UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE PROCESSUS DE FORMATION DE L'OPPORTUNITÉ DANS LE CONTEXTE DE L'INTERNATIONALISATION DES PME-HT

THÈSE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
LUZ MARINA FERRO CORTÉS

NOVEMBRE 2012

RÉSUMÉ

L'objectif de cette thèse est d'explorer le processus de formation de l'opportunité (PFO) dans le contexte de l'internationalisation des PME haute technologie (PME-HT) ou à forte intensité de savoir et d'approfondir les rôles des réseaux sociaux (RS) de l'entrepreneur technologique ou de son équipe entrepreneuriale dans ce processus.

Cette recherche se situe dans le paradigme interprétatif, relatif au constructivisme qui accorde de l'importance à la réalité subjective et aux processus de construction et de signification: la réalité est construite à partir de l'interaction sociale. Nous avons analysé huit cas de PME-HT du Québec en privilégiant un échantillonnage de cas extrêmes et en octroyant une attention particulière à l'interprétation que l'acteur entrepreneurial se fait de son environnement et à la signification qu'il accorde à l'opportunité.

Cette thèse contribue à cerner la dynamique de l'entrepreneuriat dans le contexte international, notamment en montrant l'importance du réseautage plutôt que celui de la structure des réseaux. Trois catégories de réseautage ont émergé : le réseautage de *capitalisation*, axé sur l'expérience préalable à la création de l'entreprise; le réseautage *de prospection* utilisé lors de l'exploration des nouveaux contacts; et un réseautage *d'effet domino* qui capitalise sur la légitimité gagnée par l'entreprise à l'international. Il ressort que le PFO à l'international est intrinsèquement lié aux RS.

Le PFO peut être décrit comme un processus dynamique d'apprentissage qui s'améliore avec l'expérience et qui intègre cinq composantes: i) l'équipe entrepreneuriale (ÉE); ii) les réseaux sociaux (RS); iii) la représentation de l'acteur entrepreneurial de son environnement; iv) le PFO lui-même; et v) l'organisation PME-HT. De plus, il ne se déroule pas séquentiellement mais par plusieurs allers et retours qui comportent des activités de veille, d'interprétation et de traitement de l'information et qui résultent en une intégration et un apprentissage dynamique. Son déroulement relève autant de l'intentionnalité (façonnement) que de l'émergence (bricolage) et il dépend de l'expérience acquise par les entrepreneurs (apprentissage lors des PFO), de la situation (types d'opportunités) et de l'interrelation avec les RS. Lors du PFO, les RS jouent des rôles autant *actifs* lorsqu'ils répondent à une demande explicite de l'acteur entrepreneurial *que passifs* lorsqu'ils influencent le PFO de façon indirecte, via une information non sollicitée, mais perçue comme clé par l'acteur entrepreneurial. Les RS jouent des rôles *informationnels*, *donneurs de sens*, *leviers* de ressources ou *modérateurs* de décisions.

Mots clés: Dynamique entrepreneuriale; Processus de formation de l'opportunité; rôles des réseaux sociaux (RS); internationalisation de la PME-HT ou à haute intensité de savoir; entrepreneuriat international; signification de l'opportunité; networking international.

SUMMARY

This thesis aims to better understand the opportunity formation process (OFP) in the context of high-tech (HT) or knowledge-intensive business internationalization and to explore the roles of the social networks (SNs) of the technological entrepreneur or his entrepreneurial team in this process.

This research is carried out within the interpretative paradigm of constructivism that values subjective reality and construction and signification processes. We acknowledge the fact that reality is constructed from social interaction. We analyzed eight Quebec technological businesses, focusing on a sampling of extreme cases and paying special attention to the way in which the entrepreneurial actor interprets his environment and the significance he attaches to opportunity.

This thesis helps to better understand the OFP and the significance of opportunity. It contributes to the identification of the entrepreneurship dynamic in the international context, namely by showing the importance of networking rather than that of the network structure. Three networking categories emerged following the data analysis: *capitalization* networking, based on the experience gained prior to the entrepreneurs' business development; *prospecting* networking used to explore new contacts and *domino effect* networking, which capitalizes on the business' international legitimacy. It is apparent that the OFP on the international front is intrinsically linked to the SNs.

The OFP can be described as a dynamic learning process that improves with experience and that integrates five components: i) the entrepreneurial team (ET); ii) the social networks (SNs); iii) the way in which the entrepreneurial actor represents his environment iv) the OFP itself; and v) the HT organization. This model clearly demonstrates that the OFP does not unfold linearly or sequentially but that various comings and goings are necessary. These comings and goings include activities dealing with information monitoring, interpretation and information processing that result in dynamic integration and learning. Its development stems as much from intentionality (shaping) as emergence (crafting), while depending on the experience gained by the entrepreneurs (learning acquired during the OFPs), the situation (types of opportunities) and the interrelationship with the SNs.

During the OFP, the SNs play both an *active* and a *passive* role. They are *active* when they meet the entrepreneurial actor's explicit need and *passive* when they influence the OFP indirectly, through unsolicited information that the entrepreneurial actor perceives as key. In both cases, the SNs play an *informational* role and *give meaning, leverage resources and facilitate decisions.*

Keywords: Entrepreneurship dynamic, opportunity formation process; roles of the social networks (SNs); high-tech (HT) or knowledge-intensive business internationalization; international entrepreneurship; significance of opportunity; international networking.

RESUMEN

El objetivo de esta tesis es comprender el proceso de formación de la oportunidad (PFO) en el contexto de la internacionalización de las Pymes de alta tecnología o Pymes intensivas en conocimiento y profundizar sobre el rol de las redes sociales (RS) del emprendedor tecnológico o de su equipo emprendedor en ese proceso.

Esta tesis se sitúa en el paradigma interpretativo, relativo al constructivismo que asigna importancia a la realidad subjetiva y a la construcción de significado a partir de la interacción social. Se analizan ocho casos de Pymes-HT del Quebec, privilegiando un muestreo de casos extremos y otorgando una atención particular a la interpretación que el actor del emprendimiento hace de su entorno, así como al significado que él confiere a la oportunidad.

La tesis contribuye a comprender la dinámica del emprendimiento en el contexto internacional, particularmente mostrando la importancia de las actividades de *networking* más que la estructura de las redes en el PFO. Tres categorías de *networking* emergen de los análisis: el *networking de capitalización,* basado en la experiencia de los miembros del equipo, previa a la creación de la empresa; el *networking de prospección* que se utiliza en la exploración de nuevos contactos; y el *networking de efecto dominó* que capitaliza en la legitimidad ganada por la empresa en la arena internacional. Se concluye así que el PFO en el contexto internacional esta intrínsecamente relacionado con las RS.

El PFO se puede describir como un proceso dinámico de aprendizaje que se mejora con la experiencia y que integra cinco componentes: i) el equipo emprendedor (EE); ii) las redes sociales (RS); iii) la representación del actor del emprendimiento de su entorno; iv) el PFO en si mismo y v) la organización PyME-HT. Adicionalmente, el proceso no se presenta como una secuencia de actividades sino que se requiere de una interacción permanente entre diferentes componentes, que comprende actividades de monitoreo, de interpretación y procesamiento de información y que da como resultado una integración y un aprendizaje dinámico. El desarrollo del mismo muestra tanto la intencionalidad (causalidad) como la emergencia (efectuación) y depende de la experiencia adquirida por el emprendedor (aprendizaje en el PFO), de la situación (tipo de oportunidad) y de la interacción con las RS. En el PFO, las RS juegan tanto roles *activos,* cuando responden a una demanda explicita del actor del emprendimiento, como *roles pasivos,* cuando influencian el PFO de forma indirecta, a través de una información que sin ser solicitada es percibida por el actor del emprendimiento como central. En ambos casos, las RS juegan diferentes roles: *informacional, dar sentido, apalancamiento de recursos y moderador de decisiones*.

Palabras claves: Dinámica del emprendimiento; proceso de formación de la oportunidad; rol de las redes sociales (RS); internacionalización de las PyME-HT o intensivas en conocimiento, emprendimiento internacional; significado de la oportunidad; *networking* internacional.

