



**HAL**  
open science

# Entrepreneuriat organisationnel : Enseignements stratégiques d'une approche comparée des principaux modèles

K. Randerson, A. Fayolle

► **To cite this version:**

K. Randerson, A. Fayolle. Entrepreneuriat organisationnel : Enseignements stratégiques d'une approche comparée des principaux modèles. 2010. halshs-00534724

**HAL Id: halshs-00534724**

**<https://shs.hal.science/halshs-00534724>**

Submitted on 10 Nov 2010

**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.



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion\_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

## CAHIER DE RECHERCHE n°2010-07 E1

Entrepreneuriat organisationnel : Enseignements  
stratégiques d'une approche comparée des principaux  
modèles

**RANDERSON Kathleen, FAYOLLE Alain**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2  
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9  
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



# **Entrepreneuriat organisationnel : Enseignements stratégiques d'une approche comparée des principaux modèles**

**Kathleen Randerson**<sup>1</sup>, Université de Grenoble

**Alain Fayolle**, EM Lyon Business School, Solvay Brussels School of  
Economics and Management, Université Libre de Bruxelles

Résumé : Ce travail effectue une étude comparative de différentes modélisations de l'entrepreneuriat organisationnel. Nous étudions ces modèles à travers des prismes différents, afin de mettre en lumière leurs similitudes et leurs différences, notamment dans leur manière de relier les notions de stratégie et d'entrepreneuriat. Cette étude s'inscrit dans une actualité brûlante, car des travaux récents (Lumpkin, 2009) ont souligné des faiblesses dans le construit d'orientation entrepreneuriale, sur lequel sont construits de nombreux modèles et un décalage entre le construit et les outils habituellement utilisés pour le mesurer. Elle apporte à la littérature une approche comparative originale des modélisations principales utilisées pour conceptualiser l'entrepreneuriat organisationnel.

Mots clés : entrepreneuriat organisationnel, stratégie, orientation entrepreneuriale, management entrepreneurial

---

<sup>1</sup> kathleenranderson@yahoo.fr

## Entrepreneuriat organisationnel<sup>2</sup> : Enseignements stratégiques d'une approche comparée des principaux modèles

Résumé : Ce travail effectue une étude comparative de différentes modélisations de l'entrepreneuriat organisationnel. Nous étudions ces modèles à travers des prismes différents, afin de mettre en lumière leurs similitudes et leurs différences, notamment dans leur manière de relier les notions de stratégie et d'entrepreneuriat. Cette étude s'inscrit dans une actualité brûlante, car des travaux récents (Lumpkin, 2009) ont souligné des faiblesses dans le construit d'orientation entrepreneuriale, sur lequel sont construits de nombreux modèles et un décalage entre le construit et les outils habituellement utilisés pour le mesurer. Elle apporte à la littérature une approche comparative originale des modélisations principales utilisées pour conceptualiser l'entrepreneuriat organisationnel.

Mots clés : entrepreneuriat organisationnel, stratégie, orientation entrepreneuriale, management entrepreneurial

L'entrepreneuriat entretient des rapports étroits avec le management stratégique. Il s'est d'abord intéressé à l'étude des personnes qui exercent une activité entrepreneuriale (Miller, 1983) et à la création de celle-ci, alors que le management stratégique s'intéressait à la conduite des affaires de l'activité ainsi créée. Aujourd'hui, le champ de l'entrepreneuriat recouvre, entre autres, l'étude des effets de l'activité, les spécificités des personnes qui s'engagent dans ce type d'activité, et la manière dont ces personnes opèrent (Stevenson & Jarillo, 1990:18; Shane & Venkataraman, 2000:219)<sup>3</sup>. Si l'entrepreneuriat est longtemps resté un sous domaine du management stratégique il s'est, depuis, développé et a progressé en légitimité (Shane & Venkataraman, 2000) et nous assistons à un essor de l'entrepreneuriat organisationnel (EO): en 1999, Zahra *et al.*, ont dénombré 25 études dédiées à l'entrepreneuriat organisationnel, dix ans plus tard, Cogliser *et al.*, (2008) en comptaient plus de cent<sup>4</sup>. Dans la littérature en langue française, cette importance est soulignée par Hernandez & Marchesnay (2008) ou encore Basso et Fayolle (2009). La récente modélisation de l'entrepreneuriat organisationnel, d'Ireland *et al.*, (2009), le 'Corporate Entrepreneurship Strategy' (CES), illustre ce rapport étroit entre stratégie et entrepreneuriat.

Cet engouement nous encourage à effectuer une étude pour comprendre les interrelations entre stratégie et EO. En effet, il est aujourd'hui communément admis que l'entrepreneuriat peut concerner les organisations existantes (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Covin & Slevin 1992; Zahra, 1993; Shane & Venkataraman, 2000; Stevenson & Jarillo, 1990). De nombreux modèles ont été élaborés pour cerner le phénomène. Afin de délimiter le champ de notre travail, nous allons plus particulièrement cibler notre étude sur des modèles qui ont mobilisé le construit d'orientation entrepreneuriale, qui ont été assimilés à ce construit, ou qui

---

<sup>2</sup> BASSO, O. et FAYOLLE, A., L'entrepreneuriat organisationnel. Enjeux et perspectives, *Revue française de gestion* 2009/5, n° 195, p. 86-90. « Entrepreneuriat organisationnel » est la traduction de plusieurs expressions de langue anglaise *intrapreneurship*, *corporate venturing*, *corporate entrepreneurship*

<sup>3</sup> Des individus agissant pour leur propre compte ou dans le cadre organisationnel

