	<b>LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b>	<b>185</b>
1.1	L'exploration comme voie de recherche	185
1.2	L'exploration hybride et la démarche abductive	186
1.3	Le dispositif méthodologique qualitatif cohérent avec la voie exploratoire	186
1.4	La cohérence entre les données qualitatives et la posture épistémologique interprétativiste	186
1.5	Une recherche exploratoire et explicative mais qui porte sur le contenu	187
<b>CONCLUSION DU PREMIER POINT AUTOUR DU <i>DESIGN</i> (ARCHITECTURE) DE LA RECHERCHE</b>		<b>188</b>
<b>2</b>	<b>LE CHOIX DE LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE</b>	<b>190</b>
2.1	La posture positiviste : un choix possible	190
2.2	La posture positiviste : un choix critiquable et risqué	190
2.3	Choix final : la posture interprétativiste	191
<b>CONCLUSION DU DEUXIÈME POINT</b>		<b>192</b>
<b>3</b>	<b>LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON</b>	<b>193</b>
3.1	La sélection des entreprises	193
3.2	L'accès aux entreprises	195
3.3	Le nombre d'entreprises	199
<b>CONCLUSION DU TROISIÈME POINT</b>		<b>199</b>

<b>4</b>	<b>LA COLLECTE DES DONNÉES</b>	<b>200</b>
4.1	Première tentative d'approche du terrain : le contact des responsables de réseaux et d'associations de PME 200	
4.2	Seconde tentative d'approche du terrain : le contact direct des entreprises	202
4.3	<i>Focus</i> sur le questionnaire et l'entretien	202
4.4	<i>Focus</i> sur la multiplication des sources d'évidence	203
	<b>CONCLUSION DU QUATRIÈME POINT</b>	<b>204</b>
<b>5</b>	<b>COMPLÉMENTS SUR LA CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON ET LA COLLECTE DE DONNÉES</b>	<b>204</b>
	<b>CONCLUSION DU CINQUIÈME POINT</b>	<b>205</b>
<b>6</b>	<b>LE CODAGE DES DONNÉES QUALITATIVES</b>	<b>206</b>
6.1	Présentation générale de l'étape de codage	206
6.2	Présentation générale et application de l'approche des données qualitatives utilisée : l'analyse de modèle ( <i>template analysis</i> )	207
	<b>CONCLUSION DU SIXIÈME POINT</b>	<b>224</b>
<b>7</b>	<b>LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE : LES CARTOGRAPHIES COGNITIVES</b>	<b>224</b>
7.1	Une introduction à la méthodologie à l'aide d'une collection de huit citations	224
7.2	L'application de la méthodologie de la cartographie cognitive	227
7.2.1	Quelques conventions axelrodiennes adoptées ou quelque peu adaptées	227
7.2.2	La création des cartes cognitives	229
7.2.3	Autres questions importantes liées aux cartes cognitives	231
7.2.3.1	La question de la comparaison	231
7.2.3.2	La question de la fiabilité	232
7.2.3.3	La question de la validité	232
	<b>CONCLUSION DU SEPTIÈME POINT</b>	<b>233</b>
	<b>CONCLUSION DU TROISIÈME CHAPITRE</b>	<b>234</b>
	<b>CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE</b>	<b>235</b>
	<b>DEUXIÈME PARTIE</b>	<b>236</b>
	<b>UNE ÉTUDE EMPIRIQUE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE ET UN MODÈLE DES DÉTERMINANTS TEMPORELS ET DU PROCESSUS ENTREPRENEURIAL</b>	

<b>DANS LA CROISSANCE DE LA PME</b>	<b>236</b>
-------------------------------------	------------

## **CHAPITRE 4 : LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE** **238**

### **1 PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS CONCERNANT LE QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN** **240**

#### **1.1 Première approche : une vision globale des résultats** **246**

1.1.1	Présentation générale des entreprises et des dirigeant(e)s interrogé(e)s	246
1.1.1.1	Présentation générale des entreprises interrogées	246
1.1.1.2	Présentation générale des dirigeant(e)s interrogé(e)s	247
1.1.2	Quelques variables explicatives de la progression du Chiffre d'Affaires	248

#### **1.2 Une deuxième approche plus sectorielle** **249**

1.2.1	Le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques et des activités de services administratifs et de soutien	249
1.2.2	Le secteur de l'industrie manufacturière, des industries extractives et des autres industries	251
1.2.3	Le secteur de l'information et de la communication	253
1.2.4	Le secteur de la production et de la distribution d'eau, de l'assainissement, de la gestion des déchets et de la dépollution	254
1.2.5	Le secteur de la construction	254

#### **1.3 La Perspective Temporelle (PT)** **255**

1.3.1	Présentation globale des PT des dirigeant(e)s interrogé(e)s	255
1.3.1.1	La méthode de calcul suivie pour déterminer le « profil » temporel	255
1.3.1.2	Le récapitulatif des scores obtenus	256
1.3.1.3	Présentation graphique globale des PT des dirigeant(e)s	258
1.3.1.4	Une discussion générale autour des différentes PT	261
1.3.2	Un <i>focus</i> sur les PT « déséquilibrées »	262
1.3.2.1	Une première approche numérique des cinq PT « déséquilibrées »	262
1.3.2.1.1	Les cinq PT « déséquilibrées » et le classement de leurs dimensions	262
1.3.2.1.2	Présentation graphique des cinq PT « déséquilibrées »	263
1.3.2.1.3	Discussion générale et sectorielle des cinq PT « déséquilibrées »	266
1.3.2.2	Une seconde approche plus visuelle et la mise au jour de onze autres Perspectives Temporelles « déséquilibrées »	267
1.3.2.2.1	Les comparaisons graphiques des onze autres PT « déséquilibrées »	267
1.3.2.2.2	Une discussion plus fine et sectorielle des onze autres PT « déséquilibrées » à partir des graphiques et des tableaux	272

### **CONCLUSION DU PREMIER POINT** **275**

## **2 L'ÉTUDE DES LIENS ENTRE LA VISION STRATÉGIQUE, LA PERSPECTIVE TEMPORELLE, LA VIGILANCE, L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET LA CROISSANCE** **279**

#### **2.1 Les liens entre la vision stratégique et la Perspective Temporelle** **279**

#### **2.2 Les liens entre la Perspective Temporelle et la vigilance entrepreneuriale** **281**

#### **2.3 Les liens entre la vigilance et l'orientation entrepreneuriale** **282**

#### **2.4 Les liens entre l'orientation entrepreneuriale et la croissance** **283**

<b>CONCLUSION DU DEUXIÈME POINT</b>	<b>287</b>
<b>3 DES VERBATIM POUR ILLUSTRER LES RÉSULTATS QUALITATIFS</b>	<b>287</b>
<b>3.1 Les résultats portant sur la croissance</b>	<b>287</b>
3.1.1 La relation dialectique entre Perspective Temporelle et croissance	287
3.1.2 Les différentes perceptions de la croissance	289
3.1.3 Les limites/frontières ( <i>boundaries</i> ) et la croissance de la firme	290
<b>3.2 Les résultats portant sur la PME entrepreneuriale et sur l'orientation entrepreneuriale</b>	<b>290</b>
3.2.1 La satisfaction client vue comme une dimension de la PME entrepreneuriale	290
3.2.2 L'interdépendance des trois dimensions de la conceptualisation de l'orientation entrepreneuriale retenue	291
3.2.3 Les problèmes liés aux trois dimensions de la conceptualisation de l'orientation entrepreneuriale retenue	294
3.2.3.1 La prise de risque	294
3.2.3.2 L'innovation	295
3.2.3.3 La proactivité	296
<b>3.3 Les résultats portant sur la vigilance et l'opportunité d'affaire</b>	<b>297</b>
3.3.1 La découverte et la création d'opportunités	297
3.3.2 La vigilance et la recherche d'informations	301
<b>3.4 Les résultats portant sur la Perspective Temporelle</b>	<b>302</b>
3.4.1 Le bien-fondé d'une conceptualisation valencée du temps	302
3.4.2 La Perspective Temporelle et les biais cognitifs	302
3.4.2.1 La surconfiance	310
3.4.2.2 La représentativité	314
3.4.2.3 La loi des petits nombres	316
3.4.2.4 L'illusion de contrôle	317
3.4.2.5 Le narcissisme	319
3.4.3 La distinction floue entre la Perspective Temporelle « Futur » et la vision	323
<b>CONCLUSION DU TROISIÈME POINT</b>	<b>327</b>
<b>4 COMPARAISONS DES CARTES COGNITIVES DES DIRIGEANT(E)S</b>	<b>328</b>
<b>4.1 Les cartes cognitives des dirigeants d'entreprises appartenant au secteur de l'information et de la communication et au secteur de la production et de la distribution d'eau, de l'assainissement, de la gestion des déchets et de la dépollution</b>	<b>328</b>
4.1.1 La carte cognitive du dirigeant de Start Knowledge	328
4.1.2 La carte cognitive du dirigeant de Water Plus	330
<b>4.2 Les cartes cognitives des dirigeants d'entreprises appartenant au secteur de la construction</b>	<b>332</b>
4.2.1 Les différences entre les cartes cognitives des dirigeants de Bat et de Paint	332
4.2.2 Les similitudes entre la carte cognitive du dirigeant de Pools et la paire de cartes des dirigeants de Bat et de Paint	336
<b>4.3 Les cartes cognitives des dirigeants d'entreprises appartenant au secteur de l'industrie manufacturière, des industries extractives et autres industries</b>	<b>338</b>
4.3.1 Les différences entre les cartes des dirigeants de DP et de Du Bois	338
4.3.2 Les similitudes entre les cartes des dirigeants de Pli68 et de Prodisol	341
4.3.3 Les similitudes entre les cartes cognitives des dirigeants de Prodisol et de Industrial Grafix	344
4.3.4 Les différences entre les cartes des dirigeants de Solutec et de West n' Tools	346
4.3.5 Les similitudes entre les cartes cognitives des dirigeants de Chtite Entreprise en Croissance (CEC)	

et de Health Industry	349
<b>4.4 Les cartes cognitives des dirigeant(e)s d'entreprises appartenant au secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques et des activités de services administratifs et de soutien</b>	<b>352</b>
4.4.1 Les différences entre les cartes des dirigeantes de Condo et de BT Sud	352
4.4.2 Les différences entre la carte cognitive du dirigeant de Flyus et celle de la dirigeante de Coffre	356
4.4.3 Les différences entre les cartes cognitives des dirigeants de Vegetalinnov et de Soins Santé	359
4.4.4 Les différences entre les cartes des dirigeants de Cabletech et de Solim	363
<b>4.5 L'étude des biais à partir des cartes cognitives des dirigeant(e)s augmentées des entretiens de complément</b>	<b>366</b>
<b>CONCLUSION DU QUATRIÈME POINT</b>	<b>366</b>
<b>CONCLUSION DU QUATRIÈME CHAPITRE</b>	<b>367</b>
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS : CONTRIBUTIONS, MODÈLE À TESTER, LIMITES ET DIRECTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES</b>	<b>368</b>
<b>1 LES CONTRIBUTIONS LIÉES AU TRAVAIL DOCTORAL</b>	<b>370</b>
<b>1.1 Les contributions des résultats portant sur la croissance</b>	<b>370</b>
1.1.1 La relation dialectique entre Perspective Temporelle et croissance	370
1.1.2 Les perceptions de la croissance	370
1.1.3 Limites/frontières ( <i>boundaries</i> ), ressources, capacités dynamiques et croissance de la firme	370
<b>1.2 Les contributions des résultats portant sur la PME entrepreneuriale et sur l'orientation entrepreneuriale de la firme</b>	<b>371</b>
1.2.1 La satisfaction client : une dimension de la PME entrepreneuriale	371
1.2.2 La conceptualisation interdépendante de l'orientation entrepreneuriale	371
1.2.3 Les problèmes liés aux trois dimensions interdépendantes de la conceptualisation unidimensionnelle	372
1.2.3.1 La prise de risque	372
1.2.3.2 L'innovation	372
1.2.3.3 La proactivité	373
<b>1.3 Les contributions des résultats portant sur la vigilance et l'opportunité d'affaires</b>	<b>373</b>
1.3.1 La découverte et la création d'opportunités	373
1.3.2 La vigilance et la recherche d'informations	374
<b>1.4 Les contributions liées aux résultats portant sur la Perspective Temporelle</b>	<b>374</b>
1.4.1 Le bien-fondé d'une conceptualisation qualitative et valencée du temps	374
1.4.2 La Perspective Temporelle et les biais cognitifs	375
1.4.2.1 La surconfiance	375
1.4.2.2 La représentativité	375
1.4.2.3 La loi des petits nombres	375
1.4.2.4 L'illusion de contrôle	375
1.4.2.5 Le narcissisme	376
1.4.3 La difficulté de distinguer Perspective Temporelle « Futur » et vision	376
1.4.4 La remise en cause de l'équilibre de la Perspective Temporelle comme critère « discriminant »	376
<b>1.5 Quelques autres contributions</b>	<b>377</b>
1.5.1 L'importance du (de la) dirigeant(e)	377

1.5.2	L'âge du (de la) dirigeant(e)	377
1.5.3	Perspective Temporelle et entrepreneuriat féminin	377
1.5.4	Les expériences, la vision stratégique et la croissance	378
1.5.5	Vision et « presbytie stratégique »	378
1.5.6	Innovation et réseaux sociaux	378
1.5.7	Stratégie délibérée, stratégie émergente et vision stratégique	378
<b>CONCLUSION DU PREMIER POINT</b>		<b>379</b>
<b>2</b>	<b>UN MODÈLE À TESTER</b>	<b>380</b>
2.1	La relation entre la vision et la Perspective Temporelle « Futur »	380
2.2	Les relations entre la Perspective Temporelle « Futur » et les trois dimensions de la vigilance (veille-recherche d'informations, association-connexion d'informations, évaluation-jugement des opportunités)	382
2.3	Les relations entre la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et les trois dimensions de la vigilance	385
2.4	Les relations entre la Perspective Temporelle « Présent Fataliste » et les trois dimensions de la vigilance	388
2.5	Les relations entre la Perspective Temporelle « Passé Positif » et les trois dimensions de la vigilance	390
2.6	Les relations entre la Perspective Temporelle « Passé Négatif » et les trois dimensions de la vigilance	392
2.7	Les relations entre les trois dimensions de la vigilance	394
2.8	Les relations entre la veille-recherche d'informations et les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale (prise de risque, innovation et proactivité)	395
2.9	Les relations entre l'association-connexion d'informations et les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale	397
2.10	Les relations entre l'évaluation-jugement des opportunités et les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale	401
2.11	Les relations entre les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale et la croissance de la PME	406
2.12	<b>Brève présentation du capital social et des réseaux sociaux</b>	<b>409</b>
2.12.1	Une première approche du capital social et des réseaux sociaux par la définition du capital social	411
2.12.2	Une deuxième approche du capital social et des réseaux sociaux par l'imbrication	413
2.12.3	Une troisième approche du capital social et des réseaux sociaux par la distinction liens forts / liens faibles	414
2.12.4	Liens, ponts et trous structureaux : théorie et empirie	415
2.12.5	La dimension structurelle et la dimension relationnelle du capital social : théorie et empirie	416
2.12.6	Les relations entre les deux dimensions du capital social et les trois dimensions de la vigilance	417
2.12.6.1	Relations entre dimension structurelle du capital social et vigilance	418
2.12.6.2	Les relations entre dimension relationnelle du capital social et vigilance	423
2.13	<b>Quelques limites contextuelles liées au modèle</b>	<b>428</b>
2.13.1	Qui ?	428
2.13.2	Quand ?	429
2.13.3	Où ?	429
2.14	<b>La présentation d'un modèle de recherche</b>	<b>430</b>

<b>2.15</b>	<b>Les limites et les implications liées au modèle : une focalisation sur la Perspective Temporelle et la vigilance</b>	<b>432</b>
2.15.1	D'autres limites que des limites contextuelles	432
2.15.2	Les implications du modèle présenté	433
2.15.2.1	Les implications pour la recherche	433
2.15.2.2	Les implications pour la pratique	434
2.15.2.2.1	La Perspective Temporelle	434
2.15.2.2.2	La vigilance	435
 <b>CONCLUSION DU DEUXIÈME POINT</b>		<b>436</b>
 <b>3</b>	 <b>QUELQUES LIMITES LIÉES AU TRAVAIL DOCTORAL</b>	 <b>436</b>
3.1	Les déclarations, le biais de désirabilité et le discours vu comme une structure	436
3.2	La Perspective Temporelle, les émotions et la culture	437
3.3	Les facettes explorées de la personnalité des dirigeants	437
3.4	La complémentarité des approches et des perspectives	438
3.5	Les questions/débats en théorie des organisations	440
3.6	Les limites/frontières de la firme	440
3.7	La théorie comportementale de la firme	441
3.8	Les routines organisationnelles	442
3.9	L'opportunité d'affaire, la dépendance de sentier, le blocage et la Perspective Temporelle	442
3.10	La Perspective Temporelle et le courant <i>strategy-as-practice</i>	443
3.11	Les limites liées aux méthodes qualitatives	444
3.12	Une limite spécifiquement liée à l'échelle originale de Zimbardo et Boyd (1999)	444
 <b>CONCLUSION DU TROISIÈME POINT</b>		<b>445</b>
 <b>4</b>	 <b>DES DIRECTIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES</b>	 <b>445</b>
4.1	Quelques directions se concentrant sur différentes dimensions temporelles	445
4.1.1	Quelques directions se concentrant sur la Perspective Temporelle	445
4.1.2	Quelques directions se concentrant sur la composante temporelle des opportunités et sur les fenêtres d'opportunité	447
4.1.3	Quelques directions mettant l'accent sur deux manifestations du temps de l'horloge : monochronicité et polychronicité	448
4.1.4	Quelques directions mettant l'accent sur la profondeur temporelle	449
4.1.5	Quelques directions se concentrant sur l'âge et sur la complexité du travail	450
4.2	Des directions se concentrant sur la vigilance : une approche interdisciplinaire de ses aspects « comportementaux » (comparatifs entre entrepreneurs et propriétaires-dirigeants) et cognitifs	451
4.2.1	Perspective sociologique	452
4.2.2	Perspective économique	452
4.2.3	Perspective liée aux sciences politiques	453

4.2.4	Perspective anthropologique	453
4.2.5	Perspective psychologique	454
4.2.6	Perspective financière	454
4.2.7	Perspectives <i>Marketing</i> et <i>Market Strategy</i>	454
4.2.8	Perspective liée au Comportement Organisationnel	455
4.2.9	Perspective liée à la Gestion des Ressources Humaines	456
4.2.10	Perspective liée à la Gestion des Opérations	456
4.2.11	Perspective liée à la Comptabilité	456
4.2.12	Perspective des Entreprises Familiales	457
4.2.13	D'autres opportunités méthodologiques et conceptuelles	457
<b>CONCLUSION DU QUATRIÈME POINT</b>		<b>458</b>
<b>CONCLUSION DU CINQUIÈME CHAPITRE</b>		<b>459</b>
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE</b>		<b>460</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>		<b>461</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>463</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>		<b>573</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>		<b>575</b>





**Université Paris-Dauphine**  
École Doctorale de Dauphine  
DRM Management & Organisation

## **THÈSE**

pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion  
(Arrêté du 07 Août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par

**Ludvig LEVASSEUR**

**TEMPS, OPPORTUNITÉ, STRATÉGIE, CROISSANCE ET PME**

### **TOME 2 : ANNEXES**

#### **JURY**

Directeur de thèse

**Madame Catherine LÉGER-JARNIOU**  
Maître de Conférences, HDR à l'Université Paris-Dauphine

Rapporteurs

**Monsieur Didier CHABAUD**  
Professeur à l'IAE de Paris Panthéon-Sorbonne

**Madame Cécile FONROUGE**  
Professeure à l'Université du Québec à Trois-Rivières

Suffragants

**Madame Bérangère DESCHAMPS**  
Professeure à l'Université Paris 8 Vincennes—Saint-Denis

**Monsieur Pierre ROMELAER**  
Professeur à l'Université Paris-Dauphine  
Président du jury

18 Novembre 2016

## SOMMAIRE DES ANNEXES

Annexe 1 : Synthèse partielle montrant la diversité des conceptions économiques de l'entrepreneur.....	4
Annexe 2 : Un exemple de méthodologie suivie pour identifier les références.....	12
Annexe 3 : Synthèse portant sur le temps en Philosophie.....	23
Annexe 4 : Epistémologie.....	27
Annexe 5 : Guide d'entretien.....	34
Annexe 6 : Construction du questionnaire.....	45
Annexe 7 : Construction du guide d'entretien.....	51
Annexe 8 : Présentation détaillée des entreprises interrogées.....	64
Annexe 9 : Lettre électronique à destination des responsables de réseaux et d'associations de PME.....	75
Annexe 10 : <i>Mailing</i> direct aux entreprises.....	77
Annexe 11 : Dictionnaire de thèmes empirique.....	79
Annexe 12 : Exemples de <i>verbatim</i> illustratifs des liens entre la vision, la Perspective Temporelle, la vigilance, l'orientation entrepreneuriale et la croissance.....	93
Annexe 13 : Questionnaire.....	162

## SOMMAIRE DES TABLEAUX INSÉRÉS

Tableau 1A : Diversité des conceptions économiques de l'entrepreneur.....	6
Tableau 2A : Méthodologie utilisée pour trouver les 108 références.....	15
Tableau 3A : Présentation générale des trois postures épistémologiques.....	31
Tableau 4A : Points d'approfondissement de la partie explicative et les références théoriques liées.....	59
Tableau 5A : Liste des entreprises interrogées.....	65
Tableau 6A : Secteurs d'activités des entreprises étudiées.....	70
Tableau 7A : Stratégies poursuivies par les entreprises étudiées.....	71
Tableau 8A : Âge des dirigeants des entreprises étudiées.....	73
Tableau 9A : Niveau de formation des dirigeants interrogés.....	74
Tableau 10A : Exemples de codage des entretiens à l'aide du dictionnaire.....	80

**ANNEXE 1 :**

**Synthèse partielle montrant la diversité des conceptions  
économiques de l'entrepreneur**

Nous pouvons d'abord noter que, se référant à Solow (1957), Baumol (1968) explique le rôle central de l'entrepreneur et écrit que l'innovation, qu'elle soit liée à un changement industriel ou technologique, nécessite l'initiative entrepreneuriale (ou *entrepreneurial initiative*; Baumol, 1968, p.66). Il faut également noter que les économistes considèrent l'entrepreneur comme un individu doté de différentes qualités. Le tableau ci-dessous présente dix conceptions parmi l'ensemble des conceptions économiques possibles<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Pour une autre présentation de ces conceptions, voir Boutillier et Uzunidis (2013).

**Tableau 1A : Diversité des conceptions économiques de l'entrepreneur**

L'entrepreneur vu comme un...	Exemples d'auteurs	Exemples de citations
Innovateur	Schumpeter	« <i>Le profit sera assuré aux individus dont le succès consiste à introduire ce qui est imminent [...]. [...] L'introduction se fait par la création de nouvelles entreprises [...]. [...] Ils n'ont pas accumulé de biens, n'ont créé aucun moyen de production original, mais ont su utiliser différemment les moyens de production existants, de façon différente, plus appropriée et plus avantageuse</i> » (Schumpeter, 1983, p.132) <sup>2</sup> .
Visionnaire	Schumpeter	« <i>Le profit sera assuré aux individus dont le succès consiste à introduire ce qui est imminent [...]. [...] L'introduction se fait par la création de nouvelles entreprises [...]. [...] Ils n'ont pas accumulé de biens, n'ont créé aucun moyen de production original, mais ont su utiliser différemment les moyens de production existants, de façon différente, plus appropriée et plus avantageuse</i> » (Schumpeter, 1983, p.132) <sup>3</sup> .
Gestionnaire (manager)	Penrose, Davenport	« <i>[U]ne entreprise est plus qu'une simple unité administrative. Elle est également un ensemble de ressources productives, dont la répartition entre les différentes utilisations et au fil du temps est déterminée par une décision administrative</i> » (Penrose, 2009, p.21) <sup>4</sup> . « <i>L'entrepreneur est le gestionnaire indépendant, non salarié ; celui qui assume les risques et réclame les gains de l'entreprise</i> » (Davenport, 1943, p.67) <sup>5</sup> .

<sup>2</sup> « *The profit will fall to those individuals whose achievement it is to introduce the looms [...]. [...] The introduction is achieved by founding new businesses [...]. [...] They have not accumulated any kind of goods, they have created no original means of production, but have employed existing means of production differently, more appropriately, more advantageously* » (Schumpeter, 1983, p.132).

<sup>3</sup> « *The profit will fall to those individuals whose achievement it is to introduce the looms [...]. [...] The introduction is achieved by founding new businesses [...]. [...] They have not accumulated any kind of goods, they have created no original means of production, but have employed existing means of production differently, more appropriately, more advantageously* » (Schumpeter, 1983, p.132).

<sup>4</sup> « *[A] firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision* » (Penrose, 2009, p.21).

<sup>5</sup> « *The entrepreneur is the independent, unemployed manager; the one who carries the risks and claims the gains of the enterprise* » (Davenport, 1943, p.67).

**Tableau 1A : Diversité des conceptions économiques de l'entrepreneur (suite)**

L'entrepreneur vu comme un...	Exemples d'auteurs	Exemples de citations
Organisateur et coordinateur de ressources	Schumpeter, Penrose, Say	<p>« <i>Le profit sera assuré aux individus dont le succès consiste à introduire ce qui est imminent [...]. [...] L'introduction se fait par la création de nouvelles entreprises [...]. [...] Ils n'ont pas accumulé de biens, n'ont créé aucun moyen de production original, mais ont su utiliser différemment les moyens de production existants, de façon différente, plus appropriée et plus avantageuse</i> » (Schumpeter, 1983, p.132)<sup>6</sup>.</p> <p>« <i>[U]ne entreprise est plus qu'une simple unité administrative. Elle est également un ensemble de ressources productives, dont la répartition entre les différentes utilisations et au fil du temps est déterminée par une décision administrative</i> » (Penrose, 2009, p.21)<sup>7</sup>.</p> <p>« <i>Il s'agit d'apprécier convenablement l'importance de tel produit, le besoin qu'on en aura, les moyens de production ; il s'agit de mettre en jeu quelquefois un grand nombre d'individus ; il faut acheter ou faire acheter des matières premières, réunir des ouvriers, chercher des consommateurs, avoir un esprit d'ordre et d'économie, en un mot, le talent d'administrer</i> » (Say, 1972, p.375).</p>
Individu prenant des décisions	Von Mises	« <i>Les activités de l'entrepreneur consistent à prendre des décisions. Il détermine, en effet, à quelle fin les facteurs de production doivent être employés</i> » (Von Mises, 2008, p.145) <sup>8</sup> .

<sup>6</sup> « *The profit will fall to those individuals whose achievement it is to introduce the looms [...]. [...] The introduction is achieved by founding new businesses [...]. [...] They have not accumulated any kind of goods, they have created no original means of production, but have employed existing means of production differently, more appropriately, more advantageously* » (Schumpeter, 1983, p.132).

<sup>7</sup> « *[A] firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision* » (Penrose, 2009, p.21).

<sup>8</sup> « *The activities of the entrepreneur consist in making decisions. He determines for what purpose the factors of production should be employed* » (Von Mises, 2008, p.145).

**Tableau 1A : Diversité des conceptions économiques de l'entrepreneur (suite)**

L'entrepreneur vu comme un...	Exemples d'auteurs	Exemples de citations
Individu détruisant l'équilibre et jouant un rôle dans le processus de destruction créatrice	Schumpeter	« L'ouverture de nouveaux marchés nationaux ou extérieurs et le développement des organisations productives, depuis l'atelier artisanal et la manufacture jusqu'aux entreprises amalgamées telles que l'U. S. Steel, constituent [...] [des] exemples du même processus de mutation industrielle [...] qui révolutionnent incessamment [...] de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant continuellement des éléments neufs. Ce processus de destruction créatrice constitue la donnée fondamentale du capitalisme : c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal gré, s'y adapter » (Schumpeter, 1974, p.122).
Individu possédant une connaissance particulière et réalisant des arbitrages	Kirzner, Cantillon	<p>« L'imperfection des connaissances qui résulte du déséquilibre du marché crée des divergences de prix entre les coûts des ressources et les revenus des produits qui constituent les opportunités de l'entrepreneuriat rentable, au sens le plus courant du terme [...] Pour engranger de purs profits entrepreneuriaux, il est nécessaire de percevoir des divergences de prix qui sont passées inaperçues » (Kirzner, 1983, p.110)<sup>9</sup>.</p> <p>« Cela fait que plusieurs personnes dans la ville s'érigent en marchands ou entrepreneurs, pour acheter les denrées de la campagne de ceux qui les apportent, ou pour les faire apporter pour leur compte : ils en donnent un prix certain suivant celui du lieu où ils les achètent, pour les revendre en gros ou en détail à un prix incertain » (Cantillon, 1997, p.29).</p>

<sup>9</sup> « The imperfection of knowledge that obtains in the disequilibrium market creates the price divergences between resource costs and product revenues that constitute the opportunities for profitable entrepreneurship in the more usual sense. [...] To win pure entrepreneurial profits, it is necessary to perceive price divergences that have gone unnoticed » (Kirzner, 1983, p.110).



**Tableau 1A : Diversité des conceptions économiques de l'entrepreneur (suite)**

L'entrepreneur vu comme un...	Exemples d'auteurs	Exemples de citations
Individu prenant des risques dans l'incertitude	Kirzner, Knight, Cantillon, Davenport, Shackle, Say, Kihlstrom et Laffont	<p>« [M]ême l'entrepreneur vigilant, découvrant ce qui semble être une occasion séduisante, peut éprouver une crainte considérable à courir l'aventure. Et plus longtemps il faudra attendre pour que l'apport nécessaire concrétise l'affaire et dégage des revenus, moins l'entrepreneur sera sûr d'aller au terme de cette aventure. Donc, l'activité entrepreneuriale [...] implique indubitablement l'incertitude et la prise de risques » (Kirzner, 2005, p.61).</p> <p>« Lorsque la fonction managériale nécessite l'exercice d'un jugement impliquant une faillibilité du manager et lorsque la capacité de ce dernier d'assumer ses responsabilités quant à l'exactitude de ses opinions devient un pré-requis pour que les autres membres du groupe se soumettent à son autorité, alors la nature de la fonction managériale se trouve révolutionnée et le manager se fait entrepreneur » (Knight, 2006, p.276)<sup>10</sup>.</p>

<sup>10</sup> « When [...] the managerial function comes to require the exercise of judgment involving liability to error, and when in consequence the assumption of responsibility for the correctness of his opinions becomes a condition prerequisite to getting the other members of the group to submit to the manager's direction, the nature of the function is revolutionized; the manager becomes an entrepreneur » (Knight, 2006, p.276).

**Tableau 1A : Diversité des conceptions économiques de l'entrepreneur (suite)**

L'entrepreneur vu comme un...	Exemples d'auteurs	Exemples de citations
Individu prenant des risques dans l'incertitude (suite)	Kirzner, Knight, Cantillon, Davenport, Shackle, Say, Kihlstrom et Laffont (suite)	<p>« Ces entrepreneurs ne peuvent jamais savoir la quantité de la consommation dans leur ville, ni même combien de temps leurs chalands achèteront d'eux, vu que leurs rivaux tâcheront par toutes sortes de voies de s'en attirer les pratiques : tout cela cause tant d'incertitude parmi tous ces entrepreneurs, qu'on en voit qui font journellement banqueroute » (Cantillon, 1997, p.29-30).</p> <p>« L'entrepreneur est le gestionnaire indépendant, non salarié ; celui qui assume les risques et réclame les gains de l'entreprise » (Davenport, 1943, p.67)<sup>11</sup>.</p> <p>« L'entreprise est un comportement par lequel un homme renonce volontairement à l'assurance qu'un événement négatif particulier ne se produira pas, afin d'échapper à la certitude qu'un événement positif particulier surviendra [...] »<sup>12</sup> (Shackle, 1973, p.63).</p> <p>« [U]n certain risque accompagne toujours les entreprises industrielles ; quelque bien conduites qu'on les suppose, elles peuvent échouer [...] » (Say, 1972, p.375).</p> <p>« Les individus les moins réticents à la prise de risque deviennent entrepreneurs, tandis que les plus opposés au risque travaillent comme salariés » (Kihlstrom et Laffont, 1979, p.720)<sup>13</sup>.</p>

<sup>11</sup> « The entrepreneur is the independent, unemployed manager; the one who carries the risks and claims the gains of the enterprise » (Davenport, 1943, p.67).

<sup>12</sup> « Enterprise is conduct by which a man deliberately forgoes the assurance that some particular bad thing will not happen, in order to escape the certainty that some particular good thing will [...] happen » (Shackle, 1973, p.63).

<sup>13</sup> « [L]ess risk averse individuals become entrepreneurs, while the more risk averse work as laborers » (Kihlstrom et Laffont, 1979, p.720).

**Tableau 1A : Diversité des conceptions économiques de l'entrepreneur (fin)**

L'entrepreneur vu comme un...	Exemples d'auteurs	Exemples de citations
Individu vigilant	Kirzner	« Ceci, entre autres, parce qu'avant même d'envisager l'acquisition de quelque chose, il faut déjà avoir la vigilance nécessaire pour percevoir qu'une telle acquisition est nécessaire et possible » (Kirzner, 1983, p.131) <sup>14</sup> .
Individu rétablissant l'équilibre	Kirzner (en opposition à Schumpeter)	« Au lieu de considérer l'entrepreneuriat comme un élément qui déséquilibre brutalement le système, nous devons le voir comme le facteur qui amène les tendances du système vers l'équilibre » (Kirzner, 1983, p.119) <sup>15</sup> .

<sup>14</sup> « This is so because, among other reasons, before a decision to acquire anything can be considered, one must already assume the alertness necessary for the perception that such an acquisition is needed and possible at all » (Kirzner, 1983, p.131).

<sup>15</sup> « Instead of seeing entrepreneurship as jerking the system out of equilibrium, we must see it as fulfilling the tendencies within the system toward equilibrium » (Kirzner, 1983, p.119).

## **ANNEXE 2 :**

### **Un exemple de méthodologie suivie pour identifier les références**

Les deux bases de données ProQuest ABI/INFORM et EBSCO ont permis de mieux comprendre le domaine de recherche de l'entrepreneuriat et d'identifier les articles pertinents publiés dans les journaux spécialisés en entrepreneuriat et dans les journaux plus généralistes.

Premièrement, les articles contenant dans leur titre les termes anglais généraux comme « *alertness* », « *opportunity* », « *cognition* », « *cognitive* », « *entrepreneurship* », « *entrepreneur* », « *intention* » ou encore « *venture* » ont été considérés comme pertinents. Les journaux tels que *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *American Journal of Small Business* (ancienne version d'*Entrepreneurship Theory and Practice*), *Journal of Small Business Management*, *Small Business Economics*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Perspectives*, *Academy of Management Annals*, *Strategic Management Journal*, *Organization Science*, *Journal of Management* et *Journal of Management Studies* ont été consultés. De plus, les articles écrits par Kirzner ont aussi été pris en considération. Enfin, d'autres travaux déjà connus (par exemple, Sexton et Bowman, 1985; Begley et Boyd, 1987b; Low et MacMillan, 1988; Gartner, 1989; Johnson, 1990; Stevenson et Jarillo, 1990; Shaver et Scott, 1991; Shane et Venkataraman, 2000; Gaglio et Katz, 2001; Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003; Shane, 2003; Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007; Short, Ketchen, Shook et Ireland, 2010; Tang, Kacmar et Busenitz, 2012) ont été ajoutés.

Deuxièmement, l'examen des bibliographies de ces travaux et celles d'autres ont facilité l'identification de travaux supplémentaires potentiellement pertinents. Ces travaux supplémentaires (par exemple, Gartner, Bird et Starr, 1992; Gimeno, Folta, Cooper et Woo, 1997; Gartner, 2001) ont alors permis de considérer pleinement la dimension cumulative de cette recherche empirique.

Troisièmement, sachant que la citation constitue « *un indicateur de la progression du niveau des connaissances* » (Lockett et McWilliams, 2005, p.140)<sup>16</sup> et que des analyses de citations ont été menées avec succès dans des revues de littérature précédentes à celle-ci (voir, par exemple, voir Short, Moss et Lumpkin, 2009), une analyse des citations a été effectuée en utilisant le logiciel *Publish or Perish* afin de déterminer l'influence de chaque référence

---

<sup>16</sup> L'idée est contenue dans la citation originale suivante : « *citations serve as a proxy for advancement of the state of knowledge* » (Lockett et McWilliams, 2005, p.140).

incluse dans cet article. L'indice de citation (c'est-à-dire, le compte de citations) de chaque référence s'est avéré être un indicateur satisfaisant.

Quatrièmement, la lecture du résumé (*abstract*), de l'introduction et de la conclusion de chacune des références bibliographiques a permis d'évaluer sa contribution potentielle (c'est-à-dire, pourquoi et comment une référence pouvait être incluse dans cette revue de littérature).

Cinquièmement, des articles éditoriaux récents (par exemple, voir Grégoire, Cornelissen, Dimov et Van Burg, 2015; Shepherd, 2015) ont également permis d'ajouter des références plus récentes.

Au total, toutes ces étapes (l'utilisation des mots-clés généraux; l'examen des bibliographies; l'examen des indices de citation; la lecture des résumés, des introductions et des conclusions; la lecture des articles éditoriaux ainsi que la consultation des sites internet des journaux pour accéder aux articles à paraître) ont permis d'identifier 108 références bibliographiques pertinentes. Le tableau ci-dessous présente la méthodologie utilisée pour identifier ces références et leurs indices.

**Tableau 2A : Méthodologie utilisée pour trouver les 108 références**

Références	Chemin d'accès	Indice Harzing
Alvarez et Barney (2007)	Cité dans Klein (2008); Short, Ketchen, Shook et Ireland (2010).	343
Ardichvili, Cardozo et Ray (2003)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	889
Autio, Dahlander et Frederiksen (2013)	Cité dans Shepherd (2015).	19
Bakker et Shepherd (à paraître)	Article à paraître dans <i>Academy of Management Journal</i> . Lien : <a href="http://amj.aom.org/content/early/recent">http://amj.aom.org/content/early/recent</a>	9
Baron (1998)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>cognitive</i> (dans titre); ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>entrepreneurship</i> (dans titre); ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	739
Baron (2004)	Cité dans Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith (2007).	419
Baron (2006)	Cité dans Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith (2007); Ozgen et Baron (2007).	255
Baron (2008)	Cité dans Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith (2007); Short, Ketchen, Shook et Ireland (2010); Tang, Kacmar et Busenitz (2012).	201
Begley et Boyd (1987a)	Cité dans Simon, Houghton et Aquino (2000).	705
Begley et Boyd (1987b)	ABI : <i>Journal of Management</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	180
Bird (1988)	ABI : <i>Academy of Management Review</i> (dans publication) et <i>intention</i> (dans titre).	869
Bird et Jelinek (1988)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>intention</i> (dans titre).	128

**Tableau 2A : Méthodologie utilisée pour trouver les 108 références (suite)**

Références	Chemin d'accès	Indice Harzing
Brockhaus (1980)	ABI : <i>Academy of Management Journal</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	1185
Brockhaus (1982)	Cité dans Sexton et Bowman (1985); Begley et Boyd (1987b).	14
Brockhaus et Horwitz (1986)	Cité dans Johnson (1990).	1360
Busenitz (1996)	ABI : <i>Journal of Small Business Management</i> (dans publication) et <i>alertness</i> (dans titre).	180
Busenitz et Barney (1997)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	1155
Busenitz et Lau (1996)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>cognitive</i> (dans titre).	317
Busenitz, Plummer, Klotz, Shahzad et Rhoads (2014)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	25
Busenitz, West, Shepherd, Nelson, Chandler et Zacharakis (2003)	Cité dans Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith (2007); Short, Ketchen, Shook et Ireland (2010).	476
Carland, Hoy et Carland (1988)	EBSCO : <i>American Journal of Small Business</i> (dans source) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	2366
Carland, Hoy, Boulton et Carland (1984)	ABI : <i>Academy of Management Review</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	1145
Carter, Gartner, Shaver et Gatewood (2003)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	337
Casson et Wadson (2007)	EBSCO : <i>Small Business Economics</i> (dans source) et <i>opportunity</i> (dans titre).	95



**Tableau 2A : Méthodologie utilisée pour trouver les 108 références (suite)**

Références	Chemin d'accès	Indice Harzing
Choi et Shepherd (2004)	Cité dans Haynie, Shepherd et McMullen (2009); Short, Ketchen, Shook et Ireland (2010).	202
Companys et McMullen (2007)	EBSCO : <i>Small Business Economics</i> (dans source) et <i>opportunity</i> (dans titre).	101
Cooper, Folta et Woo (1995)	Cité dans Gaglio et Katz (2001); Shane (2003).	312
Corbett (2007)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	156
Cornelissen et Clarke (2010)	Cité dans Shepherd (2015).	155
Davidsson (2015)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	51
Davidsson et Honig (2003)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	1377
Dimov (2007)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	76
Dutta et Crossan (2005)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	145
Dutton (1993)	Cité dans Krueger et Brazeal (1994).	144
Dutton et Jackson (1987)	Cité dans Jackson et Dutton (1988); Palich et Bagby (1995).	1052
Eckhardt et Shane (2003)	ABI : <i>Journal of Management</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre); ABI : <i>Journal of Management</i> (dans publication) et <i>entrepreneurship</i> (dans titre).	683
Foo (2011)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	30
Gaglio (1997)	Cité dans Gaglio et Katz (2001); Tang, Kacmar et Busenitz (2012).	155

**Tableau 2A : Méthodologie utilisée pour trouver les 108 références (suite)**

Références	Chemin d'accès	Indice Harzing
Gaglio et Katz (2001)	ABI : <i>Small Business Economics</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	497
Gartner (1985)	ABI : <i>Academy of Management Review</i> (dans publication) et <i>venture</i> (dans titre). Cité dans Low et MacMillan (1988); Stevenson et Jarillo (1990); Shane et Venkataraman (2000).	1607
Gartner (1988)	EBSCO : <i>American Journal of Small Business</i> (dans source) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	3623
Gartner (1989)	Cité dans Shaver et Scott (1991); Carter, Gartner, Shaver et Gatewood (2003).	342
Gartner (1990)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>entrepreneurship</i> (dans titre).	684
Gasse (1982)	Cité dans Begley et Boyd (1987b).	168
Grégoire et Shepherd (2012)	Cité dans Shepherd (2015).	55
Grégoire, Barr et Shepherd (2010)	Cité dans Shepherd (2015).	163
Grégoire, Corbett et McMullen (2011)	EBSCO : <i>Journal of Management Studies</i> (dans source) et <i>cognitive</i> (dans titre).	51
Greiner (1972)	Cité dans Katz et Gartner (1988).	2749
Gruber, MacMillan et Thompson (2013)	Cité dans Shepherd (2015).	34
Hambrick et Mason (1984)	Cité dans Krueger (1993).	4475
Haynie et Shepherd (2009)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>cognition</i> (dans titre).	33
Haynie, Shepherd et McMullen (2009)	EBSCO : <i>Journal of Management Studies</i> (dans source) et <i>opportunity</i> (dans titre).	50

**Tableau 2A : Méthodologie utilisée pour trouver les 108 références (suite)**

Références	Chemin d'accès	Indice Harzing
Jackson et Dutton (1988)	Cité dans Busenitz et Barney (1997).	594
Johnson (1990)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>entrepreneurship</i> (dans titre).	342
Kaish et Gilad (1991)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>alertness</i> (dans titre).	441
Katz et Gartner (1988)	Cité dans Shane et Venkataraman (2000).	673
Kirzner (1983)	Cité dans Ardichvili, Cardozo et Ray (2003); Tang, Kacmar et Busenitz (2012).	1472
Kirzner (1997)	ABI : <i>Kirzner</i> (dans auteur).	1810
Kirzner (2009)	ABI : <i>Small Business Economics</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre); ABI : <i>Kirzner</i> (dans auteur).	60
Klein (2008)	ABI : <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	77
Korsgaard, Berglund, Thrane et Blenker (2016)	EBSCO : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans source) et <i>opportunity</i> (dans titre).	7
Krueger (1993)	Cité dans Krueger et Brazeal (1994).	609
Krueger (2000)	EBSCO : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans source) et <i>opportunity</i> (dans titre).	375
Krueger et Brazeal (1994)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	775
Low et MacMillan (1988)	ABI : <i>Journal of Management</i> (dans publication) et <i>entrepreneurship</i> (dans titre).	1361
Martin (1984)	Cité dans Gartner (1989).	147
McCaffrey (2014)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>alertness</i> (dans titre).	8
McClelland (1961)	Cité dans Sexton et Bowman (1985).	9239

**Tableau 2A : Méthodologie utilisée pour trouver les 108 références (suite)**

Références	Chemin d'accès	Indice Harzing
McClelland (1965)	Cité dans Johnson (1990).	443
McMullen et Shepherd (2006)	ABI : <i>Academy of Management Review</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	432
Mitchell et Shepherd (2010)	Cité dans Shepherd (2015).	94
Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith (2007)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>cognition</i> (dans titre).	207
Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith (2002)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>entrepreneurship</i> (dans titre); ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>cognition</i> (dans titre). Cité dans Shane (2012).	388
Mitchell, Smith, Morse, Seawright, Peredo et McKenzie (2002)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>cognition</i> (dans titre).	173
Mitchell, Smith, Seawright et Morse (2000)	ABI : <i>Academy of Management Journal</i> (dans publication) et <i>cognition</i> (dans titre); ABI : <i>Academy of Management Journal</i> (dans publication) et <i>venture</i> (dans titre).	345
Navis et Ozbek (2016)	ABI : <i>Academy of Management Review</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	2
Ozgen et Baron (2007)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	209
Palich et Bagby (1995)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>cognitive</i> (dans titre).	570
Ramoglou et Tsang (2016)	ABI : <i>Academy of Management Review</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	4
Rotter (1966)	Cité dans Shaver et Scott (1991).	14636
Sarasvathy (2001)	Cité dans Shane (2003); McMullen et Shepherd (2006).	1018

**Tableau 2A : Méthodologie utilisée pour trouver les 108 références (suite)**

Références	Chemin d'accès	Indice Harzing
Sexton et Bowman (1985)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	298
Shane (2000)	ABI : <i>Organization Science</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	1999
Shane (2003)	Cité dans Alvarez et Barney (2007); Tang, Kacmar et Busenitz (2012).	1505
Shane et Venkataraman (2000)	ABI : <i>Academy of Management Review</i> (dans publication) et <i>entrepreneurship</i> (dans titre).	4508
Shapiro (1975)	Cité dans Krueger et Brazeal (1994).	460
Shapiro et Sokol (1982)	Cité dans Low et MacMillan (1988); Kruger et Brazeal (1994).	1208
Shaver et Scott (1991)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>venture</i> (dans titre).	805
Shepherd et De Tienne (2005)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	228
Shepherd, Patzelt et Baron (2013)	Cité dans Shepherd (2015).	16
Short, Ketchen, Shook et Ireland (2010)	ABI : <i>Journal of Management</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre); ABI : <i>Journal of Management</i> (dans publication) et <i>entrepreneurship</i> (dans titre).	59
Simon, Houghton et Aquino (2000)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>cognitive</i> (dans titre).	494
Stevenson et Jarillo (1990)	ABI : <i>Strategic Management Journal</i> (dans publication) et <i>entrepreneurship</i> (dans titre).	1552
Stewart et Roth (2001)	Cité dans Shane (2003); Baron (2006).	353
Stewart et Roth (2007)	ABI : <i>Journal of Small Business Management</i> (dans publication) et <i>entrepreneur</i> (dans titre).	52
Stubbart (1989)	ABI : <i>Journal of Management Studies</i> (dans publication) et <i>cognition</i> (dans titre).	234

**Tableau 2A : Méthodologie utilisée pour trouver les 108 références (fin)**

Références	Chemin d'accès	Indice Harzing
Tang, Kacmar et Busenitz (2012)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>alertness</i> (dans titre); ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	17
Timmons (1978)	EBSCO : <i>American Journal of Small Business</i> (dans source) et <i>entrepreneurship</i> (dans titre).	178
Ucbasaran, Westhead et Wright (2008)	EBSCO : <i>Small Business Economics</i> (dans source) et <i>opportunity</i> (dans titre).	157
Valliere (2013)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>alertness</i> (dans titre).	2
Venkataraman (1997)	Cité dans Eckhardt et Shane (2003); Tang, Kacmar et Busenitz (2012).	1518
Walsh (1995)	ABI : <i>Organization Science</i> (dans publication) et <i>cognition</i> (dans titre).	1269
Welpel, Spörrle, Grichnik, Michl et Audretsch (2012)	ABI : <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	4
Welter, Mauer et Wuebker (2016)	ABI : <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	1
Wood et Williams (2014)	Cité dans Grégoire, Cornelissen, Dimov et Van Burg (2015).	14
Wood, McKelvie et Haynie (2014)	ABI : <i>Journal of Business Venturing</i> (dans publication) et <i>opportunity</i> (dans titre).	12
Wortman (1986)	Cité dans Gartner (1989).	96
Zhao, Seibert et Lumpkin (2010)	ABI : <i>Journal of Management</i> (dans publication) et <i>intention</i> (dans titre).	82

## **ANNEXE 3 :**

### **Synthèse portant sur le temps en Philosophie**

Nous montrons maintenant l'existence de deux conceptions temporelles (appelées *Chronos* et *Kairos*). En effet, ces deux conceptions aristotéliennes peuvent être vues comme le point de départ et le point d'arrivée d'un chemin jalonné par plusieurs étapes (les différentes notions liées aux philosophes et aux philosophies du temps).