DÉDICACE

À mon père à titre posthume, qui m'a transmis le désir d'aller plus loin que ce qui était attendu avec discipline, persévérance et fierté pour accéder à la réalisation de nos rêves.

À ma mère qui m'a toujours soutenu moralement en me montrant l'importance d'accorder une bonne dose d'amour à tout projet entrepris.

À mes enfants, Ana Maria et Diego qui ont été toujours dans mes pensées comme source d'inspiration et de bonheur, même dans des périodes d'éloignement que nous avons vécu.

À Juan Carlos qui a partagé aussi la construction et la réalisation d'un rêve.

À mes sœurs qui m'ont toujours soutenue et encouragée.

Aux entrepreneurs du Québec et de la Colombie qui ont été à l'origine de mon projet de thèse et qui m'ont transmis la passion à l'égard de ce sujet.

REMERCIEMENTS

Pendant toutes ces années d'études de doctorat, depuis la conception jusqu'à la conceptualisation finale de la thèse, j'ai vécu différentes situations et moments de réflexion qui m'ont apporté des apprentissages dans toutes les sphères de la vie. J'aimerais maintenant prendre le temps de les mettre en valeur.

D'abord, je reconnais qu'un projet d'innovation ou de création ne se fait pas à huis clos, car différents acteurs y participent, qu'ils soient convoqués de façon explicite ou qu'ils nous inspirent de nouvelles idées ou des réflexions à leur contact, idées et réflexions que nous intégrons ensuite dans notre processus de création. Dans cet ordre d'idées, mes directeurs de thèse, madame Lise Préfontaine, professeure au Département de management et technologie de l'ESG-UQAM et monsieur Pierre-André Julien, professeur émérite à l'UQTR, ainsi que les membres du comité de thèse, monsieur Louis-Jacques Filion de HEC Montréal et madame Line Ricard de l'ESG-UQAM ont configuré un comité de thèse d'une grande qualité humaine et professionnelle. Ils ont joué des rôles actifs et variés tout au long de ma démarche : donneurs de sens, de soutien moral, modérateurs de décisions critiques prises pendant cette thèse. Je pense notamment à la délimitation de son ampleur, de levier de connaissances et même informationnel lors de l'identification des références clés à consulter.

Ma famille et mes amis du Québec et de la Colombie m'ont apporté également un soutien moral, un environnement favorable à la création et une écoute attentive, même si mon sujet de thèse n'était pas proche de leurs intérêts. Ils ont permis

d'enrichir ma réflexion lors de nos conversations en apportant des éléments inattendus très pertinents à mon processus de création.

De plus, les institutions ont joué un rôle de facilitateur dans cette thèse, lorsqu'elles m'ont accordé des ressources (soutien financier et temps) pour la réalisation de mes études de doctorat ou pour la réalisation du terrain de thèse. Je reconnais particulièrement les apports de la Faculté d'administration et l'Universidad de los Andes où je suis professeure, et aux institutions canadiennes, en particulier l'ESG à l'Université du Québec à Montréal, l'*International Council for Canadian Studies*, et Hydro-Québec qui m'ont octroyé des bourses contribuant au financement.

Cette thèse m'a permis d'apprendre une deuxième chose : la reconnaissance que tout nouveau projet, comme dans le cas de cette thèse, apporte autant à la découverte qu'à la création, avec différentes nuances selon la composition que le chercheur construit. C'est ainsi qu'au cours de la réalisation de cette thèse, j'ai comparé mon travail à celui d'un peintre en train de représenter ce qu'il observait et analysait, dans mon cas, le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation, qui se composait des différentes couleurs ou textures qui émergent des entreprises étudiées. Ainsi, certaines couleurs s'accentuent lorsque l'information permet de mieux approfondir mes analyses de cas ou lorsque de nouveaux éléments émergent et que je veux les remarquer. Je souhaiterais donc reconnaître les apports de ces acteurs entrepreneuriaux, centraux dans le processus de réflexion, qui m'ont inspirée et même m'ont confrontée à une autre réalité qui m'a permis de mieux comprendre la mienne.

Un troisième apprentissage personnel acquis dans cette thèse que je voudrais reconnaître est l'importance du langage lors de la communication qui rend possible les échanges et la mobilisation du sens. C'est ainsi qu'en étant confrontée à l'écriture de cette thèse dans une langue différente de la mienne, j'ai misé sur un processus soigneux de révision de l'écriture et parfois même de traduction, parfois nécessaire

pour garder le sens que j'ai voulu transmettre. Différents acteurs ont participé à ce processus. D'abord, bien sûr, mes directeurs de thèse qui ont lu et commenté chaque partie de la thèse, mais également Juan Carlos mon conjoint et mon amie Vinciane qui ont lu quelques parties de la thèse, ainsi que Pierre Drolet qui a fait la révision intégrale et finale de ce manuscrit.

Dans ce processus d'apprentissage et de construction de cette thèse par l'intermédiaire des réseaux sociaux, je voudrais remercier particulièrement ma directrice de thèse, madame Lise Préfontaine qui a partagé mes intérêts de recherche, faisant preuve d'un esprit ouvert et réfléchi en apportant la rigueur et un sens de pragmatisme nécessaire pour la concrétisation et la mise en valeur des résultats de cette thèse. Merci de votre présence permanente et bienveillante, même au-delà de la distance, qui m'a permis de surmonter des moments de profond questionnement et qui m'a fait comprendre ce que signifie l'engagement d'un directeur de thèse. Je retiendrai ce modèle à la fois rigoureux et bienveillant pendant mon parcours professionnel comme professeure et chercheure. Un grand merci de tout mon cœur.

Monsieur Pierre-André Julien, mon codirecteur de thèse, je voudrais vous remercier pour m'avoir motivée à faire le doctorat au Québec, lorsque vous m'aviez montré, grâce à vos recherches, l'orientation et l'engagement d'une communauté de chercheurs vers la PME et l'entrepreneuriat. Un remerciement particulier pour m'avoir introduite à la reconnaissance de l'importance des réseaux sociaux dans le processus entrepreneurial. Dans ce voyage, vous m'avez guidée vers la valorisation du collectif, plutôt que vers des efforts isolés dans le processus de recherche et de création. Pierre-André, merci de me faire comprendre que notre recherche ne doit pas rester dans le monde universitaire, mais qu'elle doit contribuer au processus de construction sociale et de développement, processus pertinent dans le cadre de pays comme la Colombie auquel je souhaite apporter ma contribution.

Monsieur Louis-Jacques Filion, membre de mon comité de thèse et professeur du cours sur la Pensée entrepreneuriale, je voudrais vous remercier d'avoir éveillé un intérêt particulier grâce à l'incorporation de méthodes de recherche non conventionnelles, en me rendant consciente de leur apport à l'avancement du champ d'études de l'entrepreneuriat, particulièrement lors de la construction des modèles et des représentations de l'acteur entrepreneurial. Merci, monsieur Filion d'avoir partagé avec générosité vos connaissances lors des conversations autour de l'entrepreneuriat au cours desquelles j'ai appris à valoriser l'importance de l'équipe entrepreneuriale.

À madame Line Ricard, merci de votre ouverture à mon sujet et de vos apports à partir d'une discipline de recherche différente qui enrichit et stimule notre réflexion.
À Maria Lorena et Javier, Doyens et amis de la Colombie qui m'ont fait confiance pendant cette longue période de formation et m'ont encouragée à la conclusion de cette thèse.

À Juan Carlos, mon partenaire dans cette aventure : faire un doctorat conjoint, et qui a partagé avec moi des moments d'incertitude et de bonheur, je voudrais te remercier au-delà du soutien moral que tu m'as apporté, tes nombreuses observations porteuses de réflexion m'ont poussée plus loin.

Je voudrais aussi remercier les professeurs qui ont marqué mon processus de formation doctoral et de chercheur, particulièrement monsieur Pierre Cossette et madame Ann Langley.

Pendant mes études de doctorat, j'ai eu le privilège de rencontrer Caroline, Elissar et Dorra, de bonnes amies avec qui nous avons partagé des intérêts au-delà de nos études de doctorat. Nous avons appris à nous encourager dans les moments

d’incertitude et à célébrer aussi nos moments de bonheur. Vous resterez toujours dans mes pensées.