<sup>4</sup> Pour le recensement des objets d'étude, voir Carrier 1994 et Champagne et Carrier 2004

intègre, d'une façon ou d'une autre, ce construit<sup>5</sup>. Le concept d'orientation entrepreneuriale (oe) trouve son origine dans un article de Miller (1983) dans lequel cet auteur étudie le chemin vers l'entrepreneuriat selon le type d'organisation. Pour mesurer l'intensité entrepreneuriale, Miller a conçu une échelle incluant l'innovation, la pro-activité, et la propension à prendre des risques ; c'est la consécration des dimensions de ce qui deviendra plus tard l'orientation entrepreneuriale (oe). Le concept d'oe ainsi que les dimensions qui le caractérisent ont été utilisés et développés, notamment par Covin et Slevin ; Covin et Slevin, 1988; 1989; 1991), Lumpkin et Dess (1996), Zahra (1993), Zahra et Covin (1995). Ce construit a également été intégré dans de multiples tentatives de modéliser l'oe (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Lumpkin & Dess, 1996; Ireland *et al.*, 2009). Enfin, l'oe a été assimilée au Management Entrepreneurial par Lumpkin et Dess (1996). La question que nous nous posons, tout d'abord, est la suivante : est-ce que ces construits sont analogues ? Nous soulignons, d'autre part, que les résultats récents de Lumpkin *et al.*, (2009) suggérant qu'il existe des failles dans le construit d'oe, un décalage entre le construit et les outils élaborés pour le mesurer, ou les deux rendent cette étude particulièrement à propos.

Pourquoi ces modèles mobilisent le même concept d'origine ? Quelles sont les similitudes et différences entre ces modèles ? S'agit-il bien de modélisations distinctes ? Quelle est l'utilité de chacune d'elles ? Quelle articulation entre entrepreneuriat et stratégie ? Nous n'avons pas trouvé de réponses à ces questions dans la littérature existante, et c'est ce qui a motivé notre travail. Cet étude, effectuée au moment même où le construit d'oe semble remis en cause (Lumpkin, 2009), est d'un intérêt évident car elle s'inscrit dans une conversation scientifique. Dans un premier temps nous allons présenter les différentes modélisations, puis nous effectuons une étude comparative ciblée, enfin, notre discussion et conclusion terminent ce travail.

## **1. Principales modélisations de l'entrepreneuriat organisationnel**

Nos travaux se focalisent sur les modèles de Miller (1983), Stevenson et ses collègues (1983, 1985, 1986, 1990), Covin et Slevin (1991) étendu par Zahra (1993), Lumpkin et Dess (1996), et Ireland *et al.* (2009), car ils ont consacré, ont été assimilés à, ou sont basés sur le construit d'oe. Ce choix a été effectué afin de délimiter le champ de notre étude.

### **1.1. Le modèle contingent de Miller**

Nous soulignons tout d'abord que des facteurs organisationnels ou une typologie d'organisations est intégrée dans les études à la genèse du concept d'oe (Miller & Friesen 1982, Miller 1983). Ces travaux initiaux avaient pour but de mettre à jour la voie vers l'innovation, selon le type d'organisation ou selon des facteurs de contingence, entre environnement, stratégie, et organisation. Dans le premier article, Miller et Friesen (1982), opposent le modèle entrepreneurial (où l'innovation est l'état naturel des activités) et le modèle conservateur (où l'innovation est la réponse à un danger). Dans le second, intitulé « *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms* », Miller (1983) établit une typologie où il cherche les corrélations entre l'entrepreneuriat et le type d'organisation dans trois types d'organisation : simple, planificatrice, et organique. Dans le premier type, il est corrélé avec le dirigeant (son 'locus of control', son pouvoir, et ses capacités techniques et technologiques). Dans le deuxième, ce sont la planification stratégique et la personnalité du

---

<sup>5</sup> L'orientation entrepreneuriale est devenue centrale à l'étude de l'EO. Short *et al.*, 2010 ont noté que l'article séminale de Lumpkin & Dess (1996) est cité à plus de 1000 fois dans Google.scholar.com. (Short *et al.*, 2010, Construct validation using CATA : an illustration using entrepreneurial orientation, *Organizational Research Methods*, 2010 :13 :320

dirigeant qui font la différence. Enfin, dans l'organisation organique, l'entrepreneuriat est relié à l'adaptation de la structure et de l'organisation à son environnement. Pour en mesurer l'intensité, Miller a conçu une échelle incluant l'innovation, la pro-activité, et la propension à prendre des risques.

Trois points importants sont à noter. En premier lieu, Miller, dans son travail de 1983, avait conçu ce qui deviendra par la suite l'orientation entrepreneuriale (oe), comme une moyenne arithmétique, une variable dépendante agrégée. Deuxièmement, l'entrepreneuriat est ici compatible avec différents types d'organisation, y compris des organisations planificatrices. Troisièmement, Miller et Friesen (1982), effectuent une mise en garde : l'excès d'entrepreneuriat peut nuire à l'organisation. Un apport majeur de ce travail est d'initier l'évolution dans le paradigme entrepreneurial : « Le plus important n'est pas de savoir qui est l'acteur principal, mais le *processus* entrepreneurial en lui-même et les facteurs organisationnels qui peuvent le favoriser ou l'inhiber » (Miller, 1983:770). L'étude intègre des variables environnementales, structurelles, stratégiques, et le 'locus of control' du dirigeant. Les variables stratégiques retenues par Miller (« analysis, futurity, explicitness of strategy and strategic integration ») ont trait à la prise de décision et au mode de formation de la stratégie, mais ne consacrent pas des stratégies particulières. Ce choix s'explique, car ces variables vont jouer un rôle différent selon le type organisationnel. Nous pouvons observer que ces travaux sont très largement utilisés (« *The correlates of entrepreneurship in three types of firms* » est cité dans la base de données BSP à 260 reprises), mais est-ce que ces travaux ont toujours été compris ? Est-ce que l'esprit du concept a été respecté ?

## **1.2. Le management entrepreneurial de Stevenson (ME)**

Stevenson et Jarillo (1986, 1990) ont explicitement qualifié de 'mode de management' le concept initialement élaboré par Stevenson (1983), puis affiné avec Gumpert (Stevenson & Gumpert, 1985). Ils définissent l'entrepreneuriat comme « un processus par lequel un individu – soit pour son propre compte, soit dans un cadre organisationnel – poursuit une opportunité nonobstant les ressources dont il/elle a le contrôle » (Stevenson & Jarillo, 1990 :23). Le mode de management opérationnalise cette définition, et repose sur six dimensions : l'orientation stratégique, la poursuite d'opportunité, le contrôle des ressources, l'allocation des ressources, la structure, et la politique de rémunération. Les trois premières dimensions sont de nature stratégique, les trois dernières supportent cette stratégie, et peuvent être perçues comme des outils offerts au management afin d'encourager l'identification et la poursuite d'opportunités, gages de l'activité et de l'intensité entrepreneuriale de l'organisation (Randerson & Fayolle, 2010).