- **Le *Chronos*, le nombre et la conception quantitative du temps**

Donnant une définition du temps centrée sur la notion de nombre, Aristote (2008) précise que le temps est « *le nombre du mouvement selon l'antérieur et postérieur. Le temps n'est donc pas mouvement mais en tant que le mouvement possède un nombre* » (Aristote, 2008, p.185). Kant (2006) ajoute que « *le schème<sup>17</sup> pur de la grandeur (quantitatis) [...] est le nombre, lequel est une représentation qui embrasse l'addition successive de l'unité à l'unité (homogène). Donc, le nombre n'est autre que [...] l'unité de la synthèse du divers compris dans une intuition homogène en général [...]* » (Kant, 2006, p.227). Kant (2006) met alors au jour la notion d'homogénéité. Ceci est important car l'homogénéité permet de faire le lien avec le temps newtonien. Sur ce type de temps, O'Driscoll et Rizzo (1996) précisent par ailleurs qu'il est spatialisé (symbolisé par des mouvements le long d'une ligne) et homogène (point vide ou récipient qui peut être rempli avec des changements). Ce temps newtonien est également lié à la continuité mathématique (division à l'infini et isolation de chaque instant indépendamment des autres) et à l'inertie causale (état initial qui doit contenir en lui-même tout ce qui est nécessaire pour produire le changement car le temps n'apporte rien)<sup>18</sup>.

- **La simultanéité vue comme le lien entre le *Chronos* aristotélien, la durée et la conscience bergsonienne**

Aristote (2008) précise les qualités de continuité, de mesure, de contenu<sup>19</sup>, d'égalité, de simultanéité et de circularité du *Chronos*. La notion de simultanéité<sup>20</sup> est importante car elle permet d'introduire la durée et la conscience bergsonienne. Sur la simultanéité et la

---

<sup>17</sup> Kant précise sur les schèmes qu'ils « *ne sont par conséquent autre chose que des déterminations a priori du temps d'après des règles, et ces déterminations portent, en suivant l'ordre des catégories, sur la série du temps, le contenu du temps, [...] l'ordre du temps et enfin l'ensemble du temps relativement à tous les objets possibles* » (Kant, 2006, p.229).

<sup>18</sup> Ainsi, Newton écrit que « *[l]e temps absolu, vrai et mathématique, sans relation à rien d'extérieur, coule uniformément [...]* » (Newton, 2005, p.7).

<sup>19</sup> La citation liée à cette idée est : « *tout ce qui est dans le temps est contenu par le temps* » (Aristote, 2008, p.191).

<sup>20</sup> Dans son exemple, Einstein (2012) utilise la simultanéité (lorsque des événements observés se produisent en même temps à des endroits différents) pour définir le temps en Physique. Pour lui, le temps est « *l'indication (position des aiguilles) de l'horloge immédiatement voisine de l'événement. À chaque événement est ainsi associée une valeur du temps qui est en principe observable* » (Einstein, 2012, p.27).



durée<sup>21</sup>, Bergson précise alors que « nous juxtaposons nos états de conscience de manière à les apercevoir simultanément, non plus l'un dans l'autre<sup>22</sup>, mais l'un à côté de l'autre ; bref, nous projetons le temps dans l'espace, nous exprimons la durée en étendue, et la succession prend pour nous la forme d'une ligne continue ou d'une chaîne, dont les parties se touchent sans se pénétrer » (Bergson, 2013, p.87). Enfin, dans une citation importante, Bergson note, en ce qui concerne la conscience, qu'il « est aisé de voir pourquoi la dimension d'espace qui est venue remplacer le temps s'appelle encore du temps. C'est que notre conscience est là. Elle réinsuffle de la durée vivante au temps desséché en espace. Notre pensée, interprétant le temps mathématique, refait en sens inverse le chemin qu'elle a parcouru pour l'obtenir » (Bergson, 1992, p.60).

- **La conscience, l'être et le temps présent**

Concernant l'être, Heidegger (1986) explique sa notion de *Dasein* (ou être-au-monde<sup>23</sup>) et précise que « [c]et étant [Homme] que nous sommes chaque fois nous-mêmes et qui a, entre autres possibilités d'être, celle de questionner, nous lui faisons place dans notre terminologie sous le nom de *Dasein* » (Heidegger, 1986, p.31). De plus, il faut noter que cet étant « n'a qu'à être pour que cet être qui est le sien lui soit découvert. L'entente de l'être est elle-même une détermination d'être du *Dasein* » (Heidegger, 1986, p.36). Par ailleurs, à partir de sa notion du pour-soi, Sartre, relie l'être au temps présent en écrivant que « [l]e pour-soi se définit comme présence à l'être » (Sartre, 1943, p.157). Il faut noter que cette conception du temps présent (conception phénoménologique) a son origine chez Saint Augustin. Comme d'autres (par exemple, voir Merleau-Ponty, 1945), cet auteur précise l'importance du présent<sup>24</sup> en écrivant que « les choses futures et les passées ne sont point, et qu'à proprement parler on ne saurait dire qu'il y ait trois temps, le passé, le présent et le futur : mais peut-être on pourrait dire avec vérité, qu'il y a trois temps, le présent des choses passées, le présent des choses présentes, et le présent des choses futures » (Saint Augustin, 1993, p.47).

---

<sup>21</sup> La durée est aussi étudiée par des psychologues (par exemple, voir Fraisse, 1957; Ornstein, 1969) et par des historiens (par exemple, voir Le Goff, 2014). Ainsi, Le Goff a récemment expliqué que la Renaissance était une sous-période du Moyen-Âge. Cet auteur précise par ailleurs que « [l]'histoire va plus ou moins vite, mais les forces profondes de l'histoire n'agissent et ne se laissent saisir que dans le temps long » (Le Goff, 2006, p.54).

<sup>22</sup> Cette conception peut être reliée à la citation suivante : « [s]i courte qu'on suppose une perception, [...] elle occupe toujours une certaine durée, et exige par conséquent un effort de la mémoire, qui prolonge les uns dans les autres une pluralité de moments » (Bergson, 2012, p.74).

<sup>23</sup> Heidegger précise notamment que « [c]'est parce que l'être-au-monde appartient essentiellement au *Dasein* que son être à l'égard du monde est essentiellement préoccupation » (Heidegger, 1986, p.91). Le *Dasein* renvoie donc, selon l'auteur, à l'être en tant qu'Homme.

<sup>24</sup> Le temps présent est aussi étudié en Psychologie (voir Fraisse, 1957).

- **L'existence, le temps et la phénoménologie**

Il faut d'abord noter, sur le lien entre l'existence de l'être et le temps, que Heidegger précise que « [l]'être même, par rapport auquel le Dasein peut se comporter de telle ou telle manière et vis-à-vis duquel il a toujours une certaine attitude » s'appelle l'existence (Heidegger, 1986, p.36-37). Cet auteur note plus loin que « [l]e sens de l'être de cet étant, que nous nommons Dasein, va se révéler être la temporellité » (Heidegger, 1986, p.42)<sup>25</sup>. Nous pouvons alors rapprocher le temps et la phénoménologie car, comme l'explique Husserl, dans son approche différente, « [i]l appartient à l'essence de la situation phénoménologique que tout [ce qui est] « passé » puisse être transformé par reproduction en un « maintenant » reproductif qui, à son tour, a lui-même un passé. Et c'est le fondement phénoménologique de toutes les lois temporelles » (Husserl, 2003, p.106). Considérant l'explication plutôt que la reproduction, Heidegger explique, concernant la phénoménologie, que « tout ce qui relève de la monstration et de l'explication et tout ce qui constitue l'appareil conceptuel requis dans cette investigation s'appelle « phénoménologique » » (Heidegger, 1986, p.64).

- **Vers le Kairos aristotélicien**

La notion d'existence nous amène au *Kairos* (temps qui attribue une certaine valeur selon la référence de Jaques à Aristote<sup>26</sup>). Le *Kairos* peut alors être rapproché de la prudence aristotélicienne. En effet, Aristote précise que « la prudence est ce mode d'être qui, guidé par la vérité et la raison, détermine notre action, en ce qui regarde les choses qui peuvent être bonnes pour l'homme » (Aristote, 1992, p.245). Par ailleurs, le *Kairos* est aussi lié à l'opportunité. Sur ce point, Aristote note que « [l]es gens qu'on appelle prudents ne cherchent que leur avantage personnel, et l'on pense qu'ils remplissent un devoir en agissant ainsi » (Aristote, 1992, p.252).

Nous avons donc montré que les notions aristotéliciennes (non totalement opposées mais certainement complémentaires) de *Chronos* et de *Kairos* permettent de présenter et de relier un grand nombre de philosophies du temps.

---

<sup>25</sup> Nous pouvons remplacer ici « temporellité » par temporalité.

<sup>26</sup> Cette idée est contenue dans la citation originale suivante : « *Kairos is the time which gives value* » (Jaques, 1982, p.14).

**ANNEXE 4 :**

**Épistémologie**

- **Une entrée en matière : définition de l'épistémologie, du paradigme, du paradigme épistémologique et présentation des trois paradigmes épistémologiques<sup>27</sup>**

Dans le but d'introduire la notion d'épistémologie, nous pouvons citer Piaget (1967) qui précise que cette dernière est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p.6). Pour approfondir, nous pouvons ajouter que « *[l']épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* » (Perret et Séville, 2007, p.13).

De plus, il convient de définir le terme de paradigme. Dans un article en stratégie, Johnson (1988) définit un paradigme comme « *l'ensemble des convictions et hypothèses relativement communes au sein de l'organisation, considérées comme un acquis, et perceptibles à travers les histoires relatées et les explications fournies par les dirigeants, au point de jouer un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux et dans la configuration de réponses stratégiques pertinentes pour l'organisation* » (Johnson, 1988, p.84)<sup>28</sup>. Cette définition peut alors être reliée à la définition de Kuhn qui précise qu'« *un paradigme est un modèle ou un schéma accepté* » (Kuhn, 1983, p.45). Enfin, il convient de préciser qu'un paradigme épistémologique est « *un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie. Ces hypothèses concernent donc ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance, et comment se constitue la connaissance* » (Avenier et Gavard-Perret, 2008, p.20).

En premier lieu, il faut noter que les positivistes considèrent que la réalité existe en tant que telle et qu'elle est indépendante du chercheur. Il y a donc indépendance entre le sujet et son objet. De plus, la connaissance est objective et acontextuelle. Enfin, le chemin de la connaissance scientifique emprunté est celui de l'explication car les positivistes souhaitent connaître les causes et mettre au jour des régularités et des lois. Ces idées peuvent alors être rapprochées de la définition du positivisme donnée par Nonaka et Peltokorpi (2006). En effet,

---

<sup>27</sup> Cette partie est très largement inspirée de l'ouvrage de Burrell et Morgan (voir Burrell et Morgan, 1979) et des contributions de Guba et Lincoln (voir Guba et Lincoln, 2005), de Perret et Séville (voir Perret et Séville, 2007) et d'Avenier et Gavard-Perret (voir Avenier et Gavard-Perret, 2008).

<sup>28</sup> « *[T]he set of beliefs and assumptions, held relatively common through the organization, taken for granted, and discernible in the stories and explanations of the managers, which plays a central role in the interpretation of environmental stimuli and configuration of organizationally relevant strategic responses* » (Johnson, 1988, p.84). Nous pouvons ici préciser que la notion de paradigme est particulièrement adaptée au *Management Stratégique* dans la mesure où ce dernier fait appel à une pensée « *complexe* » alliant les contraires (Martinet, 1990b, p.235).

ces auteurs précisent que « [l]orsque l'on adopte une ontologie réaliste, les théories positivistes apparaissent comme dualistes et conformes aux règles de la logique formelle [...]. Selon le dualisme cartésien (distinction corps/esprit), la connaissance est objective puisqu'elle existe de façon distincte et indépendamment des humains. L'ontologie positiviste repose sur l'idée qu'il existe des faits objectifs concernant le monde qui ne dépendent ni de l'interprétation, ni même de la présence d'une personne. De ce point de vue, les sciences sociales sont (ou devraient être considérées comme) sans valeur. Le monde est conçu à travers des relations causales entre des objets et la plus haute forme de connaissance qui soit est la connaissance universelle. Les théories fondées sur le positivisme sont élaborées à partir de notions « a priori », dans lesquelles les humains et les entités sociales, composées de différentes parties, opèrent de la même façon que ces parties à l'unisson. En outre, le comportement humain est une réponse physiologique à un stimulus externe, explicable au moyen de lois scientifiques. Comparables aux notions uniformisées de « connaissances » et d'« humains », les institutions sociales constituent des entités homogènes » (Nonaka et Peltokorpi, 2006, p.75)<sup>29</sup>.

En deuxième lieu, les interprétativistes considèrent, contrairement aux positivistes, que la réalité est inconnaissable dans son essence et qu'il y a dépendance entre le sujet et son objet. Toujours en s'opposant aux positivistes, les interprétativistes considèrent la connaissance comme subjective et contextuelle. Par ailleurs, le chemin de la connaissance emprunté est celui de la compréhension et de l'interprétation car les interprétativistes souhaitent mieux comprendre les motivations des acteurs. Enfin, nous pouvons noter que sur les liens qui existent entre l'interprétation, l'intention et la vérité, Sandberg (2005) précise que « le principe général de vérité, dans la tradition de la recherche interprétativiste, pourrait être formulé de la façon suivante: L'interprétation initiale d'un objet trouve-t-elle sa réalisation dans l'expérience ; c'est-à-dire l'interprétation initiale s'avère-t-elle fondée sur la

---

<sup>29</sup> « Adopting a realistic ontology, positivist theories are dualistic and conform to the rules of formal logic [...]. Due to the Cartesian body-mind split, knowledge is objective, existing separately and independently from humans. The positivist ontology is based on the view that there are objective facts about the world that do not depend on interpretation or even the presence of any person. From this perspective social science is (or should be) value-free. The world is conceived through causal relations between objects; and the highest form of knowledge is universal knowledge. Theories based on positivism are constructed on a priori notions, in which humans and social entities composed of separate parts operate the same as the parts in unison. Further, human behaviour is a physiological response to an external stimulus explicable by scientific laws. Similar to uniform notions of knowledge and humans, social institutions are homogenous entities » (Nonaka et Peltokorpi, 2006, p.75).

*façon dont la signification de l'objet étudié se présente à la conscience ? Si nous faisons l'expérience de cette réalisation, c'est que la vérité est atteinte » (Sandberg, 2005, p.50)<sup>30</sup>.*

En troisième lieu, les constructivistes considèrent, contrairement aux positivistes, que la réalité est inconnaissable dans son essence et qu'il y a dépendance entre le sujet et son objet. De plus, les constructivistes soutiennent que la connaissance est subjective et contextuelle. Enfin, le chemin de la connaissance emprunté est celui de la construction car les constructivistes souhaitent mieux connaître les finalités attachées à la réalité collectivement construite. Dans une optique de synthèse, nous pouvons dresser le tableau suivant :

---

<sup>30</sup> « [T]he general principle of truth in the interpretive research tradition could be stated in the following way: *Is the initial interpretation of an object fulfilled in experience of it; that is, does the initial interpretation demonstrate itself to be based on the way the meaning of an object under investigation presents itself to consciousness ? If this fulfillment is experienced, then truth is achieved » (Sandberg, 2005, p.50).*

**Tableau 3A : Présentation générale des trois postures épistémologiques<sup>31</sup>**

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
<b>Réalité du réel (la réalité existe en tant que telle)<sup>32</sup></b>	Oui	Non	
<b>Relation entre le sujet et l'objet</b>	Indépendance	Dépendance	
<b>Attributs de la connaissance</b>	Objective et acontextuelle	Subjective et contextuelle	
<b>Chemin de la connaissance</b>	Explication	Interprétation et compréhension	Construction
<b>Question posée</b>	Pour quelles causes?	Quelles sont les motivations des acteurs ?	Pour quelles finalités ?

Source : adapté de Perret et Séville (2007, p.14-15).

Nous tenons ainsi à montrer visuellement la frontière qui existe entre les épistémologies positivistes et les épistémologies non-positivistes (ou « alternatives »). En lien avec cette idée, nous voulons également souligner l'opposition qui existe entre rationalistes et relativistes. En effet, si pour les premiers, « *[s]eules les théories qui peuvent être clairement évaluées à l'aide du critère universel et qui surmontent le test [de comparaison aux autres théories] méritent le qualificatif de scientifiques* » (Chalmers, 1987, p.168), les seconds rejettent « *l'existence d'une norme de rationalité universelle, ahistorique, qui permettrait de juger qu'une théorie est meilleure qu'une autre* » tant « *... la quête du savoir dépendra de ce qui est important ou mis en valeur par l'individu ou la communauté en question* » (Chalmers, 1987, p.169 pour les deux citations). Cette idée est alors à rapprocher des attributs de la connaissance et des critères de validité.

<sup>31</sup> Cependant, il faut noter que cette présentation de la posture positiviste fait débat et qu'elle n'est pas partagée par tous les positivistes. Par exemple, Pierre Romelaer n'est pas du tout d'accord avec l'idée d'une indépendance entre le sujet et l'objet. Par ailleurs, il soutient l'idée que les motivations des acteurs sont également recherchées par les positivistes (voir son ouvrage à paraître sur le positivisme).

<sup>32</sup> Nous voyons d'ailleurs aisément son reflet dans la relation entre le sujet et l'objet ainsi que dans la (les) marge(s) de manœuvre de l'objet (opposition entre déterminisme et volontarisme). Ce dernier point est important (Piaget, 1967) car il permet, par exemple, de distinguer les différents courants de la Théorie des Organisations (voir par exemple, Burrell et Morgan, 1979; Astley et Van De Ven, 1983). Nous pouvons également considérer *l'ambi-système* dans lequel individu et société sont à la fois complémentaires et contradictoires (Morin, 1973).

- **Les critères de validité ou les gardiens du sens d'une posture**

Les critères de validité d'une posture épistémologique vont permettre de juger du degré d'adaptation de la posture à la question de recherche et ainsi de légitimer le choix d'une telle posture. Comme l'objectif des positivistes est de mettre au jour des lois et d'expliquer de façon analytique les phénomènes, les critères privilégiés sont ici la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité<sup>33</sup>. À ce sujet, Popper (2006) explique que « *le critère de la scientificité d'une théorie réside dans la possibilité de l'invalider, de la réfuter ou encore de la tester* » (Popper, 2006, p.65). En effet, Popper précise que lorsque l'objectif est l'adaptation, le bénéfice et l'explication du monde, « *il n'existe pas de démarche plus rationnelle que de procéder par essais et erreurs, par conjecture et réfutation : de proposer hardiment des théories, de consacrer tous nos efforts à faire apparaître qu'elles sont erronées et d'y souscrire par provision lorsque nos tentatives pour les critiquer n'ont pas abouti* » (Popper, 2006, p.87).

À l'opposé, l'objectif des interprétativistes étant d'interpréter et de comprendre les motivations des acteurs, ils vont davantage s'intéresser à l'idiographie (travail sur les spécificités) et à l'empathie. Enfin, toujours en s'opposant aux positivistes et ayant pour objectif de construire<sup>34</sup>, les constructivistes vont privilégier l'adéquation de la solution face au problème<sup>35</sup> et l'enseignabilité vue ici comme la transmission aisée des connaissances. Pour illustrer la posture épistémologique constructiviste, on peut rappeler que Piaget précise, dans son ouvrage traitant du développement de la notion de temps chez l'enfant, que ce dernier adopte une attitude différente à l'âge de 7 à 8 ans.

---

<sup>33</sup> En règle générale, nous associons la posture épistémologique positiviste à la démarche hypothético-déductive et à l'analyse des données quantitatives. Tout ceci s'oppose alors aux épistémologies non-positivistes, à la démarche inductive et à l'analyse des données qualitatives. En effet, la démarche hypothético-déductive part de la théorie. À partir de la théorie, des hypothèses vont être construites et testées, c'est-à-dire confrontées à des observations pour être confirmées ou réfutées (voir Popper, 2006). À l'inverse, l'induction utilise des observations multiples et variées comme point de départ. Ces observations servent ensuite à construire des énoncés singuliers (hypothèses), puis universels (théories). Cependant, il faut noter que des croisements sont toujours possibles comme l'exprime la citation suivante : « *[a]insi, un chercheur qui serait ancré dans une méthodologie constructiviste peut employer différentes méthodes, et en particulier l'analyse statistique [...], de la même façon qu'un chercheur utilisant une méthodologie réaliste peut faire appel à la recherche qualitative [...]* » (Mir et Watson, 2000, p.944). La version d'origine est : « *[t]hus, a researcher who is anchored in constructivist methodology may employ a variety of methods including statistical analysis [...] just as a researcher employing a realist methodology may use qualitative research [...]* » (Mir et Watson, 2000, p.944).

<sup>34</sup> Par exemple, Marmuse (1999) applique le modèle weickien de construction de sens au diagnostic stratégique.

<sup>35</sup> Pour les constructivistes, le problème constitue le point de départ de la démarche. L'adéquation est alors vue comme la réponse à la question de savoir si le problème est bien réglé par la solution proposée.



En effet, « le sujet cherche à reconstituer les récits selon la succession la plus simple et la plus probable des événements. Il tien[t] compte de l'ensemble des données en les ramenant à un tout cohérent au lieu de pulvériser le détail ou de se contenter d'un tout imaginaire. Capable de réversibilité, il sa[it] refaire plusieurs constructions avec le même matériel et les comparer entre elles en les déroulant en tout sens : bref, il introdui[t] dans le temps psychologique comme dans le temps physique une succession raisonnée, par reconstruction opératoire et non plus seulement reconstitution intuitive » (Piaget, 1946, p.264). Cette citation montre bien qu'il existe une « logique des coordinations d'actions [qui] comporte une intervention de l'ordre, de relations, d'emboîtements de schèmes » (Piaget, 1967, p.31).

**ANNEXE 5 :**

**Guide d'entretien**

**Informations à collecter avant l'entretien**  
*(non discutées durant l'entretien)*

**Sur le secteur d'activité :**

- Quel est le secteur d'activité ?
- Quel est le nombre d'entreprises qui comptent entre 0 et 9 employés ?
- Quel est le nombre d'entreprises qui comptent entre 10 et 49 employés ?
- Quel est le nombre d'entreprises qui comptent entre 50 et 199 employés ?
- Quel est le nombre d'entreprises qui comptent entre 200 et 499 employés ?
- Quel est le nombre total d'employés dans le secteur d'activité cette année ?
- Quel était le nombre total d'employés dans le secteur d'activité en 2011 ?
- Quel était le nombre total d'employés dans le secteur d'activité en 2008 ?

**Sur le marché<sup>36</sup> :**

- Le marché génère-t-il des ventes annuelles pour moins de 100 millions d'euros (si oui, marché nouveau et émergent; si non, marché non nouveau et non émergent) ?

---

<sup>36</sup> Cette question fait écho aux recherches contextuelles sur la croissance incluant l'évolution du marché (par exemple, voir Sandberg et Hofer, 1987; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990).

## GUIDE D'ENTRETIEN ORAL

Heure début :

Heure fin :

Date et lieu :

Nom de l'entreprise, nom de la personne interrogée et position hiérarchique :

### I. REMARQUES<sup>37</sup>

- Les informations données durant l'entretien sont anonymes<sup>38</sup>.
- Je suis disponible pour toute information supplémentaire.
- Je vais vous fournir une synthèse qui sera probablement utile pour votre croissance<sup>39</sup>.
- Vous aurez un droit de regard car la version finale de la synthèse vous sera préalablement envoyée pour validation<sup>40</sup>.

### II. INTRODUCTION<sup>41</sup>

**Certaines PME croissent et d'autres pas. Si une PME croît, c'est parce que son(sa) dirigeant(e) est psychologiquement disposé(e) à découvrir une opportunité d'affaire.**

**Suite à cette découverte, la PME prend des risques, innove et prend ses concurrents de vitesse pour croître.**

### III. PHRASE D'ENTAME

**Vous dirigez une PME dynamique. En quelques dates, pouvez-vous me dire quels sont les temps forts de votre développement<sup>42</sup> ?**

---

<sup>37</sup> Ce plan sert d'indication pour l'*interviewer*.

<sup>38</sup> Ce point est notamment mis au jour par Wacheux (1996) et par Creswell (1998).

<sup>39</sup> Ce point est notamment mis au jour par Creswell (1998).

<sup>40</sup> Ce point est notamment mis au jour par Lincoln et Guba (1985). Le terme de « validation » est à rapprocher du terme de « vérification » (Corbin et Strauss, 2008).

<sup>41</sup> Cette introduction fait écho à l'argument selon lequel il convient de préciser, dès le début de la recherche, l'objet et les thèmes abordés (Wacheux, 1996).

<sup>42</sup> Faisant écho aux recherches récentes (par exemple, voir Degeorge et Chabaud, 2013), ce paragraphe est simplifié car le questionnaire précédant l'entretien comprend déjà certaines variables qui doivent être présentes (l'âge, le sexe...) lors d'une étude portant sur les dirigeants de PME.

#### IV. PARTIE EXPLORATOIRE

Questions	Réponses <sup>43</sup>	Points Clés
1) Vos expériences passées sont plutôt positives ou négatives ?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passé : lorsque vous repensez à votre passé, est-ce positif ou négatif ?</li> <li>• Êtes-vous nostalgique ?</li> </ul>
2) Vos expériences présentes sont plutôt positives ou négatives ?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présent : fatalisme, résignation, signes du destin, recherche de l'excitation/action.</li> <li>• Vivez-vous pleinement chaque instant du présent ?</li> <li>• Plaisir de faire ?</li> </ul>
3) Que faites-vous concrètement pour organiser votre futur ? Pourquoi ? Donnez-moi un exemple pour chaque temps.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Futur : évaluation, planification, priorisation, focalisation, objectifs<sup>44</sup> et étapes définies.</li> <li>• Agenda ? Lequel ?<sup>45</sup></li> <li>• Vision (futur souhaité) ? Laquelle ?<sup>46</sup></li> <li>• Nouveaux besoins et produits; réseaux de distribution; marchés nouveaux, internationaux<sup>47</sup> et export.</li> <li>• Centres de compétences à différents endroits du monde.</li> </ul>

<sup>43</sup> Suivant Creswell (1998), un espace de taille importante est prévu pour la prise de notes.

<sup>44</sup> Sur les buts et les objectifs, voir Barnard (1968).

<sup>45</sup> Il faut noter que la vision stratégique est davantage liée au long terme (par exemple, voir Batsch, 1997; Métais et Roux-Dufort, 1997; Batsch 2002) alors que l'agenda est davantage lié au court terme. Sur l'agenda, le lecteur pourra aller consulter Barabel (1999).

<sup>46</sup> Selon Westley et Mintzberg (1989), la vision est liée à la représentation (sur la vision, voir également Mintzberg, 1973; Mintzberg et Waters, 1982; Bass, 1985; Mintzberg et Waters, 1985; Tichy et Devanna, 1986; Yukl, 1989; Carrière, 1990; Senge, 1990; Bass, 1991; Filion, 1991; Senge, 1992; Nanus, 1992; Abell, 1993; Hamel et Prahalad, 1994; Kotter, 1995; Avenier, 1996; Collins et Porras, 1996; Collins et Porras, 2002; Cossette, 1996; Koenig, 1996; Messeghem et Varraut, 1998; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998; Fonrouge, 1999; Ederlé, 2001; Yukl, 2002; Baum et Locke, 2004; Filion, 2007; Helfer, Kalika et Orsoni, 2010).

<sup>47</sup> Sur les nouvelles entreprises internationales, voir par exemple Oviatt et McDougall (1994).

#### IV. PARTIE EXPLORATOIRE (suite et fin)

Questions	Réponses	Points Clés
<p>4) D'après vous, comment pourriez-vous découvrir une opportunité d'affaire ?<sup>48</sup></p> <p>Pourquoi ? Donnez-moi un exemple.</p> <p>5) D'après vous, quelles seraient les étapes de cette découverte ?</p> <p>Pourquoi ? Donnez-moi un exemple.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunité : nouveau produit, service, technologie, marché, méthode, matière.</li> <li>• Étapes en termes d'informations (veille-réflexion-évaluation)<sup>49</sup>.</li> <li>• Veille, problèmes et besoins clients, réseaux et créativité<sup>50</sup> (boîte à idées, <i>brainstorming</i>).</li> <li>• Lectures, séminaires, salons.</li> </ul>
<p>6) Si je vous dis PME « entrepreneuriale », cela évoque...</p> <p>Pourquoi ? Donnez-moi un exemple.</p> <p>7) Pour être entrepreneuriale, une PME doit...</p> <p>Pourquoi ? Donnez-moi un exemple.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remise en question face au marché.</li> <li>• Audace, Part De Marché, Satisfaction client, innovation/Recherche et Développement, export.</li> <li>• Vision et communication de vision.</li> <li>• Maintien du cap.</li> <li>• Cohérence vision/opportunité/risques/innovation/proactivité.</li> <li>• Impulsion et gestion de la culture entrepreneuriale.</li> </ul>
<p>8) La croissance de la PME, c'est...</p> <p>Pourquoi ?</p> <p>9) Pour croître, une PME doit...</p> <p>Pourquoi ?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision claire d'un projet et porteurs qui y croient (amont)<sup>51</sup>.</li> <li>• Chiffre d'Affaires, salariés, renommée, nouveaux produits/marchés/clients, croissance externe, export, rentabilité, trésorerie, <i>business plan</i> à jour.</li> </ul>

<sup>48</sup> Faisant écho à Bennis et Nanus (1985), la découverte de l'opportunité, au travers de l'attention et de la vigilance, peut être vue comme la première étape d'implémentation et d'orchestration de la vision.

<sup>49</sup> Bonardi (1998) inclut le rassemblement et la coordination d'informations.

<sup>50</sup> Sur la créativité, voir Simon (1986).

<sup>51</sup> Sur ces points, voir Bird (1989).

## V. PARTIE EXPLICATIVE

Questions	Réponses	Points Clés
<p>10) Si vous vouliez découvrir une opportunité d'affaire,</p> <p>a. Quel type d'informations chercheriez-vous ?<sup>52</sup></p> <p>b. Sur quel support chercheriez-vous ? (internet, journaux...)</p> <p>c. A quel rythme chercheriez-vous ?</p> <p>Pourquoi ? Donnez-moi des exemples.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Types : besoins clients, coûts, risques, barrières à l'entrée et marché.</li> <li>• Sources : clients<sup>53</sup>, réseau, experts, salons, Chambre de Commerce &amp; d'Industrie, syndicats professionnels.</li> <li>• Supports : internet, presse spécialisée.</li> </ul>
<p>11) Que feriez-vous pour associer ces informations (entre elles) ?</p> <p>Pourquoi ? Donnez-moi des exemples.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexion et pensée<sup>54</sup> pré-diagnostic.</li> <li>• Analogies<sup>55</sup>.</li> <li>• Retour sur expérience<sup>56</sup> : « qu'est-ce qui se passerait/serait passé si... ».</li> <li>• Pensées partagées et itérations.</li> </ul>

<sup>52</sup> Nous pouvons noter que la veille-recherche d'informations joue également un rôle important dans l'apprentissage organisationnel (voir Huber, 1991).

<sup>53</sup> Sur les utilisateurs comme source d'innovation, voir Von Hippel (1988).

<sup>54</sup> Suivant Isenberg (1991), Schneider et Angelmar (1993), Krueger (2003) et Cossette (2004), le terme de « pensée » est utilisé pour étudier la cognition entrepreneuriale (par exemple, voir Krueger, 2003; Grégoire, Corbett et McMullen, 2011). En lien avec des travaux importants (voir Barr, Stimpert et Huff, 1992), la cognition (l'étape d'association) précède l'action (le résultat de l'étape suivante d'évaluation).

<sup>55</sup> Par exemple, voir Gavetti, Levinthal et Rivkin (2005).

<sup>56</sup> Suivant Abric (2011), la notion d'expérience est incluse dans l'étude de la représentation sociale individuelle.

## V. PARTIE EXPLICATIVE (suite)

Questions	Réponses	Points Clés
<p>12) Que feriez-vous concrètement pour évaluer l'opportunité ?</p> <p>Pourquoi ? Donnez-moi des exemples.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faisable (expérience /compétences/savoirs-faire).</li> <li>• Désirable (intérêt, objectifs personnels et « collectifs »).</li> <li>• Adéquation avec la vision.</li> <li>• Réseaux et itérations.</li> </ul>
<p>13) Estimez-vous que votre PME prend des risques ? Comment ? Par quelles actions concrètes ?</p> <p>Pourquoi ? Donnez-moi des exemples.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements/projets avec rentabilité moyenne ou (très) élevée.</li> <li>• Rentabilité variable, incertaine/mal connue.</li> </ul>
<p>14) Estimez-vous que votre PME innove ? Comment ? Par quelles actions concrètes ?</p> <p>Pourquoi ? Donnez-moi des exemples.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux produits et Recherche et Développement.</li> <li>• Nombre de nouveaux produits et de brevets.</li> <li>• (Ré)Organisation<sup>57</sup> par rapport à un marché qui change rapidement.</li> <li>• Soutien managérial dans les nouveaux produits (communication<sup>58</sup> interne et communication de la vision).</li> </ul>
<p>15) Estimez-vous que votre PME cherche à prendre ses concurrents de vitesse ? Comment ? Par quelles actions concrètes ?</p> <p>Pourquoi ? Donnez-moi des exemples.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être la première/initiatrice de contacts, actions, produits, services et technologies.</li> <li>• Analyse des besoins des clients.</li> <li>• Prix élevés, segments avec <i>premiums</i>, valorisation de marque et contrôle des canaux de distribution.</li> </ul>

<sup>57</sup> Bien que la réorganisation soit une composante du modèle processuel d'innovation émergente (voir Schroeder, Van De Ven, Scudder et Polley, 2000), elle est ici davantage reliée aux capacités dynamiques (voir Teece, Pisano et Shuen, 1997).

<sup>58</sup> Selon Baum, Locke et Kirkpatrick (1998), la communication de la vision joue un rôle médiateur dans la relation qui existe entre la vision et la croissance de l'entreprise (voir également Baum et Locke, 2004).



## V. PARTIE EXPLICATIVE (fin)

Questions	Réponses	Points Clés
<p>16) Estimez-vous que la prise de risque, l'innovation et la proactivité sont liées entre elles ?<sup>59</sup></p> <p>Pourquoi ?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidité à déceler l'opportunité et à se placer en premier face à un marché rapidement insatisfait.</li> <li>• Innovation et prise de risque dans des projets innovants.</li> </ul>
<p>17) Concrètement, que faites-vous pour croître ?</p> <p>Pourquoi ?</p> <p>Donnez-moi des exemples.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lien entre Perspective Temporelle « Futur » du dirigeant (bataille du dirigeant pour les buts/gains futurs) et croissance.</li> <li>• Lien entre vision<sup>60</sup> du dirigeant et croissance de l'entreprise.</li> <li>• Vision<sup>61</sup> : contenu et communication.</li> <li>• Rôle du dirigeant de PME de lier<sup>62</sup> l'ensemble des éléments<sup>63</sup>.</li> <li>• PME : passion et pas actionnariat.</li> <li>• Nouveaux produits/clients/marchés.</li> <li>• Croissance interne/externe.</li> <li>• Volonté de croître et d'entreprendre.</li> </ul>

<sup>59</sup> En lien avec la littérature portant sur la conception unidimensionnelle de l'orientation entrepreneuriale (voir Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989) et les entretiens déjà réalisés, cette question à été ajoutée dès le début de la deuxième collecte de données.

<sup>60</sup> L'orientation « futur » est un attribut de la vision (voir Baum, Locke et Kirkpatrick, 1998) et une relation existe entre la longueur de l'horizon et le contenu de la vision (voir Larwood, Falbe, Kriger et Miesing, 1995). Par ailleurs, la mise au jour d'une occasion d'affaire constitue une étape importante du processus visionniste (voir Filion, 2007).

<sup>61</sup> Le contenu et la communication de la vision sont au cœur de l'intention stratégique (voir Hamel et Prahalad, 1989).

<sup>62</sup> Sur le lien et la coordination, voir Barnard (1968).

<sup>63</sup> Sur ce point, voir également Romelaer (1996).

## VI. QUESTIONS COMPLEMENTAIRES

Questions	Réponses	Points Clés
<p>18) D'après vous, comment le fait d'avoir une attitude<sup>64</sup> positive à l'égard du passé vous aide-t-il à découvrir une opportunité d'affaire?</p> <p>Pourquoi ?</p> <p>19) D'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du passé vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique ?</p> <p>Comment ?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir une image positive du passé en tête.</li> <li>• Connaissances positives du passé, attentes positives du présent et du futur et découverte plus favorable<sup>65</sup>.</li> <li>• Prendre en compte les réussites passées comme ancrages (veille/association).</li> <li>• Crédibilité (veille/recherche).</li> <li>• Prendre conscience et surpasser les difficultés et avoir confiance (évaluation).</li> <li>• Esprit ouvert, plus de limites et prise de risques.</li> <li>• Prise de recul et analyse.</li> <li>• Expériences multiples (petits changements et changements des modes de pensées)<sup>66</sup>.</li> <li>• Vécu/acquis : bases pour déterminer la vision d'entreprise (expériences multiples).</li> <li>• Regard différent et optimiste sur son passé qui entraîne un futur souhaité constructif (marchés, produits, services).</li> <li>• Complexité vision/rupture avec le passé.</li> </ul>

<sup>64</sup> Zimbardo et Boyd (1999) et Apostolidis et Fieulaine (2004) utilisent le terme d'« attitude ».

<sup>65</sup> Voir Simon (1986).

<sup>66</sup> Un renvoi peut ici être fait vers l'apprentissage plus individuel (voir Krueger, 2007), le fait d'en tirer des leçons (voir Krueger, 2007) et vers l'apprentissage en boucle simple et en boucle double plus organisationnel (voir Argyris et Schön, 1978).