Je souhaiterais remercier mon amie Claudia Rebolledo qui m’a ouvert avec beaucoup de générosité un espace stimulant pour la réflexion et l’inspiration, partageant avec moi la chaleur de sa petite famille lors de mes séjours à Montréal.

À tous, merci.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE ix

REMERCIEMENTS xi

LISTE DES FIGURES xxiii

LISTE DES TABLEAUX xxv

LISTE DES SIGLES, DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS xxix

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I
L'ENTREPRENEURIAT, LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL ET LES RÉSEAUX 7

1.1 Fondements de l'entrepreneuriat 8
1.1.1 Les économistes 8
1.1.2 Les behavioristes 12
1.2 L'émergence et l'évolution du champ « entrepreneuriat » 17
1.2.1 Courants de recherche dans l'entrepreneuriat 19
1.2.1.1 Courant centré sur le processus de formation et d'exploitation de l'opportunité 21
1.2.1.2 Courant centré sur le processus de création d'organisations 22
1.2.1.3 Courant centré sur la création de valeur 24
1.2.1.4 Courant centré sur l'innovation 25
1.2.1.5 Courant centré sur la croissance des organisations 28
1.3 Une vue intégrative de l'entrepreneuriat 31
1.3.1 Les écoles de recherche 31
1.3.2 Le processus entrepreneurial et les dimensions de recherche 34
1.4 Conclusion 36

CHAPITRE II
L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL ET LES RÉSEAUX 39

2.1 Conceptualisation et émergence de l'EI 39
2.1.1 Évolution du concept 39
2.1.2 L'émergence et la délimitation du champ d'étude 43
2.2 Perspectives théoriques dans le contexte de l'EI 50
2.2.1 La notion d'internationalisation d'une entreprise 51
2.2.2 Perspectives d'analyse de l'internationalisation de la PME-T 54
2.2.3 Perspectives de recherche dans l'internationalisation de la PME-HT 57
2.2.3.1 La perspective des réseaux 62
2.2.3.2 La perspective de l'apprentissage et de la connaissance 67
2.2.3.3 La perspective cognitive dans l'EI 69
2.2.3.4 La perspective institutionnelle 71
2.2.4 Les approches intégratives de l'EI 73
2.3 Conclusion 74

CHAPITRE III
LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL DE FORMATION DE L'OPPORTUNITÉ 77

3.1 Conceptualisation 77
3.1.1 L'opportunité entrepreneuriale 78
3.1.2 Le processus entrepreneurial de formation de l'opportunité ou PFO 82
3.2 Antécédents du processus de formation de l'opportunité 90
3.2.1 L'entrepreneur comme un antécédent interne du PFO 91
3.2.1.1 Dimensions et processus cognitifs 93
3.2.1.2 Capacités ou compétences de l'entrepreneur 96
3.2.2 L'organisation comme antécédent interne du PFO 99
3.2.3 Les réseaux comme un antécédent externe au PFO 103
3.2.4 L'environnement comme antécédent externe du PFO 110

3.3 Résumé et conclusion du chapitre 116

CHAPITRE IV
LE PROCESSUS DE FORMATION DE L'OPPORTUNITÉ 119

4.1 Formulation de la question de recherche 119
4.1.1 Le pôle théorique 120
4.1.2 Pôle empirique 123
4.1.3 Pôle méthodologique 124
4.1.4 Les questions de recherche 126
4.2 Perspectives de soutien à la construction du cadre conceptuel 129
4.3 Les composantes du cadre conceptuel 132
4.3.1 Processus d'internationalisation ou PI 133
4.3.2 L'acteur entrepreneurial : l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale. 133
4.3.3 Les réseaux sociaux 136
4.3.4 L'organisation PME-HT 139
4.3.5 L'environnement de l'acteur entrepreneurial lors du PFO 142
4.3.6 Le processus de formation de l'opportunité 145
4.4 L'intégration des composantes du cadre conceptuel du PFO 147

CHAPITRE V
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 155

5.1 Positionnement de la recherche 155
5.2 Le choix méthodologique 158
5.3 Le devis de recherche 161
5.3.1 Unités d'analyse 161
5.3.2 La stratégie d'échantillonnage 163
5.3.2.1 Le choix de Montréal 163
5.3.2.2 Le choix des PME-HT 167
5.3.4 Les sources d'information 171

5.3.5 La collecte de données sur le terrain.....172
5.3.6 Stratégie d'analyse des données qualitatives.....176
5.3.6.1 Traitement et analyse de données.....179
5.3.6.2 Démarche pour l'analyse de cas 17983
5.4 Critères de qualité et crédibilité de la recherche.....185
5.5 Considérations éthiques.....187

CHAPITRE VI
ANALYSE INTER-CAS DE L'ÉCHANTILLON DES PME-HT 189

6.1 La signification de l'opportunité selon les entrepreneurs technologiques.....189
6.1.1 Le processus de définition de l'opportunité 190
6.1.2 Les dimensions de l'opportunité.....194
6.1.3 La spécificité de l'opportunité internationale.....209
6.1.4 Le schème intégrateur.....212
6.1.5 Une typologie de l'opportunité.....214
6.2 La représentation de l'environnement dans le PFO à l'international 224
6.2.1 L'environnement de l'industrie 225
6.2.2 L'environnement institutionnel 229
6.2.3 L'environnement international 233
6.3 La construction et la dynamique des réseaux dans le contexte de l'internationalisation.....241
6.3.1 Les catégories et la dynamique du réseautage lors de l'internationalisation de PME-HT.....243
6.3.2 La démarche de réseautage lors du processus d'internationalisation 249
6.3.3 L'efficacité des réseaux lors du processus d'internationalisation 255

CHAPITRE VII
LE PROCESSUS DE FORMATION DE L'OPPORTUNITE ET LES ROLES DES RESEAUX 261

7.1 L'équipe entrepreneuriale 262
7.1.1 Configuration de l'équipe entrepreneuriale 262
7.1.2 Compétences de l'équipe entrepreneuriale 265
7.1.3 Compétences entrepreneuriales lors du PFO 267
7.2 Les phases du processus de formation de l'opportunité 275
7.2.1 Le PFO lors de la définition du créneau 276
7.2.1.1 Conceptualisation du créneau chez Phénix 277
7.2.1.2 Conceptualisation du créneau chez GlobalClip 285
7.2.2 Le PFO lors de la création d'un produit 289
7.2.3 Le processus de formation des opportunités enchaînées 294
7.3 Le rôle des réseaux sociaux et la configuration des réseaux lors du PFO 305
7.4 Le cadre conceptuel émergent 312
7.4.1 L'équipe entrepreneuriale 312
7.4.2 Les réseaux sociaux 315
7.4.3 La représentation de l'environnement 319
7.4.4 Le PFO 323
7.4.5 Le PME-HT 328

CHAPITRE VIII
CONCLUSION 335

8.1 Synthèse de la thèse 335
8.2 Contributions de la thèse 338
8.2.1 Contribution théorique 339
8.2.2 Contribution méthodologique 341
8.3 Limites et pistes de recherche 343
8.4 Apports et recommandations pour les entrepreneurs technologiques 349

ANNEXE A
TYPOLOGIES DE L'ENTREPRENEUR SELON LES ÉCOLES DE PENSÉE 353

ANNEXE B
LES RÉSEAUX SOCIAUX (RS) 358

ANNEXE C
CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR SELON L'ÉCOLE DE RECHERCHE 364

ANNEXE D
ÉVOLUTION DES DÉFINITIONS DE L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL, VERSION ANGLAISE 366

ANNEXE E
LES DÉFINITIONS DE L'INTERNATIONALISATION COMME UN PROCESSUS ET LEURS DIMENSIONS SELON LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE 367