Lumpkin et Dess (1996) ont estimé que les concepts de Management Entrepreneurial et d'Orientation Entrepreneuriale étaient analogues. Brown et al (2001) ont cherché à opérationnaliser le management entrepreneurial. Pour ce faire, ils ont combiné dans leur étude les dimensions du ME et de l'oe. Pour le premier construit, ils ont développé les questions à partir des travaux de Stevenson, extrêmement détaillés. Pour le second, ils ont pris l'échelle développée par Miller (1983) et Covin et Slevin (1989). L'étude a révélé d'une part une corrélation positive entre les deux indices et que ces concepts se chevauchent seulement en partie: ces concepts sont distincts, aucun d'eux n'est suffisant pour déterminer l'entrepreneuriat organisationnel.

Dans ce même travail, Brown et al (2001) ont proposé d'ajouter deux dimensions supplémentaires au management entrepreneurial : la stratégie de croissance et la culture entrepreneuriale. D'après eux, es promoteurs recherchent la croissance et le ME y tend. Nous

pensons que cette lecture de Stevenson est erronée : si l'état futur désiré est caractérisé par la croissance, Stevenson fait référence ici à la personne promoteur, et non pas à l'organisation car Stevenson nous met en garde contre la croissance organisationnelle, qui apporte à travers la hiérarchisation et la spécification, la perte de l'entrepreneuriat. Ensuite, Brown et al (2001) décrivent la culture entrepreneuriale comme celle qui encourage la créativité en rapport avec l'opportunité. Ici, aussi, nous voyons une complexification inutile du concept. La culture entrepreneuriale ne serait rien de plus que la combinaison effective de la détection d'opportunités, la volonté de les poursuivre, et la confiance dans la réussite. Ces facteurs sont déjà compris dans d'autres dimensions du ME ; il ne nous semble pas pertinent d'ajouter une dimension nouvelle spécifique.

### **1.3. Le modèle de Covin & Slevin (1991): entrepreneuriat et comportement organisationnel**

Le modèle de Covin et Slevin (1991) intègre l'oe sous le terme de 'posture entrepreneuriale', laquelle influencerait directement et fortement sur la performance de l'organisation. Cette posture serait influencée par des variables externes, stratégiques, et internes. Nous notons que le lien de causalité est double, car les variables internes (valeurs et philosophie de la direction générale, ressources et compétences organisationnelles, culture, et structure) impactent et sont impactées par la posture entrepreneuriale (oe) ; ces variables auraient également un effet modérateur direct sur le lien entre posture et performance. Nous retrouvons ici l'idée selon laquelle les comportements stratégiques autonomes influent sur le paradigme organisationnel, qui à son tour engendre un changement dans le comportement stratégique induit (Burgelman, 1983).

Ce modèle se distingue du travail de Miller (1983) car les dimensions qui constituent l'oe sont désormais regroupées dans une variable dépendante unique : la « posture entrepreneuriale ». Le cadre n'est plus celui de la contingence, mais d'un modèle intégratif où le lien posture – performance (variable indépendante ultime selon Covin et Slevin) est au cœur de l'étude. La posture peut être affectée par des variables externes, internes, et stratégiques ; le lien posture – performance peut être affecté indirectement par ces variables. Enfin, ces variables peuvent également être affectés par la posture.

Quand nous comparons ce modèle avec les travaux fondateurs de Miller et Friesen (1982) et de Miller (1983), nous nous interrogeons. Ces travaux initiaux ont placé la variable agrégée 'entrepreneuriat' en variable dépendante (innovation et prise de risque, puis innovation, prise de risque, et pro-activité). Ces deux études laissent la porte ouverte à l'entrepreneuriat dans des types d'organisation différents, cherchant à élaborer pour chacun une voie singulière vers l'innovation ou l'entrepreneuriat : « La littérature relevant de l'innovation, bien que parfois contradictoire, semble décrire surtout un modèle conservateur d'innovation » (Miller et Friesen 1982:3); et « certains peuvent être tentés d'affirmer que ces firmes sont tout sauf entrepreneuriale. Mais les organisations planificatrices poursuivent souvent un processus systématique et rigoureux d'innovation et de nouveau produit-marché (Miller, 1983:773). Aucun de ces modèles ne prône l'entrepreneuriat *per se* – Miller et Friesen (1982) mettent même en garde contre l'excès.

Ce modèle a fait l'objet d'une critique est d'une extension par Zahra (1993). Parmi d'autres suggestions, il critique d'abord la pertinence de la posture entrepreneuriale, arguant que cet instrument mesurerait une disposition envers des activités entrepreneuriales et non pas l'entrepreneuriat à proprement parler. Il complète le modèle dans ses variables (externes, stratégiques, et internes) qui influeraient sur l'entrepreneuriat organisationnel. Zahra (1993:6)

s'interroge d'abord sur la pertinence de l'utilisation de l'OE, car il ne sait dire si Covin et Slevin se réfèrent à 1) l'intensité de ce comportement, 2) la formalité des activités qu'une organisation entreprend pour se renouveler et ainsi définir sa stratégie, ou 4) la durée de ces efforts. Cet auteur ajoute aux variables internes initiales, le background (formation et expérience) des dirigeants, et les processus (équité et participation dans l'élaboration de la nouvelle activité).