## VI. QUESTIONS COMPLEMENTAIRES (suite et fin)

Questions	Réponses	Points Clés
<p>20) D'après vous, comment le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent vous aide à découvrir une opportunité d'affaire ?</p> <p>Pourquoi ?</p> <p>21) D'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique ?</p> <p>Comment ?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivre pleinement l'instant présent.</li> <li>• Hédonisme.</li> <li>• Faire attention aux signaux informationnels (veille).</li> <li>• Enthousiasme/optimisme aide à sortir du cadre (veille/association).</li> <li>• Esprit ouvert et plus de limites (veille/association).</li> <li>• Hédonisme aide à affronter les blocages (évaluation).</li> <li>• Identifier les blocages, se décentrer et proposer une alternative adaptée à la faisabilité/désirabilité (évaluation).</li> <li>• Évaluation rapide car expérience (évaluation).</li> <li>• Si présent négatif, construction de la réflexion et vision stratégique différente/conservatrice.</li> <li>• Élan d'ambition dans la vision (motivation).</li> <li>• Prise de risque/conscience que c'est possible.</li> <li>• Ouverture vers de nouveaux horizons (marchés, produits, services) et pas de freins par rapport au changement (remise en question des modes de pensée).</li> <li>• Réflexion non bloquée/bridée.</li> <li>• Avoir un futur plus large.</li> <li>• Rêver plus, être imaginatif/inventif.</li> </ul>
<p>22) D'après vous, comment le fait d'être tourné vers des objectifs futurs et des récompenses futures vous aide à découvrir une opportunité d'affaire ?</p> <p>Pourquoi ?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision stratégique positive (marchés, produits, services élargis) (motivation).</li> <li>• Se battre pour les buts futurs et les récompenses futures (motivation).</li> <li>• Rencontres clients, fournisseurs etc. avec ces dimensions élargies.</li> <li>• Une opportunité dans le champ des possibles élargi.</li> <li>• La capter, y réfléchir et l'évaluer.</li> <li>• Stratégie entrepreneuriale (prise de risques, innovation et proactivité) et croissance.</li> </ul>

**POINTS D'APPROFONDISSEMENT**  
**pour l'interviewer uniquement**  
**(Page annexe au guide)**

**1) Relation entre la Perspective Temporelle et la vigilance entrepreneuriale**

- Êtes-vous plutôt heureux ou malheureux ?
- Prenez-vous le temps de la réflexion ou agissez-vous de façon impulsive ?
- Face à votre environnement de travail, êtes-vous plutôt un *leader* ou un suiveur ?
- Avez-vous beaucoup d'idées ?
- Êtes-vous très motivé ?
- Êtes-vous confiant et prenez-vous risques ou êtes-vous anxieux ?

**2) Relation entre la vigilance entrepreneuriale et l'orientation entrepreneuriale**

- Avez-vous une stratégie de croissance ?
- Faites-vous les choses différemment des autres PME ?
- Vous (ré)organisez-vous pour répondre au marché qui change rapidement ?
- Soutenez-vous vos salariés dans le développement de nouveaux produits ?
- Prenez-vous des décisions dans l'incertitude ?

**3) Relation entre l'orientation entrepreneuriale et la croissance**

- Poursuivez-vous des stratégies risquées qui procurent de la croissance ?
- Avez-vous introduit sur le marché des produits, des services ou des technologies qui procurent de la croissance ?
- Agissez-vous pour prendre vos concurrents de vitesse et développer votre croissance ?  
(ex : par une politique de prix élevés, un ciblage des segments de marché avec des clients prêts à payer plus cher, une politique de valorisation de marque, un contrôle des canaux de distribution).

**Quand nécessaire, utiliser la (les) reformulation(s) de type :**

**Pourquoi ? Comment ? Par quelles actions concrètes ? Lesquelles ? Pouvez-vous développer ? Pouvez-vous m'en dire davantage ? Pouvez-vous m'en dire plus ?**

**Conclusion et merci beaucoup pour votre collaboration.**

## **ANNEXE 6 :**

### **Construction du questionnaire**

Nous allons maintenant expliquer la construction du questionnaire précédant l'entretien. L'information essentielle est que nous nous inspirons largement de la méthode développée par Dillman (1978) pour le construire. Nous présentons, expliquons et illustrons à l'aide d'exemples la construction de chaque partie du questionnaire.

- **Présentation de l'étude**

Suivant Dillman (1978), un titre (« *Questionnaire précédant l'entretien* »), le nom de l'institution (le Groupe de Formation et de Recherche Management et Organisation de l'Université Paris-Dauphine) et des directives (par exemple, le fait que le dirigeant ou la dirigeante doive être le répondant ou la répondante) sont insérés. Nous ajoutons également les bénéfices que les répondant(e)s sont susceptibles de retirer de leur participation (une synthèse gratuite très utile pour leur croissance).

- **Première partie : Généralités sur la PME**

Dillman (1978) précise que les premières questions doivent être des questions simples. Ainsi, la première question portant sur l'année de création de la PME suit cette idée. En effet, nous souhaitons, dès le départ, mettre en confiance et rassurer le(la) répondant(e) sur le niveau de difficulté du questionnaire. En accord avec Dillman (1978), cette première question est applicable à l'ensemble des répondant(e)s et elle ne porte pas sur un accord ou sur un désaccord à donner (une question avec des réponses de type « pas du tout d'accord », « tout à fait d'accord »).

Nous suivons également Dillman (1978) et incluons des questions filtres en début de questionnaire. En effet, il faut préciser que notre étude porte sur la croissance de la PME et que le nombre d'employés est une mesure de la croissance (par exemple, voir Delmar, 1997; Weinzimmer, Nystrom et Freeman, 1998; Shepherd et Wiklund, 2009). Ainsi, les questions n°2 et n°3 portant sur le nombre de salariés pour 2011 et pour 2014-2015 permettent de créer des filtres. Enfin, d'autres questions portant sur des informations simples comme la structure de propriété (Achtenhagen, Naldi et Melin, 2010)<sup>67</sup>, le secteur d'activité<sup>68</sup>, le Chiffre d'Affaires (par exemple, voir Davidsson, 1991; Weinzimmer, Nystrom et Freeman, 1998;

---

<sup>67</sup> Voir la question n°8.

<sup>68</sup> Voir la question n°4.

Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006)<sup>69</sup>, la région d'implantation<sup>70</sup> ou encore l'appartenance au secteur des hautes technologies (par exemple, voir Davidsson, 1991)<sup>71</sup> ou à un *cluster* (par exemple, voir Folta, Cooper et Baik, 2006; Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006)<sup>72</sup> sont insérées dans cette partie.

- **Deuxième partie : Spécificités sur la PME, les salariés, les clients et la stratégie**

Cette partie porte davantage sur des aspects spécifiques et particuliers. Concernant la PME, l'ensemble des questions est regroupé en un bloc pour conserver l'espace (Dillman, 1978). Suivant Dillman (1978), ce bloc (voir la question n°14) comporte une directive sur la façon de répondre (« veuillez répondre aux affirmations suivantes par oui ou par non »). Enfin, ce bloc de trois sous-questions porte sur la vision et la mission de croissance, sur l'engagement dans la croissance et sur la participation de la PME dans les relations inter-organisationnelles (par exemple, voir Barringer, Jones et Neubaum, 2005).

De la même manière, suivant Dillman (1978) mais concernant les salariés, un bloc de sept sous-questions (voir question n°15) porte notamment sur la formation professionnelle (par exemple, voir Rauch, Frese et Utsch, 2005), sur la participation aux décisions d'entreprise, stratégiques et opérationnelles (par exemple, voir Rauch, Frese et Utsch, 2005), sur l'intéressement à la performance (par exemple, voir Barringer, Jones et Neubaum, 2005), sur le contrôle du travail par le salarié, sur l'implication du salarié et sur l'acceptation de nouvelles responsabilités (par exemple, voir Rauch, Frese et Utsch, 2005).

Concernant les clients, deux questions (questions n°16 et n°17) portent sur les différents types de clients (par exemple, voir Davidsson, 1991) et sur l'importance des trois plus gros clients (par exemple, voir Davidsson, 1991). Une autre question (question n°18) porte également sur la création de valeur pour les clients (par exemple, voir Barringer, Jones et Neubaum, 2005).

---

<sup>69</sup> Voir les questions n°10, n°11, n°12 et n°13.

<sup>70</sup> Voir la question n°6. Il faut préciser que les listes des secteurs et des régions sont issues des études menées par OSEO.

<sup>71</sup> Voir la question n°5.

<sup>72</sup> Voir les questions n°7 et n°9.

Enfin, concernant la stratégie (par exemple, voir Porter, 1986), une question (question n°19) porte sur l'offre (par exemple, voir Porter, 1986, 1996).

- **Troisième partie : Spécificités sur le(la) dirigeant(e)**

Cette partie porte majoritairement sur les caractéristiques personnelles et sur le capital humain (par exemple, voir Becker, 1993) du (de la) dirigeant(e). Un nouveau bloc de dix sous-questions (voir question n°20) aux réponses identiques (choix entre « oui » ou « non ») est inséré pour conserver l'espace (Dillman, 1978). Ces dix sous-questions portent sur l'origine ethnique (par exemple, voir Storey, 2006; Alter, 2012), les sacrifices personnels faits pour devenir entrepreneur (par exemple, voir Barringer, Jones et Neubaum, 2005; Alter, 2012), le passé entrepreneurial des parents (par exemple, voir Rauch, Frese et Utsch, 2005), le rôle de créateur (Davidsson, 1991), le statut d'entrepreneur novice lié à la création d'une seule PME indépendante (par exemple, voir Westhead et Wright, 1998), l'expérience antérieure dans le secteur d'activité (par exemple, voir Barringer, Jones et Neubaum, 2005), l'expérience antérieure en tant que propriétaire de PME (par exemple, voir Rauch, Frese et Utsch, 2005; Rauch et Rijdsdijk, 2013), l'expérience antérieure en tant que propriétaire dans le même secteur (par exemple, voir Rauch, Frese et Utsch, 2005; Rauch et Rijdsdijk, 2013) ainsi que sur la formation (par exemple, voir Becker, 1993) en gestion (Davidsson, 1991) et sur la formation professionnelle (par exemple, voir Rauch, Frese et Utsch, 2005; Rauch et Rijdsdijk, 2013) du(de la) dirigeant(e). Enfin, deux autres questions sont insérées. La première question (question n°21) concerne plutôt le niveau de formation du (de la) dirigeant(e) (par exemple, voir Degeorge et Chabaud, 2013) alors que la seconde question (question n°22) concerne plutôt les différences entre les entrepreneurs en série (ou *serial founders*) et les créateurs multiples (ou *portfolio founders*) (voir Westhead et Wright, 1998).

- **Quatrième partie : Points de vue sur le passé, le présent et le futur du(de la) dirigeant(e)<sup>73</sup>**

Suivant Dillman (1978), il faut tout d'abord préciser que la question traitant de la Perspective Temporelle (question n°23) contient quinze sous-questions aux réponses non numériques et identiques (à chaque fois, un choix possible entre « pas du tout caractéristique de moi », « pas caractéristique de moi », « ni pas caractéristique, ni caractéristique de moi », « caractéristique de moi », « tout à fait caractéristique de moi »). Ensuite, ces sous-questions

---

<sup>73</sup> Cette partie porte spécifiquement sur la Perspective Temporelle de l'individu.



sont regroupées pour préserver l'espace et ce bloc est placé après plusieurs questions (Dillman, 1978). Enfin, le chapeau introductif est constitué d'une transition destinée à annoncer un changement de type de question et à guider le(la) répondant(e) (Dillman, 1978).

Ce bloc de quinze sous-questions est le résultat des progrès réalisés pour construire une version plus courte de la validation française de l'échelle de Zimbardo et Boyd (1999) par Apostolidis et Fieulaine (2004). En effet, si l'échelle de Zimbardo et Boyd (1999) contenait à l'origine 56 *items* et la validation française contenait 54 *items*, des travaux ont été réalisés et des versions ultérieures plus courtes ont vu le jour. Ainsi, en 2006, Fieulaine, Apostolidis et Olivetto (voir Fieulaine, Apostolidis et Olivetto, 2006) ont publié une échelle qui contenait 25 *items*. Suivant cette tendance, une échelle contenant 15 *items*, et utilisée dans Fieulaine et Martinez (2012), est insérée dans le questionnaire. Nous choisissons cette dernière version car nous souhaitons construire un questionnaire d'une longueur correspondante à une période de travail classique pour un(e) dirigeant(e) (environ quinze minutes selon Mintzberg, 1984).

- **Cinquième partie : Renseignements**

Cette dernière partie porte sur des renseignements généraux qui doivent être situés en fin de questionnaire (Dillman, 1978). Ainsi, l'âge (par exemple, voir Achtenhagen, Naldi et Melin, 2010)<sup>74</sup>, le genre (par exemple, voir Achtenhagen, Naldi et Melin, 2010)<sup>75</sup> et l'email du(de la) dirigeant(e)<sup>76</sup> ainsi que le nom<sup>77</sup> et l'adresse<sup>78</sup> de son entreprise sont insérés. Enfin, suivant Dillman (1978), cette partie est simple. Elle contient également des espaces vides et des remerciements.

- **Dernières remarques sur le questionnaire préalable à l'entretien**

Suivant Dillman (1978), nous présentons un questionnaire bien organisé, simple et rapide à remplir. La liste et la numérotation (à gauche) verticales accentuent l'idée d'un flot de questions dynamiques et rapides à remplir. De plus, bien que nous conservions l'essence des questions et des réponses, leur écriture est plus directe, plus professionnelle, plus impliquante et plus valorisante pour le (la) répondant(e). Enfin, il faut noter que ce

---

<sup>74</sup> Voir question n°24.

<sup>75</sup> Voir question n°25.

<sup>76</sup> Voir question n°28.

<sup>77</sup> Voir question n°26.

<sup>78</sup> Voir question n°27.

questionnaire est le résultat d'une série de questionnaires antérieurs plus longs et testés auprès d'entrepreneurs et dirigeants de PME<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Une version plus longue a été testée auprès de sept entrepreneurs et dirigeants.

**ANNEXE 7 :**

**Construction du guide d'entretien**

- **Remarques**

Avant de démarrer la construction du guide, il convient de faire quelques remarques préliminaires. Une première remarque porte sur la formulation des questions et des phrases. En effet, le plus souvent possible, elles sont formulées de manière à être comprises par le plus grand nombre. Ce faisant, nous prenons en considération les éventuelles limites cognitives des dirigeant(e)s.

Une deuxième remarque porte sur l'empathie<sup>80</sup>, la confiance, la transparence et l'honnêteté. En effet, nous rappelons, au début de chaque entretien, le traitement anonyme des données (Wacheux, 1996; Creswell, 1998), l'obtention d'une synthèse comme bénéfique potentiel issu de la participation (Creswell, 1998), le rôle vérificateur de la personne interrogée et l'importance de la construction commune (par exemple, voir Lincoln et Guba, 1985; Corbin et Strauss, 2008).

Une troisième remarque porte sur la dimension contextuelle et la préparation des entretiens. En effet, avant chaque entretien, nous avons recherché sur des sites internet spécialisés (par exemple, le site de l'INSEE) les informations portant sur le secteur d'activité et le marché principal de la PME étudiée (par exemple, voir Sandberg et Hofer, 1987; Eisenhardt et Schoonhoven, 1990)<sup>81</sup>.

Par ailleurs, une quatrième remarque porte sur la structuration du guide d'entretien. Plus précisément, il est découpé en quatre grandes parties correspondantes aux recherches qualitatives sur le contenu de type exploratoires puis explicatives (par exemple, voir Grenier et Josserand, 2007)<sup>82</sup>. Ainsi le guide contient une partie exploratoire, une partie explicative, des questions complémentaires et des points d'approfondissement utiles pour l'*interviewer*.

---

<sup>80</sup> Par exemple, nous pouvons citer la phrase : « [j]e suis disponible pour toute information supplémentaire ».

<sup>81</sup> Ainsi, les informations recherchées portent sur 1) la répartition sectorielle des PME selon leurs effectifs (effectifs compris entre 0 et 9 employés, 10 et 49 employés, 50 et 199 employés, 200 et 499 employés); 2) le nombre total d'employés en 2008, en 2011 et en 2014-2015; 3) la qualification du marché à partir du seuil de 100 millions d'euros de ventes annuelles (marché nouveau et émergent *versus* marché non nouveau et non émergent).

<sup>82</sup> « *Le travail empirique descriptif est indispensable avant de procéder à une recherche sur le contenu de nature explicative. C'est à partir de la connaissance fine des éléments qui composent un objet que le chercheur pourra tenter de comprendre les liens causaux qui se nouent entre ces éléments et qui expliquent finalement la forme de l'objet étudié. La mise en évidence de liens de causalité entre variables est en effet l'objectif des études sur le contenu explicatives* » (Grenier et Josserand, 2007, p.111).

Une cinquième remarque porte également sur la présence d'une troisième colonne reflétant la démarche itérative suivie pour construire le guide. En effet, suivant la réécoute de chaque entretien, des points clés sont ajoutés en vue d'avoir une compréhension complète des sujets abordés et des sous-sujets environnants. Ces points clés sont notamment abordés en liaison cohérente avec les critères de : 1) vérification des interprétations respectives de l'*interviewer* et de la personne interrogée et 2) clarification des significations (Kvale, 1996).

Enfin, suivant Creswell (1998), une sixième remarque porte sur l'inclusion des informations d'usage (heure de début et de fin d'entretien, date et lieu d'entretien, nom de l'entreprise, nom de la personne interrogée et sa position hiérarchique).

- **Introduction**

L'introduction reprend, en des termes simplifiés et percutants, les thèmes étudiés (voir Wacheux, 1996) que sont la Perspective Temporelle<sup>83</sup>, la découverte de l'opportunité, l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle et la croissance de la PME.

- **Phrase d'entame**

Suivant Romelaer (2005), nous insérons une phrase d'entame qui porte sur l'histoire de l'entrepreneur et sur l'histoire et les activités de son entreprise<sup>84</sup>. Cette phrase d'entame sert notamment à « briser la glace » et à installer un climat de confiance entre l'*interviewer* et la personne interrogée.

- **Partie exploratoire<sup>85</sup>**

Les trois premières questions portent sur la Perspective Temporelle telle que l'ont conceptualisée Zimbardo et Boyd (1999) et, notamment, sur ses cinq dimensions (« Passé Négatif », « Passé Positif », « Présent Hédoniste », « Présent Fataliste » et « Futur »). Par ailleurs, nous incluons le terme d'« *expérience* » pour mettre l'accent sur les aspects valencés (par exemple, voir Fraisse, 1957) et individuels (par exemple, voir George et Jones, 2000; Rousseau et Fried, 2001; Shipp et Fried, 2014) de cette conceptualisation. Ainsi, les deux premières questions portent sur l'expérience négative (par exemple, voir Holman et Silver,

---

<sup>83</sup> En effet, la (pré)disposition psychologique mentionnée dans l'introduction est une simplification qui renvoie à la Perspective Temporelle de l'individu.

<sup>84</sup> Nous pouvons citer la question : « *quels sont les temps forts de votre développement ?* ».

<sup>85</sup> Il faut également noter que des espaces pour la prise de notes (voir Creswell, 1998) et des relances de type « *pourquoi ?* » ou « *donnez-moi un exemple ?* » sont ajoutés (voir Romelaer, 2005).

1998) et positive (par exemple, voir Rollier et Turner, 1994) du passé<sup>86</sup> ainsi que sur l'expérience vécue (sur les affects positifs, voir par exemple Lyubomirsky, 2001; Lyubomirsky, King et Diener, 2005) du présent (par exemple, voir Fraise, 1957). Enfin, la troisième question se focalise sur le futur (par exemple, voir Nuttin, 1964, 1980; Strathman, Gleicher, Boninger et Edwards, 1994).

Cependant, en demandant au dirigeant d'expliquer l'organisation concrète de son futur, nous incluons la structuration temporelle et la transformation cognitive des besoins en plans, en intentions et en tâches (par exemple, voir Nuttin, 1964)<sup>87</sup>. En somme, en cohérence avec la posture épistémologique interprétativiste (par exemple, voir Perret et Séville, 2007), les notions d'expérience révolue (du passé) et d'expérience quotidienne (du moment présent et à venir) permettent de mieux connaître les motivations, les interprétations<sup>88</sup> et les représentations des acteurs interrogés.

Les questions n°4 et n°5 portent sur la vigilance du dirigeant concernant l'opportunité d'affaire. Plus précisément, en cohérence avec l'échelle développée par Tang, Kacmar et Busenitz (2012), la cinquième question cherche à mettre au jour les dimensions de veille-recherche d'informations (par exemple, voir Kirzner, 1973; Kaish et Gilad, 1991), d'association-connexion innovante d'informations (par exemple, voir Baron, 2006; Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007) et d'évaluation-jugement de l'opportunité (par exemple, voir McMullen et Shepherd, 2006)<sup>89</sup>. Cependant, comme la quatrième question<sup>90</sup>, si cette cinquième question a pour but de mettre au jour trois dimensions précises, elle ne s'y attache pas exclusivement et laisse au(à la) répondant(e) la possibilité d'ajouter d'autres dimensions qu'il (elle) pourrait considérer comme importantes. Nous sommes ainsi en cohérence avec le caractère semi-directif de l'entretien (par exemple, voir Wacheux, 1996) qui laisse une certaine liberté de réponse à la personne interrogée.

---

<sup>86</sup> Nous pouvons citer l'exemple suivant : « *[v]os expériences passées sont plutôt positives ou négatives ?* ».

<sup>87</sup> Nous pouvons citer l'exemple suivant : « *[q]ue faites-vous concrètement pour organiser votre futur ?* ».

<sup>88</sup> Sur l'importance des interprétations en recherche qualitative, voir par exemple Curran et Blackburn (2001).

<sup>89</sup> Nous pouvons citer la question suivante : « *[d]'après vous, quelles seraient les étapes de cette découverte ?* ».

<sup>90</sup> Nous pouvons donner l'exemple suivant : « *[d]'après vous, comment pourriez-vous découvrir une opportunité d'affaire ?* ».

La sixième et la septième questions portent sur l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle (par exemple, voir Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989; Covin et Wales, 2012; Wales, Gupta et Mousa, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015; Gupta et Gupta, 2015) de la PME. En cohérence avec la posture épistémologique interprétativiste et avec la focalisation sur les représentations individuelles (par exemple, voir Perret et Séville, 2007), la question n°6 inclut le verbe « évoquer » dans sa formulation<sup>91</sup>. Par ailleurs, la septième question porte également sur l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle, mais elle ne s'y attache pas exclusivement et laisse la liberté à la personne interrogée, en cohérence avec le caractère semi-directif de l'entretien (par exemple, voir Wacheux, 1996), d'inclure d'autres dimensions qu'il(elle) jugerait importantes<sup>92</sup>.

Enfin, la huitième et la neuvième question portent sur la croissance (Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; Janssen, 2011; Wright et Stigliani, 2013; Jin et Kirsch, 2015) de la PME. Encore une fois, ces deux questions<sup>93</sup> laissent une certaine liberté à la personne interrogée pour donner sa réponse (voir Wacheux, 1996) et elles sont en cohérence avec une recherche sur le contenu de type exploratoire (voir Grenier et Josserand, 2007).

---

<sup>91</sup> Nous pouvons noter ici la question : « *[s]i je vous dis PME « entrepreneuriale », cela évoque...* ».

<sup>92</sup> Nous pouvons ici citer la question : « *[p]our être entrepreneuriale, une PME doit...* ».

<sup>93</sup> Nous pouvons citer la huitième question : « *[l]a croissance de la PME, c'est...* ». Nous pouvons également citer la neuvième question : « *[p]our croître, une PME doit...* ».

- **Partie explicative<sup>94</sup>**

Selon Grenier et Josserand (2007), dans une recherche portant sur le contenu, la démarche explicative (compréhension des liens de causalité) suit la démarche exploratoire (connaissance fine des éléments constitutifs de l'objet). Cette partie se focalise donc sur la mise au jour des liens de causalité entre les éléments constitutifs de l'objet qui sont également les thèmes (Wacheux, 1996) abordés (la Perspective Temporelle et la vigilance du dirigeant mais également l'orientation entrepreneuriale et la croissance de sa PME). Enfin, il faut noter que les questions incluses dans cette partie et, *a fortiori*, les points d'approfondissement qui s'y rattachent (voir la dernière partie) contiennent une dimension « analytique » plus importante.

En premier lieu, les questions n°10, n°11 et n°12 portent sur les trois dimensions qui composent la vigilance entrepreneuriale (la veille-recherche d'informations, l'association-connexion innovante d'informations et l'évaluation-jugement de l'opportunité; voir Tang, Kacmar et Busenitz, 2012)<sup>95</sup>. De plus, il faut noter qu'en raison de la complexité de la notion de veille-recherche d'informations (Kirzner, 1973; Kaish et Gilad, 1991), la dixième question est divisée en trois sous-questions portant respectivement sur le type d'information, le support d'information et le rythme de veille et de recherche. La onzième question porte quant à elle sur le rôle du mode de pensée et sur celui de la cognition (par exemple, voir Baron, 1998, 2006; Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith, 2007) dans la vigilance entrepreneuriale (par exemple, voir Gaglio et Katz, 2001; Baron, 2006; Von Mises, 2008; Valliere, 2013). Par ailleurs, la douzième question porte sur l'évaluation-jugement de l'opportunité et sur les éléments constitutifs de faisabilité et de désirabilité (par exemple, voir Liberman et Trope, 1998; Trope et Liberman, 2000; McMullen et Shepherd, 2006; Tumasjan, Welpel et Spörrle, 2013). Enfin, il faut noter que les questions (par exemple, « *que feriez-vous...* ») servent, au-delà de leur formulation simplifiée, professionnelle et impliquante, à comprendre la logique de raisonnement, la logique d'action et l'univers mental de l'acteur interrogé pour ensuite mettre en évidence les causalités.

---

<sup>94</sup> Il faut également noter que des espaces pour la prise de notes (voir Creswell, 1998) et des relances de type « *[p]ourquoi ?* » ou « *[d]onnez-moi des exemples ?* » sont ajoutés (voir Romelaer, 2005).

<sup>95</sup> Par exemple, la question portant sur l'association-connexion innovante d'informations est : « *[q]ue feriez-vous pour associer ces informations ?* ». De même, la question portant sur l'évaluation-jugement de l'opportunité est : « *[q]ue feriez-vous concrètement pour évaluer l'opportunité d'affaire ?* ».



En deuxième lieu, la treizième, la quatorzième et la quinzième question portent sur l'orientation entrepreneuriale unidimensionnelle (par exemple, voir Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989; Covin et Wales, 2012; Wales, Gupta et Mousa, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015; Gupta et Gupta, 2015) et sur les dimensions de prise de risque, d'innovation et de proactivité qui lui sont liées. Il faut également noter que ces questions reflètent la dimension « analytique » et « logique » en incorporant dans leur formulation des questions de type « *[c]omment ?* » et « *[p]ar quelles actions concrètes ?* »<sup>96</sup>. Enfin, il faut noter que ces trois questions portent non plus sur le dirigeant mais sur la PME car l'orientation entrepreneuriale est un construit de niveau organisationnel (par exemple, voir Covin et Slevin, 1991; Slevin et Terjesen, 2011; Wales, Patel, Parida et Kreiser, 2013; Anderson, Kreiser, Kuratko, Hornsby et Eshima, 2015). Ce faisant, le changement de niveau d'analyse (le passage de l'individu à l'activité; voir Davidsson et Wiklund, 2000) permet de laisser la place à d'autres thèmes connexes comme les capacités dynamiques (par exemple, voir Teece, Pisano et Shuen, 1997; Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece et Winter, 2007; Teece, 2007, 2009, 2014) ou le soutien de la direction à l'équipe développant un nouveau produit (par exemple, voir Zmud, 1983; Quinn, 1985; Zirger et Maidique, 1990; Brown et Eisenhardt, 1995).

En troisième lieu, en lien avec la conception unidimensionnelle de l'orientation entrepreneuriale (par exemple, voir Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989; Covin et Wales, 2012), la seizième question porte sur l'interdépendance des trois dimensions que sont la prise de risque, l'innovation et la proactivité. La dix-septième question, quant à elle, porte sur la croissance de la PME (Gilbert, McDougall et Audretsch, 2006; Janssen, 2011; Wright et Stigliani, 2013; Jin et Kirsch, 2015)<sup>97</sup>. Elle est la dernière question de la partie explicative et elle tente d'ordonner, de manière cohérente, les thèmes abordés et leurs liens causaux. En effet, vue comme un résultat, la croissance de la PME demande une participation (la Perspective Temporelle et la vigilance) de l'entrepreneur ainsi qu'une participation plus collective et organisationnelle (l'orientation entrepreneuriale) de la PME (Chandler et Hanks, 1994a; Wiklund et Shepherd, 2003b). De façon similaire, nous pouvons dire que les ressources de l'entrepreneur et celles de la firme influencent conjointement l'orientation

---

<sup>96</sup> Par exemple, la question n°14 est formulée comme suit : « *[e]stimez-vous que votre PME innove ? Comment ? Par quelles actions concrètes ?* ».

<sup>97</sup> La question n°17 est la suivante : « *[c]oncrètement, que faites-vous pour croître ?* ».

entrepreneuriale qui influence ensuite la croissance de la PME (par exemple, voir Moreno et Casillas, 2008; Wiklund, Patzelt et Shepherd, 2009; Achtenhagen, Naldi et Melin, 2010)<sup>98</sup>.

- **Questions complémentaires**

Les questions complémentaires (questions n°18 à n°22) complètent les questions précédentes et se focalisent sur la Perspective Temporelle (l'attitude de l'individu envers son passé, son présent et son futur) et sur comment cette dernière s'articule avec l'opportunité d'affaire et la vision stratégique. Ces questions portent également sur l'existence d'une rétrogradation éventuelle entre la Perspective Temporelle (« passé » et « présent ») et la vision stratégique<sup>99</sup>. **Enfin, ces questions cherchent à « approfondir » (questions de type « comment ? » et « pourquoi ? ») les relations entre la Perspective Temporelle et 1) l'opportunité d'affaire<sup>100</sup> et 2) la vision<sup>101</sup>.**

- **Points d'approfondissement**

Les points d'approfondissement rattachés à la partie explicative sont destinés à aider l'*interviewer* à mettre au jour les liens de causalité entre les thèmes étudiés et à comprendre la logique des représentations et des actions individuelles (niveau d'analyse individuel) et collectives (niveau d'analyse organisationnel). Le tableau ci-dessous présente les thèmes abordés et les références liées. Nous incluons dans le tableau ci-dessous les travaux cités dans la partie théorique (en gras) et également d'autres travaux jugés utiles pour les compléter.

Enfin, des remerciements d'usage (voir Creswell, 1998) sont insérés en conclusion et en clôture.

---

<sup>98</sup> Achtenhagen, Naldi et Melin (2010) parlent de développement interne.

<sup>99</sup> Alors que nous pourrions *a priori* penser que la vision (l'image d'un futur souhaité) précède la Perspective Temporelle (par exemple, la Perspective Temporelle « Futur » et le fait de se battre pour des buts futurs et des récompenses futures).

<sup>100</sup> Nous pouvons citer l'exemple suivant : « [d]'après vous, comment le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du passé vous aide à découvrir une opportunité d'affaire ? Pourquoi ? ».

<sup>101</sup> Nous pouvons citer l'exemple suivant : « [d]'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du passé vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique ? Comment ? ».

**Tableau 4A : Points d'approfondissement de la partie explicative et les références théoriques liées**

Thèmes	Références
<b>Affect, émotions, bonheur, joie, malheur et frustration</b>	Easterbrook (1959); <b>Mischel (1974)</b> ; Izard (1977); Zajonc (1980); Staw, Sandelands et Dutton (1981); <b>Bouffard, Lens et Nuttin (1983)</b> ; Hochschild (1983); Schwarz et Clore (1983); Watson et Clark (1984); Zajonc (1984); Isen, Johnson, Mertz et Robinson (1985); Isen, Daubman et Nowicki (1987); Frijda (1988); Schwarz (1990); George et Brief (1992); Staw et Barsade (1993); Staw, Sutton et Pelled (1994); Forgas (1995); Lyubomirsky et Nolen-Hoeksema (1995); Weiss et Cropanzano (1996); Fredrickson (1998); Isen (2000); Zajonc (2000); Forgas et George (2001); Fredrickson (2001); <b>Lyubomirsky (2001)</b> ; Barsade (2002); Brief et Weiss (2002); Ashkanasy (2003); <b>Lyubomirsky, King et Diener (2005)</b> ; Oatley, Keltner et Jenkins (2006); Barsade et Gibson (2007); Elfenbein (2007); Schwarz et Clore (2007); Baron (2008); Grandey (2008); Seo, Barrett et Jin (2008); Cardon, Wincent, Singh et Drnovsek (2009); Foo, Uy et Baron (2009); Hmieleski et Baron (2009); Baron et Tang (2011); <b>Foo (2011)</b> ; George (2011); Baron, Hmieleski et Henry (2012); <b>Cardon, Foo, Shepherd et Wiklund (2012)</b> ; <b>Welp, Spörrle, Grichnik, Michl et Audretsch (2012)</b> ; <b>Wood, McKelvie et Haynie (2014)</b> ; Delgado García, De Quevedo Puente et Blanco Mazagatos (2015); Vuori et Huy (2016).
<b>Réflexion, retardement de récompense et impulsivité</b>	<b>Mischel (1974)</b> ; <b>Ainslie (1975)</b> ; <b>De Volder et Lens (1982)</b> ; <b>Agarwal, Tripathi et Srivastava (1983)</b> ; <b>Eisenhardt (1989)</b> ; <b>Judge et Miller (1991)</b> ; <b>Ainslie et Haslam (1992)</b> ; Mischel (1996); <b>Seijts (1998)</b> ; <b>Husman et Lens (1999)</b> ; Metcalfe et Mischel (1999); Bembenuitty et Karabenick (2004); <b>Zimbardo et Boyd (2008)</b> ; <b>Matthews et Stolarski (2015)</b> .
<b>Auto-efficacité, champ de contrôle, émotions, fabrique de la stratégie et comportement de leader ou de suiveur</b>	Easterbrook (1959); <b>Rotter (1966)</b> ; <b>Smith (1967)</b> ; <b>Khandwalla (1976/1977)</b> ; <b>Miller et Friesen (1977)</b> ; Staw, Sandelands et Dutton (1981); Bandura (1982); <b>Miller, Kets De Vries et Toulouse (1982)</b> ; <b>Miller (1983)</b> ; Bandura (1986); Miller (1987); <b>Bergadaà (1990)</b> ; Speier et Frese (1997); Baron (2002); Bandura (2003); Fredrickson et Branigan (2005); Markman, Baron et Balkin (2005); Tumasjan et Braun (2012); <b>Welp, Spörrle, Grichnik, Michl et Audretsch (2012)</b> ; <b>Wood, McKelvie et Haynie (2014)</b> .
<b>Idées, cognitions et créativité</b>	<b>Koestler (1964)</b> ; Neisser (1967); Ohmae (1982); Porac, Thomas et Baden-Fuller (1989); <b>Rollier et Turner (1994)</b> ; Amabile (1996); <b>Gaglio (1997)</b> ; Hodgkinson (1997); <b>Baron (1998)</b> ; <b>Gaglio et Katz (2001)</b> ; <b>Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith (2002)</b> ; Smith et Di Gregorio (2002); Shalley, Zhou et Oldham (2004); Amabile, Barsade, Mueller et Staw (2005); Fredrickson et Branigan (2005); <b>Baron (2006)</b> ; <b>Huff (2007)</b> ; <b>Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith (2007)</b> ; Nadkarni et Barr (2008); Baron et Tang (2011); Narayanan, Zane et Kemmerer (2011); <b>Tang, Kacmar et Busenitz (2012)</b> ; <b>Valliere (2013)</b> ; Kiss et Barr (2015); Vergne et Depeyre (à paraître).

**Tableau 4A : Points d'approfondissement de la partie explicative et les références théoriques liées (suite)**

Thèmes	Références
<b>Motivation, désirabilité, théorie des niveaux de construit et besoin d'accomplissement</b>	<b>McClelland, Atkinson, Clark et Lowell (1953); McClelland (1961); Nuttin (1964); Vroom (1964); Nisan (1972); Heckhausen (1977); Brockhaus (1980); Nuttin (1980); Kanfer (1990); Holman et Silver (1998); Liberman et Trope (1998); Ambrose et Kulik (1999); Ryan et Deci (2000); Trope et Liberman (2000); Erez et Isen (2002); Locke et Latham (2002); Sagristano, Trope et Liberman (2002); Trope et Liberman (2003); Locke et Latham (2004); McMullen et Shepherd (2006); Lewin (2007); Tumasjan, Welpe et Spörrle (2013).</b>
<b>Emotions, confiance, prise de risque et anxiété</b>	<b>Nisan, 1972; Baird et Thomas (1985); Tellegen (1985); MacCrimmon, Wehrung et Stanbury (1986); March et Shapira (1987); Rafaeli et Sutton (1987); Cooper, Woo et Dunkelberg (1988); Miller et Bromiley (1990); Ortony, Clore et Collins (1990); March et Shapira (1992); Kahneman et Lovaglio (1994); Ashforth et Humphrey (1995); Shapira (1995); Busenitz et Barney (1997); Palmer et Wiseman (1999); Zimbardo et Boyd (1999); Simon, Houghton et Aquino (2000); Bromiley, Miller et Rau (2001); Apostolidis et Fieulaine (2004); Nussbaum, Liberman et Trope (2006); Damasio (2010); Delgado-García et De La Fuente-Sabaté (2010); Chatterjee et Hambrick (2011); Foo (2011); Welpe, Spörrle, Grichnik, Michl et Audretsch (2012); Beal (2014); Wood, McKelvie et Haynie (2014).</b>
<b>Stratégie, croissance et symétrie entre stratégie individuelle et organisationnelle</b>	<b>Dearborn et Simon (1958); Child (1972); Mintzberg (1973); Andrews (1980); Miller, Kets De Vries et Toulouse (1982); Mintzberg et Waters (1982); Gupta et Govindarajan (1984); Hambrick et Mason (1984); Kets De Vries et Miller (1984); Miller, Toulouse et Bélanger (1985); Das (1986, 1987); Bantel et Jackson (1989); Finkelstein et Hambrick (1990); Mintzberg (1990); Hitt et Tyler (1991); March et Simon (1991); Lant, Milliken et Batra (1992); Wiersema et Bantel (1992); Finkelstein et Hambrick (1996); Hambrick, Cho et Chen (1996); Child (1997); Das et Teng (1997); Palmer et Wiseman (1999); Tripsas et Gavetti (2000); Ferrier (2001); Bertrand et Schoar (2003); Carpenter, Geletkanycz et Sanders (2004); Malmendier et Tate (2005a); Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2005); Hambrick (2007a, 2007b); Nadkarni et Barr (2008); Finkelstein, Hambrick et Cannella (2009); Wiklund, Patzelt et Shepherd (2009); Wiklund et Shepherd (2011); Quigley et Hambrick (2015); Bromiley et Rau (2016); Busenbark, Krause, Boivie et Graffin (2016); Wowak, Mannor, Arrfelt et McNamara (2016).</b>

**Tableau 4A : Points d'approfondissement de la partie explicative et les références théoriques liées (suite)**

Thèmes	Références
<p><b>Façon de faire différente, cadres moyens/fins cassés et cognition</b></p>	<p><b>Collins et Moore (1970); Amabile (1996); Busenitz et Lau (1996); Gaglio (1997); Gaglio et Katz (2001); Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse et Smith (2002); Smith et Di Gregorio (2002); Shane (2003); Amabile, Barsade, Mueller et Staw (2005); Baron (2006); Mitchell, Busenitz, Bird, Gaglio, McMullen, Morse et Smith (2007); Nadkarni et Barr (2008); Von Mises (2008); Grégoire, Barr et Shepherd (2010); Baron et Tang (2011); Fayolle et Degeorge (2012); Tang, Kacmar et Busenitz (2012); Valliere (2013).</b></p>
<p><b>Réorganisation face à l'environnement changeant rapidement, capacités dynamiques, théorie basée sur les ressources, dépendance de sentier, apprentissage et couloir de connaissances</b></p>	<p>Nelson et Winter (1982); <b>Wernerfelt (1984)</b>; David (1985); Barney (1986); Ronstadt (1988); Arthur (1989); Dierickx et Cool (1989); <b>Barney (1991)</b>; Conner (1991); <b>Grant (1991); Kogut et Zander (1992)</b>; Leonard-Barton (1992); <b>Amit et Schoemaker (1993)</b>; Peteraf (1993); <b>Teece et Pisano (1994); Wernerfelt (1995)</b>; Szulanski (1996); <b>Teece, Pisano et Shuen (1997); Eisenhardt et Martin (2000)</b>; Helfat et Raubitschek (2000); Pierson (2000); Alvarez et Busenitz (2001); Barney (2001); Barney, Wright et Ketchen (2001); Burgelman (2002); Danneels (2002); Zollo et Winter (2002); Adner et Helfat (2003); Helfat et Peteraf (2003); Winter (2003); Zott (2003); Kor et Mahoney (2004); Jaouen (2005); Zahra, Sapienza et Davidsson (2006); <b>Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece et Winter (2007); Newbert (2007); Sirmon, Hitt et Ireland (2007); Teece (2007)</b>; Wang et Ahmed (2007); Ambrosini et Bowman (2009); <b>Augier et Teece (2009)</b>; Burgelman (2009); Easterby-Smith, Lyles et Peteraf (2009); Felin et Zenger (2009); <b>Lockett, Thompson et Morgenstern (2009); Penrose (2009)</b>; Sydow, Schreyögg et Koch (2009); <b>Teece (2009); Barreto (2010)</b>; Garud, Kumaraswamy et Karnøe (2010); <b>Kraaijenbrink, Spender et Groen (2010)</b>; Vergne et Durand (2010); Barney, Ketchen et Wright (2011); Helfat et Winter (2011); Schreyögg et Sydow (2011); Sirmon, Hitt, Ireland et Gilbert (2011); Vergne et Durand (2011); Eggers et Kaplan (2013); <b>Peteraf, Di Stefano et Verona (2013)</b>; Wales, Patel, Parida et Kreiser (2013); Vogel et Güttel (2013); <b>Teece (2014); Helfat et Martin (2015); Helfat et Peteraf (2015); Kellermanns, Walter, Crook, Kemmerer et Narayanan (2016)</b>; Pezeshkan, Fainshmidt, Nair, Frazier et Markowski (2016); Thiétart (2016); Wilden, Devinney et Dowling (2016); Nason et Wiklund (à paraître); Vergne et Depeyre (à paraître).</p>
<p><b>Vigilance et soutien au développement et à l'innovation produit</b></p>	<p>Zmud (1983); Quinn (1985); Zirger et Maidique (1990); Brown et Eisenhardt (1995); Cooper et Kleinschmidt (1995); Danneels (2002); <b>Tang, Kacmar et Busenitz (2012); Alegre et Chiva (2013)</b>; Li, Maggitti, Smith, Tesluk et Katila (2013); <b>Valliere (2013); Kollmann et Stöckmann (2014).</b></p>

**Tableau 4A : Points d'approfondissement de la partie explicative et les références théoriques liées (suite)**

Thèmes	Références
<b>Jugement, décision dans l'incertain, prise de risque et futur meilleur</b>	<b>Mintzberg (1973); Bowman (1980); Baird et Thomas (1985); Barney (1986); MacCrimmon, Wehrung et Stanbury (1986); March et Shapira (1987); Fiegenbaum et Thomas (1988); Miller et Bromiley (1990); Bromiley (1991); March et Shapira (1992); Shapira (1995); Miller et Leiblein (1996); Von Mises (1996); Das et Teng (1997); Greve (1998); Palmer et Wiseman (1999); Bromiley, Miller et Rau (2001); Das et Teng (2001); Miller et Chen (2004); Knight (2006); McMullen et Shepherd (2006); Weber et Johnson (2009); Chatterjee et Hambrick (2011); Foss et Klein (2012); Klein, Chapman et Mondelli (2013); Kollmann et Stöckmann (2014).</b>
<b>Stratégies risquées, croissance et dilemme exploration/exploitation</b>	<b>Miller (1983); Rosenbloom et Cusumano (1987); Covin et Slevin (1989); March (1991); Wiklund, Patzelt et Shepherd (2009); Covin et Wales (2012); Kollmann et Stöckmann (2014).</b>
<b>Produits, services ou technologies introduits et croissance</b>	<b>Miller (1983); Covin et Slevin (1989); Chaney, Devinney et Winer (1991); McGrath, Tsai, Venkataraman et MacMillan (1996); Wiklund, Patzelt et Shepherd (2009); Covin et Wales (2012).</b>
<b>Proactivité et croissance</b>	<b>Miller (1983); Covin et Slevin (1989); Wiklund, Patzelt et Shepherd (2009); Covin et Wales (2012).</b>

**Tableau 4A : Points d'approfondissement de la partie explicative et les références théoriques liées (fin)**

Thèmes	Références
Croissance	<p>Steinmetz (1969); Greiner (1972); Kimberly (1979); Churchill et Lewis (1983); Quinn et Cameron (1983); Sandberg (1986); Evans (1987); Sandberg et Hofer (1987); Scott et Bruce (1987); Kazanjian (1988); Davidsson (1989); Birley et Westhead (1990); Covin, Slevin et Covin (1990); Duchesneau et Gartner (1990); Eisenhardt et Schoonhoven (1990); Kazanjian et Drazin (1990); Davidsson (1991); Kalleberg et Leicht (1991); Brush et Vanderwerf (1992); Kolvereid (1992); McDougall, Robinson et DeNisi (1992); Box, White et Barr (1993); Siegel, Siegel et MacMillan (1993); Chandler et Hanks (1994a, 1994b); Cooper, Gimeno-Gascon et Woo (1994); Katz (1994); McDougall, Covin, Robinson et Herron (1994); Donckels et Lambrecht (1995); McGee, Dowling et Megginson (1995); Olson et Bokor (1995); Westhead et Cowling (1995); Kolvereid et Bullvag (1996); Murphy, Trailer et Hill (1996); Delmar (1997); Gimeno, Folta, Cooper et Woo (1997); Ivanaj et Géhin (1997); Roper (1997); Chrisman, Bauerschmidt et Hofer (1998); Cliff (1998); Weinzimmer, Nystrom et Freeman (1998); Henrekson et Johansson (1999); Bhidé (2000); Dahlvist, Davidsson et Wiklund (2000); Davidsson et Wiklund (2000); Freel (2000); Robson et Bennett (2000); Julien (2001); Lee, Lee et Pennings (2001); Mustar (2001); Bruton et Rubanik (2002); Davidsson, Delmar et Wiklund (2002); Sadler-Smith, Hampson, Chaston et Badger (2003); Wiklund et Shepherd (2003b); Wiklund, Davidsson et Delmar (2003); Barringer et Jones (2004); Baum et Locke (2004); Bosma, Van Praag, Thurik et De Wit (2004); Barringer, Jones et Neubaum (2005); Colombo et Grilli (2005); Edelman, Brush et Manolova (2005); Janssen (2005); Lasch, Le Roy et Yami (2005); Rauch, Frese et Utsch (2005); Cassar (2006); Cowling (2006); Folta, Cooper et Baik (2006); Garnsey, Stam et Heffernan (2006); Gilbert, McDougall et Audretsch (2006); Storey (2006); Dobbs et Hamilton (2007); Macpherson et Holt (2007); Phelps, Adams et Bessant (2007); Coad et Rao (2008); Delmar et Wiklund (2008); Moreno et Casillas (2008); Coad (2009); Penrose (2009); Shepherd et Wiklund (2009); Stam et Wennberg (2009); Achtenhagen, Naldi et Melin (2010); Leitch, Hill et Neergaard (2010); Levie et Lichtenstein (2010); McKelvie et Wiklund (2010); Parker, Storey et Van Witteloostuijn (2010); Chanut-Guieu et Guieu (2011); Eckhardt et Shane (2011); Janssen (2011); Gielnik, Zacher et Frese (2012); Anderson et Eshima (2013); Hermans, Vanderstraeten, Dejardin, Ramdani et Van Witteloostuijn (2013); Love et Roper (2013); Rauch et Rijdsdijk (2013); Wright et Stigliani (2013); Coad et Guenther (2014); Deschryvere (2014); Chabaud, Messeghem et Degeorge (2015); Chanut-Guieu et Guieu (2015); Gueguen, Janssen et Giacomini (2015); Jin et Kirsch (2015); Koryak, Mole, Lockett, Hayton, Ucbasaran et Hodgkinson (2015); Siepel, Cowling et Coad (2015); Wennberg, Delmar et McKelvie (2016).</p>

## **ANNEXE 8 :**

### **Présentation détaillée des entreprises interrogées**



**Tableau 5A : Liste des entreprises interrogées**

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité (code NAF révisé n°2) <sup>102</sup>	Région	Interlocuteur <sup>103</sup>	Effectif salarié 2011	Effectif salarié 2015	Année de création ou de reprise <sup>104</sup>	Chiffre d'Affaires 2011 (en euros)	Chiffre d'Affaires 2013 (en euros)	Date(s) de rendez-vous	Nombre d'entretien(s)	Durée(s) (en minutes)
Flyus	ASSTASAS	Île-De-France	Gérant	12	25	1995 (C); 2005 (R)	2 900 000	5 700 000	13/02; 16/04	2	55; 35
Pools	Construction	Rhône-Alpes	PDG	35	35	2000 (C)	6 320 000	6 806 000	16/02; 23/04	2	75; 50
BT Sud	ASSTASAS	Midi-Pyrénées	PDG	19	23	2005 (C)	730 000	1 100 000	02/03	1	55
Water Plus	PDEAGDD	Aquitaine	Gérant	29	34	2003 (R)	5 252 116	5 900 716	12/03	1	80

<sup>102</sup> ASSTASAS : Activités Spécialisées, Scientifiques et Techniques et Activités de Services Administratifs et de Soutien; IMIEA : Industrie Manufacturière, Industries Extractives et Autres; IC : Information et Communication; PDEAGDD : Production et Distribution d'Eau, Assainissement, Gestion des Déchets et Dépollution.