ANNEXE F
TYPOLOGIE DES ENTREPRISES SELON LE TYPE DE CONNAISSANCES ET LA VITESSE DE L'INTERNATIONALISATION 370

ANNEXE G
QU'EST CE QUE L'OPPORTUNITÉ? 371

ANNEXE H
GUIDE D'ENTREVUE 376

ANNEXE H 1
STRUCTURE D'ENTREVUE 380

ANNEXE I
GUIDE D'ENTREVUE AU MEMBRE DU RS 382

ANNEXE J
FICHE DE CARACTÉRISATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE 384

ANNEXE K
LES SEPT DIMENSIONS QUI CARACTÉRISENT L'OPPORTUNITE DU CRÉNEAU CHEZ PHÉNIX 385

ANNEXE L
SYNTHÈSE DES HUIT CAS DES PME-HT DU QUÉBEC 389

RÉFÉRENCES 417

LISTE DES FIGURES

FIGURE		PAGE
1.1	Interface et distinction entre l'entrepreneuriat et la PME	31
1.2	Courants de recherche du processus entrepreneurial	34
2.1	Émergence de l'entrepreneuriat international à l'interface des autres champs d'étude	47
2.2	Consensus et divergences concernant la portée de l'EI	49
2.3	Perspectives d'analyse au PI de la PME-T et de la PME-HT	74
3.1	Les réseaux sociaux dans le processus de formation de l'opportunité	82
3.2	Contexte social et activités cognitives (tiré de De Konig, 1999)	107
4.1	Composantes du cadre conceptuel préliminaire	132
4.2	Comparaison entre PME-HT et PME traditionnelles (PME-T)	141
4.3	Cadre conceptuel préliminaire du PFO : la veille de l'information	150
4.4	Cadre conceptuel préliminaire du PFO : le traitement et l'interprétation de l'information	151
4.5	Cadre conceptuel préliminaire du PFO : l'intégration et l'apprentissage	153
4.6	Cadre conceptuel préliminaire du PFO : identification et mise en valeur de l'opportunité	154
6.1	Les dimensions de l'opportunité	213
6.2	Typologie des opportunités selon la phase de l'entreprise	216
6.3	Typologie des opportunités selon deux dimensions	217
6.4	Les visions du monde des entrepreneurs du Québec	237

6.5 La démarche de réseautage lors du PI chez Phénix 252

6.6 La démarche de réseautage lors du PI chez GlobalClip..... 253

7.1 Structure du chapitre autour des trois composantes centrales du PFO .. 261

7.2 Compétences et capacités lors du PFO 274

7.3 Quatre cas spécifiques de PFO selon les types d'opportunités 276

7.4 Rôles de réseaux sociaux lors du PFO 310

7.5 L'acteur entrepreneurial, de la conception préliminaire à la conception émergente 313

7.6 Les réseaux sociaux, de la conception préliminaire à la conception émergente 316

7.7 L'environnement, de la conception préliminaire à la conception émergente 320

7.8 Le PFO, de la conception préliminaire à la conception émergente..... 323

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU		PAGE
1.1	L'entrepreneur vu par l'école économique	11
1.2	Approche centrée sur les traits de personnalité de l'entrepreneur	13
1.3	Approche centrée sur les facteurs explicatifs de l'émergence de l'E	16
1.4	Intégration de l'entrepreneuriat selon les trois écoles	32
2.1	Évolution du concept de l'entrepreneuriat international (EI)	42
2.2	Internationalisation de la PME-HT: processus et influence des réseaux	60
2.3	Déterminants du processus d'internationalisation de PME-HT	65
2.4	Contribution des réseaux au processus d'internationalisation des PME-HT	66
3.1	Composantes de la définition de l'opportunité entrepreneuriale	80
3.2	Phases du PFO selon les différentes perspectives	84
3.3	Caractéristiques de l'entrepreneur comme antécédents internes du PFO	92
3.4	Antécédents internes du PFO liés à l'organisation	103
3.5	Les réseaux comme antécédents externes du PFO	109
3.6	L'environnement comme antécédent externe du PFO	112
4.1	L'acteur entrepreneurial du PFO	135
5.1	Profil des PME-HT et du processus d'internationalisation ou PI	170
5.2	Distribution des entrevues par cas	173
5.3	Stratégie de sensemaking dans la recherche processuelle	178
5.4	T1➔ Codification ouverte	181
5.5	Codification axiale, dans un deuxième temps	182
5.6	Synthèse du devis de recherche	184
5.7	Critères de qualité de la recherche qualitative selon le paradigme	186
6.1	Descripteurs conceptuels du processus de définition de l'opportunité	191
6.2	Descripteurs conceptuels des besoins non satisfaits sur le marché	195
6.3	Descripteurs conceptuels de la proposition de valeur	198

6.4 Descripteur conceptuel de l'expertise technologique, internationale et entrepreneuriale 202
6.5 Descripteurs de la conceptualisation de la congruence ou fit 204
6.6 Descripteur conceptuel de la temporalité dans l'opportunité 205
6.7 Descripteur conceptuel de la dimension relationnelle, des réseaux sociaux 208
6.8 Descripteurs de la dimension spatiale de l'opportunité internationale 211
6.9 Descripteurs conceptuels de la niche, une opportunité de création d'entreprise 218
6.10 Descripteurs des opportunités d'affaires lors de l'opération de l'entreprise 220
6.11 Descripteurs des opportunités enchaînées et de la dynamique entrepreneuriale 221
6.12 Caractéristiques de la dynamique des opportunités futures 223
6.13 Descripteurs de l'environnement de l'industrie des TIC 226
6.14 Descripteurs de l'environnement institutionnel canadien et québécois 230
6.15 Trois représentations du monde dans la démarche internationale des entrepreneurs au Québec 235
6.16 L'interprétation de l'environnement institutionnel des pays visés 239
6.17 Caractéristiques du réseautage au démarrage de l'entreprise 245
6.18 Du réseautage lors de l'opération et de la croissance 248
6.19 Démarche de réseautage lors du processus d'internationalisation (PI) 251
6.20 Caractéristiques d'un réseau efficace à l'international 256
7.1 Configuration de l'équipe entrepreneuriale ou EE 263
7.2 Compétences recherchées lors de la configuration de l'EE 267
7.3 Compétences entrepreneuriales lors du PFO 268
7.4 Dimensions cognitives comme compétences favorisant le PFO 270
7.5 Caractéristiques des entrepreneurs lors du PFO 273
7.6 Conception et conceptualisation du créneau de la RSE 278

7.7 Conception et conceptualisation du créneau produit chez GlobalClip 287
7.8 Conception et conceptualisation du premier jeu chez Lune 290
7.9 Rôle des RS lors du PFO chez Lune 293
7.10 Conception et conceptualisation de l'opportunité à l'international 299
7.11 Contrastes dans le PFO 303
7.12 Rôle de RS lors des activités du PFO 307
7.13 Configuration de réseau lors du PFO 309
A.1 Typologies de l'entrepreneur selon l'école économique 353
A.2 Typologies de l'entrepreneur selon l'école behavioriste 354
A.3 Typologies de l'entrepreneur selon l'école behavioriste : les sociologues 355
A.4 Typologies de l'entrepreneur selon le courant de recherche de l'entrepreneuriat 356
A.5 Typologies de l'entrepreneur selon le courant de recherche des spécialistes de l'entrepreneuriat 357
B.1 Définitions, dimensions et typologies selon l'école de recherche 359
C.1 Caractéristiques de l'entrepreneur par École de recherche 364
D.1 Évolution du concept « International Entrepreneurship » ou IE 366
E.1 Définitions du processus d'internationalisation 367
F.1 Typologies des entreprises selon le type de connaissances et la vitesse d'internationalisation 370
G.1 Définitions du concept de l'opportunité ou O 371
L.1 Fiche de l'entreprise Phénix : information générale et ÉE 390
L.2 Apprentissages liés au cas Phénix en comparaison des sept autres cas 391
L.3 Fiche de l'entreprise Lune : information générale et ÉE 394
L.4 Apprentissages liés au cas Lune en comparaison des sept autres cas 394
L.5 Fiche de l'entreprise Gamme : information générale et ÉE 397
L.6 Apprentissages liés au cas Gamme en comparaison des sept autres cas 398
L.7 Fiche de caractérisation de GlobalClip 401
L.8 Apprentissages liés au cas GlobalClip en comparaison des sept autres 402