#### **1.4. Le cadre conceptuel de Lumpkin & Dess' 1996**

Lumpkin et Dess (1996 : « Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance ») ont élaboré un modèle conceptuel de l'orientation entrepreneuriale, qui place comme variables de contingence des facteurs environnementaux (dynamisme, munificence, complexité, et spécificités de l'industrie) et des facteurs organisationnels (taille, structure, stratégie, processus d'élaboration de la stratégie, ressources organisationnelles ; culture, et caractéristiques de la direction générale) entre l'orientation entrepreneuriale d'une organisation et sa performance. Ce modèle ne comprend pas d'intention stratégique expressément formulée, celle-ci se déduit des comportements reflétant les cinq dimensions suivantes. En effet, aux dimensions initiales d'innovation, de pro-activité, et de prise de risque, ils suggèrent d'en ajouter deux autres : l'agressivité envers la compétition et l'autonomie.

Leur clarification a été critiquée (Basso *et al.*, 2009), dans ses dimensions supplémentaires comme dans son opérationnalisation. Selon Basso et al., la dimension d'agressivité envers la compétition ne se distingue pas de la dimension de pro-activité, de même que l'autonomie figure déjà dans la dimension de prise de risque. Aussi, les dimensions se chevauchent-elles : l'opérationnalisation inclue des questions sur les intentions mais également sur les processus et leurs résultats. Dans leur article de 1996, Lumpkin et Dess opèrent un virement radical (Basso et al, 2009). D'abord ils remplacent l'approche binaire (l'orientation d'une organisation peut être entrepreneuriale ou conservatrice) par le continuum (entrepreneurial-conservateur). Ensuite, ils réduisent l'OE à une « nouvelle entrée », dans l'optique restrictive traditionnelle chère à l'entrepreneuriat individuel. Troisièmement, ils élargissent le champ des acteurs susceptibles d'intervenir: "cela [EO] implique des intentions et actions des acteurs clés qui travaillent dans un processus créateur dynamique visant la création de nouvelles activités. 1996: 136)". Ces intentions et actions ne sont plus la chasse gardée de la direction, mais nous n'avons pas d'indications précises sur *qui* ces acteurs peuvent être. Enfin, intégrant les travaux de Kreiser *et al.*, (2002), ils proposent une rupture quant à la co-variance des dimensions: "... nous suggérons qu'autonomie, innovation, prise de risque, pro-activité, et agressivité envers la compétition peuvent varier indépendamment, en fonction de l'environnement et du contexte organisationnel" (1996:137). Ce modèle est bien un modèle distinct des précédents, comme le constate également Basso, Fayolle, et Bouchard (Basso *et al.*, 2009:190), soulignant que le concept et les dimensions ont subi des altérations " qu'au cours de l'histoire de ses emplois en entrepreneuriat organisationnel, le construit « EO » a subi plusieurs altérations, notamment lors de la tentative de « clarification » de Lumpkin et Dess (1996) qui inaugure une véritable réinterprétation du concept en voulant notamment l'utiliser comme concept unificateur d'un champ marqué par une pluralité d'approches. »

Les travaux récents des auteurs de la « clarification »(Lumpkin *et al.*, 2009) ont d'abord constaté que la plupart des travaux ultérieurs au modèle de 1996 continuaient de déployer uniquement les trois dimensions d'origine, et ont aussi conclu à des failles dans le concept et dans sa mesure.

### **1.5. Le modèle CES de Ireland et al (2009)**

Le modèle de 'corporate entrepreneurship strategy' (CES), conceptualisé par Ireland *et al.* (2009:24), intègre à part entière le construit d'oe : « le modèle proposé n'indique nullement quels sont les comportements et dimensions de l'oe, mais comment l'état organisationnel ou qualité qu'est oe se manifeste à travers l'organisation par l'implémentation d'une stratégie particulière. » Ainsi, il s'appuie sur le comportement entrepreneurial de ses membres, tel que identifié par Lumpkin et Dess (1996).

Le modèle CES se divise en antécédents, éléments, et conséquences d'une CES, et ce à des niveaux différents (individuel, cadres dirigeants, et organisationnel). Les éléments du CES à proprement parler sont une vision stratégique entrepreneuriale, des processus et comportements entrepreneuriaux, et une architecture organisationnelle propice à l'entrepreneuriat. Il est à noter que les individus qui composent l'organisation figurent expressément dans le modèle à travers leurs comportements mais aussi leurs croyances, attitudes, et valeurs en relation avec l'entrepreneuriat. L'on rejoint ici la question du 'locus' de l'entrepreneuriat.

Le modèle CES ne conceptualise pas l'interface entre l'entrepreneuriat et le processus stratégique d'une organisation. Au contraire, la stratégie entrepreneuriale implique que l'intention stratégique de l'organisation soit d'exploiter expressément et continuellement des opportunités d'affaires dans l'objectif de croissance et d'avantage concurrentiel. Adopter une CES (contrairement à une autre stratégie, par exemple de diversification, de différenciation, de maîtrise des coûts) implique que les activités primaires associées à l'entrepreneuriat (i.e. identification d'opportunités) doivent être intégrés aux activités primaires associées au management stratégique (i.e., exploitation d'opportunités) pour que cette CES soit effective.

Cette brève présentation des modèles d'entrepreneuriat organisationnel nous montre que ces modèles recouvrent des conceptions bien distinctes ; ils ont réservé des places différentes à la stratégie. Notre deuxième partie est consacrée à l'étude comparative de ces modèles.

## **2. Etude comparative de quelques modèles d'entrepreneuriat organisationnel**

Nous avons effectué une analyse thématique approfondie de la littérature, qui nous a conduit à effectuer les distinctions suivantes : la définition d'entrepreneuriat dans lequel s'inscrit le modèle, les conséquences attendues, et le type de modèle. Dans un premier temps, nous allons exposer les différences paradigmatiques de ces modèles, avant de centrer nos développements sur le rapport « entrepreneuriat/ stratégie ».

### **2.1. Les différences de paradigme justifiant la multiplication de modèles**

Ces différences de paradigme, que nous percevons par l'examen de la définition de l'entrepreneuriat dans lequel s'inscrit le modèle, les conséquences attendues, et le type de modèle apportent quelques éléments de réponse à la question : pourquoi tant de modèles ?