<sup>103</sup> PDG : Président Directeur Général; DG : Directeur Général; DC : Directeur de la Communication.

<sup>104</sup> C : Création; R : Reprise.

**Tableau 5A : Liste des entreprises interrogées (suite)**

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité (code NAF révisé n°2) <sup>105</sup>	Région	Interlocuteur <sup>106</sup>	Effectif salarié 2011	Effectif salarié 2015	Année de création ou de reprise <sup>107</sup>	Chiffre d'Affaires 2011 (en euros)	Chiffre d'Affaires 2013 (en euros)	Date(s) de rendez-vous	Nombre d'entretien(s)	Durée(s) (en minutes)
Health Industry	IMIEA	Languedoc Roussillon	PDG	47	49	1999 (C)	6 300 000	7 800 000	03/03	1	40
Chtite Entreprise en Croissance (CEC)	IMIEA	Nord-Pas-De-Calais	PDG	22	26	1996 (C); 2009 (R)	4 200 000	6 100 000	13/02; 27/03	2	90; 35
Condo	ASSTASAS	Bourgogne	Gérant	24	26	1982 (C); 2003 (R)	2 450 000	2 400 000	05/03	1	65
Paint	Construction	Lorraine	PDG	48	48	1969 (C); 2010 (R)	5 500 000	6 000 000	19/02	1	70

<sup>105</sup> ASSTASAS : Activités Spécialisées, Scientifiques et Techniques et Activités de Services Administratifs et de Soutien; IMIEA : Industrie Manufacturière, Industries Extractives et Autres; IC : Information et Communication; PDEAGDD : Production et Distribution d'Eau, Assainissement, Gestion des Déchets et Dépollution.

<sup>106</sup> PDG : Président Directeur Général; DG : Directeur Général; DC : Directeur de la Communication.

<sup>107</sup> C : Création; R : Reprise.

**Tableau 5A : Liste des entreprises interrogées (suite)**

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité (code NAF révisé n°2) <sup>108</sup>	Région	Interlocuteur <sup>109</sup>	Effectif salarié 2011	Effectif salarié 2015	Année de création ou de reprise <sup>110</sup>	Chiffre d'Affaires 2011 (en euros)	Chiffre d'Affaires 2013 (en euros)	Date(s) de rendez-vous	Nombre d'entretien(s)	Durée(s) (en minutes)
Prodisol	IMIEA	Auvergne	PDG	27	30	1973 (C)	3 200 000	3 400 000	25/02	1	55
Bat	Construction	Franche-Comté	PDG	37	23	1986 (C); 2013 (R)	4 900 000	5 100 000	19/02	1	80
Pli68	IMIEA	Alsace	Gérant	9	13	2001 (C)	2 317 000	2 944 506	21/01	1	30
Vegetal-innov	ASSTASAS	Île-De-France	DC	4	20	2009 (C)	2 000 000	4 000 000	18/02	1	70
Industrial Grafix	IMIEA	Rhône-Alpes	PDG	20	22	1982 (C); 2012 (R)	3 600 000	2 900 000	23/02; 24/02	2	45; 40

<sup>108</sup> ASSTASAS : Activités Spécialisées, Scientifiques et Techniques et Activités de Services Administratifs et de Soutien; IMIEA : Industrie Manufacturière, Industries Extractives et Autres; IC : Information et Communication; PDEAGDD : Production et Distribution d'Eau, Assainissement, Gestion des Déchets et Dépollution.

<sup>109</sup> PDG : Président Directeur Général; DG : Directeur Général; DC : Directeur de la Communication.

<sup>110</sup> C : Création; R : Reprise.

**Tableau 5A : Liste des entreprises interrogées (suite)**

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité (code NAF révisé n°2) <sup>111</sup>	Région	Interlocuteur <sup>112</sup>	Effectif salarié 2011	Effectif salarié 2015	Année de création ou de reprise <sup>113</sup>	Chiffre d'Affaires 2011 (en euros)	Chiffre d'Affaires 2013 (en euros)	Date(s) de rendez-vous	Nombre d'entretien(s)	Durée(s) (en minutes)
DP	IMIEA	Lorraine	PDG	45	49	1987 (C)	5 850 225	6 550 650	22/01	1	50
Du Bois	IMIEA	Aquitaine	PDG	32	36	1954 (C); 2002 (R)	4 500 000	5 500 000	02/03	1	60
Start Knowledge	IC	Auvergne	PDG	8	12	2008 (C)	-55 000 (perte)	1 100 000	09/03; 16/03	2	25; 35
West n' Tools	IMIEA	Bretagne	PDG	12	21	2003 (C)	1 000 000	1 500 000	23/02	1	75

<sup>111</sup> ASSTASAS : Activités Spécialisées, Scientifiques et Techniques et Activités de Services Administratifs et de Soutien; IMIEA : Industrie Manufacturière, Industries Extractives et Autres; IC : Information et Communication; PDEAGDD : Production et Distribution d'Eau, Assainissement, Gestion des Déchets et Dépollution.

<sup>112</sup> PDG : Président Directeur Général; DG : Directeur Général; DC : Directeur de la Communication.

<sup>113</sup> C : Création; R : Reprise.

**Tableau 5A : Liste des entreprises interrogées (fin)**

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité (code NAF révisé n°2) <sup>114</sup>	Région	Interlocuteur <sup>115</sup>	Effectif salarié 2011	Effectif salarié 2015	Année de création ou de reprise <sup>116</sup>	Chiffre d'Affaires 2011 (en euros)	Chiffre d'Affaires 2013 (en euros)	Date(s) de rendez-vous	Nombre d'entretien(s)	Durée(s) (en minutes)
Cabletech	ASSTASAS	Bretagne	PDG	20	30	1995 (C)	3 000 000	2 950 000	27/02; 30/03	2	75; 40
Coffre	ASSTASAS	Rhône-Alpes	DG	31	30	1988 (C); 2002 (R)	4 500 000	4 200 000	20/02; 31/03	2	55; 35
Solutec	IMIEA	Rhône-Alpes	PDG	12	15	2000 (C)	600 000	800 000	11/03; 02/04	2	75; 30
Solim	ASSTASAS	Lorraine	Directeur	26	45	2005 (C)	2 800 000	3 400 000	03/03; 03/04	2	80; 40
Soin Santé	ASSTASAS	Alsace	DG	19	27	2008 (C)	1 705 131	4 414 526	22/02; 07/04	2	75; 60

<sup>114</sup> ASSTASAS : Activités Spécialisées, Scientifiques et Techniques et Activités de Services Administratifs et de Soutien; IMIEA : Industrie Manufacturière, Industries Extractives et Autres; IC : Information et Communication; PDEAGDD : Production et Distribution d'Eau, Assainissement, Gestion des Déchets et Dépollution.

<sup>115</sup> PDG : Président Directeur Général; DG : Directeur Général; DC : Directeur de la Communication.

<sup>116</sup> C : Création; R : Reprise.

Faisant écho à l'édition 2014 du rapport de Bpifrance sur l'évolution des PME (voir Bpifrance, 2015), le tableau ci-dessous illustre les répartitions entre les entreprises interrogées et les PME non microentreprises situées dans les mêmes secteurs.

**Tableau 6A : Secteurs d'activités des entreprises étudiées**

Secteur d'activité (code NAF révisé n°2)	Nombre d'entreprises	Représentativité (en %)	Représentativité Bpifrance (en %)
Industrie Manufacturière, Industries Extractives et autres	9	41	18
Activités Spécialisées, Scientifiques et Techniques et Activités de Services Administratifs et de Soutien	8	36	15
Construction	3	14	16
Information et Communication	1	4,5	4
Production et Distribution d'Eau, Assainissement, Gestion des Déchets et Dépollution	1	4,5	n.d.

Légende : n.d. : non disponible; Pour obtenir les chiffres de l'édition 2014 du rapport Bpifrance, voir Bpifrance (2015, p.26).

Par ailleurs, comme l'illustre le tableau qui suit, il faut également noter une variété de stratégies poursuivies.

**Tableau 7A : Stratégies poursuivies par les entreprises étudiées**

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité (code NAF révisé n°2) <sup>117</sup>	Stratégie de l'entreprise
Flyus	ASSTASAS	Niche
Pools	Construction	Différenciation
Chtite Entreprise en Croissance	IMIEA	Différenciation
Water Plus	PDEAGDD	Différenciation
Health Industry	IMIEA	Différenciation
Condo	ASSTASAS	Différenciation
Paint	Construction	Différenciation
Prodisol	IMIEA	Domination par les coûts
Bat	Construction	Différenciation
Pli68	IMIEA	Domination par les coûts
Vegetalinnov	ASSTASAS	Différenciation
DP	IMIEA	Domination par les coûts
Du Bois	IMIEA	Niche
Start Knowledge	IC	Différenciation
West n' Tools	IMIEA	Différenciation
Cabletech	ASSTASAS	Niche
Coffre	ASSTASAS	Différenciation
Solutec	IMIEA	Différenciation
Solim	ASSTASAS	Différenciation
Soin Santé	ASSTASAS	Niche
Industrial Grafix	IMIEA	Différenciation
BT Sud	ASSTASAS	Différenciation

<sup>117</sup> ASSTASAS : Activités Spécialisées, Scientifiques et Techniques et Activités de Services Administratifs et de Soutien; IMIEA : Industrie Manufacturière, Industries Extractives et Autres; IC : Information et Communication; PDEAGDD : Production et Distribution d'Eau, Assainissement, Gestion des Déchets et Dépollution.

Enfin, il faut noter que :

- seize entreprises sur l'ensemble des vingt-deux (soit 73%) n'appartiennent pas au secteur des hautes technologies;
- seize entreprises sur l'ensemble des vingt-deux (soit 73%) sont installées dans une zone industrielle ou commerciale;
- quinze entreprises sur l'ensemble des vingt-deux (soit 68%) ne font pas partie d'un pôle de compétitivité;
- toutes les entreprises sauf une seule sont indépendantes.

En lien avec cette notion de propriété, nous pouvons noter que deux dirigeants seulement (sur les vingt-deux interrogés) ont déjà vendu une première PME pour en hériter, en créer ou en acheter une autre<sup>118</sup>. Ce point important amène alors à s'intéresser au profil du dirigeant.

- **Le profil des dirigeants interrogés**

Le tableau suivant illustre le fait que la plupart des dirigeants interrogés ont plus de 45 ans. En effet, 63% des dirigeants interrogés ont un âge compris entre 46 et 55 ans.

---

<sup>118</sup> Ce point important rappelle l'existence de différents « types » d'entrepreneurs (voir Westhead et Wright, 1998).



**Tableau 8A : Âge des dirigeants des entreprises étudiées**

Âge du dirigeant	Nombre d'entreprises
25-30 ans	1
31-35 ans	1
36-40 ans	1
41-45 ans	4
46-50 ans	8 (36%)
51-55 ans	6 (27%)
56-60 ans	0
61-65 ans	0
66-70 ans	0
Supérieur à 70 ans	1

Par ailleurs, faisant écho à d'autres travaux (par exemple, Degeorge et Chabaud, 2013), il faut préciser que le niveau de formation des dirigeants interrogés est en majorité élevé : 77% d'entre eux ont un niveau égal ou supérieur à Bac + 4/5.

**Tableau 9A : Niveau de formation des dirigeant(e)s interrogé(e)s**

<b>Niveau de formation du dirigeant</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>
Aucun	0
Secondaire	2
Bac	2
Bac + 2	1
Bac + 4/5	8 (36%)
Supérieur à Bac + 4/5	9 (41%)

Enfin, il faut noter, en écho à des recherches récentes sur l'entrepreneuriat féminin (par exemple, Chasserio, Pailot et Poroli, 2013), que trois dirigeants sur les vingt-deux interrogés (soit 14%) sont des femmes.

**ANNEXE 9 :**

**Lettre électronique à destination des responsables de  
réseaux et d'associations de PME**

Madame Dino,

Consultant et doctorant à l'Université Paris-Dauphine, je réalise une étude qui a pour but de mieux comprendre pourquoi certaines PME croissent et d'autres pas. Si une PME croît, c'est parce que son (sa) dirigeant(e) est psychologiquement disposé(e) à découvrir une opportunité d'affaires. Suite à cette découverte, la PME prend des risques, innove et prend ses concurrents de vitesse pour croître. Cette prédisposition prend alors tout son sens, dans le contexte actuel marqué par de nombreuses difficultés économiques et pressions professionnelles.

Comme l'association 100 000 entrepreneurs regroupe diverses PME (PME en croissance, PME du secteur technologique...), je souhaite réaliser des entretiens (une heure environ) avec vos membres dirigeant(e)s. Un questionnaire préalable sera adressé à chaque dirigeant(e) afin de se centrer, lors du rendez-vous, sur ses décisions, ses actions concrètes, sur son quotidien et celui de son entreprise.

Une **synthèse** très utile pour la croissance leur sera envoyée pour validation. Elle sera terminée lorsque tous (toutes) les participant(e)s auront donné leur accord. Cette étude est donc une **construction commune**. Suivant la richesse des informations et des résultats, j'envisage également la rédaction d'un **article de recherche**.

Suite à notre rencontre fructueuse au salon Planète PME de 2013, je vous adresse le lien vers le questionnaire (<https://fr.surveymonkey.com/s/JYTCHL2>) afin que vous puissiez le diffuser à l'ensemble des dirigeant(e)s de votre réseau.

Le questionnaire a été élaboré en partant du principe que le (la) dirigeant(e) est pressé(e). Lors du test, 15 minutes ont été nécessaires aux 2 dirigeants interrogés pour le compléter.

Il est très important que ce soit le (la) dirigeant(e) d'une **PME déjà créée** qui réponde aux questions posées.

**Ce fut un réel plaisir de rencontrer l'association 100 000 entrepreneurs au salon Planète PME et j'espère rester en contact avec vous.**

**Je vous remercie vivement et sincèrement pour votre participation.**

**Meilleures salutations et bien à vous.**

Ludvig Levasseur.

06.60.07.08.25.

**ANNEXE 10 :**

***Mailing direct aux entreprises***

Bonjour,

Consultant à Nancy et doctorant à l'Université Paris-Dauphine, je conduis actuellement une Thèse sur la croissance des entreprises dont l'effectif est compris entre 10 et 49 salariés. Aussi, si tel est votre cas, pouvez-vous accorder quelques instants à ce qui suit ?

Certaines Petites Entreprises (PE) croissent et d'autres pas. Si une PE croît, c'est parce que son (sa) dirigeant(e) est psychologiquement disposé(e) à découvrir une opportunité d'affaires. Suite à cette découverte, la PE prend des risques, innove et prend ses concurrents de vitesse pour croître. Cette disposition psychologique prend alors tout son sens, dans le contexte actuel marqué par de nombreuses difficultés économiques et pressions professionnelles.

Si vous êtes dans cette situation, accepteriez-vous que je vous contacte pour en discuter avec vous ?

Si oui, retournez-moi simplement ce courrier en précisant vos coordonnées dans le cadre ci-dessous et je vous recontacterai au plus tôt.

Merci par avance de votre collaboration,

**Bien à vous.**

Ludvig Levasseur  
1 rue Isabey,  
54000 Nancy.  
06.60.07.08.25.

**ANNEXE 11 :**

**Dictionnaire de thèmes empirique**

**Tableau 10A : Exemples de codage des entretiens à l'aide du dictionnaire**

Thème	Sous-thème	Verbatim (exemples)
Délégation du dirigeant pour préparer le futur		« C'est vrai que notre boulot de dirigeant, c'est vraiment d'anticiper et de prendre le temps au moment où les autres ne le prennent pas encore quoi. Du coup, c'est ce qui donne cette longueur d'avance quoi. J'essaie de déléguer pour que le quotidien soit en charge et d'essayer, moi, de me donner l'opportunité de voir ce que le fait de ne pas être le nez dans le guidon peut me permettre de regarder ».
Expérience, apprentissage, expertise et tirer des leçons (lessons learned)	Expérience et apprentissage organisationnel en boucle simple et en boucle double	C'est le fait qu'un vécu ou des acquis positifs peuvent vous entraîner aussi bien à faire des petites modifications que des modifications plus importantes sur des modes de pensée et de réflexion. Qu'est-ce que vous en pensez ? « Exactement. [...] Je pense que ce sont les petits changements, qui paraissent petits pour l'entreprise, qui vont être essentiels au moment où on va devoir faire une modification importante. [...] Ce sont vraiment des choses très stratégiques comme des choses qui apparaissent mineures dans la vie quotidienne de l'entreprise ».
	Expérience et expertise organisationnelle	« Toute expérience est positive parce que toute expérience passée augmente l'expertise de l'entreprise et de l'organisation, pour peu qu'on soit capable d'en tirer des enseignements. En fait, un expert, c'est quelqu'un qui s'est beaucoup trompé. Donc, ça veut dire qu'on se trompe une fois et on ne se trompe plus après dans l'avenir. Donc, ça permet d'améliorer sa capacité à bien faire ».
	Expérience individuelle antérieure	« [G]lobalement, j'ai eu des expériences positives. Je suis ingénieur de formation. J'ai toujours bourlingué dans l'industrie. J'ai toujours bourlingué en B to B : industrie B to B, transport aéronautique, transport ferroviaire, mécanique, industrie du caoutchouc avec des hauts et des bas. [...] Quand je regarde, je vois plutôt des choses positives. Oui, oui. Je ne pense plus à ma dernière expérience avec des Japonais qui n'était pas très agréable. Je n'y pense plus du tout ».
	Expérience individuelle du présent	« Positives. Au présent, toutes les expériences sont positives ». « L'expérience du présent est négative pour l'instant [...] [p]arce que je n'ai pas abouti au projet que je veux mettre en place et sur lequel on travaille depuis deux ans. La raison principale étant que mettre en place un modèle économique nouveau dans une entreprise qui fonctionne depuis trente ans sur le même modèle, c'est un peu compliqué. Ce n'est pas tant au niveau des hommes, c'est au niveau des lourdeurs d'adaptation qu'on a [...] ».
	Tirer des leçons en tant	« Elles sont positives. Les expériences sont toujours positives. Même si, à la base elles paraissent négatives, elles permettent de rebondir et de tirer des leçons. Ça paraît simple à dire mais c'est exactement comme ça qu'on se construit et



	qu'individu	<i>c'est comme ça qu'on évolue en tant que chef d'entreprise ».</i>
Métier du dirigeant (s'affranchir du présent pour penser au futur)		<i>« Je dirais également qu'il faut réussir à s'affranchir des tâches du présent pour être capable de travailler sur le futur. Voilà. Ça, ce n'est pas évident à concevoir et à mettre en œuvre. En réalité, c'est le métier d'un dirigeant ».</i>
Perspective Temporelle (PT)	PT « Futur »	<i>« Donc, on a décidé de s'implanter mais on ne voulait pas nécessairement s'implanter juste pour dire qu'on était aux Etats-Unis. Donc, on a cherché une bonne raison d'y aller en se disant qu'on aurait une motivation supplémentaire. On a trouvé un laboratoire qui était très complémentaire avec ce qu'on faisait. Donc, on a pris une licence et on s'est installé là-bas. On savait déjà pourquoi on y allait aujourd'hui même si l'idée était de préparer le futur. Donc, c'est un peu dans ce genre-là que je fais de la planification. Je me dis que ce qui est purement théorique pour le futur ne fonctionne pas. Il faut trouver des éléments pertinents et actuels qui vont dans le sens de nous motiver pour faire le futur parce que, si vous dites simplement à quelqu'un : « fais-moi un projet pour dans trois ans », ça va rester tellement théorique qu'on risque de s'en désintéresser. Alors que si on commence à construire tout de suite la première petite étape, je pense que ça crée une motivation. On se fixe un objectif à plus court terme et ça permet de ne pas perdre le fil ».</i>
	PT « Passé Négatif »	<i>« Il y a quelques expériences négatives [...] ».</i>
	PT « Passé Positif »	<i>Quand vous repensez à votre passé, vous pensez plutôt à des choses positives ? « Oui, oui. Quand je regarde, je vois plutôt des choses positives. Oui, oui [...] ».</i>
	PT « Présent Fataliste »	<i>« Aujourd'hui, on subit la conjoncture. [...] Je pense qu'aujourd'hui, on est un peu porté par la vie. Des entreprises comme nous, on est porté par la vie. Donc, on avance mais je n'ai pas l'impression que c'est moi qui fait tout et qui porte tout. [...] Tu ne maîtrises pas grand-chose. Tu es dans un flot, tu maîtrises un tout petit peu pour diriger et prendre quelques directions mais sinon tu ne maîtrises rien. On est porté par le boulot, on est porté par les flots, on est porté par la vie. On ne maîtrise rien ».</i>
	PT « Présent positif et	<i>Parce que, quand on parle du présent, les dirigeants peuvent exprimer soit un certain fatalisme et une certaine résignation face à la conjoncture ou alors une excitation et une recherche de l'action, vivre pleinement le présent et avoir plaisir à faire les choses. « ...Tout à fait. C'est mon cas ». ...Vous, vous êtes dans la deuxième catégorie ? « Oui. Tout à fait. Je vis</i>

	Hédoniste »	<i>pleinement le présent. Je ne suis pas nostalgique du tout et j'essaie de faire avancer la société. Les investissements en matériel et en temps qui ont été passés et, finalement, tout ce qu'on a mis en place ces dernières années porte ses fruits puisque l'on développe le Chiffre d'Affaires et que ça se passe bien. C'est assez positif ».</i>
Tâches quotidiennes du dirigeant		<i>« La première tâche récurrente et quotidienne, c'est le suivi de la gestion des sociétés. C'est du quotidien. Après, j'ai de temps en temps quelques offres majeures. Donc, je m'implique dans les offres commerciales majeures. Après, le quotidien, c'est le management des hommes et des femmes. C'est aussi du quotidien. De temps en temps, j'ai aussi des offres commerciales sur le terrain ou des manifestations. C'est plus du cas par cas ».</i>
Vision stratégique (image d'un futur souhaité) en amont	Actions pour organiser le futur	<i>« On essaie de garder ce qui fait notre force, c'est-à-dire, le service à un niveau très correct. Je pense que si on respecte tout ça et qu'on continue d'avancer avec des produits fiables, qu'on continue à innover, qu'on garde un bon service et qu'on continue de pousser sur l'export, il n'y a pas de raison que ça ne marche pas dans le futur ». « On a pas mal anticipé notre futur parce que, si nous sommes allées en bourse, c'est pour préparer et refinancer le développement de la boîte. [...] Donc, quelque part, c'est parce que nous avons des projets nouveaux. En particulier, on est très peu présent à l'export. Donc, on veut vraiment développer l'activité export. On a créé une filiale au Maroc l'année dernière. On a implanté un Volontariat International en Entreprise à Dubaï cette année. On espère bien avoir un pied à terre en Tunisie. C'est pour ça que j'y vais demain. Donc, on a préparé le développement de l'entreprise et de sa stratégie en allant sur les marchés financiers pour avoir les moyens de nos ambitions ». « On est en train de créer un nouveau dépôt. Ensuite, on est sur des développements de la partie production pour 2016-2017. Ensuite, il y a peut-être une croissance externe à deux ou trois ans. Ensuite, j'ai 54 ans et je commence à travailler sur la transmission et sur ce que doit être l'entreprise dans quatre ou cinq ans avec les hommes qui vont la diriger. Voilà ».</i>
	Communication, partage et adhésion	<i>« En tant que dirigeant, on essaie de faire comprendre sa vision, de la faire partager, d'entraîner tout le monde dans la même direction et de faire en sorte que cette vision se développe ou, en tout cas, qu'on s'en rapproche autant que faire se peut ». « C'est un peu dans ce sens-là que j'essaie d'inscrire toute la vision de ce que je fais et de la communiquer aussi à mes équipes et à mes actionnaires ». « Vous avez votre projet, vous l'avez validé, vous y croyez à fond et il faut présenter cela aux collaborateurs. Ceux qui sont les moteurs. Vous vous dites : « comment je vais lui présenter pour que, par rapport à son mode de fonctionnement et à ses centres d'intérêt, ça l'excite ? » Chacun des cadres a des leviers sur lesquels il faut travailler pour le faire adhérer au projet ».</i>

<p>Vision stratégique (image d'un futur souhaité) en amont</p>	<p>Contenu</p>	<p>« Ma vision à vingt ans, si je travaille toujours, c'est de dire qu'il faut que ce groupe ait plusieurs branches. Ce groupe doit monter à 20, 25 ou 30 Millions d'euros parce qu'il faut être suffisamment fort et se rapprocher des Entreprises à Taille Intermédiaire pour pouvoir avoir des services centraux forts, des vrais responsables très forts dans leurs domaines, mutualiser entre les différentes filiales et avoir la force de miser sur l'innovation et sur le long terme. Des vraies choses de rupture. Je m'aperçois qu'aujourd'hui, j'ai travaillé sur des choses de rupture dans l'innovation. Je n'ai pas la capacité aujourd'hui à ma taille, à vingt-cinq ou trente personnes, de prendre des sujets aussi gros que ça. [...] Aujourd'hui, dans ma croissance externe, je vais essayer de dire : « est-ce que je peux aller sur l'énergie ? » Pas simplement oil and gaz mais aller sur l'énergie. Je suis dans ces réflexions-là. Demain, pourquoi pas aller faire de la robotique, des hydroliennes etc. Pour tout ça, il faut avoir une taille suffisante. Donc, c'est la vision à quinze ans ».</p> <p>« La stratégie est basée sur plusieurs points. Bien sûr, c'est le développement commercial à l'export. Donc, ce qui est important, c'est de maintenir notre présence à l'export voire même de la développer au-delà de 70%. Ensuite, c'est une stratégie au niveau du bien-être du personnel puisque j'ai une pyramide des âges qui est quand même assez vieillissante. Donc, je mets tout en place en production. Je fais des investissements dans des machines pour améliorer les conditions de travail tout en faisant des gains de productivité. Tout cela pour garder des niveaux de coûts raisonnables et rester concurrentiel sur le marché. Egalement, une stratégie au niveau du service en maintenant le taux de service de 98%, c'est-à-dire, la livraison dans les délais acceptée par nous-mêmes au moment de la commande du client. Le dernier point, c'est sur l'environnement. Donc, aujourd'hui, on n'est pas certifié environnement. Donc, c'est travailler dans ce sens-là en trouvant des nouveaux vernis ou matières premières qui sont le moins polluants possible et recyclables ».</p>
<p>Vigilance envers les opportunités d'affaires</p>	<p>Veille-recherche d'informations</p>	<p>« Découvrir les nouveaux courants d'affaires qui feront que la société va se structurer, va se renforcer, va se diversifier dans les dix prochaines années. Comment ? Il y a plein de manières. On fait de la veille... ».</p> <p>D'après vous, comment pourriez-vous découvrir une opportunité d'affaire et pourquoi ? « Déjà, on a les oreilles grandes ouvertes. Donc, il faut être en veille complète et totale. C'est la première chose ».</p>
	<p>Association-connexion d'informations (cognitions)</p>	<p>« En fait, les idées viennent souvent de manière assez obscure. Ce n'est pas toujours évident de faire le cheminement inverse et de se dire : « comment a-t-on pensé à ce truc au départ ? » Il y a une espèce de zone noire. Il se passe des trucs dans les cerveaux et on ne pas trop comment ça vient. [...] Moi, je ne fais rien de spécifique pour ça en fait. Je suis incapable de vous dire comment ça vient ou comment ça ne vient pas d'ailleurs. Je lis beaucoup. Ce sont des choses que je ne retiens pas forcément. Si vous me demandez la semaine prochaine ce que j'ai lu la semaine d'avant, je ne suis pas forcément capable de vous dire mais je pense que ça reste à tourner dans le cerveau et il y a des assemblages qui se font je ne sais pas comment ».</p>

	Évaluation de l'opportunité	<p>« J'ai la capacité de faire des évaluations grossières mais très vite. Autrement dit, face à tel sujet, je vois tout de suite le process qui y conduit et je peux facilement mettre des grands chiffres pour évaluer cela sur le plan économique ».</p> <p>« L'opportunité, je la compare à notre existant et je vérifie sa cohérence stratégique par rapport à notre métier et notre axe commercial et technique : est-ce que mes ingénieurs sur le terrain en auront les capacités intellectuelles de maîtrise et de mise en pratique ? Donc, je vérifie effectivement la partie commerciale et s'il y a un marché, si c'est quelque chose qu'on arrivera à vendre et qui est cohérent avec l'image de marque qui est ce qu'on a voulu faire de la société et s'il y a un domaine d'acceptation auprès de mes collaborateurs. J'élimine ou je vérifie effectivement six ou sept critères comme ceux-là qui font partie de ce que j'appelle l'étude de faisabilité pour qu'à la fin, je puisse savoir si j'ai un facteur de risque ou pas et si je rentre dans l'opportunité ou pas ».</p> <p>Et une fois que vous avez collecté les informations au travers de la veille et que vous avez réfléchi sur ces informations, vous cherchez peut-être à évaluer l'opportunité avec deux points clés qui sont la faisabilité liée aux compétences, aux savoirs-faire et à l'expérience antérieure et la désirabilité liée à l'intérêt économique pour vous, personnellement, et pour vos salariés en tant que PME. « Oui. Oui ». Qu'est-ce que vous en pensez ? « En fait, je souscris exactement à ce que vous venez de dire. C'est exactement ça. J'ai du mal à ajouter quoi que soit. C'est exactement comme ça que ça se passe. On anticipe et, après, il faut mettre la machine en ordre de marche et se dire : est-ce que j'ai les compétences pour le faire et, si je ne les ai pas tout à fait, je dois me donner les moyens pour que ma structure puisse répondre au moment donné sur le plan organisationnel, financier, technique etc. et ne pas me retrouver dépourvu au moment où il va falloir mettre le coup de collier. [...] Dans le processus de décision, c'est exactement ça. C'est la faisabilité et, après, est-ce que c'est nécessaire d'y aller ? (rires). Est-ce que j'ai envie d'y aller ? Est-ce que c'est vraiment bon pour ma boîte ? »</p>
Création d'opportunité et effectuation (faire avec ce qu'on connaît et les moyens qu'on a)	Réseau et opportunité	<p>« Les opportunités d'affaires, vous savez, c'est souvent avec les réseaux que vous avez. C'est : « Ça va pas dans mon affaire. Est-ce que tu ne voudrais pas t'allier avec moi ? Est-ce qu'on peut travailler ensemble ? » Voilà. C'est : « j'ai une machine à vendre. Est-ce que ça t'intéresse ? » Voilà. [...] Déjà, on fait partie d'un réseau de négoce qui regroupe une vingtaine d'entreprises qui ont une soixantaine de dépôts dans le domaine du négoce et de la fabrication du bois. On se rencontre quatre fois par an. Ensuite, nos collaborateurs se rencontrent aussi deux ou trois fois par an et chacun partage plein de choses. Voilà. Après, c'est des clients que vous rencontrez et ça fait partie de votre réseau. Les fournisseurs, ça fait aussi partie de votre réseau. Tout ça, c'est des réseaux. Vous avez soit des réseaux style Nebopan, soit des réseaux clients, soit des réseaux fournisseurs. [...] Dans nos petites entreprises, c'est simple : vous avez un produit, soit qui est demandé par vos clients, soit que vous fabriquez en interne. Vos clients sont à votre écoute et on n'est pas dans un rapport de force client/fournisseur. On n'est même pas dans un rapport de partenaire/fournisseur. Ils nous font confiance et on leur fait confiance. On dit : « On va développer ça, est-ce que tu peux m'en mettre trois palettes en stock et tu lances le truc et voilà ». On n'est pas du tout dans des stratégies ou dans des politiques marketing, la veille concurrentielle, le machin. C'est plutôt de l'opportunisme et de la réalité du terrain, du bon sens et roulez jeunesse. C'est beaucoup plus simple avec</p>

		<i>des circuits beaucoup plus courts et beaucoup plus réactifs. Peut-être que sur dix produits, on en rate huit. Mais, ça ne nous coûte pas grand-chose. [...] L'entretien des réseaux, c'est vous qui visitez vos clients ou vos fournisseurs qui vous visitent. Après, il y a une confiance qui se fait. On essaie un produit. Si ça ne marche pas, on ne s'en veut pas. C'est tout simple. Il ne faut pas chercher beaucoup de choses ».</i>
PME entrepreneu- riale	Choix audacieux et augmentation de la Part De Marché	<i>« En parlant de choix audacieux, j'ai fait le choix de renforcer mes équipes de bureaux d'études. Ce n'est pas innocent parce que c'est des coûts. Voilà. Il faut que ça soit compris. C'est prendre des risques, c'est expliquer, voilà ». Il y aurait peut-être aussi des choix audacieux et une augmentation de la Part De Marché ? Qu'est-ce que vous en pensez ? « Oui, vous pouvez effectivement essayer de prendre des Parts De Marché. C'est un choix stratégique et, quand vous faites ce choix-là, il faut que vous ayez les hommes. Ensuite, quand vous regroupez des entreprises, il faut que la mayonnaise prenne entre les deux entreprises qui sont de cultures différentes. C'est toujours un peu compliqué et un peu risqué. C'est clair. Mais, c'est effectivement pour prendre des Parts De Marché ou asseoir son marché ».</i>
	Cohérence entre vision, opportunité et orientation entrepreneuriale	<i>Donc, vous venez dire quelque chose d'important : la vision du dirigeant est traduite en risque, innovation et proactivité mais tout cela reste cohérent. « Oui. Tout à fait ». Qu'est-ce que vous pouvez me dire sur ce point ? « Il faut que ça reste cohérent. C'est-à-dire, il faut qu'il y ait une bonne segmentation des activités, une bonne analyse des marchés correspondants et de rester dedans quoi. [...] Mais, le plus difficile, c'est de trouver le chemin. De faire en sorte que la vision et l'opportunité se rencontrent ». Trouver le chemin pour les faire coïncider ? « Voilà. C'est ça. Une fois qu'on a trouvé, je dirais que c'est quand même plus facile. Après, il suffit d'avoir une méthode. C'est plus facile ».</i>
	Culture entrepreneuriale impulsée et gérée	<i>« Être à l'écoute et à la veille d'activités. Après, en termes de management, le chef d'entreprise doit, en premier lieu, porter cette dynamique-là et, derrière, créer cette culture et un management adéquat pour favoriser effectivement cette culture dans l'entreprise et la faire vivre. Moi, j'impulse dans la société cet état d'esprit entrepreneurial. Après, il faut le manager et il faut impliquer les gens. Ce n'est plus moi tout seul. Il faut faire monter dans le train ses plus proches collaborateurs pour partager cet esprit entrepreneurial et le faire comprendre. Quand les gens ont compris l'intérêt et cette vision d'entreprise, ils montent dans le train et ils jouent avec vous. S'il y a un écart de pensée, si je suis le seul à être entrepreneurial et que les autres ne comprennent pas, je pense que ça ne fonctionne pas ».</i>
	Décision de croissance	<i>« Pour moi, c'est le mot entreprendre et c'est le fait de dire que, régulièrement, on se pose la question de développer de nouvelles activités. Je le vois plus sur le foisonnement et sur le côté « nouvelles activités ». C'est-à-dire, quelqu'un qui vend des robinets et qui, pendant dix ans, n'a vendu que des robinets, il a entrepris au départ. Pour moi, le mot entreprendre, c'est vraiment faire croître sa société en termes de prestations et de produits. C'est le côté un peu R&amp;D. Entreprendre, c'est prendre des décisions pour faire croître sa société ».</i>

PME entrepreneu- riale	Définition de l'entrepreneuriat (découverte et exploitation d'opportunité)	Et peut-être, concernant l'opportunité, la chercher et l'exploiter dans un deuxième temps ? D'abord les chercher en termes de veille, de réflexion et d'évaluation et les exploiter, après quand on a pris la décision de les exploiter ? <i>« Complètement. Complètement. Il y a ces deux étapes importantes : les chercher, les identifier et, ensuite, les mettre en application et les travailler ou pas. Toutes les idées ne sont pas bonnes à travailler non plus. Il y a aussi cette dépense d'énergie et de temps. On ne peut pas tout faire non plus ».</i> <i>« Je fonctionne beaucoup par opportunités. On prend les affaires ou on développe des gammes de produits par rapport à des infos qu'on a récupérées à droite et à gauche. Malheureusement. Je préférerais être un inventeur génial ».</i> Oui. Il y a deux étapes dans l'opportunité : la découverte et ensuite l'exploitation. <i>« Oui ».</i> L'exploitation se fait au travers d'investissements et de la prise de risques, de l'innovation/R&D et d'une certaine proactivité. <i>« Oui ».</i>
	Être en veille	Donc, pour être entrepreneuriale, que doit faire une PME selon vous ? <i>« Il ne faut pas s'endormir sur ses lauriers ».</i> Oui. <i>« Donc, c'est faire de la veille et suivre le marché. Il faut que, dans la boîte, quelqu'un, le dirigeant en général mais ça peut être aussi le directeur commercial, soit à l'écoute de ce qui se dit et de ce qui sort et qu'il suive les marchés. C'est vraiment de la veille. Mais, une veille qui sert à quelque chose. Il ne faut pas faire de la veille juste pour faire de la veille. Il faut faire de la veille pour en sortir quelque chose ».</i>
	Expertise et périmètre	<i>« Une opportunité peut aussi vous faire dévier de ce que vous pensiez au début. C'est une mauvaise opportunité ».</i> D'accord. Pourquoi est-elle mauvaise ? <i>« Parce qu'elle sort de votre voie. Elle sort de votre chemin. Vous sortez de vos rails ».</i> Le mieux, c'est d'y rester ? <i>« Quand vous avez une philosophie, un business plan etc., il faut essayer de ne pas trop en sortir. Le chemin n'est déjà pas facile. En plus, si vous en rajoutez, c'est compliqué. Entre de la menuiserie industrielle et ce qu'on fait, il y a un monde. Ce n'est pas le même monde. Mais, ça reste dans le bois. Si vous faites de l'import, c'est encore un autre monde. L'exploitation forestière, ce n'est pas le négoce et le négoce, ce n'est pas la construction, même si les trois utilisent du bois ».</i>
	Export	<i>« Une PME entrepreneuriale, il faut qu'elle innove, qu'elle exporte, qu'elle soit intégrée et qu'elle ait la culture de l'excellence au niveau de la satisfaction du client et au niveau de la qualité de son produit. Voilà, une PME entrepreneuriale pour moi ».</i>
	Importance de la vision	<i>« Une PME entrepreneuriale, c'est une vision entre cinq et dix ans, parce que le temps n'est pas le même entre une PME familiale et une PME qui est sous réseau capitalistique avec des obligations de résultat et des actionnaires différents ».</i> <i>« Pour moi, une PME entrepreneuriale, ça veut déjà dire que le dirigeant a une vision. C'est ma première définition ».</i>

PME entrepreneuriale	Investissements externes, dans les hommes et dans les machines	« Ensuite, quand vous entreprenez, vous entreprenez sur un investissement externe, sur un investissement machine et sur un investissement homme ».
	Remise en question	« C'est ce qu'on essaie de mettre en place. C'est une PME qui se remet quotidiennement en question. Je n'étais pas en activité il y a trente ans, mais je pense que les business models durent trois, quatre ou cinq ans. Après, il faut les faire évoluer. Donc, une PME entrepreneuriale, c'est une PME qui remet son projet sur la table tous les deux ou trois ans ».
	Satisfaction client	« Une PME entrepreneuriale, il faut qu'elle innove, qu'elle exporte, qu'elle soit intégrée et qu'elle ait la culture de l'excellence au niveau de la satisfaction du client et au niveau de la qualité de son produit. Voilà, une PME entrepreneuriale pour moi ».
	Orientation Entrepreneuriale	Donc, pour être entrepreneuriale, que doit faire une PME selon vous ? « Je repasse par nos points forts. C'est le service, le développement à l'export, le développement de nouveaux marchés, l'innovation même si j'admets qu'on n'en fait pas énormément parce qu'on est une petite structure. C'est aussi prendre des risques et saisir une opportunité au bon moment ». Est-ce que cela vous correspond si je vous parle d'une PME « entrepreneuriale » ? Est-ce que, quand vous pensez à une PME « entrepreneuriale », vous pensez à une PME qui prend des risques, qui innove et qui est proactive dans le sens de prendre ses concurrents de vitesse ou de court ? « Oui, oui ».
Croissance de l'entreprise	Distinction entre croissance interne et croissance externe	« Pour croître, ça peut être de la croissance interne et elle doit viser l'excellence pour être la meilleure possible et pour conquérir des Parts De Marché sur son métier de base. Sinon, c'est de la croissance externe et elle doit cibler ou s'entourer d'autres entreprises pour compléter son offre et permettre d'apporter à ses clients une valeur ajoutée encore plus évidente ».
	Évolution de la croissance (Chiffre d'Affaires et effectif)	« [C]ette entreprise est partie de zéro et puis on a augmenté petit à petit pour un Chiffre d'Affaires en 2008 de 500 000 euros ». « On a atteint aujourd'hui 2 400 000 euros et on est passé par des étapes et des paliers : 1 300 000 euros, 1 500 000 euros, 1 600 000 euros et 2 200 000 euros. On a fait des évolutions de l'ordre de 200 000 euros par an ». « Une affaire de 400 000 ou 500 000 euros qui nous a fait grandir en une fois ». « Donc, la croissance du Chiffre d'Affaires vient du fait que le deuxième contrat avec Y avait beaucoup plus d'amplitude que le premier contrat avec X. On a donc mis une grande puissance de feu et on est passé de 11 personnes à 30 personnes ».