L.9 Fiche de caractérisation de 3DStruct 404
L.10 Apprentissages liés au cas 3DStruct en comparaison des sept autres cas... 405
L.11 Fiche de caractérisation de GuichetMed..... 408
L.12 Apprentissages de GuichetMed lors du PFO, spécificités et similitudes.... 409
L.13 Fiche de caractérisation de SSolution..... 411
L.14 Apprentissages de SSolution lors du PFO, spécificités et similitudes..... 412
L.15 Fiche de caractérisation de @Pelta..... 415
L.16 Apprentissages de @Pelta lors du PFO, spécificités et similitudes..... 416

LISTE DES SIGLES, DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS

CD	Capacité dynamique
E	Entrepreneur
E1	Entrepreneur 1 de l'équipe entrepreneuriale pour chaque cas
E2	Entrepreneur 2 de l'équipe entrepreneuriale pour chaque cas
ÉE	Équipe entrepreneuriale
ÉE I	Équipe entrepreneuriale initiale
EI	Champ d'étude de l'entrepreneuriat international
EN	Environnement
ET	Champ d'étude de l'entrepreneuriat technologique
Et	Entrepreneuriat
GI	Gestion internationale
I	Identification
INV	*International New Ventures*
O	Opportunité
OE	Opportunité entrepreneuriale
OI	Opportunité internationale
PI	Processus d'internationalisation
PFO	Processus de formation de l'opportunité
PME-T	Petite et moyenne entreprise traditionnelle
PME-HT	Petite et moyenne entreprise de haute technologie ou à haute intensité de savoir
RS	Réseaux sociaux
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
RA	Réseaux d'affaire
TPE	Toute petite entreprise

INTRODUCTION

« ***S****i nous avons chacun un objet et que nous les échangeons, nous avons chacun un objet. Si nous avons chacun une idée et que nous les échangeons, nous avons chacun deux idées.* »
Proverbe chinois

Devant la mutation rapide et la complexité croissante du marché mondial, un grand nombre de PME recherchent une participation grandissante sur les marchés internationaux, qui apparaît cruciale pour leur survie, pour l'emploi et pour leur croissance (OCDE, 2006). C'est, en particulier, le cas des PME liées à l'économie de la connaissance, telles que les PME de haute technologie (PME-HT) ou à haute intensité de savoir (Autio *et al.*, 2000; Crick et Jones, 2000; Bell *et al.*, 2003). Ces entreprises, particulièrement innovantes, « contribuent à la performance économique, en termes notamment de la hausse de l'emploi et de la productivité » (OCDE, 2005, p. 7), d'où l'intérêt manifesté par différents pays lors de la conférence ministérielle de l'OCDE, tenue à Bologne en 2004, de « promouvoir la croissance des PME innovantes et compétitives sur le plan international » (OCDE, 2005, p. 7).

Néanmoins, la démarche d'internationalisation de ces organisations a été peu étudiée, de même que le démontrent les recensions d'écrits sur l'internationalisation de la PME (Coviello et McAuley, 1999; Fillis, 2001). En effet, les recherches ont été centrées davantage sur les PME « internationales » des secteurs traditionnels et sur le processus graduel d'internationalisation en utilisant le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) et le modèle d'innovation (Bilkey et Tesar, 1977). Ce n'est que vers les années 2000, suite à l'émergence de l'entrepreneuriat international ou EI comme champ d'étude (McDougall et Oviatt, 2000; Zahra et George, 2002) que se manifeste un intérêt pour la recherche sur l'internationalisation de la PME de haute technologie (Coviello et Jones, 2004; Rialp *et al.*, 2005), comme en font foi les travaux d'Oviatt

et McDougall (1994), et, plus particulièrement, ceux de Bell (1995), Coviello et Munro (1995; 1997) et Jones (1999).

Ce nouveau champ jaillit de la convergence de l'entrepreneuriat, de la gestion internationale et de la stratégie. Oviatt et McDougall (2005, p. 540) le définissent comme « la découverte, la construction *(enactment)*, l'évaluation et l'exploitation des *opportunités* – à travers des frontières nationales – afin de créer de nouveaux produits et services » (traduction libre). Dans cette définition, les auteurs mettent l'accent sur le processus entrepreneurial de l'opportunité, qui se situe au cœur de la définition et de la compréhension de l'entrepreneuriat (Stevenson et Jarillo, 1990; Shane et Venkataraman, 2000). Ce processus est intrinsèquement lié aux réseaux sociaux (Aldrich et Zimmer, 1986), dont l'entrepreneur fait partie (Granovetter, 1985). Malgré tout, la recherche sur l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation est presque inexistante, particulierment le procesus de formation de l'opportunité, car la recherche empirique a privilégié davantage les études sur l'exploitation de l'opportunité (Zahra *et al.*, 2005 ; Chandra *et al.*, 2009 ; Ellis, 2011 ; Chandra *et al.*, 2012).

Quelques auteurs ayant traité du processus d'internationalisation de la PME à haute intensité de savoir et des sous-processus qui le composent (Oviatt et McDougall, 1994 ; Coviello et Munro, 1997 ; Crick et Jones, 2000 ; Zahra, 2003 ; Saarenketo *et al.*, 2004) ont souligné la contribution des réseaux. Ils abordent peu ou prou, dans un tel contexte, le processus de formation de l'opportunité internationale par l'entremise des réseaux (Mort et Weerawardena, 2006 ; Prashantham, 2006 ; Ellis, 2011).

Dans cet ordre d'idées, une étude approfondie des PME québécoises à haute intensité de savoir permettra de mieux analyser le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de ces entreprises. Cette recherche propose donc de combler la quasi absence d'études sur l'opportunité internationale et de

répondre à la question suivante: Comment les réseaux sociaux des entrepreneurs contribuent-ils au processus de formation de l'opportunité dans le contexte d'internationalisation des PME-HT? Il s'agit de comprendre le rôle des réseaux sociaux dans le processus de l'entrepreneuriat international, plus précisément dans la formation de l'opportunité, qui comprend autant l'identification de l'opportunité que sa mise en valeur par les PME-HT.

La question principale est suivie de quatre sous-questions, qui ont pour objectif de préciser et de mettre en contexte les réponses à cette question importante. La première se concentre sur le débat épistémologique se situant autour du concept « d'opportunité ». Nous étudierons, inspirée par Weick (1983) sur la rationalité à *posteriori* de l'action, la signification que les acteurs principaux de ce processus, les entrepreneurs, accordent à l'opportunité. C'est un point de vue peu exploré, même si ce sont eux qui identifient et qui construisent les opportunités (Gartner, 2003). Cette recherche se centrera sur le vécu spécifique de l'entrepreneur dans une industrie spécifique, celle des technologies de l'information, dans un contexte d'internationalisation. La seconde question traitera de l'environnement particulier des entrepreneurs québécois à travers la représentation qu'ils leur accordent (Daft et Weick, 1984), dans le but de préciser leur vision du monde dans le processus de formation de l'opportunité au point de vue international.

Dans la troisième question, nous examinerons le processus de réseautage dans l'internationalisation des entreprises technologiques, phénomène souligné par plusieurs auteurs (Johanson et Mattsson, 1988; Coviello et Munro, 1995; Fernhaber et McDougall, 2005; Oviatt et McDougall, 2005; Prashantham, 2006). Ce processus est lié à l'établissement, à l'entretien et au développement des réseaux de relations informationnelles. Dans la quatrième question, nous tenterons d'évaluer la dynamique de la configuration des réseaux de l'entrepreneur et leurs rôles, lors du processus de formation de l'opportunité ou PFO. Ces questions sont les suivantes :

Quelle signification les entrepreneurs technologiques accordent-ils à l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation?
Comment la représentation que les acteurs entrepreneuriaux se font de leur environnement influence-t-elle le processus de formation de l'opportunité internationale?
Comment les entrepreneurs construisent-ils et maintiennent-ils des réseaux sociaux dans un contexte d'internationalisation des PME-HT?
Pendant le processus de formation de l'opportunité internationale, comment évoluent la configuration des réseaux de l'entrepreneur ainsi que les rôles joués par ces réseaux sociaux?