Nous notons que la définition retenue diffère selon les auteurs de ces différents modèles. Pour certains, l'entrepreneuriat est déduit d'un comportement (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993). Pour d'autres, il est l'aboutissement réussi : la nouvelle entrée (Lumpkin & Dess, 1996). Enfin, pour d'autres, il est vu comme un processus (Stevenson & Jarillo, 1990). La définition est d'importance, car elle est signe de ralliement pour l'étude. Autrement dit, le chercheur en entrepreneuriat se penchera sur une situation où il a observé le phénomène en

tant que comportement (prise de risque, innovation, pro-activité, agressivité envers la compétition, autonomie), ou en tant que nouvelle entrée (nouveau produit, nouveau service), ou encore en tant que processus, selon la définition qu'il a retenue.

Les conséquences attendues de l'EO diffèrent selon les modèles. Les conceptualisations de Stevenson, Covin et Slevin, et d'Ireland d'un côté, et celle de Lumpkin et Dess de l'autre, illustrent la distinction opérée par Birkinshaw : (Birkinshaw, 1997:208), selon laquelle « l'entrepreneuriat organisationnel ciblé » ou corporate venturing et « l'entrepreneuriat organisationnel dispersé » ou intrapreneuriat couvriraient deux réalités distinctes. Il part du postulat que l'entrepreneuriat et le management sont des processus distincts, qui ont besoin de structures organisationnelles différentes pour être effectifs. L'EO ciblé est confié à une unité semi autonome, dont la mission est d'identifier et de poursuivre les nouvelles opportunités d'affaires. L'intrapreneuriat, ou « l'EO diffus » repose sur la croyance que chaque membre de l'organisation détient des capacités managériales et entrepreneuriales, qu'il ou elle peut déployer plus ou moins simultanément. Birkinshaw (1997 :209) cite les antécédents trouvés habituellement dans la littérature : une culture entrepreneuriale, une structure organique, ainsi que l'engagement et l'implication personnelle des employés. Il souligne que les responsabilités managériales et les responsabilités entrepreneuriales sont difficilement conciliables, et que les premières prennent souvent la priorité sur les secondes car définies plus précisément et donnant lieu à des récompenses immédiates. Citant Drucker (1985), il précise que l'intrapreneuriat (dispersé) pourrait même inhiber l'entrepreneuriat si ce premier n'est pas correctement managé. Cette même distinction a été soulignée par (Basso, 2006), qui choisit les termes d'enclave et d'imprégnation. Il note que la forme de l'enclave a été la plus souvent retenue, et évoque l'ambidextrie organisationnelle (Tushman et O'Reilly III, 1996), faisant référence au dilemme exploration / exploitation de March (1991).

Ces modèles sont qualifiés de « modèle contingent », de « mode de management », de « modèle d'entrepreneuriat », de « mesure de l'intensité entrepreneuriale », de « processus », et de « modèle compréhensif », par leurs auteurs respectifs; ils évoluent dans des typologies différentes, et opèrent sur des plans différents. Nous avons déjà noté que l'étude de Miller (1983) s'inscrivait dans la théorie de la contingence. Covin et Slevin (1991), Zahra (1993) et Ireland et al. (2009) ont proposé des modélisations se voulant comprehensive, incluant dans l'étude ; les antécédents et les conséquences de l'entrepreneuriat organisationnel. Ils ont cherché à établir, par ces modélisations, une voie unique vers l'entrepreneuriat, en vue d'assurer la performance, à travers des implications positives non financières, telles que la capacité compétitive ou le repositionnement stratégique. Ici, l'organisation est qualifiée d'entrepreneuriale, ou pas. Ces modèles donnent peu d'indications opérationnelles sur les façons d'augmenter l'intention entrepreneuriale, ou d'intensifier les processus entrepreneuriaux. Un grand effort a été consacré à rechercher l'exhaustivité des variables impliquées, et parfois les interactions entre ces variables, mais nous avons peu d'indications quant aux contenus. Le modèle d'Ireland et al. peut être vu comme un idéal (2009 :39) « il sera difficile de créer une CES, et de la maintenir encore d'avantage [...] la faillite de l'une de ces trois composantes ou de leurs interactions porterait atteinte à la viabilité de cette stratégie.» ; les heureux élus sont rares (2009 :40). Ceci est problématique, car Birkinshaw (1997) nous rappelle les conséquences d'une stratégie entrepreneuriale « ratée ». Stevenson et ses collègues qualifient explicitement de 'mode de management' leur conceptualisation.

## **2.2. La place de la stratégie dans ces modèles**

Nous constatons que les modèles étudiés ont soit adopté la stratégie entrepreneuriale (la poursuite d'opportunités) comme stratégie de l'organisation (Stevenson & Jarillo, 1990; Ireland *et al.*, 2009), soit placé la stratégie en variable de médiation (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Lumpkin & Dess, 1996). Nous traitons le modèle de Miller (1983) à part car les variables liées à la stratégie sont ici empruntées à Mintzberg (1973), et ont une influence contrastée selon le type d'organisation étudié. Par ailleurs, l'acteur stratégique (celui sur qui repose l'initiative) diffère : parfois cet acteur est identifié, parfois il est indéfini.

Le ME et le CES confondent stratégie entrepreneuriale et stratégie organisationnelle ; En effet, la conceptualisation de Stevenson et de ses collègues comprend trois dimensions qui reflètent l'intention stratégique du concept : l'orientation stratégique, la poursuite d'opportunité, et le contrôle des ressources. 'L'orientation stratégique' reflète la création de la stratégie, celle-ci est centrée sur l'identification et l'exploitation d'opportunités, de nouvelles combinaisons de ressources, afin de créer de la valeur. Identification et poursuite d'opportunités sont indépendantes des ressources contrôlées. Ce postulat engendre une analyse à deux niveaux. Premièrement, la stratégie n'est pas élaborée afin d'utiliser de façon efficiente ou de maximiser les ressources contrôlées : les notions d'opportunité et de maximisation s'excluent. Ensuite, l'entrepreneur sera conduit à utiliser ou à extraire de la valeur à des ressources appartenant à d'autres (dimension contrôle des ressources). Enfin, dans un comportement entrepreneurial, l'intention ne suffit pas, c'est l'action qui compte, c'est la 'poursuite d'opportunité'. La notion de poursuite d'opportunité est ici spécifique. En effet, Stevenson et Gumpert (1985) ont défini l'opportunité comme un état futur jugé désirable et atteignable », donc d'une manière moins restrictive que la notion d'opportunité d'affaires. Ainsi, la combinaison nouvelle de ressources peut aboutir à la proposition d'un nouveau produit ou service ; elle peut également être mise au service de l'entreprise elle-même, comme l'illustre Fonrouge (2008). Elle peut également incarner le changement, assimiler le processus de changement au processus entrepreneurial comme le suggère Soparnot (2009), où la Capacité Organisationnelle de Changement comprend une dimension contextuelle et une dimension processuelle (leadership, légitimité, construction, déploiement, communication). Cette stratégie d'identification et de poursuite d'opportunités nonobstant les ressources détenues peut, enfin, prendre des formes différentes ; Polge (2008), par exemple, différencie les stratégies de développement par croissance des stratégies partenariale, et incrémentale.