Croissance de l'entreprise		<p><i>dans le courant de l'année 2012 pour pouvoir honorer les futurs contrats. Ça a été une très grosse croissance pour nous avec des nouveaux laboratoires etc. ».</i></p> <p><i>« En fait, c'est une croissance qui est régulière. En fait, quand j'ai repris la PME en 2003, il y avait 17 personnes pour 1,8 million de Chiffre d'Affaires. Cette PME s'inscrit également dans le rachat d'autres PME ou des créations puisque j'ai maintenant un petit groupe de plusieurs sociétés et la société Water Plus, cible de notre entretien, fait 34 personnes ».</i></p>
	Facteurs bloquant la croissance (situation politique, économique et géographique)	<p><i>« J'ai un fabricant à deux kilomètres de chez moi qui exporte au Moyen-Orient. Aujourd'hui, c'est un peu plus difficile compte tenu de la conjoncture politique ».</i></p> <p><i>« ... C'est la crise. Il n'y a plus d'argent, il n'y a plus de travail, l'Etat n'investit plus, il n'y a plus de budget, il n'y a plus d'investissement, les banques ne prêtent plus avec la Loi Bâle 2, ils doivent s'assurer et se réassurer ».</i></p> <p><i>« Parce qu'on est bloqué nous par l'emplacement. On est bloqué par plein de choses. Le marché n'est pas non plus exponentiel ».</i></p>
	Indicateurs de croissance	<p><i>« Une augmentation de Chiffre d'Affaires. Ce n'est pas le seul indicateur mais je pense qu'il faut quand même le mettre très en avant. Il y a aussi l'occupation de Part De Marché, c'est-à-dire qu'il faut devenir de plus en plus visible. On peut y aller par étapes et, au final, ça se traduit par une augmentation de Chiffre d'Affaires. Mais, avant de se traduire par une augmentation de Chiffre d'Affaires, c'est effectivement prendre des Parts De Marché parce qu'il y a un avantage technologique. Il faut aussi beaucoup de visibilité : une visibilité web et communication. Ça passe aussi par ça ».</i></p> <p><i>« La croissance peut se manifester par différents indicateurs comme l'augmentation du Chiffre d'Affaires, l'augmentation du résultat, l'augmentation de la capacité d'autofinancement, la diminution des charges, l'augmentation du portefeuille clients et l'augmentation de la Part De Marché ».</i></p> <p><i>« En premier lieu, c'est la croissance du Chiffre d'Affaires. C'est la croissance du résultat qui va accompagner la croissance du Chiffre d'Affaires. C'est aussi la croissance de la notoriété ; l'expansion géographique avec la pénétration dans de nouveaux marchés ; la création de nouveaux produits ou services. Ça peut prendre toutes ces formes ».</i></p>
	Intention, volonté et mentalité	<p><i>« C'est lui qui a les pieds sur les pédales. Donc, soit on veut grossir et on met ce qu'il faut en place pour y arriver, soit on décide que la taille convient et qu'il faut juste faire tourner le truc sans trop s'ennuyer. Clairement, c'est le dirigeant. Mais, ça dépend. J'ai des copains qui ont des boites, ils ne cherchent pas à la faire grossir, ça ronronne et ils sont contents comme ça. Après, c'est une volonté ».</i></p>



<p>Dates importantes de l'entreprise</p>		<p>« Il y a la création en 2005. Après, je dirais que la deuxième étape, c'est en 2010 quand on a lancé la croissance à l'international. La troisième date, c'est en 2012 avec le lancement des produits prêts à l'emploi. C'est une gamme de produits catalogue alors qu'avant, on ne faisait que des prestations. Enfin, il y a eu 2014 avec la première signature du contrat de distribution mondiale sur cette gamme de produits prêts à l'emploi. On est toujours sur cette lancée ».</p> <p>« C'est une entreprise déjà créée que j'ai racheté avec un associé en Avril 2012. Ce n'est pas vieux. Ça fait trois ans. La première date, c'est celle de la création ex nihilo en 1982. La deuxième date importante, c'est le rachat en 1999 d'un brevet qui a permis le développement de l'activité la plus dynamique. Il y a aussi forcément 2012 quand on a racheté et il y a la période 2013-2014 pendant laquelle on a démarré une diversification très importante par rapport au cœur de notre activité traditionnelle. Cette diversification touche le monde de l'architecture avec trois sous-domaines d'application : l'acoustique, la façade tendue et l'habillage de bâtiments et le pare-soleil pour le bâtiment ».</p>
<p>Lien entre orientation entrepreneuriale et croissance</p>		<p>« Par exemple, la motorisation, c'est de la robinetterie industrielle etc. Autour de ça, dans tous ces réseaux de gaz, on a adapté des petits nouveaux produits à partir des nouveaux produits et de nos savoirs-faire pour répondre à des petites niches. C'est 100 000 euros par an. [...] Quand on s'est réadapté pour offrir des prestations complètes au client, c'est-à-dire des prises de côtes, louer des grues, faire un peu de génie civil etc. On est maintenant béton là-dessus. Les concurrents ont un peu de mal à suivre. Sur les petites niches à 100 000 euros. [...] Je suis allé sur un salon aux émirats en Novembre. Dans la foulée, je suis allé en Iran. On a mis en place un agent aux émirats en 2013. Comme je vous dis, on a réadapté un produit pour l'adapter aux besoins d'un producteur de Gaz. Une petite niche de 100 000 euros qui se précise. On a redéveloppé une innovation pour une petite niche donc 40 000 euros de Chiffre d'Affaires. Voilà. On a eu un nouveau client cette semaine. C'est du commercial, c'est de l'innovation, c'est des nouveaux produits, c'est des nouveaux clients, c'est des nouveaux pays ».</p>
<p>Lien entre vigilance et orientation entrepreneuriale</p>		<p>« Oui, je vais mesurer ce que cela va nous apporter pas seulement en termes financiers mais en terme d'image, en terme de positionnement d'un nouveau produit sur un nouveau marché etc. Par exemple, il va m'arriver de positionner un nouveau produit sur un nouveau marché à perte pour l'entreprise. Quelqu'un qui a besoin de cinquante pièces qui n'existent pas et qu'il a fallu concevoir. Si je devais lui facturer toutes les heures de R&amp;D qu'on a passé à développer cette pièce, il ne l'achèterait pas. Ça serait beaucoup trop cher. Par contre, il est fréquent qu'on mène ce type d'étude à nos propres frais et on vend la pièce à prix coûtant pour être sûr de la vendre, de la placer sur une nouvelle référence qui nous servira d'appui pour aller dire qu'on a ce produit monté et avionné et pour aller chercher des nouveaux marchés sur cette technologie à partir de cette expérience. Dans ce cas précis, j'ai évalué que, finalement, l'image d'avoir intégré ce produit valait bien plus que d'essayer de gagner de l'argent avec sur cette première affaire ».</p> <p>« De toute façon, je ne lance pas une innovation, un nouveau projet etc. si cela ne m'excite pas. C'est vite réglé. Quand on reprend une PME, c'est pour se faire plaisir. Si on ne se fait pas plaisir, ce n'est pas la peine. Il y a beaucoup de</p>

		<i>contraintes mais, il y a quelque chose d'extrêmement jouissif, c'est la liberté d'entreprendre et de se faire plaisir. Voilà. Je ne fais pas ça pour l'argent mais je le fais pour la liberté d'entreprendre, de créer et de prendre des risques. Donc, si je n'ai pas envie, je ne vais pas le faire ».</i>
Lien entre vision, Perspective Temporelle et vigilance	Connaissances positives du passé, attentes positives du présent et du futur et découverte (passé)	<p>On parlait du passé. C'est avoir une image positive du passé en tête. Ce serait, par exemple, le fait d'avoir des connaissances positives du passé fait que vous avez des attentes positives du présent et du futur et cela vous aide à découvrir une opportunité d'affaire. <i>« Oui. Oui. On n'a pas de limites en fait. C'est ça. Si on a un embryon d'idée qui germe, on ne va pas se dire : « oh, non, ça va échouer de toute façon ». On se dit : « il n'y a pas de raison que ça ne marche pas et on va y aller » ».</i></p> <p>Donc, je pensais au fait qu'avoir des connaissances positives du passé peut entraîner des attentes positives à l'égard du présent et du futur et, finalement, vous placer dans une perspective de découverte plus favorable ? <i>« Oui. C'est ça. C'est être en éveil en fait ».</i> Oui. Oui. Qu'est-ce que vous en pensez ? <i>« Oui. Oui. C'est exactement ça. Oui. Alors, dans ma vie professionnelle, j'ai fait beaucoup de conduite de projets lourds. C'était dans une perspective de me projeter dans le futur ».</i></p>
	Lien entre PT « Passé Positif » et vigilance	<i>« En fait, avoir une attitude positive par rapport à son passé, c'est en retenir à la fois les choses positives et les leçons qu'on peut tirer de nos échecs ou de nos manquements pour ensuite s'en servir et avoir l'esprit ouvert pour saisir les opportunités au présent ». [...] Il y a peut-être aussi, quand vous dites que vous reprenez les choses positives et que vous tirez les leçons des échecs ou des manquements pour avoir l'esprit ouvert envers les opportunités, le fait que des connaissances positives du passé peuvent entraîner des attentes positives envers le présent et envers le futur et vous placer dans une perspective de découverte plus favorable ? « C'est ça ». Qu'est-ce que vous en pensez ? « Je suis tout à fait d'accord avec vous et avec cette analyse. C'est exactement dans cet état d'esprit que je le disais ».</i>
	Lien entre PT « Passé Positif » et vision stratégique	<i>« Je vais prendre un exemple. J'ai des échecs sur l'export comme beaucoup de sociétés. C'est difficile l'export. J'estime que j'ai des échecs. Dans ma réflexion stratégique, à un moment, je me suis dit que j'allais couper telle ou telle branche. À un moment, puisque je suis plutôt positif, j'ai écouté à droite et à gauche. Je me suis renseigné et je me suis dit qu'il ne faut pas dire qu'on ne va pas y arriver. Il faut se dire qu'il faut prendre les choses d'une façon différente. Dans la démarche stratégique, je me sers de ce passé. Je le regarde d'une façon optimiste et, quelque chose que je n'ai pas réussi, je vais trouver une méthodologie pour l'aborder différemment. Voilà ». [...] D'accord. En fait, je cherche à savoir si le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du passé vous aide à formuler votre vision stratégique et le futur souhaité pour votre entreprise et comment le passé vous aide ? « Oui. C'est une vision stratégique constructive et non pas une vision stratégique qui dit : « plus jamais l'export ». Non ». Comment le passé vous aide pour arriver à une vision stratégique constructive ? « Dans ce cadre-là, je me suis dit : « regarde la démarche qu'on a eu. C'est pas forcément la bonne démarche » ».</i>

<p>Lien entre PT « Présent positif et Hédoniste » et vigilance</p>		<p>« Je pense que l'attitude positive par rapport au présent fait sauter toutes les barrières par rapport à ce qui se présente. Au lieu d'y voir un risque et une difficulté, c'est d'y voir une possibilité positive donc une ouverture d'esprit. Un « Pourquoi pas ? » au lieu de « C'est stupide! ». Après tout, la vie est pleine de surprises de toutes sortes. Le positif voit le bon côté de la médaille. Le négatif voit des difficultés et des risques et il se recroqueville sur lui. Par conséquent, c'est un état d'éprit qui permet de saisir des opportunités qu'on ne verrait même pas dans l'hypothèse d'une vision pessimiste des choses. L'optimiste peut capter des opportunités que le pessimiste ne verra même pas ». Pourquoi ? « Pourquoi ? Je ne me suis jamais posé la question (rires). Disons que l'optimisme suppose une certaine curiosité. Cette curiosité peut être dans un domaine très étroit ou, au contraire, dans un domaine large. On aura plus d'opportunités si on a une curiosité très ouverte, si on brasse énormément d'informations et qu'on est ouvert à beaucoup de choses sachant qu'une information dans un domaine est peut-être transposable dans un autre domaine, que tout se mêle un peu et que les opportunités naissent de cette multiplicité de possibles ».</p>
<p>Lien entre PT « Présent positif et Hédoniste » et vision stratégique</p>		<p>Donc, d'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique ? Oui ou non et comment ? « Comme je disais, ça laisse plus de temps à l'enthousiasme et au fait de dire : « parlons solutions, parlons avenir, parlons projets et ne ressassons pas les problèmes présents et passés ». Voilà. C'est un peu ça l'idée de « positiver ». C'est d'être au-dessus des problèmes et de les régler. Très vite, on arrive dans l'avenir et dans le futur ».</p> <p>Donc, d'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique ? Oui ou non et comment ? « Je ne sais pas si ça aide. Mais, ça influe forcément. C'est clair. Si vous avez une vision positive du présent et que vous allez bien, que le business va bien et que l'économie va bien, forcément, on sera plus dans un cercle positif où on aura moins de mal à être plus entreprenant quoi ». D'accord. Quand vous parlez d'être entreprenant, c'est peut-être prendre des risques ? « Oui. C'est prendre des risques ». C'est peut-être là que la réflexion n'est pas limitée, bloquée ou bridée ? « Oui ». Qu'est-ce que vous en pensez ? « Oui. Oui. Oui. C'est clair. On se limite moins quand ça va quoi. C'est sûr que si vous êtes sûr de mourir dans trois semaines, vous n'allez pas être entreprenant ». Alors, quand vous disiez que vous vous limitez moins, c'est peut-être vous ouvrir de nouveaux horizons en termes de marchés, de produits ou de services ? « Oui. Oui. C'est pareil. C'est la même chose ». Donc, avoir un futur plus large ? « Oui ».</p>
<p>Lien entre vision, PT « Futur » et vigilance</p>		<p>« J'ai envie de dire que, quand on est tourné vers le futur, on a un esprit qui est plus aiguisé, plus capable de détecter les opportunités futures et on peut envisager des constructions peut-être un peu plus sophistiquées et qui permettent de faire naître de nouvelles opportunités, de nouvelles applications et de nouveaux marchés ». [...] Je pensais [au fait] que [...] la vision stratégique positive à l'égard des marchés, des produits et des services élargis [...] vous donne envie de vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures et que, suite à cela, vous allez rencontrer des clients, des fournisseurs etc. avec tout cela et vous allez peut-être plus facilement déceler une opportunité dans le champ des possibles élargi et vous allez la capter, y réfléchir et l'évaluer. « Oui. Oui. [...] Oui. Je crois que c'est l'idée. C'est-à-dire qu'effectivement, on</p>

		<i>élargit le champ des possibles. Je suis d'accord ».</i>
Raisonnement sur le processus		<p>Je pensais à un raisonnement qui partait de la vision et qui arrivait à la stratégie. Donc, la vision stratégique positive, le futur souhaité pour l'entreprise en termes de marchés, produits et services, vous donne une motivation. Donc, cette vision va vous motiver pour un autre point important qui est que le fait de vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures est une autre motivation, ce qu'on appelle la perspective temporelle futur ? « <i>Oui. Oui</i> ». ...Donc, avec ces deux motivations, vous rencontrez des clients, des fournisseurs etc. et vous avez plus de facilité à trouver une opportunité dans ce champ des possibles élargi et positif ? « <i>Oui. Oui</i> ». Du coup, dans ce champ des possibles, vous avez la possibilité d'identifier ou de découvrir une opportunité. C'est un petit point dans un ensemble du champ des possibles. Vous la captez, vous y réfléchissez et vous l'évaluez. Ce qui, une fois que le l'opportunité est identifiée, vous aide pour mettre en place des actions stratégiques en termes de prise de risque, d'innovation et de proactivité et qui vous amène à la croissance ? « <i>Oui. Oui</i> ». Qu'est-ce que vous en pensez ? « <i>Oui. Oui</i> ».</p>

**ANNEXE 12 :**

**Exemples de *verbatim* illustratifs des liens entre vision, Perspective Temporelle, vigilance, orientation entrepreneuriale et croissance**

## 1 Liens entre vision et Perspective Temporelle

### 1.1 La relation entre la Perspective Temporelle « Passé Positif » et la vision

- Voir le passé comme une base optimiste et se comporter différemment

D : « Je vais prendre un exemple. J'ai des échecs sur l'export comme beaucoup de sociétés. C'est difficile l'export. J'estime que j'ai des échecs. Dans ma réflexion stratégique, à un moment, je me suis dit que j'allais couper telle ou telle branche. À un moment, puisque je suis plutôt positif, j'ai écouté à droite et à gauche. Je me suis renseigné et je me suis dit qu'il ne faut pas dire qu'on ne va pas y arriver. Il faut se dire qu'il faut prendre les choses d'une façon différente. Dans la démarche stratégique, je me sers de ce passé. Je le regarde d'une façon optimiste et, quelque chose que je n'ai pas réussi, je vais trouver une méthodologie pour l'aborder différemment. Voilà » (dirigeant CEC).

LL : « Alors, d'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du passé vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique et le futur souhaité pour votre entreprise ? Oui ou non et comment ? ».

D : « La réponse est oui puisque je cherche à faire grossir la boîte et que je n'ai pas raté grand-chose dans le passé. Forcément, c'est toujours un problème de confiance. Jusque-là, ça a bien marché. Donc, il n'y a pas de raison que ça ne continue pas ».

LL : « D'accord. Donc, vous avez peut-être confiance en vous et un certain optimisme par rapport à votre passé ? ».

D : « Oui. Moi, je suis plutôt optimiste de nature ».

LL : « D'accord. Et cela pourrait entraîner une vision et un futur souhaité plus constructif ? ».

D : « Oui ».

LL : « [...] Pour votre entreprise, en termes de marchés, produits ou services ? ».

D : « Oui. Oui. Dans l'entreprise, on n'est pas ultra entreprenant. On limite quand même pas mal les risques. Mais, comme jusque-là, à peu près tout a marché correctement d'une manière globale, on se dit qu'il n'y a pas de raison que ça s'arrête. Donc, on continue à innover, à essayer de grossir etc. » (dirigeant Cabletech).

LL : « Je pensais aussi que les vécus et les acquis sont des bases pour déterminer les bases de la vision d'entreprise. Je pensais aussi à qu'un regard différent et optimiste sur le passé peut

*entraîner un futur souhaité plus constructif, notamment en termes de marchés, produits ou services. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».*

D : « *Oui* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « *Je pensais au fait qu'un regard différent et optimiste sur le passé entraîne éventuellement un futur souhaité plus constructif ?* ».

D : « *Ça, c'est sûr. Ça, c'est sûr* » (dirigeant **Soin Santé**).

- **Se remettre en question, prendre les choses différemment et être constructif en termes de vision**

LL : « *Comment le passé vous aide pour arriver à une vision stratégique constructive ?* ».

D : « *Dans ce cadre-là, je me suis dit : « Regarde la démarche qu'on a eu. C'est pas forcément la bonne démarche »* » (dirigeant **CEC**).

- **Se (re)positionner**

D : « *[...] Autrement dit, si on est ouvert au changement de comportement, d'attitude et au changement de vision, on est capable de faire une analyse critique d'un passé mal vécu sans pour autant s'en trouver écrasé et neutralisé. On peut s'en servir pour progresser et franchir une marche supplémentaire* » (dirigeant **Pools**).

- **S'ouvrir au changement et avoir plus de facilité à être en rupture**

D : « *[...] Autrement dit, si on est ouvert au changement de comportement, d'attitude et au changement de vision, on est capable de faire une analyse critique d'un passé mal vécu sans pour autant s'en trouver écrasé et neutralisé. On peut s'en servir pour progresser et franchir une marche supplémentaire* » (dirigeant **Pools**).

D : « *J'ai l'impression que les gens qui ont une vision trop optimiste sur le passé vont avoir un côté repli vers le passé en se disant que c'était vraiment mieux avant. Du coup, je me demande si, sur certains aspects, ça ne peut pas être un frein. La vision doit forcément avoir un côté de rupture* » (dirigeant **Soin Santé**).

- **Avoir confiance en soi et être optimiste**

LL : « *Alors, d'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du passé vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique et le futur souhaité pour votre entreprise ? Oui ou non et comment ?* ».

D : « *La réponse est oui puisque je cherche à faire grossir la boîte et que je n'ai pas raté grand-chose dans le passé. Forcément, c'est toujours un problème de confiance. Jusque-là, ça a bien marché. Donc, il n'y a pas de raison que ça ne continue pas* » (dirigeant **Cabletech**).

- **Prendre du recul, faire une analyse objective et se libérer du stress**

D : « *Je vais vous dire très simplement. On est dans des plis psychologiques. Si vous êtes dans un état d'esprit de stress lié au fait que vous avez des pensées négatives, vous êtes tellement bloqué à l'intérieur de votre esprit qu'il n'y a pas la place possible pour prendre du recul par rapport à une situation. On est juste bloqué dans un contexte stressant et on n'a absolument pas la liberté de réfléchir et de saisir, soit la voie de progrès, soit la voie d'opportunité ou soit la solution à notre problème. Il n'y a pas de capacité de prendre du recul parce qu'on est étouffé et emprisonné et que le cerveau est bloqué par le stress. Je l'ai déjà constaté chez beaucoup de chefs d'entreprises, moi-même aussi. Donc, ça passe, selon moi, par un travail personnel sur soi. C'est à dire qu'il faut bien se connaître personnellement, savoir détecter le début d'une situation de stress et d'un mécanisme de blocage de l'esprit par le stress, savoir respirer et avoir des techniques psychologiques qui nous libèrent pour alléger notre esprit, prendre du recul et analyser la situation en se mettant bien au-dessus. La vision que j'ai de tout ça, c'est que, lorsqu'on travaille au quotidien, c'est comme une forêt. Vous imaginez une forêt et, à côté, vous avez une montagne. Si vous restez dans la forêt, vous ne voyez que les arbres et les problèmes. Dès que vous prenez un peu de hauteur, vous allez avoir une vision globale de votre forêt et donc des problèmes. Vous êtes en capacité d'élaborer des stratégies ou de saisir des opportunités* ».

LL : « [...] *Je pensais que le fait d'avoir un regard différent et plus optimiste sur son passé peut entraîner un futur souhaité plus constructif pour son entreprise ?* ».

D : « *Tout à fait. Je suis d'accord avec vous. Mais, ça procède de ça. Dès lors que vous prenez du recul par rapport à une situation, qu'elle soit présente ou passée, dès lors que vous êtes en capacité de vous libérer de cette pression et que vous êtes en capacité de l'analyser objectivement pour en retirer ce qui était bien et positif, à ce moment-là, vous êtes en capacité de détecter tout ce qui était positif dans ce qui s'est passé ou dans ce qui se passe pour pouvoir l'utiliser de manière positive* » (dirigeante **Coffre**).



## 1.2 La relation entre la Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et la vision

- **Prendre des risques et s'ouvrir vers de nouveaux horizons**

LL : « [...] Je voyais plutôt que le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent et le fait de profiter de l'instant présent vous aide à formuler le futur souhaité pour votre entreprise. Dans cette réflexion, ce qui est intéressant, c'est de savoir comment. Vous m'avez dit vous placer dans un optimisme à l'égard du présent. Comment cet optimisme peut vous aider à formuler le futur souhaité de votre entreprise ? Vous ressentez qu'il n'y a plus de limites et que vous pouvez prendre des risques ? ».

D : « Après, effectivement, on sent qu'on peut prendre des risques. On sent qu'on peut ouvrir vers de nouveaux horizons : des horizons avec des nouveaux types de produits, de services, de clients etc. Le fait d'être bien et d'être dans une démarche plutôt positive, ça ne bloque pas la réflexion. Voilà. Ça ne bride pas. Voilà ».

LL : « Oui. Cela vous permet finalement peut-être de considérer un plus grand nombre d'informations ? ».

D : « Ça permet de considérer un plus grand nombre d'informations et ça permet d'avoir un futur plus large en général. Quand on n'est pas optimiste, on va limiter les risques. Ça veut dire que l'horizon va être plus restreint. On est en trois dimensions. Donc, on va ouvrir les trois dimensions. Ça veut dire que le volume global des possibles va être beaucoup plus important » (dirigeant CEC).

LL : « [...] Je pensais au chemin opposé en partant du présent négatif. Je me disais que si on a un présent négatif, on a peut-être une construction d'une réflexion et d'une vision stratégique différente et plus conservatrice en termes de prise de risques. A contrario, un présent positif fait que la construction de votre réflexion et de votre vision stratégique est moins conservatrice et plus ambitieuse. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».

D : « Oui. C'est sûr que si le présent négatif envahit le champ de la réflexion, il est difficile d'en sortir autrement que par du repli sur soi, du repli sur l'existant et un manque d'élan. Pour sauter il faut prendre de l'élan. Si on est arrêté, on ne saute pas très loin » (dirigeant Pools).

LL : « Donc, d'après vous, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent vous aide-t-il à formuler votre vision stratégique ? Oui ou non et comment ? ».

D : « *Je ne sais pas si ça aide. Mais, ça influe forcément. C'est clair. Si vous avez une vision positive du présent et que vous allez bien, que le business va bien et que l'économie va bien, forcément, on sera plus dans un cercle positif où on aura moins de mal à être plus entreprenant quoi* ».

LL : « *D'accord, quand vous parlez d'être entreprenant, c'est peut-être prendre des risques ?* ».

D : « *Oui. C'est prendre des risques* ».

LL : « *C'est peut-être là que la réflexion n'est pas limitée, bloquée ou bridée ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Oui. Oui. C'est clair. On se limite moins quand ça va quoi. C'est sûr que si vous êtes sûr de mourir dans trois semaines, vous n'allez pas être entreprenant* ».

LL : « *Alors, quand vous disiez que vous vous limitez moins, c'est peut-être vous ouvrir de nouveaux horizons en termes de marchés, de produits ou de services ?* ».

D : « *Oui. Oui. C'est pareil. C'est la même chose* » (dirigeant **Cabletech**).

LL : « *[...] Je pensais au fait que vous preniez des risques. Vous êtes également ouvert vers de nouveaux horizons en termes de produits, marchés ou services ?* ».

D : « *Oui. Le fait d'avoir une attitude positive, en général et par rapport à son présent en ayant tiré les points positifs du passé, fait qu'on n'a pas peur d'aller dans la nouveauté. On n'a pas peur d'aller dans le changement puisqu'on sait que ça a fonctionné dans le passé. Ça fonctionne dans le présent et il n'y a aucune raison que ça ne fonctionne pas dans le futur. Du coup, on n'a pas ces freins psychologiques par rapport au changement* ».

LL : « *[...] Il y a peut-être aussi un élan d'ambition dans la vision, c'est-à-dire une motivation. Donc, vous prenez des risques, vous prenez conscience que cela est possible et vous vous ouvrez vers de nouveaux horizons en termes de marchés, produits et services ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Voilà comment je voyais le lien entre avoir une attitude positive à l'égard du présent et la vision stratégique pour l'entreprise* ».

D : « *[...] Oui. Oui. C'est ça* » (dirigeante **Coffre**).

D : « [...] L'attitude positive, ça nous permet d'envisager des choses beaucoup plus grandes et beaucoup plus différentes. On accepte des choses qui sont hors de notre pensée première. C'est une évidence et je le côtoie avec pas mal de gens. Je vois tout de suite si les gens ont une attitude assez positive dans la façon dont ils ont de raconter et d'exposer leur environnement et leur entreprise. C'est sûr. Il y a ceux qui disent : « Je suis sur ce secteur et j'ai une position dominante ». Ils ne parlent que de la sécurisation. Il y a aussi ceux qui disent : « Nous, on est ça. Mais, on peut faire ça et on pourrait faire ça, ça, et ça ». Il y a beaucoup plus de « pourrait ». Ce sont des gens qui se projettent sans arrêt. Ils essaient de vous montrer, au contraire, toutes les opportunités plutôt que leur secteur qui est « secure-based » comme les gens appellent ça » (dirigeant **Soin Santé**).

LL : « Si, par exemple, on prenait le cas contraire, c'est-à-dire le fait d'avoir une attitude négative à l'égard du présent et d'avoir une image négative du présent, cela rendrait peut-être la construction d'une réflexion ou d'une vision stratégique, c'est-à-dire le futur souhaité pour l'entreprise, plus compliquée ou plus difficile ? ».

D : « Plus compliquée et plus difficile, je ne sais pas. Mais, en tout cas, elle ne serait pas orientée dans le même sens. Ça, c'est sûr. Elle serait plus conservatrice avec moins de prise de risques parce qu'en général, quand l'instant présent est sous un angle négatif, on n'a pas forcément envie et il faut un peu se forcer pour aller vers quelque chose de plus risqué ».

LL : « Oui. Ce serait quelque chose de différent ? Ce serait une réflexion et une vision différente ? ».

D : « Oui. Je pense que l'aboutissement de la réflexion serait forcément différent selon l'état d'esprit dans lequel on est au présent. C'est clair ».

LL : « Je rebondis sur ce qu'on a dit. Donc, le fait d'avoir une attitude positive à l'égard de votre présent vous aide à formuler votre vision stratégique parce que la prise de risque est possible, vous êtes ouvert vers de nouveaux horizons en termes de marchés, produits ou services et vous n'avez pas de freins particuliers en termes de changement ».

D : « [...] Oui. Je dirais que les freins sont moindres. Peut-être que c'est une autre appréciation des difficultés. Je pense qu'il est plus facile d'imaginer passer par-dessus les difficultés quand on a un tempérament plutôt optimiste que quand on est sur quelque chose de très négatif » (dirigeant **Solutec**).

- **Réfléchir de façon non bloquée ou bridée, être plus imaginatif et inventif**

D : « *On bloque moins sur certains paramètres. On ne dit pas qu'on n'a pas le temps de faire ou qu'on n'a pas les moyens de faire etc. C'est plus ouvert. On rêve plus. On va plus être dans le rêve. Après, il faut une démarche un peu logique pour choisir dans tous les champs possibles. C'est moins bloqué quand on réfléchit à trois ans. C'est moins bloqué* » (dirigeant **CEC**).

LL : « [...] *On pourrait penser qu'un présent positif fait que votre réflexion n'est pas bloquée ou bridée et que vous avez un futur « plus large », que vous êtes plus imaginatif et inventif et que vous « rêvez » plus ?* ».

D : « *Oui. Oui* » (dirigeant **Pools**).

LL : « [...] *C'est peut-être là que la réflexion n'est pas limitée, bloquée ou bridée ?* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **Cabletech**).

LL : « [...] *Pour rebondir sur ce que vous disiez, peut-être que votre réflexion n'est pas bloquée ou bridée ?* ».

D : « *C'est ça. Exactement* » (dirigeante **Coffre**).

LL : « [...] *On parlait de solutions et de projets. Ça m'amène à la réflexion. Je pensais que, quand on a une attitude positive à l'égard du présent, la réflexion est moins bloquée ou bridée et vous avez un futur pour l'entreprise « plus large »* ».

D : « *Oui. C'est vrai* ».

LL : « [...] *Et vous êtes peut-être plus imaginatif ou inventif ?* ».

D : « *C'est vrai* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « [...] *Quand on parle de réflexion, votre réflexion est peut-être moins bloquée et moins bridée et vous avez peut-être un futur souhaité pour votre entreprise qui est plus large ?* ».

D : « *Oui. Oui. Je trouve que ça résume parfaitement ma position* ».

LL : « *D'accord. Vous êtes peut-être plus imaginatif et plus inventif, vous « rêvez » plus et vous avez un champ des possibles qui est plus large ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Est-ce que c'est cela que vous entendiez par « élan d'ambition dans la vision » ?* ».

D : « *Oui. Oui. Ça me va bien* » (dirigeant **Solim**).

LL : « [...] *Peut-être en termes de réflexion, vous avez la réflexion qui est moins bloquée ou bridée ?* ».

D : « *Oui. C'est sûr qu'on est plus fertile quand on est optimiste. Je suis d'accord* » (dirigeant **Solutec**).

- **Considérer plus d'informations**

LL : « [...] *Cela vous permet finalement peut-être de considérer un plus grand nombre d'informations ?* ».

D : « *Ça permet de considérer un plus grand nombre d'informations et ça permet d'avoir un futur plus large en général [...]* » (dirigeant **CEC**).

- **Envisager plus de choses et avoir un futur plus large**

LL : « [...] *On pourrait penser qu'un présent positif fait que votre réflexion n'est pas bloquée ou bridée et que vous avez un futur « plus large », que vous êtes plus imaginatif et inventif et que vous « rêvez » plus ?* ».

D : « *Oui. Oui* » (dirigeant **Pools**).

LL : « *Donc, avoir un futur plus large ?* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **Cabletech**).

LL : « *Du coup, vous avez un futur « plus large » ?* ».

D : « *Exactement. J'adhère* » (dirigeante **Coffre**).

LL : « [...] *On parlait de solutions et de projets. Ça m'amène à la réflexion. Je pensais que, quand on a une attitude positive à l'égard du présent, la réflexion est moins bloquée ou bridée et vous avez un futur pour l'entreprise « plus large »* ».

D : « *Oui. C'est vrai* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « [...] *Je pensais qu'une réflexion n'est pas bloquée ou bridée quand on a une attitude positive à l'égard du présent et cela peut peut-être vous encourager à construire un futur souhaité pour l'entreprise qui est peut-être plus large parce que vous êtes peut-être plus imaginatif et inventif et, du coup, vous « rêvez » plus ?* ».

D : « *Ça, c'est certain. Oui. C'est ce que je disais. L'attitude positive, ça nous permet d'envisager des choses beaucoup plus grandes et beaucoup plus différentes. On accepte des*

*choses qui sont hors de notre pensée première. C'est une évidence et je le côtoie avec pas mal de gens. Je vois tout de suite si les gens ont une attitude assez positive dans la façon dont ils ont de raconter et d'exposer leur environnement et leur entreprise. C'est sûr. Il y a ceux qui disent : « Je suis sur ce secteur et j'ai une position dominante ». Ils ne parlent que de la sécurisation. Il y a aussi ceux qui disent : « Nous, on est ça. Mais, on peut faire ça et on pourrait faire ça, ça, et ça ». Il y a beaucoup plus de « pourrait ». Ce sont des gens qui se projettent sans arrêt. Ils essaient de vous montrer, au contraire, toutes les opportunités plutôt que leur secteur qui est « secure-based » comme les gens appellent ça » (dirigeant **Soin Santé**).*

LL : « [...] *Quand on parle de réflexion, votre réflexion est peut-être moins bloquée et moins bridée et vous avez peut-être un futur souhaité pour votre entreprise qui est plus large ?* ».

D : « *Oui. Oui. Je trouve que ça résume parfaitement ma position* ».

LL : « *D'accord. Vous êtes peut-être plus imaginatif et plus inventif, vous « rêvez » plus et vous avez un champ des possibles qui est plus large ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Est-ce que c'est cela que vous entendiez par « élan d'ambition dans la vision » ?* ».

D : « *Oui. Oui. Ça me va bien* » (dirigeant **Solim**).

LL : « *Ce qui vous permet éventuellement d'avoir un futur plus large ?* ».

D : « *Oui. Oui* » (dirigeant **Solutec**).

- **Avoir moins de freins et de blocages (penser que c'est possible)**

D : « [...] *Ça permet de considérer un plus grand nombre d'informations et ça permet d'avoir un futur plus large en général. Quand on n'est pas optimiste, on va limiter les risques. Ça veut dire que l'horizon va être plus restreint. On est en trois dimensions. Donc, on va ouvrir les trois dimensions. Ça veut dire que le volume global des possibles va être beaucoup plus important* ».

LL : « *D'accord* ».

D : « [...] *Parce qu'on va avoir moins de freins et de blocages* » (dirigeant **CEC**).

LL : « [...] *En parlant du présent positif, on pourrait peut-être dire que cela amène un élan d'ambition dans la vision et une motivation, que vous prenez des risques et que vous prenez conscience que c'est possible. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Oui. C'est un peu ça. Oui* » (dirigeant **Pools**).

LL : « [...] *Il y a peut-être aussi un élan d'ambition dans la vision, c'est-à-dire une motivation. Donc, vous prenez des risques, vous prenez conscience que cela est possible et vous vous ouvrez vers de nouveaux horizons en termes de marchés, produits et services ?* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « [...] *Finalement, vous prenez conscience que c'est possible « d'y arriver ». Vous avez plus de facilité à vous ouvrir vers de nouveaux horizons en termes de produits, marchés, services. Vous avez peut-être moins de « freins » par rapport au changement que la vision pourrait impliquer ?* ».

D : « *Oui. Oui. Je pense que ça colle avec tous les exemples que j'ai donné et avec ce que je vis dans ma société* » (dirigeant **Soin Santé**).

- **Avoir un élan d'ambition dans la vision**

D : « [...] *C'est sûr que si le présent négatif envahit le champ de la réflexion, il est difficile d'en sortir autrement que par du repli sur soi, du repli sur l'existant et un manque d'élan. Pour sauter il faut prendre de l'élan. Si on est arrêté, on ne saute pas très loin* » (dirigeant **Pools**).

D : « *Justement, je pense que, quand on est sur ces éléments positifs, on a peut-être un élan d'ambition. Je dirais l'ambition dans la vision. C'est-à-dire qu'au-lieu d'avoir des objectifs moyens, on va être plus ambitieux dans la démarche de la vision d'entreprise* » (dirigeant **Solim**).

- **Faire participer les salariés et les autres parties prenantes à la construction de la vision**

D : « [...] *Quand on est positif et qu'on est passionné, on en devient convaincant. Donc, ça veut dire que, non seulement on est convaincu, ce qui est essentiel (rires), mais on est convaincant vis-à-vis de nos partenaires en interne. Donc, nos troupes sont positives et adhèrent à notre solution. On est aussi convaincant vis-à-vis de nos banquiers, vis-à-vis de nos clients etc. Donc, ça crée autour de nous une dynamique positive qui fait que, la plupart du temps, les autres deviennent force de proposition aussi. [...] Quand vous avez convaincu par votre optimisme, votre passion et vos ondes positives, les autres vont, eux-aussi, adopter cette attitude positive, être des forces de propositions et devenir des partenaires et non plus des poids ou des freins. Ce sont des acteurs du succès autour de vous et non plus des freins* » (dirigeante **Coffre**).

- **Avoir l'adhésion des salariés et des autres parties prenantes à la vision**

D : « [...] *Quand on est positif et qu'on est passionné, on en devient convaincant. Donc, ça veut dire que, non seulement on est convaincu, ce qui est essentiel (rires), mais on est convaincant vis-à-vis de nos partenaires en interne. Donc, nos troupes sont positives et adhèrent à notre solution. On est aussi convaincant vis-à-vis de nos banquiers, vis-à-vis de nos clients etc. Donc, ça crée autour de nous une dynamique positive qui fait que, la plupart du temps, les autres deviennent force de proposition aussi. [...] Quand vous avez convaincu par votre optimisme, votre passion et vos ondes positives, les autres vont, eux-aussi, adopter cette attitude positive, être des forces de propositions et devenir des partenaires et non plus des poids ou des freins. Ce sont des acteurs du succès autour de vous et non plus des freins* » (dirigeante **Coffre**).

- **Remettre en question les modes de pensée**

LL : « [...] *Donc, par rapport à cela et au système multicritères que vous avez évoqué, je pensais au fait que le présent positif vous aide à vous ouvrir vers de nouveaux horizons en termes de marchés, produits et services et que vous n'avez pas de freins par rapport aux changements que cela pourrait entraîner même si cela entraîne une remise en question des modes de pensée ?* ».

D : « *Oui. Certainement. Oui* » (dirigeant **Pools**).



LL : « *On parlait de s'ouvrir vers de nouveaux horizons, en termes de marchés, produits et services. Ce qui fait peut-être que vous avez moins de « freins » par rapport au changement que cela pourrait impliquer et peut-être que vous vous remettez en question plus facilement, notamment au niveau de vos modes de pensée ? Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Ça joue. Oui. Oui* » (dirigeant **Flyus**).

- **Pouvoir se détacher pour penser à autre chose et ne pas « se complaire »**

D : « *Pour moi, c'est assez clair que les gens que je vois évoluer autour de moi sont ceux qui se disent que la réussite n'en est jamais une parce qu'ils ont la vision d'une réussite qui n'est pas celle qu'ils ont à l'heure actuelle et ils ne se complaisent pas là-dedans. Ils ont un optimisme par rapport à la réussite mais sans complaisance. Ils ne se disent pas qu'ils y sont arrivés et que, maintenant, tout mouvement devrait être conservateur pour essayer de ne pas trop avancer* » (dirigeant **Soin Santé**).

### **1.3 La relation entre la vision et la Perspective Temporelle « Futur »**

- **Motiver la Perspective Temporelle « Futur »**

D : « *Au départ, vous avez une vision stratégique positive pour votre entreprise. Vous souhaitez développer des marchés, des produits et des services nouveaux et innovants. Cela va vous donner envie et vous motiver pour vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures. Après, il y a peut-être une activité de rencontre des clients, des fournisseurs etc. avec ces dimensions en tête. Ce qui va vous aider à voir une opportunité dans le champ des possibles qui est élargi puisque vous êtes positif. Du coup, vous allez plus facilement capter l'opportunité, y réfléchir et l'évaluer pour suivre la vision que vous aviez au départ et la stratégie que vous avez mis en place dans votre entreprise* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Encore une fois, oui. Je crois que la synthèse est assez juste* » (dirigeant **Solutec**).

LL : « *Donc, la vision stratégique positive, le futur souhaité pour l'entreprise en termes de marchés, produits et services, vous donne une motivation. Donc, cette vision va vous motiver pour un autre point important qui est que le fait de vous battre pour des buts futurs et des*

*récompenses futures est une autre motivation, ce qu'on appelle la Perspective Temporelle « Futur » ? ».*

D : « ... *Oui. Oui* ».

LL : « [...] *Donc, avec ces deux motivations, vous rencontrez des clients, des fournisseurs etc. et vous avez plus de facilité à trouver une opportunité dans ce champ des possibles élargi et positif ?* ».

D : « [...] *Oui. Oui* ».

LL : « [...] *Donc, est-ce que, par exemple, ce nouveau business model de distribution partait de votre vision stratégique positive au départ qui vous avait motivé et également de votre Perspective Temporelle « Futur », c'est-à-dire du fait que vous vous battiez pour des buts futurs et des récompenses futures ?* ».