Pour répondre à ces questions de recherche processuelle, la stratégie d'analyse par cas multiples se montre pertinente pour expliquer la question du « Comment ? » (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Cette stratégie, qui privilégie l'étude des cas multiples, permet de mieux illustrer les différentes perspectives d'un même phénomène (Yin, 2003, p. 46), par exemple de contraster des situations ainsi que des entreprises telles que celles qui ont réussi à l'international et d'autres qui n'ont pas aussi bien réussi. Pour donner du sens à l'analyse, nous avons combiné plusieurs stratégies par rapport aux données processuelles, telles que la théorie ancrée (Strauss et Corbin, 1990), qui a favorisé la construction graduelle de catégories et de sous-catégories émergeant du terrain, de l'aller retour entre le terrain et la théorie selon une aproche constructiviste. Cette stratégie est complétée par une stratégie graphique et par celle de la décomposition temporelle (Langley, 1999) ; elles nous ont permis de représenter différentes dimensions de l'analyse (la dynamique du réseautage, la configuration des rôles des réseaux lors de la formation de l'opportunité et le processus lui-même). Particulièrement en accord avec la perspective sociocognitive (Daft et Weick, 1984 ; De Koning, 2003) dans laquelle se situe cette analyse, nous avons fait appel à la construction de représentations contribuant à la fabrication de sens lors de l'analyse. De même, nous avons décortiqué la complexité de la dynamique du PFO en analysant les sous-processus qui la composent, soit l'identification et la mise en valeur de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation, et les activités de veille, d'interprétation et de traitement de l'information, leur intégration et leur rétroaction.

La présente recherche comporte trois parties principales. La première présente les fondements théoriques de la problématique de recherche et elle se compose de trois chapitres. Un premier porte sur les origines de l'entrepreneuriat, sur l'évolution des principaux concepts dans le temps, sur les perspectives qui ont guidé le champ d'étude et sur les principales typologies de l'entrepreneuriat. Le second chapitre traite de l'entrepreneuriat international, assise de cette recherche. Ce chapitre présente l'émergence et l'évolution de l'EI, les perspectives et les approches de recherche ainsi que les concepts centraux. Parmi les diverses perspectives de l'étude, celle des réseaux est détaillée. Le troisième chapitre propose une synthèse des perspectives théoriques qui ont marqué la recherche concernant le processus de formation de l'opportunité ainsi que l'évolution de ce concept, à partir d'un recensement d'articles portant sur l'opportunité entrepreneuriale. De même, ce chapitre explique les facteurs qui ont été reconnus comme déterminants dans le processus de formation de l'opportunité, parmi lesquels on distingue plus particulièrement celui des réseaux sociaux.

La deuxième partie présente l'objet de cette recherche et les approches méthodologiques privilégiées pour cette étude; elle est composée de deux chapitres. Dans le chapitre IV, nous précisons les conditions d'émergence de la question centrale de la recherche et les sous-questions qui la composent: nous proposons un cadre conceptuel préliminaire qui émerge de la revue de la littérature et d'une recherche exploratoire. Les principaux concepts liés à cet objet de recherche que nous avons retenus y sont présentés; il s'agit de la PME-HT et des réseaux sociaux.

Suit la méthodologie abordée au chapitre V. Il s'agit d'une démarche de recherche qualitative, interprétative et constructiviste, qui cherche à comprendre plutôt qu'à expliquer ou à prédire. Elle est fondée sur des études de cas en profondeur de PME-HT québécoises de l'industrie du logiciel et des technologies de l'information. Nous exposons d'abord les raisons qui ont justifié la méthode choisie. Ensuite, en

cohérence avec l'approche de recherche choisie, nous structurons le devis de recherche en définissant les unités de recherche, l'échantillonnage, les instruments de la collecte de données ainsi que la stratégie utilisée pour l'analyse et l'interprétation de l'information. Ce chapitre se conclut par la présentation des considérations prises en compte pour assurer la qualité de la recherche.

Dans la troisième partie, nous présentons l'analyse des résultats et la conclusion. Cette partie se compose des trois derniers chapitres. Le chapitre VI répond aux trois premières sous-questions de la thèse, qui sont liées à la signification de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation, à la représentation de l'environnement et au processus de réseautage à l'international. Le septième chapitre, inspiré des résultats précédents, répond à la question principale de la thèse, en approfondissant les rôles des réseaux sociaux lors du PFO. Enfin, le chapitre VIII termine cette recherche. Nous y présentons une synthèse de la recherche et proposons des recommandations et des pistes de recherche, de même que les limites de cette thèse.

CHAPITRE I

L'ENTREPRENEURIAT, LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL ET LES RÉSEAUX

Ce chapitre présente brièvement une rétrospective théorique du champ d'étude de l'entrepreneuriat qui est à l'origine de l'entrepreneuriat international, ainsi que la discussion de trois concepts centraux: celui de l'entrepreneur, du processus entrepreneurial et des réseaux sociaux. Les deux premiers ont été à la base de la structure du champ et le troisième a contribué à la compréhension de la dynamique du phénomène de l'entrepreneuriat. Bien que l'entrepreneuriat ait été reconnu comme champ d'étude durant les années 80 (Bygrave et Hofer, 1991; Bruyat, 1994; Filion, 1998), il trouve ses fondements dans la relation avec diverses disciplines qui ont marqué les perspectives et courants de recherche qui ont été à l'origine de leur développement.

Dans un premier temps, nous présentons un résumé des principales contributions apportées par les économistes, les psychologues, les psychanalystes et les sociologues à la constitution du champ. Dans un deuxième temps, nous centrons l'analyse sur l'émergence et l'évolution du champ d'étude de l'entrepreneuriat et sur les courants et les perspectives spécifiques de recherche qui se sont consolidés. Ceci permettra de positionner la contribution spécifique de cette recherche vers laquelle convergent les intérêts de recherche des différentes écoles de pensée en vue de mieux comprendre le processus de formation de l'opportunité.

1.1 Fondements de l'entrepreneuriat

Les racines du champ de l'entrepreneuriat sont diverses et proviennent d'auteurs de différentes disciplines et champs d'études tels que l'économie, la psychologie, la sociologie, l'histoire et le management (Filion, 1988; Bruyat, 1993), ce qui a permis d'enrichir ce champ multidisciplinaire. Pour leur part, les économistes ont centré leur recherche sur la définition du rôle et de la fonction de l'entrepreneur dans le marché. Par la suite, les spécialistes en sciences du comportement ont posé leur regard sur l'entrepreneur, ses caractéristiques et ses origines, et pendant les années 80, lors de la configuration du champ d'étude, les chercheurs ont ciblé leurs investigations sur le processus entrepreneurial.

1.1.1 Les économistes

À l'origine de la compréhension du concept d'entrepreneuriat se situent les contributions de trois auteurs : Cantillon (1755), Say (1880), et Schumpeter (1934). Cantillon souligne le premier que « le troc et la circulation de biens sont acheminés par l'entremise de l'entrepreneur » (1775, p. 56). Par la suite, Say présente l'entrepreneur comme « l'agent principal de la production » (1880, p. 97). Schumpeter synthétise la fonction de l'entrepreneur comme celle d'« exécuter de nouvelles combinaisons », ce qui fait de lui un « véhicule de transformations continues de l'économie » (1934, p. 200), dont le rôle en tant qu'entrepreneur consiste à « réformer ou révolutionner la routine de la production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technique inédite.» (1961, p. 186). Ces auteurs identifient certaines caractéristiques particulières à l'entrepreneur qui facilitent son rôle telles que : capacité à vivre dans l'incertitude (Cantillon), créer de

la valeur, avoir une aptitude au jugement (Say *et al.*, 1880/1964) et innover (Schumpeter, 1934).