Le CES d'Ireland et ses collègues postule que l'intention stratégique de l'organisation est d'exploiter expressément et continuellement des opportunités d'affaires dans l'objectif de la croissance et de l'avantage concurrentiel. Ces auteurs ont souligné des limites à une telle stratégie : d'abord, il convient d'admettre qu'une CES se travaille, et ce travail repose sur, et est facilité par, un alignement par paire ou par sous-ensemble ('a bundle of fits'), en particulier quant à la circulation d'information. Ensuite, et surtout, ils précisent qu'adopter une CES (contrairement à une autre stratégie, par exemple de diversification, de différenciation, de maîtrise des coûts) implique que les activités primaires associées à l'entrepreneuriat (i.e. identification d'opportunités) doivent être intégrées aux activités primaires associées au management stratégique (i.e., exploitation d'opportunités) pour que cette CES soit effective. Nous avons déjà souligné que leurs auteurs qualifient eux-mêmes la CES de fragile, et très rare.

Dans les modèles de Covin et Slevin et Lumpkin et Dess, la stratégie est une variable médiatrice. Covin & Slevin (1991) ont inclus des variables stratégiques spécifiques tels que la mission et les tactiques compétitives et les pratiques d'affaires. Lumpkin et Dess (1996) font

figurer la stratégie comme une variable médiatrice parmi les facteurs organisationnels. Ici, la stratégie est distincte de l'oe, elle n'est pas explicitée. Le processus d'élaboration de la stratégie (1996 :139) comprend « la gamme entière d'activités organisationnelles impliquant la planification, la prise de décision, et le management stratégique. Ces processus peuvent également comprendre beaucoup d'aspects de la culture organisationnelle, le système de valeurs partagé, et la vision. »

Dans ces modèles nous notons qu'il y a d'une part une orientation entrepreneuriale qui est déduite du comportement de l'organisation et/ou de ses membres, et d'autre part une stratégie distincte de l'oe. Ces comportements traduisent la prise de risque, l'innovation, la pro-activité, l'agressivité envers la compétition, et l'autonomie. Dans le modèle de Covin et Slevin (1991), ainsi que dans la clarification proposée par Zahra (1993), les variables stratégiques influent sur la posture entrepreneuriale (oe) ; cette posture affecte également la stratégie. Dans le modèle de Lumpkin et Dess (1996), nous partons de ces comportements pour aller vers la performance ; ce lien est affecté par des variables internes, notamment la stratégie.

L'acteur stratégique (que nous allons préférer au terme « locus of entrepreneurship », car l'action entrepreneuriale peut s'effectuer à plusieurs niveaux) diffère dans les modèles objet de l'étude. Les travaux de Miller (1983 :770), ouvrant la voie dans ce domaine, indiquent que « [le rôle entrepreneurial] peut facilement dépasser, voire contourner, les contributions d'un acteur central. Parfois, le renouveau organisationnel est opéré par l'entrepreneur traditionnel. Dans d'autres cas, ceci est la chasse gardée du service « planification » ou « ventures » de la maison mère. Et enfin, cela peut être effectué à des niveaux plus bas de l'organisation, par exemple dans la R&D, l'engineering, le marketing, voire même la production. Mais, le plus important est moins qui le fait que le processus entrepreneurial et les facteurs organisationnels qui l'encouragent ou l'inhibent. » Ainsi, l'acteur stratégique sera fonction du type d'organisation et des facteurs de contingence.

Dans le management entrepreneurial de Stevenson et ses collègues, le nœud de l'entrepreneuriat organisationnel tient de ce que « l'opportunité pour l'organisation doit être poursuivie par les individus qui la composent, qui peuvent avoir des perceptions plus ou moins divergentes avec celles de l'organisation. Aussi, aucune opportunité ne peut être poursuivie si elle n'a pas été identifiée » (1990 :24). Ainsi, chaque membre de l'organisation est potentiellement un acteur stratégique.

Pour Covin et Slevin (1991 :13), la stratégie est davantage concernée par les grands objectifs recherchés par l'organisation que par les moyens spécifiques pour les atteindre (la posture entrepreneuriale). Cette dernière (1991 :7) traduite par des « comportements entrepreneuriaux à tous les niveaux de l'organisation et qui reflètent la philosophie stratégique des dirigeants en ce qui concerne les pratiques managériales efficaces. » peut être associée particulièrement à une stratégie « build ». L'acteur stratégique dans ce modèle est donc le dirigeant. Dans sa clarification, Zahra (1993) n'a pas apporté de modifications aux variables stratégiques suggérées par Covin et Slevin (1991). Cependant, il a (1993 :7) critiqué l'absence de 'locus of entrepreneurship', et a suggéré d'ajouter au modèle la prise en considération de plusieurs niveaux d'analyse. Ceci permettrait d'abord de cerner les besoins particuliers des différents niveaux dans leurs activités entrepreneuriales. Ensuite, reconnaître une activité entrepreneuriale à des niveaux divers permet également d'étudier les interactions entre ces variables à ces différents niveaux. Enfin, multiplier les niveaux d'analyse ouvrira la voie aux chercheurs de la synthétisation des données et des méta-analyses. Nous soulignons ici aussi, la distinction difficile entre action entrepreneuriale et action stratégique.