D : « *Oui. Oui* » (dirigeant **Pools**).

LL : « *Au départ, vous avez une vision stratégique positive, donc un futur souhaité pour l'entreprise, en termes de marchés, produits et services qui est positif* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Donc, c'est une motivation pour vous. C'est le premier point. Le deuxième point qui suit, c'est le fait que cette vision vous donne une motivation pour vous battre pour des buts situés dans le futur et des récompenses situées dans le futur. Donc, cela vous donne une motivation supplémentaire. Donc, la vision stratégique positive est une motivation et le fait que vous, en tant que dirigeant, vous vous battiez pour des buts futurs et des récompenses futures, c'est une autre motivation* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « *Il y a deux points importants : la vision stratégique positive en termes de marchés, produits et services serait votre première motivation pour vous tourner vers des buts futurs et des récompenses futures qui serait votre seconde motivation pour rencontrer des clients, des fournisseurs etc. avec ces dimensions en tête et peut-être que cela vous aiderait à identifier une opportunité dans ce champ des possibles élargi ?* ».

D : « [...] *Oui. Oui* » (dirigeant **Soin Santé**).

LL : « *Donc, concernant le futur, d'après vous, comment le fait d'être tourné vers des objectifs futurs et des récompenses futures vous aide à découvrir une opportunité d'affaire et pourquoi ?* ».

D : « *Toujours sur la base des éléments positifs mais pour le futur ?* ».

LL : « *Voilà* ».

D : « *C'est pareil. C'est par rapport à la dynamique. Je pense qu'on se donne plus de force quelque part dans un élan positif que de partir pessimiste* ».

LL : « *Oui* ».

D : « *C'est toujours sur ces valeurs que j'ai tendance à appuyer* ».

LL : « *Oui. Je pensais au fait qu'une vision stratégique positive, en termes de marchés, produits, services plus élargis, vous donne une motivation pour des buts futurs et des récompenses futures ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Je suis d'accord* » (dirigeant **Solim**).

- **Élargir au niveau des produits, marchés et services**

D : « *Quand on a une réflexion stratégique positive, on va élargir les trois dimensions dont j'ai parlé. On élargit bien sur ses produits, ses clients et ses marchés et sur les services autour. On voit loin. Ce qui fait que, quand on rencontre des gens, des clients, des concurrents, des partenaires, des fournisseurs etc., on a ouvert ces trois dimensions. Si on est à l'écoute, à un moment, quelque part, on va se dire que, dans son champ des possibles à trois ans qui fait un kilomètre par un kilomètre par un kilomètre, j'ai un petit truc de 500 mètres par 500 mètres par 500 mètres où il y a une opportunité* » (dirigeant **CEC**).

LL : « *Il y a aussi le fait d'avoir une vision stratégique positive pour son entreprise, en termes de produits, marchés ou services, qui fait que vous allez peut-être rencontrer des clients, des fournisseurs etc. avec ces trois dimensions ouvertes et élargies. Donc, dans votre champ des possibles élargi, il y a une opportunité que vous allez voir plus facilement, que vous allez capter et sur laquelle réfléchir ?* ».

D : « *[...] C'est ça. Je suis d'accord* » (dirigeante **Coffre**).

LL : « [...] *Je pensais que partir de la vision stratégique positive à l'égard des marchés, des produits et des services élargis fait qu'elle vous donne envie de vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures et que, suite à cela, vous allez rencontrer des clients, des fournisseurs etc. avec tout cela et vous allez peut-être plus facilement déceler une opportunité dans le champ des possibles élargi et vous allez la capter, y réfléchir et l'évaluer* ».

D : « *Oui. Oui* » (dirigeant **Solutec**).

LL : « *J'ai un raisonnement un peu long qui tourne autour de cela. On partirait d'une vision stratégique positive en termes de marchés, produits et services pour l'entreprise. Ce serait un élément de motivation pour vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures. Donc, la vision stratégique et le futur souhaité pour votre entreprise positif en termes de marchés, produits et services serait une motivation qui vous motiverait pour vous battre pour des récompenses futures et des buts futurs. Cette Perspective Temporelle « Futur », le fait de se battre pour des buts futurs et des récompenses futures, serait aussi une motivation lors de rencontres avec des clients ou avec des fournisseurs parce que vous auriez en tête des dimensions produits, marchés ou services plus élargies* ».

D : « [...] *Oui. Oui* » (dirigeant **Soin Santé**).

LL : « [...] *Je pensais au fait qu'une vision stratégique positive, en termes de marchés, produits, services plus élargis, vous donne une motivation pour des buts futurs et des récompenses futures ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Je suis d'accord* » (dirigeant **Solim**).

- **Aborder les parties prenantes avec un champ des possibles élargi**

D : « *Je suis dans mon champ. Quelque part, on la capte. On s'en rend compte. On y réfléchit et on se dit qu'on développe des produits sur ça et qu'on nous propose un produit qui fait ça. On se dit qu'on y a déjà pensé. Je suis prêt et je suis ouvert. Donc, en étant positif et en ayant réfléchi de façon positive, on va capter l'information. Après, des partenariats sont possibles. Mon directeur technique, il sait que j'ai envie d'aller vers de nouvelles opportunités plus ou moins éloignées et que j'aime bien les nouveaux clients et les nouveaux marchés avec un peu de récurrence. Même s'il y a des études à faire assez longues etc., c'est une opportunité. Par exemple, on a reçu à un moment un cahier des charges. Le commercial nous a dit qu'il*

*voulait répondre de façon négative. Le directeur technique a dit qu'il allait s'en occuper et qu'il allait prendre contact. Voilà. C'était il y a six mois et on est sur un développement avec un client potentiel de la région qui travaille pour une très grande société de transports. Si ça débouche, c'est peut-être 10% de Chiffre d'Affaires en plus. Voilà. Pourquoi ? D'où c'est venu ? Parce qu'on discute avec le responsable technique et on est ouvert. On a un champ des possibles qui est ouvert. C'est loin de nos trucs parce que le commercial a dit non. Mais, c'est peut-être une opportunité. C'est du Chiffre d'Affaires pour deux ans » (dirigeant **CEC**).*

*LL : « Il y a aussi le fait d'avoir une vision stratégique positive pour son entreprise, en termes de produits, marchés ou services, qui fait que vous allez peut-être rencontrer des clients, des fournisseurs etc. avec ces trois dimensions ouvertes et élargies. Donc, dans votre champ des possibles élargi, il y a une opportunité que vous allez voir plus facilement, que vous allez capter et sur laquelle réfléchir ? ».*

*D : « [...] C'est ça. Je suis d'accord » (dirigeante **Coffre**).*

*LL : « Je pensais que partir de la vision stratégique positive à l'égard des marchés, des produits et des services élargis fait qu'elle vous donne envie de vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures et que, suite à cela, vous allez rencontrer des clients, des fournisseurs etc. avec tout cela et vous allez peut-être plus facilement déceler une opportunité dans le champ des possibles élargi et vous allez la capter, y réfléchir et l'évaluer ».*

*D : « Oui. Oui ». [...] Je crois que c'est l'idée. C'est-à-dire qu'effectivement, on élargit le champ des possibles. Je suis d'accord » (dirigeant **Solutec**).*

*LL : « [...] Donc, la vision stratégique positive, le futur souhaité pour l'entreprise en termes de marchés, produits et services, vous donne une motivation. Donc, cette vision va vous motiver pour un autre point important qui est que le fait de vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures est une autre motivation, ce qu'on appelle la Perspective Temporelle « Futur » ? ».*

*D : « [...] Oui. Oui ».*

*LL : « [...] Donc, avec ces deux motivations, vous rencontrez des clients, des fournisseurs etc. et vous avez plus de facilité à trouver une opportunité dans ce champ des possibles élargi et positif ? ».*

*D : « [...] Oui. Oui » (dirigeant **Pools**).*

LL : « *Il y a deux points importants : la vision stratégique positive en termes de marchés, produits et services serait votre première motivation pour vous tourner vers des buts futurs et des récompenses futures qui serait votre seconde motivation pour rencontrer des clients, des fournisseurs etc. avec ces dimensions en tête et peut-être que cela vous aiderait à identifier une opportunité dans ce champ des possibles élargi ?* ».

D : « [...] *Oui. Oui* » (dirigeant **Soin Santé**).

- **Construire le futur, se projeter et travailler au présent pour garantir le futur**

LL : « [...] *Il y aurait peut-être le fait que se battre pour des buts futurs et pour des récompenses futures vous aide à découvrir une opportunité d'affaire ?* ».

D : « *Oui. Oui. Parce qu'on a construit le futur, parce qu'on projette le futur et parce qu'on est prêt à travailler dans le présent pour garantir et développer notre futur* » (dirigeant **CEC**).

LL : « *Sur le futur, je m'intéresse au fait que le dirigeant se batte pour des buts futurs et des récompenses futures* ».

D : « *Forcément. Oui. De toute façon, d'un côté patrimonial, on travaille toujours pour le futur. C'est clair. Quand on fait un business plan ou quand on a des idées, c'est pour les développer et avoir des gains futurs* ».

LL : « *Oui. Je pense que c'est le moteur de la découverte de l'opportunité en termes de veille-recherche d'informations, d'association d'informations et d'évaluation d'opportunité* ».

D : « [...] *Oui. Oui. Si on n'est pas dans cet état d'esprit, on ne cherche même pas quoi* ».

LL : « *Oui. Oui. C'est-à-dire qu'on n'initie pas la première étape de la découverte [...]* ».

D : « *Oui. La découverte ne vient pas toute seule. C'est ce qu'on dit : 10% de génie et 90% de sueur* ».

LL : « *Ce serait le point clé dans cette question sur le futur. Pour découvrir une opportunité d'affaire, il faut que le dirigeant soit psychologiquement tourné vers des buts futurs et des récompenses futures* ».

D : « *Oui. Oui. Forcément. Oui* » (dirigeant **Cabletech**).

- **Être positif et ouvert, reconsidérer les situations, être motivé et prêt à y aller**

D : *« Je suis dans mon champ. Quelque part, on la capte. On s'en rend compte. On y réfléchit et on se dit qu'on développe des produits sur ça et qu'on nous propose un produit qui fait ça. On se dit qu'on y a déjà pensé. Je suis prêt et je suis ouvert. Donc, en étant positif et en ayant réfléchi de façon positive, on va capter l'information. Après, des partenariats sont possibles. Mon directeur technique, il sait que j'ai envie d'aller vers de nouvelles opportunités plus ou moins éloignées et que j'aime bien les nouveaux clients et les nouveaux marchés avec un peu de récurrence. Même s'il y a des études à faire assez longues etc., c'est une opportunité. Par exemple, on a reçu à un moment un cahier des charges. Le commercial nous a dit qu'il voulait répondre de façon négative. Le directeur technique a dit qu'il allait s'en occuper et qu'il allait prendre contact. Voilà. C'était il y a six mois et on est sur un développement avec un client potentiel de la région qui travaille pour une très grande société de transports. Si ça débouche, c'est peut-être 10% de Chiffre d'Affaires en plus. Voilà. Pourquoi ? D'où c'est venu ? Parce qu'on discute avec le responsable technique et on est ouvert. On a un champ des possibles qui est ouvert. C'est loin de nos trucs parce que le commercial a dit non. Mais, c'est peut-être une opportunité. C'est du Chiffre d'Affaires pour deux ans » (dirigeant CEC).*

## **2 Les liens entre la Perspective Temporelle et la vigilance**

### **2.1 La Perspective Temporelle « Passé Positif » et la veille-recherche d'informations**

- **Augmenter la crédibilité**

D : *« [...] Mais, ma réaction par rapport aux opportunités, elle vient plutôt de ma façon de voir quels sont les besoins que je trouve satisfaits par les propositions qui me sont faites et les besoins que j'ai auxquels je ne trouve pas de réponse ».*

LL : *« [...] Oui ».*

D : *« [...] Et qui me permettent de dire qu'il y a peut-être bien un besoin qui n'est pas seulement personnel mais qui est partagé par d'autres et qui n'a pas de réponse. Par conséquent, si je peux trouver une réponse valable, crédible et économiquement jouable, pourquoi pas ».*

LL : *« [...] Le fait d'avoir une image positive du passé en tête apporte peut-être aussi une crédibilité lors de la veille-recherche d'informations ? ».*

D : « *Oui* » (dirigeant **Pools**).

LL : « *Si on s'intéresse à la veille-recherche d'informations et à l'association d'informations entre elles, on pourrait peut-être dire que vous prenez en compte vos réussites passées comme des points d'ancrage lors de la recherche et de l'association d'informations ?* ».

D : « *Oui. Chaque expérience passée vous donne de la crédibilité en fait. Donc, vous allez chercher les nouvelles affaires en s'appuyant sur celles passées. C'est souvent le cas. C'est un cercle vertueux quoi* » (dirigeant **Flyus**).

- **Utiliser comme outil et ancrage**

D : « *[...] La prise de conscience qu'on a été confronté à des difficultés mais qu'on a, ensuite, su trouver des solutions pour les surmonter accroît notre confiance dans notre jugement et notre capacité à réagir et à bien agir. Tout ça, ce sont des points positifs qui nous permettent, quand on est confronté, soit à des difficultés ou soit à des nouveautés, de pouvoir utiliser tout ça pour saisir des opportunités ou pour trouver des solutions lorsqu'on est confronté à de nouveaux obstacles* » (dirigeante **Coffre**).

LL : « *Si on s'intéresse à la veille-recherche d'informations et à l'association d'informations entre elles, on pourrait peut-être dire que vous prenez en compte vos réussites passées comme des points d'ancrage lors de la recherche et de l'association d'informations ?* ».

D : « *Oui. Chaque expérience passée vous donne de la crédibilité en fait. Donc, vous allez chercher les nouvelles affaires en s'appuyant sur celles passées. C'est souvent le cas. C'est un cercle vertueux quoi* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « *Je pensais à une prise en compte des réussites passées comme des points d'ancrage, notamment lors de la veille d'informations et de l'association d'informations entre elles. Il y aurait peut-être aussi le fait de prendre conscience et de surpasser les difficultés parce que vous avez confiance en vous. Ce serait plus lors de l'évaluation, en termes d'intérêt économique ou de faisabilité. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Oui. Tout à fait. Tout à fait. Oui. Je suis d'accord avec ça* » (dirigeant **Soin Santé**).

LL : « *Pour rebondir sur ce que vous disiez, il y a une prise en compte des réussites passées. Si on réfléchit en termes d'étapes qu'on avait vues la dernière fois, il y a la veille-recherche d'informations, l'association d'informations entre elles et l'évaluation de l'opportunité. Je pensais à la prise en compte des réussites passées lors de la veille-recherche d'informations ?* ».



D : « Ça peut être des points d'ancrage quand on a des perspectives. On se raccroche effectivement à des expériences positives ou à des résultats positifs qu'on a eu dans le passé. Je pense effectivement à ce que vous venez de dire à l'instant. Quand on est face à l'innovation ou à la recherche de nouvelles activités, on a tendance à rechercher dans le passé et à s'appuyer sur des points positifs qu'on a vécu » (dirigeant **Solim**).

## **2.2 La Perspective Temporelle « Passé Positif » et l'association-connexion d'informations**

- **Augmenter la crédibilité**

D : « [...] Mais, ma réaction par rapport aux opportunités, elle vient plutôt de ma façon de voir quels sont les besoins que je trouve satisfaits par les propositions qui me sont faites et les besoins que j'ai auxquels je ne trouve pas de réponse ».

LL : « [...] Oui ».

D : « [...] Et qui me permettent de dire qu'il y a peut-être bien un besoin qui n'est pas seulement personnel mais qui est partagé par d'autres et qui n'a pas de réponse. Par conséquent, si je peux trouver une réponse valable, crédible et économiquement jouable, pourquoi pas ».

LL : « [...] Le fait d'avoir une image positive du passé en tête apporte peut-être aussi une crédibilité lors de la veille-recherche d'informations ? ».

D : « Oui » (dirigeant **Pools**).

- **Utiliser comme outil et ancrage**

D : « [...] La prise de conscience qu'on a été confronté à des difficultés mais qu'on a, ensuite, su trouver des solutions pour les surmonter accroît notre confiance dans notre jugement et notre capacité à réagir et à bien agir. Tout ça, ce sont des points positifs qui nous permettent, quand on est confronté, soit à des difficultés ou soit à des nouveautés, de pouvoir utiliser tout ça pour saisir des opportunités ou pour trouver des solutions lorsqu'on est confronté à de nouveaux obstacles » (dirigeante **Coffre**).

LL : « Je pensais à une prise en compte des réussites passées comme des points d'ancrage, notamment lors de la veille d'informations et de l'association d'informations entre elles. Il y aurait peut-être aussi le fait de prendre conscience et de surpasser les difficultés parce que

*vous avez confiance en vous. Ce serait plus lors de l'évaluation, en termes d'intérêt économique ou de faisabilité. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».*

D : « *Oui. Oui. Tout à fait. Tout à fait. Oui. Je suis d'accord avec ça* » (dirigeant **Soin Santé**).

### **2.3 La Perspective Temporelle « Passé Positif » et l'évaluation-jugement d'opportunités**

- **Utiliser comme appui**

LL : « *Est-ce que les nouveaux outils du passé vous font prendre en compte, lors de la veille-recherche d'informations et de l'association d'informations, les réussites passées ? Est-ce que les nouveaux outils, les connaissances positives et la prise en compte de vos échecs vous entraînent à prendre en compte les réussites passées ?* ».

D : « *Oui. Je dirais quand même que oui. Il me semble que c'est le cas* ».

LL : « *D'accord. Donc, ce serait lors de la veille-recherche d'informations ?* ».

D : « *Pas uniquement. Je crois que ça intervient à toutes les étapes. J'ai envie de dire que l'expérience positive passée est mise à contribution à tout moment, que ce soit au moment de la recherche d'informations, au moment de l'analyse de celle-ci et puis de l'évaluation des opportunités* » (dirigeant **Solutec**).

D : « *En fait, avoir une attitude positive par rapport à son passé, c'est en retenir à la fois les choses positives et les leçons qu'on peut tirer de nos échecs ou de nos manquements pour ensuite s'en servir et avoir l'esprit ouvert pour saisir les opportunités au présent* » (dirigeante **Coffre**).

- **Dépasser les limites et les difficultés**

LL : « *Il y a peut-être aussi le fait de surpasser les difficultés parce que vous avez confiance en vous ?* ».

D : « *Complètement. Complètement. La prise de conscience qu'on a été confronté à des difficultés mais qu'on a, ensuite, su trouver des solutions pour les surmonter accroît notre confiance dans notre jugement et notre capacité à réagir et à bien agir. Tout ça, ce sont des points positifs qui nous permettent, quand on est confronté, soit à des difficultés ou soit à des nouveautés, de pouvoir utiliser tout ça pour saisir des opportunités ou pour trouver des solutions lorsqu'on est confronté à de nouveaux obstacles* » (dirigeante **Coffre**).

LL : « *En parlant de l'évaluation, il y aurait peut-être aussi le fait de prendre en compte et de surpasser les difficultés et d'avoir confiance en vous. C'est-à-dire qu'avoir une attitude positive et une image positive du passé en tête vous aide à prendre conscience, à surpasser les difficultés et à avoir confiance en vous. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Je suis assez d'accord aussi. C'est un tout. Un succès ou, en tout cas, une expérience passée donne confiance pour l'avenir. Oui. Je crois que c'est clair. Elle donne envie d'aller plus loin et de continuer à prendre des risques* ».

LL : « *Oui. Je rebondis sur ce que vous disiez. Vous avez l'esprit ouvert et vous repoussez vos limites ?* ».

D : « *Oui. Repousser ses limites, c'est juste. Notre expression, c'est qu'on « prend des risques ». On est tout le temps un peu « à risques ». On pourrait avoir une autre attitude beaucoup plus raisonnable. Non, ce n'est pas le cas. Je crois qu'il faut accepter de prendre des risques pour progresser et pour développer des marchés et des opportunités* » (dirigeant **Solutec**).

LL : « *[...] Et peut-être aussi lors de l'évaluation ? Vous en prenez peut-être plus conscience et vous surpassez les difficultés parce que vous avez confiance en vous ?* ».

D : « *Oui. C'est un facteur important. Effectivement. La confiance en soi s'acquiert justement par ce jeu permanent entre l'expérience (les côtés positifs et négatifs) et la réflexion permanente pour progresser et pour aller de l'avant. Autrement dit, ne pas rester bloqué sur un acquis fixe et immuable mais être conscient de l'évolution à la fois personnelle et externe* » (dirigeant **Pools**).

LL : « *On avait aussi parlé, il me semble, la dernière fois, d'avoir confiance en soi lors de l'évaluation de l'opportunité ?* ».

D : « *[...] Oui* ».

LL : « *[...] Il y aurait peut-être aussi le fait d'avoir un esprit plus ouvert. Donc, l'image positive du passé en tête amène un esprit plus ouvert. Cela amène peut-être aussi moins de limites et plus de prise de risques. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Oui* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « *Je pensais à une prise en compte des réussites passées comme des points d'ancrage, notamment lors de la veille d'informations et de l'association d'informations entre elles. Il y aurait peut-être aussi le fait de prendre conscience et de surpasser les difficultés parce que*

*vous avez confiance en vous. Ce serait plus lors de l'évaluation, en termes d'intérêt économique ou de faisabilité. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».*

*D : « Oui. Oui. Tout à fait. Tout à fait. Oui. Je suis d'accord avec ça ».*

*LL : « [...] Donc, vous avez un esprit ouvert. Du coup, vous avez plus facilement envie de prendre des risques, vous avez moins de « limites », vous prenez du recul et vous analysez les choses ? ».*

*D : « Oui. Effectivement, comme vous dites, c'est plutôt le côté positif qui va faire franchir le pas de l'opportunité à la fin, dans la décision » (dirigeant **Soin Santé**).*

- **(Re)donner confiance en soi**

*LL : « Il y a peut-être aussi le fait de surpasser les difficultés parce que vous avez confiance en vous ? ».*

*D : « Complètement. Complètement. La prise de conscience qu'on a été confronté à des difficultés mais qu'on a, ensuite, su trouver des solutions pour les surmonter accroît notre confiance dans notre jugement et notre capacité à réagir et à bien agir. Tout ça, ce sont des points positifs qui nous permettent, quand on est confronté, soit à des difficultés ou soit à des nouveautés, de pouvoir utiliser tout ça pour saisir des opportunités ou pour trouver des solutions lorsqu'on est confronté à de nouveaux obstacles » (dirigeante **Coffre**).*

*LL : « En parlant de l'évaluation, il y aurait peut-être aussi le fait de prendre en compte et de surpasser les difficultés et d'avoir confiance en vous. C'est-à-dire qu'avoir une attitude positive et une image positive du passé en tête vous aide à prendre conscience, à surpasser les difficultés et à avoir confiance en vous. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».*

*D : « Oui. Je suis assez d'accord aussi. C'est un tout. Un succès ou, en tout cas, une expérience passée donne confiance pour l'avenir. Oui. Je crois que c'est clair. Elle donne envie d'aller plus loin et de continuer à prendre des risques ».*

*LL : « Oui. Je rebondis sur ce que vous disiez. Vous avez l'esprit ouvert et vous repoussez vos limites ? ».*

*D : « Oui. Repousser ses limites, c'est juste. Notre expression, c'est qu'on « prend des risques ». On est tout le temps un peu « à risques ». On pourrait avoir une autre attitude beaucoup plus raisonnable. Non, ce n'est pas le cas. Je crois qu'il faut accepter de prendre*

*des risques pour progresser et pour développer des marchés et des opportunités* » (dirigeant **Solutec**).

LL : « [...] *Et peut-être aussi lors de l'évaluation ? Vous en prenez peut-être plus conscience et vous surpassez les difficultés parce que vous avez confiance en vous ?* ».

D : « *Oui. C'est un facteur important. Effectivement. La confiance en soi s'acquiert justement par ce jeu permanent entre l'expérience (les côtés positifs et négatifs) et la réflexion permanente pour progresser et pour aller de l'avant. Autrement dit, ne pas rester bloqué sur un acquis fixe et immuable mais être conscient de l'évolution à la fois personnelle et externe* » (dirigeant **Pools**).

LL : « *On avait aussi parlé, il me semble, la dernière fois, d'avoir confiance en soi lors de l'évaluation de l'opportunité ?* ».

D : « [...] *Oui* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « *Je pensais à une prise en compte des réussites passées comme des points d'ancrage, notamment lors de la veille d'informations et de l'association d'informations entre elles. Il y aurait peut-être aussi le fait de prendre conscience et de surpasser les difficultés parce que vous avez confiance en vous. Ce serait plus lors de l'évaluation, en termes d'intérêt économique ou de faisabilité. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Oui. Tout à fait. Tout à fait. Oui. Je suis d'accord avec ça* » (dirigeant **Soin Santé**).

D : « [...] *Si on a un passé où les choses se sont bien passées, en termes d'études ou autres, on a forcément plus confiance en soi. Donc, on est plus à même d'aller de l'avant quoi* ».

LL : « [...] *Lors de l'évaluation, ce serait surpasser les difficultés parce que vous avez confiance en vous* ».

D : « *Oui. C'est ça. Oui. Oui* » (dirigeant **Cabletech**).

LL : « *Je pensais au fait de prendre conscience de ses réussites et de surpasser les difficultés présentes à partir des expériences passées parce que vous avez confiance en vous ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Ce serait plus dans l'étape d'évaluation, juste avant de savoir si vous y allez ou pas et c'est en termes de faisabilité et de désirabilité. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Je suis d'accord* » (dirigeant **Solim**).

- **Prendre des risques**

LL : « [...] *Il y aurait peut-être aussi le fait d'avoir un esprit plus ouvert. Donc, l'image positive du passé en tête amène un esprit plus ouvert. Cela amène peut-être aussi moins de limites et plus de prise de risques. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Oui* » (dirigeant **Flyus**).

D : « *Pour moi, je dirais le mot confiance. C'est-à-dire que l'aspect positif du passé nous sécurise à entreprendre des nouveaux projets dans l'innovation. D'avoir bâti sur du positif, on est plus à même de prendre des risques. [...] Je pense que, quand on a une image positive et une expérience liée à cet événement positif, on se sent plus enclin à la prise de risque* » (dirigeant **Solim**).

LL : « *En parlant de l'évaluation, il y aurait peut-être aussi le fait de prendre en compte et de surpasser les difficultés et d'avoir confiance en vous. C'est-à-dire qu'avoir une attitude positive et une image positive du passé en tête vous aide à prendre conscience, à surpasser les difficultés et à avoir confiance en vous. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Je suis assez d'accord aussi. C'est un tout. Un succès ou, en tout cas, une expérience passée donne confiance pour l'avenir. Oui. Je crois que c'est clair. Elle donne envie d'aller plus loin et de continuer à prendre des risques* ».

LL : « *Oui. Je rebondis sur ce que vous disiez. Vous avez l'esprit ouvert et vous repoussez vos limites ?* ».

D : « *Oui. Repousser ses limites, c'est juste. Notre expression, c'est qu'on « prend des risques ». On est tout le temps un peu « à risques ». On pourrait avoir une autre attitude beaucoup plus raisonnable. Non, ce n'est pas le cas. Je crois qu'il faut accepter de prendre des risques pour progresser et pour développer des marchés et des opportunités* » (dirigeant **Solutec**).

## **2.4 La Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et la veille-recherche d'informations**

- **Augmenter la curiosité**

D : « *Je pense que l'attitude positive par rapport au présent fait sauter toutes les barrières par rapport à ce qui se présente. Au lieu d'y voir un risque et une difficulté, c'est d'y voir une possibilité positive donc une ouverture d'esprit. Un « Pourquoi pas ? » au lieu de « C'est*

*stupide ! ». Après tout, la vie est pleine de surprises de toutes sortes. Le positif voit le bon côté de la médaille. Le négatif voit des difficultés et des risques et il se recroqueville sur lui. Par conséquent, c'est un état d'éprit qui permet de saisir des opportunités qu'on ne verrait même pas dans l'hypothèse d'une vision pessimiste des choses. L'optimiste peut capter des opportunités que le pessimiste ne verra même pas ».*

LL : « Pourquoi ? ».

D : « Pourquoi ? Je ne me suis jamais posé la question (rires). Disons que l'optimisme suppose une certaine curiosité. Cette curiosité peut être dans un domaine très étroit ou, au contraire, dans un domaine large. On aura plus d'opportunités si on a une curiosité très ouverte, si on brasse énormément d'informations et qu'on est ouvert à beaucoup de choses sachant qu'une information dans un domaine est peut-être transposable dans un autre domaine, que tout se mêle un peu et que les opportunités naissent de cette multiplicité de possibles » (dirigeant **Pools**).

LL : « Donc, d'après vous, comment le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent vous aide à découvrir une opportunité d'affaire et pourquoi me donner votre réponse ? ».

D : « On va être peut-être plus à l'écoute, plus connecté à son environnement, plus curieux et plus dans la réflexion. On va passer plus de temps à la construction qu'à se morfondre ».

LL : « [...] Vous parliez d'être plus à l'écoute et d'être plus connecté à l'environnement. Je pensais au fait de faire attention aux signaux informationnels et aux informations ? ».

D : « Oui. Oui. C'est ça. Oui. C'est ce que je voulais dire » (dirigeant **Flyus**).

- **Sortir du cadre**

LL : « Il y aurait peut-être aussi le fait qu'un enthousiasme et un optimisme aident à « sortir du cadre » et à « sortir des sentiers battus » ? ».

D : « Oui » (dirigeant **Flyus**).

LL : « [...] Pour rebondir sur ce que vous disiez, quand je parle d'attitude positive à l'égard du présent, je parle du fait de vivre pleinement l'instant présent, d'être dans l'action et dans l'excitation et moins dans le fatalisme ou la résignation. Donc, c'est être dans une position « hédoniste » de vivre l'instant présent pleinement et être actif et dans l'excitation du moment. Donc, je pensais qu'un enthousiasme et un optimisme pourraient vous aider à sortir

*du cadre lors de la veille-recherche d'informations et de l'association d'informations entre elles ».*

D : « *Oui* » (dirigeant **Solim**).

LL : « [...] *Pour rebondir sur ce que vous disiez, cet enthousiasme et cet optimisme vous aide peut-être à sortir du cadre lors de la veille-recherche d'informations et de l'association d'informations entre elles ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. C'est ça. C'est une forme d'optimisme qui fait qu'on va plus loin. Je suis d'accord* » (dirigeant **Solutec**).

LL : « *Il y a peut-être aussi le fait d'être enthousiaste et optimiste qui aide à sortir du cadre, au niveau de la veille-recherche d'informations, qui fait que vous en cherchez plus et que vous avez ensuite la possibilité de faire des associations d'informations plus « innovantes ». Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Je suis tout à fait d'accord avec vous. Vous pouvez formuler ça. Votre formulation est très bien. C'est bien* » (dirigeante **Coffre**).

- **Ouvrir l'investigation et la connaissance**

LL : « *Je pensais au fait de faire plus attention aux signaux informationnels et aux informations lors de la veille-recherche d'informations et également que le fait d'être enthousiaste ou optimiste vous aide à « sortir du cadre » lors de la veille-recherche et de l'association d'informations entre elles ?* ».

D : « *Voilà. Oui. Oui* ».

LL : « [...] *Vous faites plus d'associations innovantes d'informations ?* ».

D : « *Voilà. Voilà. Voilà. Il faut brasser énormément d'informations tous azimuts* ».

LL : « *Je pensais aussi au fait qu'un présent positif et le fait de vivre pleinement l'instant présent et ne pas être résigné ou fataliste vous aide à affronter les blocages ?* ».

D : « *Oui. À les dépasser* ».

LL : « [...] *Oui et à proposer une alternative plus adaptée à votre faisabilité et à votre désirabilité. Il y a aussi une capacité à se décentrer peut-être ?* ».



D : « *Oui. Tout à fait. Oui. Je dirais que l'expérience, si elle est multiple, va pouvoir permettre d'envisager des choses très différentes que l'expérience vécue a permis de toucher du doigt et, par conséquent, d'ouvrir le champ de l'investigation et de la curiosité de la connaissance et de l'information* » (dirigeant **Pools**).

- **Dépasser les limites dans la veille-recherche d'informations**

D : « *C'est une histoire de limite. Il n'y a pas de mur dans la réflexion. On ne se limite à rien. Donc, si on ne se met pas de barrières. Après, on peut mettre des barrières dans l'analyse d'une opportunité. Mais, quand on cherche, on ne se limite pas* ».

LL : « *D'accord. C'est peut-être quand vous faites la veille-recherche d'informations ?* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **Cabletech**).

- **Accroître l'optimisme**

LL : « *D'accord. Donc, c'est peut-être qu'une attitude positive à l'égard du présent vous pousse à en faire plus ? Il y a peut-être aussi un certain optimisme qui vous aide à chercher plus d'informations ?* ».

D : « *Oui. Oui* » (dirigeant **Cabletech**).

D : « *Je pense que l'attitude positive par rapport au présent fait sauter toutes les barrières par rapport à ce qui se présente. Au lieu d'y voir un risque et une difficulté, c'est d'y voir une possibilité positive donc une ouverture d'esprit. Un « Pourquoi pas ? » au lieu de « C'est stupide ! ». Après tout, la vie est pleine de surprises de toutes sortes. Le positif voit le bon côté de la médaille. Le négatif voit des difficultés et des risques et il se recroqueville sur lui. Par conséquent, c'est un état d'éprit qui permet de saisir des opportunités qu'on ne verrait même pas dans l'hypothèse d'une vision pessimiste des choses. L'optimiste peut capter des opportunités que le pessimiste ne verra même pas* ».

LL : « *Pourquoi ?* ».

D : « *Pourquoi ? Je ne me suis jamais posé la question (rires). Disons que l'optimisme suppose une certaine curiosité. Cette curiosité peut être dans un domaine très étroit ou, au contraire, dans un domaine large. On aura plus d'opportunités si on a une curiosité très ouverte, si on brasse énormément d'informations et qu'on est ouvert à beaucoup de choses sachant qu'une information dans un domaine est peut-être transposable dans un autre* ».

domaine, que tout se mêle un peu et que les opportunités naissent de cette multiplicité de possibles » (dirigeant **Pools**).

- **Être ouvert et plus attentif aux signaux informationnels car enthousiasme et optimisme**

LL : « Je cherche à voir si le fait de profiter pleinement des moments présents pourrait vous aider à faire face quand il y a des problèmes ou, dans notre cas, à découvrir une opportunité d'affaires ».

D : « Oui. Oui. C'est ça. L'idéal, je ne le fais pas forcément très bien, c'est de se mettre dans une attitude positive. Il faut essayer de se cloisonner. On est dans le présent. Il y a un sujet qu'on traite. Ce n'est pas les sujets de hier ni les sujets de demain. J'ouvre ma fenêtre de tir sur ce sujet et là, il faut de l'enthousiasme et de l'optimisme. Avant de dire non, on a regardé, on s'est ouvert, on est sorti du cadre etc. On essaie de rebattre les cartes. Voilà » (dirigeant **CEC**).

D : « Je pense que l'attitude positive par rapport au présent fait sauter toutes les barrières par rapport à ce qui se présente. Au lieu d'y voir un risque et une difficulté, c'est d'y voir une possibilité positive donc une ouverture d'esprit. Un « Pourquoi pas ? » au lieu de « C'est stupide ! ». Après tout, la vie est pleine de surprises de toutes sortes. Le positif voit le bon côté de la médaille. Le négatif voit des difficultés et des risques et il se recroqueville sur lui. Par conséquent, c'est un état d'esprit qui permet de saisir des opportunités qu'on ne verrait même pas dans l'hypothèse d'une vision pessimiste des choses. L'optimiste peut capter des opportunités que le pessimiste ne verra même pas ».

LL : « Pourquoi ? ».

D : « Pourquoi ? Je ne me suis jamais posé la question (rires). Disons que l'optimisme suppose une certaine curiosité. Cette curiosité peut être dans un domaine très étroit ou, au contraire, dans un domaine large. On aura plus d'opportunités si on a une curiosité très ouverte, si on brasse énormément d'informations et qu'on est ouvert à beaucoup de choses sachant qu'une information dans un domaine est peut-être transposable dans un autre domaine, que tout se mêle un peu et que les opportunités naissent de cette multiplicité de possibles » (dirigeant **Pools**).

D : « Là-aussi, j'ai l'impression de dire une lapalissade. Il est évident que si, on aborde une situation ou une opportunité avec un esprit positif et ouvert, on peut à ce moment-là analyser la situation de telle manière qu'on en saisit rapidement les possibilités d'opportunités et on

*fait le parallèle très rapidement par rapport aux besoins de l'entreprise. Donc, on va saisir plus rapidement cette opportunité ou bien détecter plus rapidement la nouveauté, l'innovation et en quoi ça peut s'inscrire dans une stratégie globale pour l'entreprise » (dirigeante Coffre).*

LL : *« Vous parliez d'être plus à l'écoute et d'être plus connecté à l'environnement. Je pensais au fait de faire attention aux signaux informationnels et aux informations ? ».*

D : *« Oui. Oui. C'est ça. Oui. C'est ce que je voulais dire » (dirigeant Flyus).*

LL : *« [...] Le fait que vous soyez enthousiaste ou optimiste fait que vous faites plus attention aux signaux informationnels de l'environnement. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».*

D : *« Oui [...] » (dirigeant Solim).*

D : *« Je crois que, quand on a une attitude positive sur le présent, on fait attention à tous les micro-signaux qui existent. On est peut-être beaucoup plus réceptif à ces micro-signaux que quand on est dans une situation plutôt négative où on n'a pas forcément ni le temps ni l'envie de les observer et de les comprendre. Quand on a une situation présente positive, on est beaucoup plus à l'écoute et beaucoup plus observateur de ce qu'on voit et de ce qu'on ressent » (dirigeant Solutec).*

## **2.5 La Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et l'association-connexion d'informations**

- **Sortir du cadre et brasser plus d'informations**

LL : *« Je pensais au fait de faire plus attention aux signaux informationnels et aux informations lors de la veille-recherche d'informations et également que le fait d'être enthousiaste ou optimiste vous aide à « sortir du cadre » lors de la veille-recherche et de l'association d'informations entre elles ? ».*

D : *« Voilà. Oui. Oui ».*

LL : *« [...] Vous faites plus d'associations innovantes d'informations ? ».*

D : *« Voilà. Voilà. Voilà. Il faut brasser énormément d'informations tous azimuts » (dirigeant Pools).*

D : *« Il y aurait peut-être aussi le fait qu'un enthousiasme et un optimisme aident à « sortir du cadre » et à « sortir des sentiers battus » ? ».*

D : « *Oui* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « [...] *[O]n va plus parler d'association d'informations entre elles, une fois que vous avez ces informations. Il y aurait peut-être un enthousiasme et un optimisme qui vous aiderait à sortir du cadre existant et également le fait d'avoir un esprit ouvert et d'avoir moins de « limites ». Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Sur ça, ça me semble assez clair. Oui. Je suis d'accord avec ce postulat quoi* » (dirigeant **Soin Santé**).

LL : « [...] *Pour rebondir sur ce que vous disiez, quand je parle d'attitude positive à l'égard du présent, je parle du fait de vivre pleinement l'instant présent, d'être dans l'action et dans l'excitation et moins dans le fatalisme ou la résignation. Donc, c'est être dans une position « hédoniste » de vivre l'instant présent pleinement et être actif et dans l'excitation du moment. Donc, je pensais qu'un enthousiasme et un optimisme pourraient vous aider à sortir du cadre lors de la veille-recherche d'informations et de l'association d'informations entre elles* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **Solim**).

LL : « *Oui. Pour rebondir sur ce que vous disiez, cet enthousiasme et cet optimisme vous aide peut-être à sortir du cadre lors de la veille-recherche d'informations et de l'association d'informations entre elles ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. C'est ça. C'est une forme d'optimisme qui fait qu'on va plus loin. Je suis d'accord* » (dirigeant **Solutec**).

- **Multiplier les possibles**

D : « *Je pense que l'attitude positive par rapport au présent fait sauter toutes les barrières par rapport à ce qui se présente. Au lieu d'y voir un risque et une difficulté, c'est d'y voir une possibilité positive donc une ouverture d'esprit. Un « Pourquoi pas ? » au lieu de « C'est stupide ! ». Après tout, la vie est pleine de surprises de toutes sortes. Le positif voit le bon côté de la médaille. Le négatif voit des difficultés et des risques et il se recroqueville sur lui. Par conséquent, c'est un état d'éprit qui permet de saisir des opportunités qu'on ne verrait*

même pas dans l'hypothèse d'une vision pessimiste des choses. L'optimiste peut capter des opportunités que le pessimiste ne verra même pas ».

LL : « Pourquoi ? ».

D : « Pourquoi ? Je ne me suis jamais posé la question (rires). Disons que l'optimisme suppose une certaine curiosité. Cette curiosité peut être dans un domaine très étroit ou, au contraire, dans un domaine large. On aura plus d'opportunités si on a une curiosité très ouverte, si on brasse énormément d'informations et qu'on est ouvert à beaucoup de choses sachant qu'une information dans un domaine est peut-être transposable dans un autre domaine, que tout se mêle un peu et que les opportunités naissent de cette multiplicité de possibles » (dirigeant **Pools**).

- **Être ouvert**

LL : « D'accord. Je me posais la question si le fait de vivre pleinement l'instant présent et d'être, d'une certaine façon, hédoniste vous aide à découvrir une opportunité d'affaire ? ».

D : « Oui. Là, dans le cadre-là, c'est venu d'échanges, de discussions et de propositions. D'un seul coup, j'ai eu cette proposition et j'étais ouvert. J'ai dit : « Oui. Super. Vous venez voir etc. ». Voilà. Être dans une démarche ouverte et passionnée en se disant que ça peut être vraiment super et en ne voyant pas tous les aspects négatifs ».

LL : « D'accord. Donc, si je comprends bien, ce serait à la suite d'échanges, de discussions et d'une attitude d'ouverture et passionnée envers une éventuelle opportunité que vous avez concrétisé les choses ? ».

D : « Oui. Tout à fait » (dirigeant **CEC**).

LL : « Vous parliez de réflexion sur l'innovation et de créativité plus facile. Je pensais à un esprit ouvert et au fait de ne plus avoir de limites lors de la veille-recherche d'informations et de l'association d'informations ? ».

D : « Oui. Tout à fait ».

LL : « Donc, vous avez l'esprit ouvert ? ».

D : « Voilà » (dirigeant **Solim**).

- **Associer plus facilement les informations de façon innovante**

LL : « [...] *Donc, c'est peut-être qu'une attitude positive à l'égard du présent vous pousse à en faire plus? Il y a peut-être aussi un certain optimisme qui vous aide à chercher plus d'informations ?* ».

D : « *Oui. Oui* ».

LL : « *Et, du coup, comme vous en avez plus, à les associer de façon différente entre elles ?* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **Cabletech**).

LL : « *Je pensais au fait de faire plus attention aux signaux informationnels et aux informations lors de la veille-recherche d'informations et également que le fait d'être enthousiaste ou optimiste vous aide à « sortir du cadre » lors de la veille-recherche et de l'association d'informations entre elles ?* ».

D : « *Voilà. Oui. Oui* ».

LL : « [...] *Vous faites plus d'associations innovantes d'informations ?* ».

D : « *Voilà. Voilà. Voilà. Il faut brasser énormément d'informations tous azimuts* » (dirigeant **Pools**).

LL : « *Il y a peut-être aussi le fait d'être enthousiaste et optimiste qui aide à sortir du cadre, au niveau de la veille-recherche d'informations, qui fait que vous en cherchez plus et que vous avez ensuite la possibilité de faire des associations d'informations plus « innovantes ». Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Je suis tout à fait d'accord avec vous. Vous pouvez formuler ça. Votre formulation est très bien. C'est bien* » (dirigeante **Coffre**).

## **2.6 La Perspective Temporelle « Présent Hédoniste » et l'évaluation-jugement d'opportunités**

- **Être ouvert et positif**

LL : « *Je cherche à voir si le fait de profiter pleinement des moments présents pourrait vous aider à faire face quand il y a des problèmes ou, dans notre cas, à découvrir une opportunité d'affaire* ».