Ces quelques apports montrent comment, depuis l'origine du champ, les économistes ont essayé de définir l'entrepreneur, sa fonction et son rôle dans le marché. Ainsi, ils ont cherché à répondre à la question : Quelle est la fonction ou quel est le rôle de l'entrepreneur dans l'économie? Knight (1921) y répond en situant au centre du débat, le progrès de la société comme rôle principal. Par conséquent, la fonction de l'entrepreneur est de produire des changements et innovations dans le marché en contexte d'incertitude, grâce à son leadership. Baumol (1968) y ajoute la croissance économique. Avec Leibenstein (1968), il met en relief l'absence de l'entrepreneur de la théorie économique de la firme, ce qui a limité son action aux incitations exogènes du système de prix. Par ailleurs, Leibenstein a été l'un des premiers auteurs à reconnaître que l'entrepreneur peut être une équipe, à la différence des autres économistes qui l'ont présenté comme un individu (Kirzner, 1973 ; Casson, 1982).

Une autre école de pensée des économistes propose une fonction de l'entrepreneur, liée celle-ci à l'acquisition et à l'utilisation de l'information et des connaissances (Hayek, 1945) et qui favorise l'identification et l'évaluation d'opportunités d'affaires (Penrose, 1959 ; Leibenstein, 1968 ; Kirzner, 1973 ; Casson, 1982). Pour réaliser cette fonction, l'entrepreneur doit posséder des caractéristiques spécifiques comme la capacité de vigilance ou *alertness* (Kirzner, 1979), le jugement (Penrose, 1959; Kirzner, 1973; Casson, 1982), l'aptitude à prendre des décisions dans des conditions d'incertitude (Kirzner, 1973; Casson, 1982) et la vision juste (Penrose, 1959). De même, Verin (1982), dans ses études sur les origines des notions d'entreprise et d'entrepreneur au Moyen Âge, montre comment, déjà à cette époque, un lien s'était établi entre l'entrepreneur et l'opportunité. Ainsi, la signification du terme « entrepreneur » était celle de celui « qui transforme le hasard en occasion » (Verin, 1982).

Autrement dit, même si l'entrepreneur est absent des modèles économiques, comme l'ont souligné plusieurs auteurs (Leibenstein, 1968 ; Casson, 1982 ; Hagen, 1982), paradoxalement, l'origine de l'entrepreneuriat comme champ d'étude s'appuie sur la contribution de quelques économistes qui offrent une base pour comprendre le rôle et la fonction de l'entrepreneur dans le progrès de la société. Or, les entrepreneurs agissent, soit comme des transformateurs qui révolutionnent les marchés en pratiquant une rupture de l'équilibre, comme le propose Schumpeter (1934) à travers un processus de « destruction créative », soit comme ceux qui trouvent les déséquilibres anticipés dans les marchés par l'identification et l'exploitation des opportunités, comme le proposent Kizner (1973, 1979, 1997) et Casson (1982). Par la suite, ces deux approches de création et d'identification des opportunités deviennent des courants marquants de la recherche sur l'entrepreneuriat.

Inspiré de Gartner (1988), le tableau 1.1 présente une synthèse de la perspective économique concernant la définition de l'entrepreneur, de son rôle et des caractéristiques qui le définissent, ainsi que la question ou l'essentiel de la recherche des auteurs représentatifs de cette école. En bref, tel qu'il ressort du tableau 1.1, l'entrepreneur, du point de vue des économistes, est un individu (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1979; Casson, 1982) ou une équipe (Penrose, 1959; Leibenstein, 1968) qui a la capacité de saisir (Leibenstein, 1968; Kirzner, 1979; Casson, 1982) ou de créer des opportunités (Schumpeter, 1934; Penrose, 1959), qui prend des décisions (Casson, 1982) dans des conditions d'incertitude (Cantillon, 1952). De plus, il y a ceux qui le caractérisent comme un preneur de risques (Knight, 1921 ; Cantillon et Higgs, 1964 ; Kirzner, 1973), qui crée de la valeur et innove (Say *et al.*, 1880/1964 ; Knight, 1921 ; Schumpeter, 1934 ; Baumol, 1968), qui possède un bon jugement (Say *et al.*, 1880/1964 ; Penrose, 1959 ; Kirzner, 1973 ; Casson, 1982), qui prend des initiatives (Schumpeter, 1934) et qui coordonne des ressources pour exploiter l'opportunité (Casson, 1982).

Tableau 1.1 L'entrepreneur vu par l'école économique

Auteurs classiques	Définition de l'entrepreneur (E) et de son rôle	Accent/ question	Caractéristiques de l'E
Cantillon 1952 Original 1755	Marchands, fermiers et manufacturiers Achètent à un prix pour vendre à un prix incertain (p. 48)	• Commercialisation • Incertitude	• Incertitude
Say *et al.* (1964) Original 1880	« Agent principal de la production » Sa fonction : combiner et rassembler les facteurs de production et donner une valeur à la production (p. 116)	• Fonction • Génération de la valeur	• Créateur de produits • Générateur de valeur • Jugement
Knight (1921)	Fonction : le progrès de la société, le changement et l'innovation dans des conditions d'incertitude (p. 128)	• Fonction • Incertitude • Innovation	• Innovateur • Jugement • Preneur de risques
Schumpeter (1934, 1961) Schumpeter, (1965)	« Agent économique » lié au progrès et « transformation continue de l'économie » à travers un « processus de destruction créatrice » Fonction : « exécution de nouvelles combinaisons » liées à un bien, une méthode de production, un marché, une source de matières premières, une organisation	• Fonction et rôle • Innovation	• Innovateur • Leadership • Réalisateur • Volonté • Liberté d'esprit • Créateur • Vision *Fonction non limitée à une seule personne*
Penrose (1959)	Individus ou groupes qui fournissent des services entrepreneuriaux (nouvelles idées, nouveaux produits, localisation et changements technologiques ou administratifs, et plans d'expansion), pas l'exécution (p. 30)	Croissance de la firme Opportunités productives (objectives et subjectives)	• Jugement • Versatilité • Imagination • Vision • Confiance en soi • Ambition
Baumol (1968; 1993)	Rôle : croissance et prospérité économique Fonction : assignation de ressources	Croissance économique.	• Innovateur • Leadership • Persistance, détermination
Leibenstein (1968)	Individu ou groupe capable de remplir les déficiences du marché Choisit les opportunités avec information imparfaite Processus de choix qui varie dans le temps selon les circonstances, les motivations et les influences	• Opportunité • Typologies de l'entrepreneur	• Leadership • Capacité à résoudre des crises • « Gap filler » • Efficience • Évaluation des opportunités
Kirzner (1973)	Capable de percevoir les opportunités non remarquées par d'autres et les déséquilibres du marché Fonction : ne pas changer les courbes de coûts ou de revient, mais montrer qu'elles peuvent changer (p. 81)	• Opportunité	• Vigilance ou veille • Jugement • Preneur de décisions en incertitude
Casson (1982)	Se spécialise dans les décisions et la coordination de ressources rares (p. 22) Une personne au lieu d'une équipe	• Décisions • Coordination • Ressources	• Jugement • Preneur de décision • Coordinateur
Verin (1982)	Transforme le hasard en occasion (p. 32)	Origine du concept « entrepreneur »	• Action, risque et occasion

Inspiré de Gartner (1988)

Aux caractéristiques de l'entrepreneur des économistes présentées dans ce tableau, ajoutons l'orientation internationale. Celle-ci est suggérée dans les écrits de Cantillon lorsqu'il parle de transport et de vente de produits (vin, grains, laine) à l'étranger réalisés par l'entrepreneur, en utilisant différents circuits et en vivant dans l'incertitude avec l'espérance de trouver le meilleur marché. De même, l'entrepreneur innovateur de Schumpeter (1934) est caractérisé par une orientation internationale qui est également implicite dans la typologie du « N-entrepreneur » proposée par Leibenstein (1968) qui caractérise un type d'entrepreneur réalisant de nouvelles activités (N) pour conduire son entreprise vers des marchés moins connus ou non définis à la différence d'autres entrepreneurs qui réalisent des activités routinières sur des marchés connus. Les diverses typologies de l'entrepreneur selon les écoles de pensée sont présentées à l'annexe A.