Pour Lumpkin et Dess (1996 :136), l'oe implique les intentions et les actions des personnages clés, agissant au sein d'un processus dynamique dont l'objectif est la création d'une nouvelle activité. Nous trouvons donc une double limitation : les comportements constitutifs de l'OE sont réservés à une certaine catégorie de personnes, ensuite ces intentions et actions visent uniquement la création d'activité. La CES d'Ireland et al (2009) adopte également la dualité entre les « acteurs stratégiques » (cadres dirigeants lors de l'élaboration de la vision stratégique entrepreneuriale) et les membres de l'organisation incarnant cette stratégie entrepreneuriale dans leurs comportements. Ici, la dualité ne devrait pas engendrer d'ambiguïté, car ces comportements entrepreneuriaux mettent en action cette stratégie.

Dans ces modèles, où les comportements entrepreneuriaux se manifestent, parfois à plusieurs niveaux, et où par ailleurs une stratégie organisationnelle est en marche, se pose d'une manière évidente la question de la compatibilité des deux, de leur dialogue.

### **3. Discussion et conclusion**

Nous avons, dans un premier temps, présenté différentes modélisations de l'entrepreneuriat organisationnel articulées autour du concept d'OE. Les travaux de Friesen et Miller (1982) et Miller (1983) isolent les comportements de prise de risque, innovation, et pro-activité comme des révélateurs de l'entrepreneuriat. Le modèle de Covin et Slevin (1991), discuté et élargi par Zahra (1993) qualifient ces comportements de 'posture entrepreneuriale', et les positionnent de cette manière en variable dépendante. Lumpkin et Dess (1996), dans leur effort de clarification, ont initié un nouveau construit. Aux trois dimensions initiales, ils ont ajouté l'agressivité envers la compétition et l'autonomie. Ces cinq dimensions conduiraient à la performance organisationnelle ; cependant, le lien oe / performance peut être affecté par des variables internes et environnementales. Les travaux de Stevenson et de ses collègues ont été assimilés au modèle de Lumpkin et Dess, mais ces travaux s'inscrivent dans un autre paradigme de l'entrepreneuriat vu comme un mode de management. Le modèle de CES, comme le précédent, adopte l'entrepreneuriat sous l'angle de la stratégie organisationnelle. Celle-ci se manifeste à travers les comportements (oe) de ses membres, mais aussi par une vision stratégique entrepreneuriale.

Nous avons ensuite comparé ces différentes modélisations. Cependant, avons-nous comparé des choses comparables ? Bien qu'ayant comme fil conducteur le concept de l'oe, nous constatons que ces notions sont hétéroclites, et témoignent de visions bien spécifiques. Aussi, de grandes distinctions s'imposent. La définition de l'entrepreneuriat dans laquelle s'inscrit le modèle est d'importance, car elle détermine l'intérêt de l'étude. Le chercheur qualifiera son objet tantôt de comportement, tantôt de nouvelle entrée, tantôt de processus. C'est la définition retenue qui va donner tout son sens au modèle. La définition retenue de l'EO a des conséquences importantes. En effet, Birkinshaw (1997) et Basso (2006) ont identifié deux formes d'entrepreneuriat organisationnel : dispersée (intrapreneuriat, imprégnation) et ciblée (corporate venturing, enclave). Les conceptualisations de Stevenson et d'Ireland et ses collègues sont des illustrations de la première, le modèle de Lumpkin et Dess illustre la seconde. Zahra a noté que le modèle de Covin et Slevin appartient à la première forme, et a suggéré que l'on pouvait inclure les mécanismes de corporate venturing dans le modèle. Mais est-ce que ces deux formes peuvent co-exister dans une organisation ? Dans le cas présent, la question est de savoir si les activités entrepreneuriales doivent être effectuées par une poignée de personnes, ou si elles doivent être dispersées à travers l'organisation, n'importe quel membre de l'organisation étant susceptible d'effectuer une activité entrepreneuriale, ou encore si ces deux schémas peuvent exister simultanément dans une organisation.

L'utilité de ces modèles est aussi très différente. Si Miller (1983) s'inscrivait dans la théorie de la contingence, Covin et Slevin (1991), Zahra (1993) et Ireland et al. (2009) ont proposé des modélisations de l'EO se voulant complètes, et exhaustives. Ils ont incorporé dans l'étude, les antécédents et les conséquences de l'EO. Ils ont cherché à établir, par ces modélisations, une voie unique vers l'entrepreneuriat, en vue d'assurer la performance à travers des implications positives non financières, telles que la capacité compétitive ou le repositionnement stratégique. Ici, l'organisation est qualifiée d'entrepreneuriale, ou pas. Le modèle d'Ireland et al. peut être vu comme un idéal (2009:39). Se voulant exhaustif et exigeant, il n'en demeure pas moins fragile, car la faillite de l'une des composantes ou une faiblesse dans les liens va porter atteinte à la viabilité d'une telle stratégie. Stevenson et ses collègues qualifient expressément de 'mode de management' leur conceptualisation, l'insérant dans un paradigme entrepreneurial original, où il peut être instillé dans n'importe quelle organisation.

Deux des modèles (ceux de Stevenson et Ireland) adoptent l'entrepreneuriat comme une stratégie organisationnelle. Les autres admettent une dualité entre une stratégie et le comportement d'individus (en plus ou moins grand nombre, à des niveaux plus ou moins divers) ayant un caractère entrepreneurial (les trois à cinq dimensions de l'oe). La stratégie entrepreneuriale de Stevenson consiste à identifier et à poursuivre des opportunités (définies comme un état futur jugé désirable et atteignable), sans égard aux ressources détenues, et ce à travers l'organisation. Le modèle CES d'Ireland et ses collègues comprend une vision entrepreneuriale, des comportements entrepreneuriaux, qui visent à renouveler l'organisation de façon continue et intentionnelle par l'identification et l'exploitation d'opportunités. Ainsi, la stratégie dans ces deux modèles est définie par rapport à l'identification et la poursuite des opportunités. Les autres modèles comprennent des variables stratégiques mais admettent l'idée qu'il existerait une stratégie autre que celle déduite par le comportement entrepreneurial des membres de l'organisation.