D : « *Oui. Oui. C'est ça. L'idéal, je ne le fais pas forcément très bien, c'est de se mettre dans une attitude positive. Il faut essayer de se cloisonner. On est dans le présent. Il y a un sujet qu'on traite. Ce n'est pas les sujets de hier ni les sujets de demain. J'ouvre ma fenêtre de tir* ».

*sur ce sujet et là, il faut de l'enthousiasme et de l'optimisme. Avant de dire non, on a regardé, on s'est ouvert, on est sorti du cadre etc. On essaie de rebattre les cartes. Voilà » (dirigeant CEC).*

- **(Re)Voir les points de blocages, se questionner et se décentrer**

LL : « *Si je comprends bien, votre attitude positive envers le présent vous aide à découvrir une opportunité d'affaire parce qu'en fait, vous vous questionnez sur ce qui vous gêne et vous vous décentrez ?* ».

D : « *Oui. Tout à fait. Il faut essayer de se projeter, de se décentrer et de se demander ce que ça apporte. Dès qu'il y a vraiment un enjeu intéressant, il faut essayer de rebattre les cartes et ne pas rester dans le carré où il y a du plus et du moins. Non. Il faut ouvrir le carré, redistribuer les cartes et faire en sorte qu'il y ait beaucoup plus de plus. Voilà » (dirigeant CEC).*

LL : « *[...] Je pensais aussi au fait qu'un présent positif et le fait de vivre pleinement l'instant présent et ne pas être résigné ou fataliste vous aide à affronter les blocages ?* ».

D : « *Oui. À les dépasser* ».

LL : « *[...] Oui et à proposer une alternative plus adaptée à votre faisabilité et à votre désirabilité. Il y a aussi une capacité à se décentrer peut-être ?* ».

D : « *Oui. Tout à fait. Oui. Je dirais que l'expérience, si elle est multiple, va pouvoir permettre d'envisager des choses très différentes que l'expérience vécue a permis de toucher du doigt et, par conséquent, d'ouvrir le champ de l'investigation et de la curiosité de la connaissance et de l'information » (dirigeant Pools).*

LL : « *[...] Il y aurait peut-être aussi, lors de l'évaluation, en termes de faisabilité et d'intérêt économique, le fait qu'une attitude positive à l'égard du présent et un certain hédonisme pourraient vous aider à affronter les blocages qui pourraient survenir ?* ».

D : « *[...] Oui* ».

LL : « *[...] Donc, peut-être aussi à vous décentrer et à proposer une alternative qui serait adaptée à la faisabilité et à la désirabilité ?* ».

D : « *Oui. Ça c'est sûr. Je pense que c'est peut-être là où l'aspect positif devient de plus en plus important, dans mon analyse des trois points que vous avez mentionné. C'est à ce moment-là que vous vous dites que vous êtes très positif et que vous avez envie de le faire. Il*

*faut trouver les moyens pour que ça se fasse plutôt que de se dire qu'on aura essayé mais ça bloque alors laissons tomber quoi. Retournons à ce qu'on sait faire. Pour saisir l'opportunité, l'importance de l'aspect positif est dans tous les éléments qui vont concrétiser l'opportunité »* (dirigeant **Soin Santé**).

LL : « *Donc, vous identifiez les blocages. Vous avez plus de facilité à vous décentrer, à proposer une alternative à la situation justement pour passer outre les blocages et aussi au fait que votre évaluation est plus rapide parce que vous avez de l'expérience positive ?* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **Solim**).

- **Faire sauter les verrous et dépasser les blocages**

LL : « *Peut-être qu'en étant plus enthousiaste, plus optimiste et qu'en ayant une vision positive du présent, cela vous aide à identifier les blocages et peut-être à les surpasser ?* ».

D : « *Je pense qu'on gagne du temps* ».

LL : « *D'accord* ».

D : « *[...] Parce que l'expérience montre que si on met ça avec ça, on « sait déjà » que ça ne marchera pas. C'est l'expérience technique* » (dirigeant **Cabletech**).

LL : « *Je pensais aussi au fait qu'un présent positif et le fait de vivre pleinement l'instant présent et ne pas être résigné ou fataliste vous aide à affronter les blocages ?* ».

D : « *Oui. À les dépasser* » (dirigeant **Pools**).

LL : « *C'est très intéressant. Concernant l'étape d'évaluation, je pensais que l'hédonisme vous aide à affronter les blocages* ».

D : « *[...] Oui* » (dirigeant **Solim**).

- **Proposer une alternative adaptée (faisabilité et désirabilité)**

LL : « *[...] Oui et à proposer une alternative plus adaptée à votre faisabilité et à votre désirabilité. Il y a aussi une capacité à se décentrer peut-être ?* ».

D : « *Oui. Tout à fait. Oui. Je dirais que l'expérience, si elle est multiple, va pouvoir permettre d'envisager des choses très différentes que l'expérience vécue a permis de toucher du doigt et, par conséquent, d'ouvrir le champ de l'investigation et de la curiosité de la connaissance et de l'information* » (dirigeant **Pools**).



LL : « [...] *Peut-être que vous avez plus facilement la possibilité de proposer une alternative si vous gagnez du temps ?* ».

D : « *Oui. Oui* » (dirigeant **Cabletech**).

LL : « [...] *Il y aurait peut-être aussi le fait d'identifier des blocages, comme vous parliez de réflexion et de construction, et une plus grande facilité à proposer une solution alternative adaptée à votre faisabilité et à votre désirabilité ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Je pensais à ça. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Je suis d'accord avec ce que vous évoquez* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « [...] *Donc, peut-être aussi à vous décentrer et à proposer une alternative qui serait adaptée à la faisabilité et à la désirabilité ?* ».

D : « *Oui. Ça c'est sûr. Je pense que c'est peut-être là où l'aspect positif devient de plus en plus important, dans mon analyse des trois points que vous avez mentionné. C'est à ce moment-là que vous vous dites que vous êtes très positif et que vous avez envie de le faire. Il faut trouver les moyens pour que ça se fasse plutôt que de se dire qu'on aura essayé mais ça bloque alors laissons tomber quoi. Retournons à ce qu'on sait faire. Pour saisir l'opportunité, l'importance de l'aspect positif est dans tous les éléments qui vont concrétiser l'opportunité* » (dirigeant **Soin Santé**).

- **Évaluer plus rapidement l'opportunité**

LL : « *Comme vous avez une expérience positive, vous allez peut-être plus rapidement évaluer l'opportunité ?* ».

D : « *Oui. Oui. Sans doute. Bien sûr. Oui* » (dirigeant **Pools**).

LL : « *Il y aurait peut-être aussi, lors de l'évaluation, une rapidité d'évaluation parce que vous avez eu des expériences positives ?* ».

D : « *Oui. Oui. Ce n'est pas faux* » (dirigeant **Flyus**).

LL : « [...] *Il y a peut-être aussi une évaluation qui se fait plus rapidement parce que vous avez eu des expériences positives ?* ».

D : « *Oui. Oui. Tout à fait* » (dirigeant **Soin Santé**).

LL : « *Donc, vous identifiez les blocages. Vous avez plus de facilité à vous décentrer, à proposer une alternative à la situation justement pour passer outre les blocages et aussi au fait que votre évaluation est plus rapide parce que vous avez de l'expérience positive ?* ».

D : « *Oui* » (dirigeant **Solim**).

LL : « *Le fait d'avoir une attitude positive à l'égard du présent peut aussi vous faire gagner du temps lors de l'évaluation parce que vous vous servez de votre expérience passée et présente ?* ».

D : « *Oui. Tout à fait. Je suis d'accord avec ça* » (dirigeant **Solutec**).

## **2.7 La Perspective Temporelle « Futur » et la veille-recherche d'informations**

- **Être indispensable à la veille-recherche**

LL : « *Un point important serait peut-être que le fait de se battre pour des buts futurs et des récompenses futures vous aide en fait [...]* ».

D : « *Oui. Oui. Oui* ».

LL : « *[...] À chercher plus d'informations dans un premier temps, et, après, à les associer entre elles de façon peut-être plus innovante et à évaluer l'opportunité de façon plus favorable ou plus positive ? Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Je ne pense même pas que ça l'aide. C'est que c'est indispensable* ».

LL : « *[...] Sur le futur, je m'intéresse au fait que le dirigeant se batte pour des buts futurs et des récompenses futures* ».

D : « *Forcément. Oui. De toute façon, d'un côté patrimonial, on travaille toujours pour le futur. C'est clair. Quand on fait un business plan ou quand on a des idées, c'est pour les développer et avoir des gains futurs* ».

LL : « *Oui. Je pense que c'est le moteur de la découverte de l'opportunité en termes de veille-recherche d'informations, d'association d'informations et d'évaluation d'opportunité* ».

D : « *[...] Oui. Oui. Si on n'est pas dans cet état d'esprit, on ne cherche même pas quoi* ».

LL : « *Oui. Oui. C'est-à-dire qu'on n'initie pas la première étape de la découverte [...]* ».

D : « *Oui. La découverte ne vient pas toute seule. C'est ce qu'on dit : 10% de génie et 90% de sueur* ».

LL : « *Ce serait le point clé dans cette question sur le futur. Pour découvrir une opportunité d'affaire, il faut que le dirigeant soit psychologiquement tourné vers des buts futurs et des récompenses futures* ».

D : « *Oui. Oui. Forcément. Oui* » (dirigeant **Cabletech**).

D : « *Ça paraît couler de source. Lorsqu'on est ouvert, en veille intellectuelle et qu'on n'a pas peur du changement, très logiquement, on va être en capacité d'identifier des opportunités et, comme elles ne nous font pas peur, tout va s'articuler très simplement dans notre esprit pour, ensuite, mettre les moyens en face et atteindre les objectifs qui nous apparaissent assez clairement. C'est le fait d'être en veille et dans un état d'esprit positif* ».

LL : « *Oui. Pour rebondir sur ce qu'on disait, il y aurait peut-être le fait de vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures qui vous pousse à chercher plus d'informations et, après, comme vous avez plus d'informations disponibles, vous avez peut-être des facilités à associer les informations entre elles et à avoir une évaluation plus complète et plus positive de l'opportunité. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Je suis d'accord. Ça me convient bien comme analyse* » (dirigeante **Coffre**).

- **Élargir le champ des possibles**

LL : « *Je pensais que partir de la vision stratégique positive à l'égard des marchés, des produits et des services élargis fait qu'elle vous donne envie de vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures et que, suite à cela, vous allez rencontrer des clients, des fournisseurs etc. avec tout cela et vous allez peut-être plus facilement déceler une opportunité dans le champ des possibles élargi et vous allez la capter, y réfléchir et l'évaluer* ».

D : « *Oui. Oui. [...] Oui. Je crois que c'est l'idée. C'est-à-dire qu'effectivement, on élargit le champ des possibles. Je suis d'accord* » (dirigeant **Solutec**).

- **Être positif et ouvert pour capter l'information**

LL : « *D'accord. Donc, si je reformule, le fait de se battre pour des récompenses futures et pour des buts futurs pourrait vous placer dans une prédisposition à découvrir une opportunité d'affaire. Vous allez peut-être rechercher plus d'informations, réfléchir à un plus grand nombre d'informations puisque vous aurez collecté plus et l'évaluer plus favorablement ?* ».

D : « *Oui* ».

LL : « *Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. C'est ça. C'est le fait d'être préparé quelque part. Le fait d'y avoir pensé. Ça permet de saisir l'opportunité quand elle arrive* » (dirigeant **CEC**).

D : « *Ça paraît couler de source. Lorsqu'on est ouvert, en veille intellectuelle et qu'on n'a pas peur du changement, très logiquement, on va être en capacité d'identifier des opportunités et, comme elles ne nous font pas peur, tout va s'articuler très simplement dans notre esprit pour, ensuite, mettre les moyens en face et atteindre les objectifs qui nous apparaissent assez clairement. C'est le fait d'être en veille et dans un état d'esprit positif* ».

LL : « *Oui. Pour rebondir sur ce qu'on disait, il y aurait peut-être le fait de vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures qui vous pousse à chercher plus d'informations et, après, comme vous avez plus d'informations disponibles, vous avez peut-être des facilités à associer les informations entre elles et à avoir une évaluation plus complète et plus positive de l'opportunité. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Je suis d'accord. Ça me convient bien comme analyse* » (dirigeante **Coffre**).

- **Avoir l'esprit « aiguisé » pour capter l'information**

D : « *J'ai envie de dire que, quand on est tourné vers le futur, on a un esprit qui est plus aiguisé, plus capable de détecter les opportunités futures et on peut envisager des constructions peut-être un peu plus sophistiquées et qui permettent de faire naître de nouvelles opportunités, de nouvelles applications et de nouveaux marchés* » (dirigeant **Solutec**).

## **2.8 La Perspective Temporelle « Futur » et l'association-connexion d'informations**

- **Être indispensable pour réfléchir aux informations collectées et associées de façon plus innovante et plus simple**

LL : « *Un point important serait peut-être que le fait de se battre pour des buts futurs et des récompenses futures vous aide en fait [...]* ».

D : « *Oui. Oui. Oui* ».

LL : « *[...] À chercher plus d'informations dans un premier temps, et, après, à les associer entre elles de façon peut-être plus innovante et à évaluer l'opportunité de façon plus favorable ou plus positive ? Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Je ne pense même pas que ça l'aide. C'est que c'est indispensable* » (dirigeant **Cabletech**).

D : « *Ça paraît couler de source. Lorsqu'on est ouvert, en veille intellectuelle et qu'on n'a pas peur du changement, très logiquement, on va être en capacité d'identifier des opportunités et, comme elles ne nous font pas peur, tout va s'articuler très simplement dans notre esprit pour, ensuite, mettre les moyens en face et atteindre les objectifs qui nous apparaissent assez clairement. C'est le fait d'être en veille et dans un état d'esprit positif* ».

LL : « *Oui. Pour rebondir sur ce qu'on disait, il y aurait peut-être le fait de vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures qui vous pousse à chercher plus d'informations et, après, comme vous avez plus d'informations disponibles, vous avez peut-être des facilités à associer les informations entre elles et à avoir une évaluation plus complète et plus positive de l'opportunité. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Je suis d'accord. Ça me convient bien comme analyse* » (dirigeante **Coffre**).

- **Y réfléchir/penser de façon plus positive**

D : « *Je suis dans mon champ. Quelque part, on la capte. On s'en rend compte. On y réfléchit et on se dit qu'on développe des produits sur ça et qu'on nous propose un produit qui fait ça. On se dit qu'on y a déjà pensé. Je suis prêt et je suis ouvert. Donc, en étant positif et en ayant réfléchi de façon positive, on va capter l'information. Après, des partenariats sont possibles. Mon directeur technique, il sait que j'ai envie d'aller vers de nouvelles opportunités plus ou moins éloignées et que j'aime bien les nouveaux clients et les nouveaux marchés avec un peu de récurrence. Même s'il y a des études à faire assez longues etc., c'est une opportunité. Par exemple, on a reçu à un moment un cahier des charges. Le commercial nous a dit qu'il voulait répondre de façon négative. Le directeur technique a dit qu'il allait s'en occuper et qu'il allait prendre contact. Voilà. C'était il y a six mois et on est sur un développement avec un client potentiel de la région qui travaille pour une très grande société de transports. Si ça débouche, c'est peut-être 10% de Chiffre d'Affaires en plus. Voilà. Pourquoi ? D'où c'est venu ? Parce qu'on discute avec le responsable technique et on est ouvert. On a un champ des possibles qui est ouvert. C'est loin de nos trucs parce que le commercial a dit non. Mais, c'est peut-être une opportunité. C'est du Chiffre d'Affaires pour deux ans* » (dirigeant **CEC**).

- **Avoir des réflexions plus sophistiquées**

D : *« J'ai envie de dire que, quand on est tourné vers le futur, on a un esprit qui est plus aiguïsé, plus capable de détecter les opportunités futures et on peut envisager des constructions peut-être un peu plus sophistiquées et qui permettent de faire naître de nouvelles opportunités, de nouvelles applications et de nouveaux marchés »* (dirigeant **Solutec**).

## **2.9 La Perspective Temporelle « Futur » et l'évaluation-jugement d'opportunités**

- **Être indispensable pour évaluer l'opportunité de façon positive**

D : *« Ça paraît couler de source. Lorsqu'on est ouvert, en veille intellectuelle et qu'on n'a pas peur du changement, très logiquement, on va être en capacité d'identifier des opportunités et, comme elles ne nous font pas peur, tout va s'articuler très simplement dans notre esprit pour, ensuite, mettre les moyens en face et atteindre les objectifs qui nous apparaissent assez clairement. C'est le fait d'être en veille et dans un état d'esprit positif ».*

LL : *« Oui. Pour rebondir sur ce qu'on disait, il y aurait peut-être le fait de vous battre pour des buts futurs et des récompenses futures qui vous pousse à chercher plus d'informations et, après, comme vous avez plus d'informations disponibles, vous avez peut-être des facilités à associer les informations entre elles et à avoir une évaluation plus complète et plus positive de l'opportunité. Qu'est-ce que vous en pensez ? ».*

D : *« Je suis d'accord. Ça me convient bien comme analyse »* (dirigeante **Coffre**).

- **Ne pas avoir peur**

D : *« Ça paraît couler de source. Lorsqu'on est ouvert, en veille intellectuelle et qu'on n'a pas peur du changement, très logiquement, on va être en capacité d'identifier des opportunités et, comme elles ne nous font pas peur, tout va s'articuler très simplement dans notre esprit pour, ensuite, mettre les moyens en face et atteindre les objectifs qui nous apparaissent assez clairement. C'est le fait d'être en veille et dans un état d'esprit positif »* (dirigeante **Coffre**).

- **Être positif et prendre des risques**

LL : *« Donc, concernant votre futur, d'après vous, comment le fait d'être tourné vers des objectifs futurs et des récompenses futures vous aident à découvrir une opportunité d'affaire et pourquoi ? ».*

D : « Là, par contre, si on n'a pas une vision positive du futur, on ne prendra pas de risques. C'est presque de l'analyse factuelle quoi. On ne peut pas partir sur une opportunité quelconque si on n'a pas une vision positive du futur et si on ne pense pas faire mieux que maintenant » (dirigeant **Cabletech**).

LL : « [...] Donc, si je reformule, le fait de se battre pour des récompenses futures et pour des buts futurs pourrait vous placer dans une prédisposition à découvrir une opportunité d'affaire. Vous allez peut-être rechercher plus d'informations, réfléchir à un plus grand nombre d'informations puisque vous aurez collecté plus et l'évaluer plus favorablement ? ».

D : « Oui ».

LL : « Qu'est-ce que vous en pensez ? ».

D : « Oui. C'est ça. C'est le fait d'être préparé quelque part. Le fait d'y avoir pensé. Ça permet de saisir l'opportunité quand elle arrive » (dirigeant **CEC**).

### **3 Les liens entre la vigilance et l'orientation entrepreneuriale**

#### **3.1 La veille-recherche d'informations**

##### **3.1.1 La veille-recherche d'informations et la prise de risque**

- **Être en relation avec les clients pour avoir les besoins non satisfaits et adopter une attitude audacieuse pour maximiser l'exploitation**

D : « [...] Donc, en fait, le client va lui-même nous parler spontanément de ses besoins et c'est l'équipe commerciale qui va relayer l'information au technicien, dans le cadre de notre réunion hebdomadaire qui regroupe le staff de production, les commerciaux et la direction » (dirigeante **Coffre**).

- **Mettre en place une opération de communication sur les grands événements sportifs (cibles)**

D : « Nous, on fait un truc de très haut niveau et les grands événements sportifs sont aujourd'hui nos principales cibles. Pourquoi on s'est focalisé sur la France ? Parce que la France accueille l'Euro 2016 l'an prochain et qu'il va y avoir des opérations de com. à mener pendant l'été liées à la création de ce produit, à l'installation, au fait qu'on ait remporté tous les appels d'offres etc. C'est bien évident. Ce sont des nouvelles opportunités d'affaires » (dirigeant **Vegetalinnov**).

### 3.1.2 La veille-recherche d'informations et l'innovation

- **Rechercher des informations dans d'autres terrains pour avoir des idées par rapport au nouveau produit**

D : « [...] *Il faut bien sûr que ce soit des gens bien informés et qui vont régulièrement à l'extérieur. C'est rarement en restant chez nous qu'on trouve les solutions. À partir de là, avec ces gens qui vont à l'extérieur, faire des séances de brainstorming. C'est très productif. Mais, la règle de base, c'est qu'il faut que ce soit des gens ouverts vers l'extérieur. Ça me semble vraiment important* » (dirigeante **BT Sud**).

- **Voir sur internet s'il y a la solution au problème**

D : « *Internet, on y trouve tout. Donc, c'est un bon support. [...] Un problème qu'on a posé il y a un an et je vais voir un truc sur internet qui va me faire entrevoir une solution* » (dirigeant **Cabletech**).

- **Être en rupture par rapport à l'existant et analyser l'existant en faisant de la veille**

D : « [...] *La veille technologique représente uniquement ce qui existe ou qui va exister dans un court terme. Ce qui est intéressant, c'est de voir que les usages que vous allez proposer vont être en rupture avec les usages actuels ou passés. Donc, on ne va pas dans l'opportunité si on n'a pas cette analyse de l'existant. Mais, on va gagner une opportunité si on est vraiment en différenciation par rapport à l'existant. Donc, ça passe forcément par une analyse en utilisant des outils de veille et brevets. Voilà* » (dirigeant **West n' Tools**).

### 3.1.3 La veille-recherche d'informations et la proactivité

- **Être en relation avec les clients pour avoir les besoins non satisfaits et adopter une attitude proactive et d'anticipation**

LL : « *Maintenant, une question concernant le fait de prendre les concurrents de vitesse et d'être la première sur le marché à initier des actions, des produits, des services ou des technologies. Estimez-vous que votre PME cherche à prendre ses concurrents de vitesse ? Comment et par quelles actions concrètes ?* ».

D : « *Oui. Comment ? En anticipant et en étant proactif par rapport aux besoins des clients. Or, ces besoins ne peuvent être identifiés que si on a réussi à créer du lien avec nos clients et c'est toute l'importance de la stratégie commerciale qui ne consiste pas à vendre en one shot*



*mais bien à établir un relationnel, des relations de confiance, de conseil et de qualité. Donc, en fait, le client va lui-même nous parler spontanément de ses besoins et c'est l'équipe commerciale qui va relayer l'information au technicien, dans le cadre de notre réunion hebdomadaire qui regroupe le staff de production, les commerciaux et la direction » (dirigeante Coffre).*

### **3.2 L'association-connexion d'informations**

#### **3.2.1 L'association-connexion d'informations et la prise de risque**

- **Créer un groupe de travail pour atteindre l'objectif  
(ex : nouveau produit en alu)**

LL : « *Oui. Qu'est-ce que vous avez fait pour associer les informations entre elles ?* ».

D : « *J'ai créé un groupe de travail avec mon ingénieur bureau d'étude, avec mes chefs d'ateliers production et avec mes commerciaux* ».

LL : « *D'accord. Mais, vous étiez présente ?* ».

D : « *Oui. Oui. Je leur ai demandé si on avait un savoir-faire, si nos clients avaient un besoin, si on pouvait imaginer faire la même chose ou à peu près qui pouvait s'inscrire dans nos process quitte à utiliser une machine différente mais avec un matériau différent. On était d'ailleurs parti sur deux pistes : le composite ou l'alu. Un employé a dit un jour que l'alu était intéressant. On a donc exploré et avancé sur le projet. On a fait un business plan et on en a parlé à nos clients pour savoir s'ils étaient intéressés* » (dirigeante Coffre).

#### **3.2.2 L'association-connexion d'informations et l'innovation**

- **Utiliser différents terrains pour imaginer des choses et avoir des idées sur le nouveau produit**

LL : « [...] *Une fois que vous avez collecté cette masse d'informations, vous allez peut-être y penser et y réfléchir. Je m'intéresse à votre mode de réflexion et de pensée concernant l'association des différentes informations. Que feriez-vous pour associer les informations entre elles ? Est-ce que, par exemple, vous faites des analogies en vous disant que l'opportunité potentielle vous rappelle un produit que vous avez déjà fait mais en l'améliorant ou en faisant des modifications dessus ? Est-ce que vous repensez à un produit que vous auriez déjà fait en vous demandant ce qui se passerait si on changeait ce produit ?* ».

D : « *Il y a les deux. Il y a clairement les deux. L'idée isolée, c'est parce que vous voyez autre chose et d'autres terrains d'investigations que ça vous donne des idées. Je veux dire que, des fois, écouter des choses qui n'ont rien à voir avec ce que vous faites, ça vous donne l'idée par rapport à un nouveau produit. Il y a aussi en allant voir la concurrence. Tout est bon quoi. Moi, je suis chercheuse à l'origine. Donc, tout est bon pour imaginer des choses* » (dirigeante **BT Sud**).

- **Créer un groupe de travail pour associer les idées liées au nouveau produit (ex : produit en alu)**

LL : « *Je reviens un peu sur le groupe de travail. Je parlais de vos réflexions et pensées personnelles mais, à un moment donné, il y a le partage de vos pensées en équipe ?* ».

D : « *Oui. C'est obligatoire. Surtout, préalablement à ce qu'on trouve une solution, il faut que le groupe de travail adhère à l'idée première et à l'innovation, c'est-à-dire au changement. Or, vous savez bien que le changement fait peur aux gens. Donc, il faut lever des freins psychologiques et, en balance de tout ça pour les convaincre, il y a la nécessité de faire parce qu'il n'y a pas le choix. Si ce n'est pas nous, ce sont nos concurrents. Donc, on crée une émulation. Par rapport aux commerciaux, il y a aussi la volonté de satisfaire le client. Donc, en conclusion, il faut une adhésion des membres du groupe* » (dirigeante **Coffre**).

- **« Réfléchir en chambre » et croiser les informations puis commencer le prototype**

D : « *Il y a plusieurs choses. On peut déjà mener une réflexion en chambre. On croise. On sait que tel fabricant fabrique un produit analogue ou qui remplit les mêmes fonctions et on connaît le prix de vente. C'est le prix public. Parfois, en creusant un peu, on arrive à avoir le prix professionnel. À partir de là, on a soi-même commencé à construire le prototype [...]* » (dirigeant **Industrial Grafix**).

- **Faire des retours sur expériences et des essais de produits**

LL : « [...] *Est-ce que, après votre activité de réflexion de dirigeant, vous partagez vos pensées en équipe ?* ».

D : « *Oui. C'est difficile. On n'a pas une structure telle que j'ai beaucoup de stratégie à faire avec les autres. Malgré tout, oui. Il y a des retours sur expériences et des essais de différents produits. Il y a des gens qui ont plus ou moins la mentalité d'essayer. Donc, oui, effectivement. J'ai un collaborateur avec lequel je m'entretiens assez régulièrement des*

*choses même si je ne peux pas trop parler de ma stratégie de développement dans le sens où ça reste quelque chose d'assez confidentiel. Donc, une fois que c'est assez avancé, je suis quand même obligé de m'entretenir avec mes collaborateurs » (dirigeant **Paint**).*

### **3.2.3 L'association-connexion d'informations et la proactivité**

- **Comprendre les besoins des clients, leurs difficultés, les analyser et trouver une réponse**

*D : « Je crois que la première chose à faire c'est de voir et de comprendre quels peuvent être les besoins d'une typologie de clients d'un marché industriel, de comprendre leurs difficultés, d'analyser leurs demandes et d'essayer de trouver la réponse à ça » (dirigeant **Solutec**).*

### **3.3 L'évaluation-jugement d'opportunités**

#### **3.3.1 L'évaluation-jugement d'opportunités et la prise de risque**

- **Faisabilité : investissements dans les machines, le temps de formation, l'apprentissage du métier (objectif de nouveau projet)**

*LL : « [...] Donc, on a parlé du premier point lié à la désirabilité et à l'intérêt. Il y a peut-être aussi la faisabilité, c'est-à-dire, est-ce qu'on a l'expérience antérieure, les compétences et les savoir-faire ? ».*

*D : « Tout à fait. Oui. Oui. Ce sont des questions qu'on se pose effectivement. Si partir sur un nouveau projet implique un changement radical de process de fabrication et de métier, pourquoi pas ! Après, il faut voir la rentabilité et si ça va nécessiter des investissements importants en machines et en temps de formation et d'apprentissage du métier. Tout ça est pris en compte. Tout à fait » (dirigeant **Prodisol**).*

### 3.3.2 L'évaluation-jugement d'opportunités et l'innovation

- **Désirabilité : évaluer en termes de plaisir**

LL : « [...] Et, ce que je crois très important pour vous, la satisfaction des objectifs personnels pour vous donner envie de travailler et aussi, plus collectivement, les apports collectifs pour les collaborateurs. Qu'est-ce que vous pouvez me dire ? ».

D : « Ça rejoint. De toute façon, je ne lance pas une innovation, un nouveau projet etc. si cela ne m'excite pas. C'est vite réglé. Quand on reprend une PME, c'est pour se faire plaisir. Si on ne se fait pas plaisir, ce n'est pas la peine. Il y a beaucoup de contraintes mais, il y a quelque chose d'extrêmement jouissif, c'est la liberté d'entreprendre et de se faire plaisir. Voilà. Je ne fais pas ça pour l'argent mais je le fais pour la liberté d'entreprendre, de créer et de prendre des risques. Donc, si je n'ai pas envie, je ne vais pas le faire » (dirigeant **Bat**).

- **Désirabilité : évaluer en termes de bénéfices pour l'image, le positionnement, la satisfaction client et le « produit d'appel »**

LL : « [...] Une fois que vous avez identifié une opportunité d'affaire, que faites-vous pour l'évaluer ? Est-ce que vous avez un « processus » d'évaluation de l'opportunité potentielle? ».

D : « Oui, je vais mesurer ce que cela va nous apporter pas seulement en termes financiers mais en terme d'image, en terme de positionnement d'un nouveau produit sur un nouveau marché etc. Par exemple, il va m'arriver de positionner un nouveau produit sur un nouveau marché à perte pour l'entreprise. Quelqu'un qui a besoin de cinquante pièces qui n'existent pas et qu'il a fallu concevoir. Si je devais lui facturer toutes les heures de R&D qu'on a passé à développer cette pièce, il ne l'achèterait pas. Ça serait beaucoup trop cher. Par contre, il est fréquent qu'on mène ce type d'étude à nos propres frais et on vend la pièce à prix coûtant pour être sûr de la vendre, de la placer sur une nouvelle référence qui nous servira d'appui pour aller dire qu'on a ce produit monté et avionné et pour aller chercher des nouveaux marchés sur cette technologie à partir de cette expérience. Dans ce cas précis, j'ai évalué que, finalement, l'image d'avoir intégré ce produit valait bien plus que d'essayer de gagner de l'argent avec sur cette première affaire » (dirigeant **Flyus**).

- **Faisabilité : réorganisation du process de fabrication**

D : « *Tout à fait. Oui. Oui. Ce sont des questions qu'on se pose effectivement. Si partir sur un nouveau projet implique un changement radical de process de fabrication et de métier, pourquoi pas ! Après, il faut voir la rentabilité et si ça va nécessiter des investissements importants en machines et en temps de formation et d'apprentissage du métier. Tout ça est pris en compte. Tout à fait* » (dirigeant **Prodisol**).

D : « [...] *Je leur ai demandé si on avait un savoir-faire, si nos clients avaient un besoin, si on pouvait imaginer faire la même chose ou à peu près qui pouvait s'inscrire dans nos process quitte à utiliser une machine différente mais avec un matériau différent. On était d'ailleurs parti sur deux pistes : le composite ou l'alu. Un employé a dit un jour que l'alu était intéressant. On a donc exploré et avancé sur le projet. On a fait un business plan et on en a parlé à nos clients pour savoir s'ils étaient intéressés* » (dirigeante **Coffre**).

- **Désirabilité : évaluer en termes de volumes, de quantités, de ventes potentielles puis décider de démarrer l'innovation**

D : « [...] *Volumes éventuels associés. Quelles sont les quantités ? Qui dit quantités, dit ventes potentielles attendues. Avant d'aller se lancer dans toute une politique d'innovation, de nouveautés et de recherche et développement, il faut faire une étude de marché en gros* » (dirigeante **Condo**).

- **Désirabilité : évaluer la concurrence et l'offre (le marché est-il concurrencé par des géants ?)**

D : « [...] *Il y en aurait peut-être un troisième point qui mérite d'être mentionné, c'est l'environnement, pas forcément concurrentiel de la PME mais concurrentiel dans la nouvelle offre et autour de l'innovation. On peut très bien arriver à imaginer que, sur un nouveau marché, avec un volume important et sur lequel on a les compétences pour développer un nouveau produit, on décide malgré tout de ne pas forcément y aller parce que c'est un marché tenu par des mastodontes et parce qu'on sait qu'on n'y arrivera pas, même si on a le meilleur produit du monde quoi* » (dirigeant **Solutec**).

### 3.3.3 L'évaluation-jugement d'opportunités et la proactivité

- **Anticiper, raisonner à moyen-terme et se positionner à l'avance par rapport à l'opportunité**

D : « [...] C'est d'être capable de raisonner à moyen-terme. C'est souvent un peu le problème. Le patron de PME est vraiment le nez dans le guidon et il est à très court-terme. Si on veut avoir de belles opportunités, il faut être capable de regarder à moyen-terme et de préparer des positionnements très longtemps à l'avance. Il faut être au fait de ce qui va se passer et tout de suite faire le lien : Qui sont les interlocuteurs ? Qui seront les décideurs ? Quelle sera l'incidence pour ma société ? En quoi je peux me placer ? Par exemple, il y a ici des zones d'activités où il va y avoir des grandes surfaces qui vont s'installer et peut-être même un golf impliquant une grande consommation en eau. Donc, il faut savoir qui pilote le truc, qui sera le décideur et quels seront les critères qui feront que ma société pourra être la mieux placée » (dirigeant **Water Plus**).

- **Évaluer avec des points précis (ex. : interlocuteurs, décideurs, incidences, positionnement de sa PME par rapport aux concurrents)**

D : « [...] C'est d'être capable de raisonner à moyen-terme. C'est souvent un peu le problème. Le patron de PME est vraiment le nez dans le guidon et il est à très court-terme. Si on veut avoir de belles opportunités, il faut être capable de regarder à moyen-terme et de préparer des positionnements très longtemps à l'avance. Il faut être au fait de ce qui va se passer et tout de suite faire le lien : Qui sont les interlocuteurs ?; Qui seront les décideurs ?; Quelle sera l'incidence pour ma société ?; En quoi je peux me placer ? Par exemple, il y a ici des zones d'activités où il va y avoir des grandes surfaces qui vont s'installer et peut-être même un golf impliquant une grande consommation en eau. Donc, il faut savoir qui pilote le truc, qui sera le décideur et quels seront les critères qui feront que ma société pourra être la mieux placée » (dirigeant **Water Plus**).

## **4 Les liens entre l'orientation entrepreneuriale et la croissance**

### **4.1 Les liens entre la prise de risque et différentes dimensions de la croissance**

#### **4.1.1 Les liens entre la prise de risque et l'effectif salarié**

- **Recruter des relais qui adoptent la vision**

D : « Pour moi, ce que vous dites là, c'est exactement ça. Ça décrit pour moi les qualités du manager de PME. On a dit que c'est quelqu'un qui est capable de prendre des risques et d'oser. C'est la première qualité qu'il faut avoir. Après, il faut être bon au niveau relationnel. Après, il faut être un bon manager et il faut savoir s'entourer d'hommes et de femmes. Moi, je reste persuadé que le premier investissement à faire, c'est dans le choix du recrutement des hommes et des femmes. Donc, il ne faut pas se tromper sur les personnes parce que c'est vraiment là que ça se passe. Si vous avez des bons relais qui comprennent ce que vous voulez et qui ont l'intelligence de prendre votre discours et de se l'approprier, c'est bon. Après, vous quadrillez parce qu'à plusieurs, vous faites plus que quand vous êtes tout seul » (dirigeant **Water Plus**).

- **Se renforcer en salariés**

D : « [...] En parlant de choix audacieux, j'ai fait le choix de renforcer mes équipes de bureaux d'études. Ce n'est pas innocent parce que c'est des coûts. Voilà. Il faut que ça soit compris. C'est prendre des risques, c'est expliquer, voilà » (dirigeant **CEC**).

- **Investir dans les salariés**

D : « Oui, oui, ma PME prend des risques au quotidien en investissant dans des travaux de Recherche et Développement, en investissant en avance de phase dans des moyens matériels, des moyens de production alors qu'on n'a pas les commandes en face, dans des brevets dont on ne sait pas si ils auront des débouchés, dans les hommes. Aujourd'hui, j'ai des hommes dont je pourrais me passer mais que j'ai embauché parce que j'estime qu'ils sont en train de travailler sur l'avenir de l'entreprise. Par contre, aujourd'hui, ils ne sont pas du tout productifs. Il n'y a pas de rentabilité de leur part. C'est des investissements sur des moyens matériels, des moyens humains et des moyens plus impalpables que sont les investissements de propriété intellectuelle » (dirigeant **Flyus**).

D : « Une PME entrepreneuriale, c'est une vision entre cinq et dix ans, parce que le temps n'est pas le même entre une PME familiale et une PME qui est sous réseau capitalistique avec des obligations de résultat et des actionnaires différents. Donc, il y a une notion différente de temps. Ensuite, quand vous entreprenez, vous entreprenez sur un investissement externe, sur un investissement machine et sur un investissement homme. Donc, le temps est un des facteurs les plus importants » (dirigeant **Du Bois**).

- **Ne pas toujours avoir les moyens financiers de ses ambitions et mobiliser des salariés**

LL : « [...] Donc, estimez-vous que votre PME prend des risques ? Comment et par quelles actions concrètes ? ».

D : « Oui. Evidemment. On prend des risques parce qu'on n'a pas toujours les moyens financiers de nos ambitions en termes de recrutement et de R&D. Donc, on mobilise un peu plus nos collaborateurs parce qu'on n'a pas toujours les moyens pour assumer nos envies en termes de développement. On prend des risques tous les jours » (dirigeant **Health Industry**).

#### 4.1.2 Les liens entre la prise de risque et le Chiffre d'Affaires

- **Investir (R&D, hommes etc.) sans garantie mais/et pour générer du Chiffre d'Affaires**

D : « Oui, oui, ma PME prend des risques au quotidien en investissant dans des travaux de Recherche et Développement, en investissant en avance de phase dans des moyens matériels, des moyens de production alors qu'on n'a pas les commandes en face, dans des brevets dont on ne sait pas si ils auront des débouchés, dans les hommes. Aujourd'hui, j'ai des hommes dont je pourrais me passer mais que j'ai embauché parce que j'estime qu'ils sont en train de travailler sur l'avenir de l'entreprise. Par contre, aujourd'hui, ils ne sont pas du tout productifs. Il n'y a pas de rentabilité de leur part. C'est des investissements sur des moyens matériels, des moyens humains et des moyens plus impalpables que sont les investissements de propriété intellectuelle » (dirigeant **Flyus**).

- **Risquer l'image de marque (ex : piscines à coque premium)**

D : « C'est notre originalité. On pourrait craindre que l'image de marque de la coque ne soit pas compatible avec cette politique premium. Mais, sachant qu'il y a trois ans, on a fait les premiers modèles et qu'aujourd'hui on en a six, en trois ans, ce marché représente un tiers de notre Chiffre d'Affaires » (dirigeant **Pools**).



- **Mettre des moyens commerciaux et réaliser 1/3 de Chiffre d’Affaires**

D : « *C’est notre originalité. On pourrait craindre que l’image de marque de la coque ne soit pas compatible avec cette politique premium. Mais, sachant qu’il y a trois ans, on a fait les premiers modèles et qu’aujourd’hui on en a six, en trois ans, ce marché représente un tiers de notre Chiffre d’Affaires* ».

LL : « *D’accord* ».

D : « *Autrement dit, le risque qu’on a pris, on a montré que cela marchait* » (dirigeant **Pools**).

- **(Ré)Investir dans des projets innovants risqués pour croître**

D : « *Ça, c’est sûr. La réponse est 100% oui. On prend des risques parce qu’on a un niveau de réinvestissement dans les projets qui est important et qu’on prend plutôt des projets qui sont effectivement, sans paraître tête brûlée, raisonnablement risqués mais qui ont une capacité à échouer non négligeable. Si on veut faire dans l’innovation et rester à la pointe de ce qu’on sait faire, on n’a pas du tout envie d’être le dix-huitième projet dans le monde sur la même chose. On essaie d’être dans le peloton de tête et de prendre des projets lorsqu’il n’y a qu’un ou deux concurrents. Souvent, on panache aussi le risque en essayant de s’associer avec quelqu’un d’autre en disant : « Plus c’est risqué, plus on va dérisquer en se mettant à deux ou plusieurs ». Mais, la réponse est oui* » (dirigeant **Soin Santé**).

#### **4.1.3 Les liens entre la prise de risque et l’export**

- **Exporter pour atteindre 10 millions d’euros de Chiffre d’Affaires (vision/objectif)**

D : « [...] *Pour atteindre la vision d’entreprise qui concerne les 10 millions d’euros de Chiffre d’Affaires, il est nécessaire d’exporter. La prestation de service n’est pas évidente mais on est déjà en train de l’établir en Tunisie, en Algérie et au Maroc. On est aussi sur une vision de développement d’outils informatiques qui sont rattachés à notre cœur de métier. C’est un levier stratégique fort que je suis en train de mettre en place, qui va me permettre effectivement de viser l’export et de développer notre Chiffre d’Affaires* » (dirigeant **Solim**).

- **S'installer en Tunisie, en Algérie et au Maroc**

D : « [...] *Pour atteindre la vision d'entreprise qui concerne les 10 millions d'euros de Chiffre d'Affaires, il est nécessaire d'exporter. La prestation de service n'est pas évidente mais on est déjà en train de l'établir en Tunisie, en Algérie et au Maroc. On est aussi sur une vision de développement d'outils informatiques qui sont rattachés à notre cœur de métier. C'est un levier stratégique fort que je suis en train de mettre en place, qui va me permettre effectivement de viser l'export et de développer notre Chiffre d'Affaires* » (dirigeant **Solim**).

- **Développer des outils informatiques pour atteindre l'objectif**

D : « [...] *Pour atteindre la vision d'entreprise qui concerne les 10 millions d'euros de Chiffre d'Affaires, il est nécessaire d'exporter. La prestation de service n'est pas évidente mais on est déjà en train de l'établir en Tunisie, en Algérie et au Maroc. On est aussi sur une vision de développement d'outils informatiques qui sont rattachés à notre cœur de métier. C'est un levier stratégique fort que je suis en train de mettre en place, qui va me permettre effectivement de viser l'export et de développer notre Chiffre d'Affaires* » (dirigeant **Solim**).

#### **4.1.4 Les liens entre la prise de risque et les produits, les marchés et les clients nouveaux**

- **Mettre un agent aux Émirats et voyager en Iran**

D : « *Je suis allé sur un salon aux Émirats en Novembre. Dans la foulée, je suis allé en Iran. On a mis en place un agent aux Émirats en 2013. Comme je vous dis, on a réadapté un produit pour l'adapter aux besoins d'un producteur de Gaz. Une petite niche de 100 000 euros qui se précise. On a redéveloppé une innovation pour une petite niche donc 40 000 euros de Chiffre d'Affaires. Voilà. On a eu un nouveau client cette semaine. C'est du commercial, c'est de l'innovation, c'est des nouveaux produits, c'est des nouveaux clients, c'est des nouveaux pays* » (dirigeant **CEC**).

- **Mettre des produits complètement nouveaux sur le marché sans garantie de réussite**

D : « *Les gros risques, on les a passé. Ils étaient sur la mise sur le marché de produits complètement nouveaux que personne ne connaissait. Il fallait trouver le client, convaincre l'installateur et que ça marche. C'était le risque majeur parce qu'il fallait y arriver mais dans un délai assez court pour ne pas consommer trop d'argent* » (dirigeant **Pools**).

D : « *Oui. On prend des risques régulièrement. Comment ? En lançant des produits ou des projets ou en tentant de rentrer sur des marchés sans être sûr d'absolument sortir gagnant de l'affaire quoi. On n'hésite pas à multiplier les projets en partant du principe que cette façon de faire nous permet de mutualiser un peu mieux les risques parce qu'on a plusieurs fers au feu. On pense qu'il y a plus de chances de succès que si on en met qu'un seul et qu'on a bien réfléchi à celui qu'on allait mettre quoi* » (dirigeant **Solutec**).