Ainsi, les acteurs stratégiques de ces deux modèles sont identifiés : dans le premier cas cela peut être n'importe quel membre de l'organisation. Cela est vrai également dans le second, mais la vision stratégique entrepreneuriale est établie par les cadres dirigeants. Les autres modèles adoptent ce dualisme : le caractère entrepreneurial de l'organisation est déduit du comportement de ses membres. Cependant, les modèles comprennent aussi des variables stratégiques distinctes, qui ne reflètent pas (forcément) une stratégie entrepreneuriale. Comment ces deux stratégies peuvent-elles co-habiter ? Quel peut être le dialogue entre ces différents types d'acteurs ?

Bien que la plupart des modèles fassent référence aux processus entrepreneuriaux, très peu est dit sur le contenu de ces processus. Or, à travers nos développements nous avons constaté l'hétérogénéité des réalités couvertes par ces modèles conceptuels. Nous pensons que la recherche pourrait utilement s'intéresser au contenu de ces processus, recherche qui obéit à une méthodologie particulière (Langley, 1999; van de Ven, 1992). Mais, étudierait-on les processus en fonction de comportements particuliers ? Ceux qui ont conduit à une nouvelle entrée ? Ou ceux que l'on met en œuvre afin de poursuivre une opportunité sans en avoir les ressources ?

Ce travail contribue à la littérature par une présentation et une analyse approfondie de différentes modélisations d'EO basés sur l'oe. Nous avons montré que bien que construits sur le même concept, ces modèles sont tout à fait distincts. Ils s'insèrent dans des définitions de

l'entrepreneuriat, ont des poids et des utilités distincts. Dans les modèles où figure une dualité de stratégies et d'acteurs stratégiques, il serait nécessaire de veiller à la compatibilité des visions et du dialogue entre les acteurs des différents niveaux.

## References

- Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs? (French). *Revue Française de Gestion*, , pp. 225-242.
- Basso, O. & Fayolle, A. (2009). L'entrepreneuriat organisationnel. (French). *Revue Française de Gestion*, , pp. 87-91.
- Basso, O., Fayolle, A. & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale: Histoire de la formation d'un concept. (French). *Revue Française de Gestion*, , pp. 175-192.
- Basso, O., Fayolle, A. & Bouchard, V. (2009). Entrepreneurial Orientation: the making of a concept. *Entrepreneurship and Innovation*, 10, pp. 313-321.
- Birkinshaw, J. (1997). ENTREPRENEURSHIP IN MULTINATIONAL CORPORATIONS: THE CHARACTERISTICS OF SUBSIDIARY INITIATIVES. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 207-229.
- Cogliser, C. C., Brigham, K. A. & Lumpkin, G.T. (2008.). *Entrepreneurial Orientation (EO) Research : A Comprehensive Review and Analyses of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices* , , .
- Covin, J. G. & Slevin, D.P. (1988). THE INFLUENCE OF ORGANIZATION STRUCTURE ON THE UTILITY OF AN ENTREPRENEURIAL TOP MANAGEMENT STYLE. *Journal of Management Studies*, 25, pp. 217-234.
- Covin, J. G. & Slevin, D.P. (1989). STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL FIRMS IN HOSTILE AND BENIGN ENVIRONMENTS. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.
- Covin, J. G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16, pp. 7-25.
- Fonrouge, C. (2008). Entrepreneurat et innovations organisationnelles. (French). *Revue Française de Gestion*, , pp. 107-123.
- Hernandez, É. & Marchesnay, M. (2008). Entrepreneurial, d'une action sans savoir... à un savoir actionnable. (French). *Revue Française de Gestion*, , pp. 83-87.
- Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, pp. 19-46.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K.M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 26, p. 71.
- Langley, A. (1999). STRATEGIES FOR THEORIZING FROM PROCESS DATA. *Academy of Management Review*, 24, pp. 691-710.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G.G. (1996). CLARIFYING THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION CONSTRUCT AND LINKING IT TO PERFORMANCE. *Academy of Management Review*, 21, pp. 135-172.
- Lumpkin, G., Cogliser, C. C. & Schneider, D.R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, pp. 47-69.
- March, J. G. (1991). EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING. *Organization Science*, 2, pp. 71-87.
- Miller, D. (1983). THE CORRELATES OF ENTREPRENEURSHIP IN THREE TYPES OF FIRMS. *Management Science*, 29, pp. 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, pp. 1-25.

- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16, pp. 44-53.
- Polge, M. (2008). Les stratégies entrepreneuriales de développement. (French). *Revue Française de Gestion*, pp. 125-140.
- Randerson, K. & Fayolle, A. (2010), Is entrepreneurial management worth talking about? in *Entrepreneurship Today* (ed. G. Dossena), McGraw Hill, Milan 2010
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). THE PROMISE OF ENTREPRENEURSHIP AS A FIELD OF RESEARCH. *Academy of Management Review*, 25, pp. 217-226.
- Soparnot, R. (2009). Vers une gestion stratégique du changement : une perspective par la capacité organisationnelle de changement. (French). *Revue Management et Avenir*, pp. 104-122.
- Stevenson, H. (1983). A Perspective On Entrepreneurship. *Harvard Business School Working Paper*.
- Stevenson, H. H. & Gumpert, D.E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, pp. 85-94.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J.C. (1990). A PARADIGM OF ENTREPRENEURSHIP: ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.
- Zahra, S. A. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17, pp. 5-21.
- Zahra, S. A. & Covin, J.G. (1995). CONTEXTUAL INFLUENCES ON THE CORPORATE ENTREPRENEURSHIP-PERFORMANCE RELATIONSHIP: A LONGITUDINAL... *Journal of Business Venturing*, 10, p. 43.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F. & Kuratko, D.F. (1999). The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24, pp. 47-67.
- van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note . *Strategic Management Journal* , Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal (Summer, 1992), p. pp. 169-191.