- **Faire du volume pour absorber les coûts fixes (batailles de prix)**

D : « *Dans un marché en décroissance, c'est compliqué. Ce sont des marchés qui sont à la baisse de -5% à -10% depuis trois ou quatre ans. Donc, c'est par des rajouts de nouvelles gammes, par des croissances externes et par des gains de Parts De Marché. C'est ça tous les jours. On se bat sur les prix. Comme on a une structure très légère, on n'a pas des coûts de structure énormes. On est sur des batailles de prix compliquées. La France est en déflation. Donc, les prix sont à la baisse et les marges sont à la baisse. Donc, vous avez besoin de volume pour absorber vos coûts fixes. Après, c'est plein de petits points pour croître : une nouvelle équipe dans tel secteur, un nouveau dépôt pour faire autre chose. Voilà. C'est toujours plus d'outils pour continuer à croître, soit pour assumer vos objectifs et que vos collaborateurs se trouvent bien au niveau de l'équipe et puissent s'épanouir. Quand vous avez une équipe qui s'épanouit, ça croît normalement naturellement* » (dirigeant **Du Bois**)

- **Développer un produit et réorganiser les process pour créer le produit**

D : « *[...] Le produit en alu est la dernière innovation mais il y en a eu d'autres. À chaque fois, il y a eu prise de risque, investissement, restructuration de l'entreprise et notamment des ateliers et des process, réunion du personnel, explication de la stratégie, captation de l'attention de ceux qui voulaient s'investir et se former pour développer le nouveau produit. Voilà. Après, il n'y a pas besoin d'être grand mathématicien pour voir que, quand ça commence à fonctionner à plein régime et que les camions partent remplis des nouveaux produits, c'est la satisfaction de l'atelier qui réalise mais aussi des autres qui voient que l'atelier fait bien son job. On est petit. Il n'y a pas besoin de communiquer autrement en interne* » (dirigeante **Coffre**).

- **Ne pas toujours avoir complètement les moyens de financer la R&D**

LL : « *[...] Donc, estimez-vous que votre PME prend des risques ? Comment et par quelles actions concrètes ?* ».

D : « *Oui. Evidemment. On prend des risques parce qu'on n'a pas toujours les moyens financiers de nos ambitions en termes de recrutement et de R&D. Donc, on mobilise un peu plus nos collaborateurs parce qu'on n'a pas toujours les moyens pour assumer nos envies en termes de développement. On prend des risques tous les jours* » (dirigeant **Health Industry**).

- **Échouer suite à une mauvaise étude de marché**

D : « *On prend des risques en permanence. En permanence. Les actions concrètes, c'est ce dont on parle là, c'est-à-dire, se lancer dans un nouveau marché. On sait bien qu'il va y avoir de l'argent investi, du temps passé et que l'argent fait défaut. Sur d'autres sujets que l'acoustique, on a pris des risques et on s'est planté. On n'a pas eu de retour sur investissement et on est en train de dire qu'on va arrêter. On a fait des voyages en Chine pour aller sourcer des produits, on a acheté et on s'est trompé parce qu'on n'avait pas bien analysé le marché. Il y avait des dimensions du marché qu'on avait considérablement sous-évalué. Voilà. Une autre prise de risque qu'on fait, c'est quand on recrute. Par exemple, on a décidé d'envoyer un Volontariat International en Entreprise en Allemagne. On avait commencé par faire faire une petite étude de marché par une entreprise en Allemagne. Maintenant, on a recruté quelqu'un en VIE qu'on a envoyé en Allemagne. On a aussi recruté un commercial. Donc, ce sont des prises de risques. On a décidé d'investir, il y a maintenant deux ans, dans une machine. Voilà. Là, on ne s'est pas trompé. C'est une multitude de petites décisions. Souvent, on se trompe. Mais, il faut avoir raison plus souvent qu'on se trompe. Voilà ce que je pourrais vous dire* » (dirigeant **Industrial Grafix**).

#### **4.1.5 Les liens entre la prise de risque et la satisfaction clients**

- **Rechercher l'excellence de la satisfaction clients et de la qualité des produits, c'est être entrepreneurial**

D : « *[...] Une PME entrepreneuriale, il faut qu'elle innove, qu'elle exporte, qu'elle soit intégrée et qu'elle ait la culture de l'excellence au niveau de la satisfaction du client et au niveau de la qualité de son produit. Voilà, une PME entrepreneuriale pour moi. Mais, avant de dire et de mettre tout ça sur un papier, si on a pas globalement l'envie et la ferme intention d'avoir une politique d'excellence, d'avoir une équipe qui va rayonner, c'est pas la peine d'aller plus loin. Moi, je vous dis, j'ai des boîtes avec lesquelles je n'ai vraiment plus envie de travailler parce que je trouve qu'il n'y a aucune intention de satisfaire son client. Voilà, c'est juste une revendication sur ce que j'observe en France en fait* » (dirigeant **Flyus**).

#### **4.1.6 Les liens entre la prise de risque et la vision avec des porteurs**

- **Suivre sa propre « route » (vision) même si elle est en contradiction avec les avis extérieurs**

D : « [...] *Il faut aussi qu'on suive notre route même si elle est éventuellement en contradiction avec ce qui peut être la mode à l'instant t ou des recommandations que pourraient donner d'autres personnes qui pourraient avoir un avis éclairé sur la question quoi* » (dirigeant **Solutec**).

#### **4.1.7 Les liens entre la prise de risque et la croissance externe**

- **Entreprendre, c'est entreprendre sur un investissement externe**

D : « *Une PME entrepreneuriale, c'est une vision entre cinq et dix ans, parce que le temps n'est pas le même entre une PME familiale et une PME qui est sous réseau capitalistique avec des obligations de résultat et des actionnaires différents. Donc, il y a une notion différente de temps. Ensuite, quand vous entreprenez, vous entreprenez sur un investissement externe, sur un investissement machine et sur un investissement homme. Donc, le temps est un des facteurs les plus importants* » (dirigeant **Du Bois**).

### **4.2 Les liens entre l'innovation et différentes dimensions de la croissance**

#### **4.2.1 Les liens entre l'innovation et l'effectif salarié**

- **Adapter l'organigramme à la croissance et à l'opportunité (cellule projet créée) et constituer un organe de pilotage de l'opportunité et de la croissance**

D : « [...] *L'organigramme s'adapte effectivement à la croissance de la société et à la création d'opportunités. Par exemple, suite à la réunion de direction de Lyon de la semaine dernière, on a décidé, effectivement, de constituer une cellule projet pour être très en haut de l'opportunité et mettre en place des outils adaptés en termes d'utilisation humaine et d'investissement. Il en va de même pour la cellule de la comptabilité. Il faut aussi qu'on amorce un prévisionnel de coûts et qu'on prépare notre trésorerie par rapport à ça. On est en train de constituer cet organe pour mieux piloter les opportunités et la croissance de la société. Il se peut qu'il y ait une grosse opportunité dans six mois ou dans un an. La force de notre société, c'est qu'elle est d'une taille moyenne et qu'elle est très souple. Elle pourra*

*donc se réorganiser en conséquence par rapport à l'opportunité quoi. On n'a pas la lourdeur et la prise de décision, qui se fait à mon niveau, est très rapide. Voilà » (dirigeant Solim).*

#### **4.2.2 Les liens entre l'innovation et le Chiffre d'Affaires**

- **(Ré)Investir dans des projets qui peuvent échouer et conquérir de nouveaux marchés et clients pour croître**

*D : « [...] Alors, dans ceux dont je n'ai pas parlé, je pense qu'aujourd'hui, je ne recherche pas la rentabilité et ça va aussi dans le sens d'une PME entrepreneuriale. J'essaie chaque année d'équilibrer les comptes, c'est-à-dire, de me dire que j'ai une capacité d'investissement et que j'ai la chance d'avoir des actionnaires qui me suivent sans réclamer du dividende. Donc, j'ai la chance de pouvoir dire : « Quand mon Chiffre d'Affaires augmente, mes investissements peuvent augmenter de façon proportionnelle pour réussir, comme vous le disiez, à atteindre des nouveaux marchés, à conquérir des nouveaux clients et à développer des nouveaux produits ». Pour moi, la croissance d'une PME, ce n'est pas la croissance de son résultat. Sur la PME entrepreneuriale comme vous la définissez, pour moi, c'est une capacité d'investissement très forte, de réinvestissement de son résultat dans les projets innovants, dans la conquête de nouveaux marchés et de nouveaux clients. La trésorerie est quelque chose d'important également. On doit toujours avoir l'œil dessus. Mais, ce n'est pas une fin en soi. L'objectif n'étant pas d'avoir toujours la meilleure trésorerie. Ça ne me dérange pas de me dire que la trésorerie va être très impactée si je pense que le choix qu'on a fait conduit à un bon redressement mais surtout à un gain de valeur. Pour moi, ce qui compte, c'est la valeur de l'entreprise et pas uniquement son résultat net ou sa trésorerie » (dirigeant Soin Santé).*

- **Adapter des produits et le savoir-faire pour répondre à des niches (ex : 100 000 euros)**

*LL : « Quand je dis que vous vous réorganisez, c'est par exemple adapter vos produits aux évolutions du marché ? Ça serait donc vous reconfigurer pour répondre au marché ? ».*

*D : « Oui, oui, oui. Tout à fait. Par exemple, la motorisation, c'est de la robinetterie industrielle etc. Autour de ça, dans tous ces réseaux de gaz, on a adapté des petits nouveaux produits à partir des nouveaux produits et de nos savoirs-faire pour répondre à des petites niches. C'est 100 000 euros par an » (dirigeant CEC).*

- **(Re)Développer une innovation pour avoir 40 000 euros de Chiffre d'Affaires**

D : « *Je suis allé sur un salon aux Émirats en Novembre. Dans la foulée, je suis allé en Iran. On a mis en place un agent aux Émirats en 2013. Comme je vous dis, on a réadapté un produit pour l'adapter aux besoins d'un producteur de Gaz. Une petite niche de 100 000 euros qui se précise. On a redéveloppé une innovation pour une petite niche donc 40 000 euros de Chiffre d'Affaires. Voilà. On a eu un nouveau client cette semaine. C'est du commercial, c'est de l'innovation, c'est des nouveaux produits, c'est des nouveaux clients, c'est des nouveaux pays* » (dirigeant CEC).

#### **4.2.3 Les liens entre l'innovation et l'export**

- **Innover, exporter, être intégré, satisfaire ses clients et avoir des produits de qualité, c'est être entrepreneurial**

D : « [...] *Une PME entrepreneuriale, il faut qu'elle innove, qu'elle exporte, qu'elle soit intégrée et qu'elle ait la culture de l'excellence au niveau de la satisfaction du client et au niveau de la qualité de son produit. Voilà, une PME entrepreneuriale pour moi. Mais, avant de dire et de mettre tout ça sur un papier, si on a pas globalement l'envie et la ferme intention d'avoir une politique d'excellence, d'avoir une équipe qui va rayonner, c'est pas la peine d'aller plus loin. Moi, je vous dis, j'ai des boîtes avec lesquelles je n'ai vraiment plus envie de travailler parce que je trouve qu'il n'y a aucune intention de satisfaire son client. Voilà, c'est juste une revendication sur ce que j'observe en France en fait* » (dirigeant Flyus).

#### **4.2.4 Les liens entre l'innovation et les produits, les marchés et les clients nouveaux**

- **Mélanger développement de produit et communication**

LL : « [...] *Donc, par des nouveaux produits, des nouveaux clients et des nouveaux marchés?* ».

D : « *Par des nouveaux produits et aussi bien s'assurer que les produits existants sont bien connus par le marché. Des fois, on se rend compte que les clients ne peuvent commander que ce qu'ils connaissent. Donc, aujourd'hui, l'innovation, ça se communique et il faut vraiment communiquer les produits nouveaux aussi quoi. Donc, je crois que la croissance, c'est un mix entre développer un produit ou un service et le communiquer au bon moment. Il faut vraiment mettre l'accent sur la communication en congrès, par le web, par tous ces moyens-là quoi. C'est hyper important. C'est le mix : « Je développe, je communique et je vends » » (dirigeante BT Sud).*

- **Avoir un nouveau produit à maturation qui amène une réorganisation de la chaîne**

D : « *Aujourd'hui, il y a un nouveau produit qui est à maturation et qui devrait sortir cette année. Ça va nous amener à une certaine réorganisation d'une chaîne de production* » (dirigeant **Pools**).

- **Avoir de nombreux produits et clients**

D : « [...] *J'allais dire qu'on dispose déjà d'un avantage à la base, c'est qu'on est une société innovante. Donc, on est sensé justement découvrir des nouveaux produits, des choses qui, même si elles restent dans le domaine du médicament, doivent avoir des aspects novateurs. On est déjà tournés, très fondamentalement, vers l'innovation. En reprenant ce que j'ai dit avant, on cherche les opportunités justement en sortant, en allant dans des congrès, dans des salons etc. et pour pouvoir voir ce qui se fait chez les autres et pour comprendre les tendances de marché. Donc, on fait déjà beaucoup de veille en interne. Il y a aussi un aspect de veille à l'extérieur par le biais des salons et des congrès. Il y a aussi nos propres clients. On essaie toujours d'interroger nos clients avec des questions ouvertes et pas simplement avec des questions de type : « Est-ce que vous êtes intéressés par tel produit ? Oui ou non ? » On leur demande plutôt : « Qu'est-ce que qui vous intéresse de façon générale ? Qu'est-ce que vous recherchez ? » pour avoir un avis du marché. J'insiste beaucoup avec mes chercheurs, mes ingénieurs etc. pour que, quand ils soient à l'extérieur, ils apprennent cette notion de question ouverte pour essayer de faire parler et de sentir les besoins futurs* » (dirigeant **Soin Santé**).

- **Avoir un produit qui résulte de contraintes, d'imagination et de R&D**

D : « *On vient juste de le faire, il y a quelques mois, puisqu'on a lancé un nouveau produit au mois d'Octobre. Pourtant, dans notre milieu, on n'invente pas un produit ou un service par an. Je vous ai déjà parlé de l'importance de la sécurité. Donc, on connaissait bien les contraintes, les besoins et la sécurité de nos clients. Donc, nous avons imaginé un produit sur mesure en aluminium plus léger que les produits en acier qui sont des produits lourds. Donc, c'est une matière et une conception différente qui répondait à leurs besoins. Alors, même si le nouveau produit en aluminium était un peu plus cher parce qu'il y avait de l'innovation et de la R&D à intégrer dans le coût, la différence de prix était compensée par le fait que le produit était positionnable à la main par deux personnes sans aucun besoin de grue et qu'il y avait donc une économie des coûts de grue. En plus, si le gars se prend un produit fabriqué en*



aluminium de 50 kg sur le pied, ce n'est pas la même chose que plus de 100 kg. Les dégâts sont différents » (dirigeante **Coffre**).

- **Augmenter sa Part De Marché grâce aux améliorations de produits, aux nouveaux produits et aux innovations de rupture**

D : « Comment fait-on pour augmenter la Part De Marché ? On revient à l'origine. C'est en développant des nouveaux procédés, c'est en imaginant son futur d'une manière que l'entreprise soit à l'image de l'entrepreneur. On entreprend parce que, nous entrepreneurs, on pense que c'est bien pour soi et pour son cadre de vie. C'est comme ça qu'on fonctionne. On n'entreprend pas pour son voisin. On entreprend d'abord pour soi et pour son cadre de vie. C'est pour ça qu'il y a des gens qui réussissent parce qu'ils ont osé, ils ont pris des risques et, comme ils prennent des risques, ils sont prêts à tout pour faire sauter les verrous des normes et les contraintes. Parfois, il faut savoir dire zut aux normes et outrepasser certaines contraintes. C'est en outrepassant certaines contraintes qu'on atteindra des marchés nouveaux et, par conséquent, qu'on augmentera sa Part De Marché. Donc, on augmente la Part De Marché par des améliorations de procédés, des nouveaux produits et des nouveautés. On ne reste pas dans les acquis. On innove, on innove, on innove... toujours dans la rupture » (dirigeant **West n' Tools**).

#### 4.2.5 Les liens entre l'innovation et la satisfaction clients

- **Innover, rechercher l'excellence de la satisfaction clients et la qualité des produits, c'est être entrepreneurial**

D : « [...] Une PME entrepreneuriale, il faut qu'elle innove, qu'elle exporte, qu'elle soit intégrée et qu'elle ait la culture de l'excellence au niveau de la satisfaction du client et au niveau de la qualité de son produit. Voilà, une PME entrepreneuriale pour moi. Mais, avant de dire et de mettre tout ça sur un papier, si on a pas globalement l'envie et la ferme intention d'avoir une politique d'excellence, d'avoir une équipe qui va rayonner, c'est pas la peine d'aller plus loin. Moi, je vous dis, j'ai des boîtes avec lesquelles je n'ai vraiment plus envie de travailler parce que je trouve qu'il n'y a aucune intention de satisfaire son client. Voilà, c'est juste une revendication sur ce que j'observe en France en fait » (dirigeant **Flyus**).

- **Innover sans satisfaire les clients, c'est mourir**

D : « L'innovation, je la mets en 1. C'est évident. Je mets la satisfaction en 2 et c'est naturel sinon la boîte se casse la figure. Une boîte qui innove et qui ne satisfait pas ses clients ne

*deux mois. Ensuite, l'export, c'est une vision stratégique. Tout le monde n'est pas d'accord avec ça. Nous, on a toujours été excités, parce qu'on est jeunes, par un modèle de développement à l'export. C'est intrinsèque. C'est pour moi le troisième point* » (dirigeant **Vegetalinnov**).

#### **4.2.6 Les liens entre l'innovation et la vision avec des porteurs**

- **Faire évoluer le *business model* en fonction du marché et se réorganiser par rapport au marché qui change rapidement (capacités dynamiques)**

LL : « *Estimez-vous que votre PME innove ? Comment et par quelles actions concrètes ?* ».

D : « *J'ai répondu. Oui, elle innove. Comment ? Par la mise en place d'un nouvel ERP. C'est un outil super important parce que je ne peux pas faire ce que je veux faire demain si cet ERP n'est pas mis en place. Il y a également le changement de business model* ».

LL : « *D'accord. Quand je parlais d'innovation, je pensais à de nouveaux produits et à la Recherche et Développement. Qu'est-ce que vous pouvez me dire sur ces points ?* ».

D : « *Quand je suis arrivé, le bureau d'études n'existait pas. L'objectif de demain, c'est de le conforter et c'est d'être encore plus fort sur ces thèmes-là. Ensuite, on n'est pas des industriels. Donc, on ne fait pas de l'innovation produit* ».

LL : « *D'accord* ».

D : « *Notre innovation, c'est de la matière grise quelle qu'elle soit. Même au niveau de l'installation, je vois bien la différence entre les gens qui innovent et qui ont un cerveau qui tourne super vite et les autres qui ont plus de mal* ».

LL : « *Un point important aussi au niveau de l'innovation, c'est le fait d'organiser et de réorganiser l'entreprise pour répondre à un marché qui change rapidement [...]* ».

D : « *C'est ce qu'on fait. Je mets en place une nouvelle organisation à partir du 1<sup>er</sup> mai* » (dirigeant **Bat**).

- **Faire évoluer son *business model* pour répondre à la vision (ex : ingénieurs et marché parisien)**

LL : « *Je pensais à la vision quand vous m'avez dit que vous alliez développer la partie ingénierie et bureau d'étude et délaissier la partie installation et pose. Quelle serait votre vision à plus long terme ?* ».

D : « *Si j'arrive à mettre ce que je veux en place, on est sur un marché où il n'y a pas tant d'acteurs que ça. Les entreprises positionnées font à peu près notre taille et font quatre ou cinq millions de Chiffre d'Affaires* ».

LL : « *D'accord* ».

D : « *Généralement, avec ce niveau de Chiffre d'Affaires, ce sont des leaders régionaux. En fonction des régions, il y a une, deux ou trois entreprises* ».

LL : « *D'accord* ».

D : « *Donc, l'idée c'est, en poussant sur la partie qui a la plus forte valeur ajoutée, de structurer le marché et d'avoir une taille beaucoup plus importante. En fait, les leaders font dix ou douze millions de Chiffre d'Affaires et, parmi eux, il y a une ou deux entreprises à Paris, une à Lyon, une dans l'Ouest et c'est tout* ».

LL : « *D'accord* ».

D : « *Je pense qu'en mettant en place mon business model, je vais me retrouver en concurrence avec eux* » (dirigeant **Bat**).

- **Avoir un dirigeant impliqué dans la vision et qui accompagne par le dialogue, la communication et le suivi pour transformer la vision en produit**

LL : « [...] *Donc, je pensais aux nouveaux produits et à la R&D. Je pensais également au soutien managérial dans les équipes qui assurent le développement des nouveaux produits au travers d'une communication interne importante. Qu'est-ce que vous en pensez ?* ».

D : « *Oui. Je crois qu'un point important, c'est effectivement l'implication du dirigeant assez forte, non seulement dans la vision, on l'a dit, mais aussi dans la concrétisation derrière de la vision, l'accompagnement, le dialogue, le suivi d'assez près de l'avancée etc. de la transformation de la vision entre produit quoi* » (dirigeant **Solutec**).

#### 4.2.7 Les liens entre l'innovation et la croissance externe

- **Innover, c'est aussi mettre en place un réseau de sociétés organisées pour contrer les grands groupes**

LL : « D'accord. Il y a peut-être également une innovation ? ».

D : « Moi, l'innovation se fait plus par la technique que j'emploie. Nous, on assemble et on fait en sorte de mettre en œuvre des innovations. On est plus des assembleurs qu'autre chose. Voilà. L'innovation se fait par contre plus dans le modèle économique que je développe de mise en place de ce réseau de petites sociétés qui permet de contrer les grands groupes et qui plait à des acteurs locaux. C'est plus une innovation dans l'organisation » (dirigeant **Water Plus**).

#### 4.3 Les liens entre la proactivité et différentes dimensions de la croissance

##### 4.3.1 Les liens entre la proactivité et l'effectif salarié

- **Créer l'activité, la développer de manière proactive et créer des emplois**

D : « Il y a plusieurs types d'activités. Pour moi, une PME entrepreneuriale est une PME qui crée et qui crée ses emplois par le biais de la création de ce qu'elle va commercialiser. Par exemple, pour une agence de pub, ça peut être un nouveau type de films. Moi, avant, j'avais une entreprise et j'étais commercial externe pour des américains. J'avais une licence américaine sur le territoire européen. Donc, j'avais une PME mais une PME qui ne créait pas. J'étais juste agent commercial. Il y a en a beaucoup. Pour moi, une PME qui crée, c'est une PME qui crée son activité et qui développe des choses qui vont lui permettre d'engendrer des emplois etc.» (dirigeant **Vegetalinnov**).

##### 4.3.2 Les liens entre la proactivité et le Chiffre d'Affaires

- **Se réadapter pour offrir des prestations complètes et avoir de l'avance sur ces niches par rapport aux concurrents**

D : « Quand on s'est réadapté pour offrir des prestations complètes au client, c'est-à-dire des prises de côtes, louer des grues, faire un peu de génie civil etc. On est maintenant béton là-dessus. Les concurrents ont un peu de mal à suivre. Sur les petites niches à 100 000 euros, on est rapide mais ça ne les intéresse pas. Sur le gros du marché, on n'arrive pas à innover aussi vite que le marché. Voilà. Dans l'innovation, on va chercher des niches sauf avec la société T

*avec laquelle on a un vrai co-développement et avec laquelle on développe une nouvelle génération de produits pour remplacer les produits actuels » (dirigeant CEC).*

#### **4.3.3 Les liens entre la proactivité et l'export**

- **Se développer sur des marchés internationaux et développer ses activités, c'est être entrepreneurial**

LL : « [...] Une autre question porte sur la PME entrepreneuriale. Si je vous dis une PME « entrepreneuriale », qu'est-ce que cela évoque pour vous et pourquoi ? ».

D : « Déjà, c'est une société de petite taille et, surtout, qui va de l'avant. C'est une société qui cherche à se développer sur des nouveaux marchés à l'international avec des nouveaux produits, qui fait évoluer son portefeuille d'activités et qui essaie de saisir tout ce qui peut l'aider à avancer. Derrière, il y a ce que vous disiez. Ce n'est pas tout d'avoir les idées et de donner l'impulsion. Après, il faut aussi concrétiser ça par une démarche d'industrialisation ou une démarche de commercialisation. C'est souvent assez long et parfois délicat à réussir » (dirigeant Solutec).

- **Passer du marché du sport (marché de base) au marché des enveloppes végétales d'immeubles et vouloir équiper les immeubles de toutes les villes**

D : « [...] Une découverte de nouveaux marchés, aussi bien physiquement parlant donc export que d'autres nouveaux marchés. Nous, à l'origine, on était sur les terrains de sport. On s'est rendu compte des qualités d'absorption acoustique et de répartition d'eau de notre produit. Aujourd'hui, notre objectif, c'est de créer des immeubles avec des enveloppes végétales qui permettront à la ville verte de mieux respirer. Notre objectif à terme, c'est de faire tous les immeubles. Toutes les villes de demain, c'est pour nous, avec des choses intégrées, des circuits de circulation d'eau de récupération etc. Nous, on a un fonds d'investissement chinois qui est venu nous voir » (dirigeant Vegetalinnov).

#### **4.3.4 Les liens entre la proactivité et les produits, les marchés et les clients nouveaux**

- **Mettre des produits complètement nouveaux sur le marché**

D : « Les gros risques, on les a passé. Ils étaient sur la mise sur le marché de produits complètement nouveaux que personne ne connaissait. Il fallait trouver le client, convaincre l'installateur et que ça marche. C'était le risque majeur parce qu'il fallait y arriver mais dans un délai assez court pour ne pas consommer trop d'argent » (dirigeant Pools).

- **Proposer un produit au marché et modifier le marché**

D : « *En fait, on s'organise en permanence. En fait, en même temps qu'on propose le produit au marché, on modifie le marché. Donc, ça veut dire qu'on est dans un processus d'ajustement et d'allers-retours permanents entre ce que l'on est en train de faire et ce qu'il faudra qu'on propose* » (dirigeant **Start Knowledge**).

- **Répondre à la demande client au plus vite et être le premier à proposer la prestation**

LL : « *Il y a un point important, c'est le fait d'être la première à initier des contacts, des actions, des produits, des services ou des technologies* ».

D : « *Après, c'est en se disant qu'il y a une demande de plus en plus élevée et que les clients ne trouvent pas cette offre ailleurs. C'est un constat et on va se dire qu'il y a une demande, que personne ne sait le proposer, qu'il faut faire une étude et qu'il faut avancer. C'est là qu'on sait être plus réactif que nos confrères. Après, ça ne veut pas dire qu'on a essayé d'aller plus vite qu'eux. Ça veut dire qu'on a essayé de répondre à la demande au plus vite* » (dirigeante **Condo**).

D : « [...] *Le fil conducteur, c'est entreprendre et il y a des choix stratégiques. Donc, les diversifications se font en relation directe avec notre cœur de métier parce qu'il faut que ça reste cohérent avec notre cœur de métier lié à l'imagerie médicale et au côté technologique. Ensuite, par rapport à ma personnalité, à mes savoirs-faire et à mes compétences, il faut aussi que ces compléments d'activité soient des domaines d'activité que j'apprécie. Le chemin derrière tout ça, c'est aussi que j'ai envie de faire plaisir à mon client et de l'aider au quotidien. Le radiologue est un de mes principaux clients. Donc, je suis toujours à l'écoute des problématiques qu'il vit au quotidien et ma préoccupation, c'est d'essayer de répondre pour favoriser son métier, ce qui crée derrière de l'activité et du business. Il y a aussi le côté niche. C'est-à-dire que j'aime bien les secteurs d'activité où on est dans l'innovation, où je suis le premier à créer une prestation ou un outil pour répondre à un besoin et où je ne suis pas concurrencé par un grand trust international quoi. Voilà, c'est là où je m'épanouis. Donc, j'aime beaucoup réfléchir et proposer des nouveautés qui correspondent aux besoins de mon client et qui restent sur un segment d'activité, même si on est leader, et sur une niche. Ce sont des critères que j'aime bien et j'aime bien travailler sur des niches* » (dirigeant **Solim**).

- **Avoir une ou plusieurs prestations d'avant-garde, être réactif et proactif, anticiper et être plus réactif que les concurrents**

LL : « [...] *Donc, concernant la proactivité et le fait de prendre vos concurrents de vitesse, estimez-vous que votre PME cherche à prendre ses concurrents de vitesse ? Comment et par quelles actions concrètes ?* ».

D : « *Oui. Oui. C'est ce qui fait qu'on a eu le développement qu'on a eu. On a toujours essayé d'être un peu avant-gardiste sur les prestations qu'on devait développer. Même au quotidien, sur une grosse partie du business. On a une culture d'entreprise d'être réactif et proactif, d'anticiper le besoin et d'être plus réactif que nos concurrents* » (dirigeant **Health Industry**).

- **Avoir le seul produit breveté du secteur, vraiment innovant (pas d'innovation depuis 20 ans) et qui « pose problème à la concurrence »**

LL : « [...] *Concernant la proactivité, Estimez-vous que votre PME cherche à prendre ses concurrents de vitesse ? Comment et par quelles actions concrètes ?* ».

D : « *Bien sûr. On veut les prendre de vitesse et on ne veut pas se faire doubler* ».

LL : « *Comment et par quelles actions concrètes ? Pouvez-vous m'en dire plus ?* ».

D : « *Nous, on est le seul produit breveté du secteur. Il n'y a plus personne qui a ça. Il n'y avait pas eu d'innovation sur notre secteur depuis plus de 20 ans. On sait que le nouvel élément inclus dans le substrat pose un gros problème à nos concurrents parce que c'est une véritable innovation. On crée en plus tous les outils. On travaille en collaboration avec Caterpillar pour créer de nouveaux outils pour demain. On travaille avec une société israélienne parce qu'on a un produit qui a une force de capillarité exceptionnelle. On est sur un produit qui est éco-conçu etc.*» (dirigeant **Vegetalinnov**).

#### **4.3.5 Les liens entre la proactivité et la satisfaction clients**

- **Être dans l'ingénierie avec un apport intellectuel pour le client et répondre à ses besoins au quotidien**

D : « *C'est la concordance et la cohérence entre la vision stratégique et ce qui se passe au quotidien. Chaque matin, je ne fais pas des choses différentes. Il y a un fil conducteur, c'est cette vision d'entreprise. C'est la culture que je donne et que j'explique à mes collaborateurs. Il y a quand même un fil conducteur dans tout ça et une volonté depuis le départ que je porte. Au départ, on faisait de l'ingénierie au sens large, dans l'apport intellectuel qu'on peut apporter à un cabinet de radiologie. Au quotidien, on doit être dans cette disposition-là chez*

*le client et on doit toujours répondre aux besoins du client. Quand je suis dans cette disposition-là, j'identifie des possibilités de nouvelles activités et de croissance* » (dirigeant **Solim**).

#### **4.3.6 Les liens entre la proactivité et la vision avec des porteurs**

- **Suivre sa propre route (vision) même si elle est en contradiction avec les avis extérieurs**

D : « [...] *Il faut aussi qu'on suive notre route même si elle est éventuellement en contradiction avec ce qui peut être la mode à l'instant t ou des recommandations que pourraient donner d'autres personnes qui pourraient avoir un avis éclairé sur la question quoi* » (dirigeant **Solutec**).

- **Avoir un fil directeur quotidien (vision) : faire de l'ingénierie avec un apport intellectuel permettant la prise de vitesse et l'identification de possibilités de croissance**

D : « *C'est la concordance et la cohérence entre la vision stratégique et ce qui se passe au quotidien. Chaque matin, je ne fais pas des choses différentes. Il y a un fil conducteur, c'est cette vision d'entreprise. C'est la culture que je donne et que j'explique à mes collaborateurs. Il y a quand même un fil conducteur dans tout ça et une volonté depuis le départ que je porte. Au départ, on faisait de l'ingénierie au sens large, dans l'apport intellectuel qu'on peut apporter à un cabinet de radiologie. Au quotidien, on doit être dans cette disposition-là chez le client et on doit toujours répondre aux besoins du client. Quand je suis dans cette disposition-là, j'identifie des possibilités de nouvelles activités et de croissance* » (dirigeant **Solim**).

- **Proposer un produit au marché et modifier le marché**

D : « *En fait, on s'organise en permanence. En fait, en même temps qu'on propose le produit au marché, on modifie le marché. Donc, ça veut dire qu'on est dans un processus d'ajustement et d'allers-retours permanents entre ce que l'on est en train de faire et ce qu'il faudra qu'on propose* » (dirigeant **Start Knowledge**).

#### **4.3.7 Les liens entre la proactivité et la croissance externe**

- **Identifier des entreprises complémentaires dans des zones géographiques différentes (définition de la croissance externe)**



D : « [...] *Pour croître, il y a deux façons. Il y a la croissance interne et la croissance externe. La croissance externe, c'est identifier des cibles d'autres entreprises qui sont complémentaires ou des zones géographiques où on peut se développer si on en a les moyens. C'est une croissance qui se fait par ronds concentriques. Après, il y a la croissance interne. C'est, avec les compétences de la société, d'être capable de prendre encore plus de Parts De Marché et de développer le Chiffre d'Affaires de la société parce que, du fait des compétences dans la société, je sais que je répondrai encore plus aux exigences du marché* » (dirigeant **Water Plus**).

- **S'entourer d'autres entreprises pour compléter son offre et apporter une Valeur Ajoutée encore plus évidente**

D : « *Pour croître, ça peut être de la croissance interne et elle doit viser l'excellence pour être la meilleure possible et pour conquérir des Parts De Marché sur son métier de base. Sinon, c'est de la croissance externe et elle doit cibler ou s'entourer d'autres entreprises pour compléter son offre et permettre d'apporter à ses clients une valeur ajoutée encore plus évidente* » (dirigeant **Water Plus**).

**ANNEXE 13 :**

**Le questionnaire<sup>119</sup>**

---

<sup>119</sup> Questionnaire généré automatiquement par le logiciel SurveyMonkey.

# QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN

## PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

Monsieur ou Madame le Président Directeur Général,

Le Groupe de Formation et de Recherche en Management et Organisation de l'Université Paris-Dauphine réalise actuellement une étude sur la croissance de la PME.

En effet, certaines PME croissent et d'autres pas. Si une PME croît, nous pensons que c'est parce que son(sa) dirigeant(e) est psychologiquement disposé(e) à découvrir une opportunité d'affaire. Suite à cette découverte, la PME prend des risques, innove et prend ses concurrents de vitesse pour croître.

Grace à vos réponses à ce questionnaire et à votre participation à un entretien, vous allez bénéficier gratuitement d'une synthèse très utile pour votre croissance.

Le questionnaire a été élaboré en partant du principe que vous étiez un homme ou une femme pressé. Il n'est donc pas long. Lors du test, 15 minutes ont été nécessaires aux 2 dirigeants interrogés pour le compléter.

Il est très important que ce soit le dirigeant ou la dirigeante qui réponde aux questions. Ces données précieuses sont d'ailleurs traitées de façon anonyme. Enfin, pour vous faciliter la tâche, il vous est possible de remplir le questionnaire en plusieurs fois.

Je vous remercie vivement et sincèrement pour votre participation et vous prie d'accepter, Monsieur ou Madame le Président, l'expression de mes salutations distinguées.

Bien à vous.

Ludvig Levasseur.

## GÉNÉRALITÉS SUR VOTRE PME

**\*1. Quelle est l'année de création de votre PME?**

**\*2. Combien de salariés avez-vous cette année?**

**\*3. Combien de salariés aviez-vous en 2011?**

# QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN

## 4. Quel est votre secteur d'activité?

- Industrie agroalimentaire
- Biens intermédiaires
- Biens d'équipement
- Biens de consommation
- Bâtiment
- Travaux publics
- Commerce et réparation automobile
- Commerce de gros
- Commerce de détail
- Transports
- Tourisme
- Services aux entreprises
- Services aux particuliers (hors tourisme)

Autre secteur (veuillez préciser)

## \*5. Appartenez-vous au secteur des hautes technologies?

- Oui
- Non

# QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN

## \*6. Dans quelle région êtes-vous?

- Alsace
- Aquitaine
- Auvergne
- Basse-Normandie
- Bourgogne
- Bretagne
- Centre
- Champagne-Ardenne
- Corse
- Franche-Comté
- Haute-Normandie
- Ile-de-France
- Languedoc-Roussillon
- Limousin
- Lorraine
- Midi-Pyrénées
- Nord-Pas-de-Calais
- Pays de la Loire
- Picardie
- Poitou-Charentes
- Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Rhône-Alpes

## \*7. Êtes-vous situés dans une zone commerciale/industrielle ou dans une zone rurale?

- Zone commerciale/industrielle
- Zone rurale

## \*8. Êtes-vous une PME indépendante ou appartenez-vous à un groupe?

- Nous sommes indépendants
- Nous appartenons à un groupe

## QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN

**\*9. Faites-vous partie d'un pôle de compétitivité?**

Oui

Non

**\*10. Quel était votre Chiffre d'Affaires en 2013?**

**\*11. Quel était votre Chiffre d'Affaires en 2011?**

**\*12. Quel pourcentage de votre Chiffre d'Affaires réalisez-vous sur le marché Français?**

**\*13. Quel pourcentage du Chiffre d'Affaires réalisez-vous à l'export?**

## SPÉCIFICITÉS SUR VOTRE PME, VOS SALARIÉS, VOS CLIENTS ET VOT...

**\*14. Veuillez répondre aux affirmations suivantes par oui ou par non:**

	Oui	Non
Notre PME communique clairement sa vision et sa mission de croissance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notre PME est engagée dans la croissance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notre PME est impliquée dans des réseaux, des syndicats professionnels...etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN

## 15. Veuillez répondre aux affirmations suivantes par oui ou par non:

	Oui	Non
Nos salariés participent à des formations professionnelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos salariés s'impliquent dans leur travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos salariés gèrent et contrôlent leur travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos salariés sont prêts à prendre de nouvelles responsabilités.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos salariés ont des intéressements liés à la performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos salariés sont impliqués dans les décisions de la PME.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos salariés sont impliqués dans les décisions stratégiques et opérationnelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## \* 16. Qui sont vos clients? (veuillez donner quelques exemples)

## \* 17. Quelle est l'importance de vos trois plus gros clients? (en pourcentage du Chiffre d'Affaires)

## 18. Veuillez répondre aux affirmations suivantes par oui ou par non:

	Oui	Non
La valeur ajoutée générée pour nos clients vient de la supériorité ou de la qualité de nos produits.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La valeur ajoutée générée pour nos clients vient de l'innovation et de la Recherche et Développement (R&D).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## \* 19. Concernant votre stratégie, vous proposez une offre (un seul choix possible):

- De valeur comparable aux offres concurrentes mais à un prix inférieur.
- De valeur différente des offres concurrentes.
- Fortement différente pour attirer qu'un petit nombre de clients.

## SPÉCIFICITÉS SUR VOUS, LE(LA) DIRIGEANT(E) DE PME

# QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN

## 20. Veuillez répondre aux affirmations suivantes par oui ou par non:

	Oui	Non
J'appartiens à une minorité ethnique (par exemple, asiatique).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai dû faire des sacrifices pour devenir entrepreneur (e).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mes parents étaient déjà à leur compte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis le(la) créateur (créatrice) de la PME.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'ai créé qu'une seule PME indépendante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'avais déjà de l'expérience dans ce secteur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai déjà été propriétaire d'une PME avant celle-ci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai déjà été propriétaire d'une PME dans le même secteur avant celle-ci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai fait des études de commerce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai passé un diplôme dans le cadre de la formation professionnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## \*21. Quel est votre niveau de formation?

- Aucun
- Secondaire
- Bac
- Bac + 2
- Bac + 4/5
- Supérieur à Bac + 4/5

## \*22. Avez-vous vendu une première PME pour ensuite en hériter, en créer ou en acheter une autre?

- J'ai vendu une première PME.
- Je n'ai pas vendu une première PME.

**VOS POINTS DE VUE CONCERNANT VOTRE PASSÉ, VOTRE PRÉSENT ET VOTRE ...**



# QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN

**\*23. Lisez chacune des propositions suivantes attentivement et répondez en indiquant dans quelle mesure chaque proposition vous caractérise.**

**Répondez le plus spontanément et le plus sincèrement possible en vous rappelant qu'il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses.**

**Seul votre avis m'intéresse.**

	Pas du tout caractéristique de moi	Pas caractéristique de moi	Ni pas caractéristique, ni caractéristique de moi	Caractéristique de moi	Tout à fait caractéristique de moi
PN1) Je pense souvent à ce que j'aurais dû faire autrement dans ma vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PN2) Je pense aux mauvaises choses qui me sont arrivées dans le passé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PN3) Je pense aux bonnes choses que j'ai ratées dans ma vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PP1) Les images, les odeurs et les sons familiers de mon enfance me rappellent souvent des souvenirs merveilleux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PP2) Le fait de penser à mon passé me donne du plaisir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PP3) Les souvenirs heureux des bons moments me viennent facilement à l'esprit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PF1) Puisque ce qui doit arriver arrivera, peut importe vraiment ce que je fais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PF2) Je n'ai plus aucun plaisir à faire des choses si je dois penser aux objectifs, aux conséquences et aux résultats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PF3) Se préoccuper de l'avenir n'a aucun sens, puisque de toute façon je ne peux rien y faire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PH1) C'est important de mettre de l'excitation dans ma vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PH2) Je prends des risques pour mettre de l'excitation dans ma vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PH3) Je me trouve toujours entraîné par l'excitation du moment.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## QUESTIONNAIRE PRÉCÉDANT L'ENTRETIEN

F1) Quand je dois réaliser quelque chose, je me fixe des buts et j'envisage les moyens précis pour les atteindre.

F2) Je fais aboutir mes projets à temps, en progressant étape par étape.

F3) Je suis capable de résister aux tentations quand je sais qu'il y a du travail à faire.

## RENSEIGNEMENTS

**\* 24. Quel âge avez-vous?**

**\* 25. Vous êtes:**

Une Femme

Un Homme

**\* 26. Vous arrivez à la fin du questionnaire.**

**Veillez indiquer vos coordonnées pour pouvoir fixer une date et une heure d'entretien. Faisant suite à notre entretien, vous recevrez une synthèse détaillée très utile pour votre croissance.**

**Merci beaucoup pour votre participation!**

**Quel est le nom de votre PME?**

**\* 27. Quelle est l'adresse de votre PME?**

**\* 28. Quelle est votre adresse e-mail?**

## Résumé

Les recherches en Management/Organisation ont quelque peu mis de côté la Perspective Temporelle ou PT (selon Lewin, la somme des points de vue individuels à un moment donné sur le passé et le futur psychologique). Cette Thèse étudie comment le(la) dirigeant(e) et sa PME agissent pour générer de la croissance en se focalisant sur la PT. Les questionnaires et les entretiens avec les 22 dirigeant(e)s d'entreprises (effectif : 10-49 salariés) permettent la mise au jour de leurs PT mais aussi des liens entre les différentes composantes du cadre conceptuel (ex : l'orientation entrepreneuriale de la firme, la vigilance individuelle) et d'autres éléments importants (ex : les biais cognitifs). La construction et les comparaisons des 22 cartes cognitives permettent également la mise au jour des différentes trajectoires de croissance et le questionnement de « l'équilibre » de la PT comme critère « discriminant ». Enfin, un modèle à tester et des directions de recherche sont proposés.

## Mots Clés

Perspective Temporelle, vigilance, orientation entrepreneuriale, croissance, PME.

## Abstract

Organization and Management studies have somewhat neglected Time Perspective (TP), which is, according to Lewin, the sum of the individual's viewpoints of his psychological past and future existing at a given time. This dissertation examines how small and medium-sized enterprise (SME) owner-managers and their firms generate growth, with a focus on TP. Questionnaires and qualitative interviews with 22 SME owners (10-49 employees) revealed individual TPs and links among diverse components of the conceptual framework (e.g., alertness, entrepreneurial orientation) and other important factors (e.g., cognitive biases). The 22 cognitive maps also showed several firm growth trajectories and raised questions about the "balanced" TP as a discriminating criterion. Last, a model and directions for future research are proposed.

## Keywords

Time Perspective, Alertness, EO, Growth, SMEs.