1.1.2 Les behavioristes

Cette école de spécialistes en sciences du comportement a cherché à comprendre *qui est* l'entrepreneur et *pourquoi* le phénomène de l'entrepreneuriat se développe. C'est dans cette école que se situent les apports des psychologues, psychanalystes, *behavioriste*s de l'organisation et des sociologues (Filion, 1988). L'approche des psychologues et psychanalystes est centrée sur l'individu et analyse les traits de personnalité qui différencient l'entrepreneur. Trois auteurs ont marqué ce courant de recherche: McClelland (1961), Kets de Vries (1977) et Brockhaus (1982), qui ont proposé des caractéristiques pour différencier les entrepreneurs des autres groupes sociaux. Parmi celles-ci, on trouve : un besoin de réalisation élevé, l'autonomie, une forte confiance en soi, une orientation à la prise de risques modérés, le leadership, un optimisme hors du commun, le *locus of control* ou l'internalité et la persévérance. Cependant, des recherches empiriques ont montré que ces caractéristiques ne sont pas suffisantes pour différencier un entrepreneur d'un autre, car certaines d'entre elles ne

lui sont pas exclusives. Ce cas est étudié par exemple, dans l'étude empirique de Brockhaus (1982), qui montre que le besoin de réussite proposé par McClelland n'est pas une spécificité de l'entrepreneur. Selon Brockhaus, ces caractéristiques ne peuvent être stables, car elles varient avec l'expérience et l'évolution des objectifs et surtout ne peuvent être les mêmes pour une TPE, un travail autonome ou une PME technologique. Le tableau 1.2 synthétise les apports de ces spécialistes.

Tableau 1.2 Approche centrée sur les traits de personnalité de l'entrepreneur

Auteur	Entrepreneur (E)	Accent ou question	Caractéristiques
Kilby, 1971	Défini en termes des activités plutôt que des attributs tels que l'innovation et la prise de risques (p. 27)	• Rôles de l'E • L'E en tant qu'énigme	Types d'activités : • Relations d'échange • Gestion politique • Management et contrôle • Technologie • Innovation • Prise de risques
McClelland 1976	Contrôle des moyens de production et produits plus que ce qu'il consomme pour le vendre (p. 65)	• Caractéristiques de l'E en analyses comparées (pays, professions).	• Besoin de réussite • Tolérance à l'ambigüité • Preneur de risques • Engagement à long terme
Kets de Vries, 1977	Une énigme : très créatif et imaginatif, rigide et réticent au changement, incapable d'affronter le problème de la succession (p. 57)	• Personnalité de l'E • Facteurs sociaux et économiques qui influencent l'E	• Perception du contrôle • Imagination
Brockhaus, 1982	Facteurs liés à la décision de devenir entrepreneur : • Psychologiques • Expériences préalables • Caractéristiques personnelles (âge, niveau d'éducation)	• Vision de la psychologie de l'E • En analysant les facteurs proposés par McClelland	• « *Locus of control* » ou internalisation (caractéristique validée pour différencier l'E)

En résumé, l'entrepreneur des *behavioriste*s se différencie des autres groupes sociaux par certains traits de personnalité : besoin de réussite (McClelland, 1961); capacité de surmonter les problèmes (Brockhaus, 1982); tolérance à l'ambigüité (McClelland, 1961); fort contrôle interne et imagination fertile (Kets de Vries, 1977).

Par ailleurs, les sociologues ont souhaité identifier les facteurs du milieu qui influencent le comportement entrepreneurial qui s'exprime par l'acte entrepreneurial de création d'une nouvelle entreprise. Ainsi, Shapero et Sokol (1982) proposent « le paradigme de formation de l'entrepreneuriat comme le résultat de l'interaction entre les facteurs de situation et les facteurs culturels » (p. 87, traduction libre). Selon ces auteurs, l'individu ou l'entrepreneur potentiel subit des influences de son milieu social et culturel et perçoit ce qui est désirable et la façon de concrétiser son désir (soutien moral de ses réseaux sociaux). Mais l'action entrepreneuriale ne se produit que lorsque des *événements critiques* ou des facteurs déclencheurs du milieu de type « *push* » et « *pull* » vont orienter cet entrepreneur potentiel vers la création d'une entreprise. Nous pourrions interpréter ce processus comme l'émergence de l'opportunité dans l'interaction entre l'entrepreneur potentiel et son milieu.

De même, Aldrich et Zimmer (1986), en s'appuyant sur les études de Granovetter (1973, 1985), remarquent l'importance du contexte social ou des réseaux sociaux dont les individus font partie, qui agissent comme facilitateurs ou inhibiteurs de l'action entrepreneuriale (structure d'opportunités). Afin de donner un fil conducteur au chapitre, nous introduirons brièvement dans cette section la notion de « réseaux sociaux »[1], que nous appellerons RS. Cependant, étant donné que les RS constituent un pilier central de cette thèse, nous reviendrons sur le concept lors de la configuration du cadre conceptuel (chapitre IV). De même, les réseaux comme perspective de recherche sont approfondis au chapitre II sur l'entrepreneuriat international et étudiés, également par la suite, lors de l'identification des antécédents du processus de formation de l'opportunité (chapitre III). Ainsi, les RS sont définis par Granovetter (1985, p. 301) comme des « relations personnelles concrètes et des structures qui génèrent la confiance et découragent la malfaisance » (traduction libre).

[1] La notion de « réseaux sociaux » a probablement été introduite dans les sciences sociales pour la première fois par l'anthropologue britannique John Barnes (1954) lors de l'étude d'une communauté norvégienne de pêcheurs pour désigner l'ensemble de relations entre personnes ou entre groupes sociaux.

Cette définition met l'accent sur trois éléments : les relations personnelles particulières à l'être humain, la structure des réseaux (l'ensemble de liens et de nœuds) et la confiance (composante centrale qui nourrit les réseaux). Dubini et Aldrich (1991, p. 305) tentent de simplifier la définition des réseaux en suggérant qu'il s'agit de « l'ensemble configuré (*patterned)* de relations entre individus, groupes et organisations ». Johannisson (1988, p. 83) répertorie les réseaux de l'entrepreneur sous le nom de « réseaux personnels » ou « réseaux égocentrés ». Ce sont des relations axées sur des liens de confiance que l'entrepreneur met en place et qui constituent des « véhicules à travers lesquels l'entrepreneur échange de l'information et acquiert des ressources de l'environnement ». L'évolution du concept est décrite à l'annexe B.

Pour Dubini et Aldrich (1991 p. 306) l'entrepreneuriat résulte avant tout d'*une activité de réseautage*. Dans cette même approche de réseautage entrepreneurial, Johannisson (1988) analyse la relation entre l'habileté de l'entrepreneur à construire et à maintenir des réseaux personnels et le succès entrepreneurial. Ainsi, ces réseaux aident l'entrepreneur dans le processus de sélection et de rétention (décisions, opportunités, ressources), de même que dans la construction de son environnement. En bref, pour les sociologues, une habileté qui est à la base de l'émergence et du développement de l'entrepreneuriat et qui est naturelle chez l'entrepreneur, est sa capacité à créer des réseaux lors de la création de nouvelles entreprises, alors que le contexte agit comme une structure ou une source d'opportunités. Ainsi l'habileté de réseautage permet une dialogique entre l'entrepreneur et son environnement, lors du processus de formation de l'opportunité, du processus d'apprentissage, de l'accès aux ressources et de la création d'entreprises (Dubini et Aldrich, 1991 ; Johannisson et Monsted, 1997). Le tableau 1.3 présente une synthèse de l'approche sociologique en mettant l'accent sur les facteurs qui expliquent l'émergence et le développement du phénomène entrepreneurial et en soulignant quelques caractéristiques de l'individu dont : l'autonomie (Shapero et Sokol, 1982), la prise de risques (Kilby, 1971 ;

Johannisson, 1988) et d'initiatives (Shapero et Sokol, 1982), l'innovation (Hagen, 1982) de même que sa capacité à créer des réseaux et à identifier les opportunités (Aldrich et Zimmer, 1986; Johannisson, 1988) et de construction de visions (Johannisson, 1987).

Tableau 1.3 Approche centrée sur les facteurs explicatifs de l'émergence de l'E

Auteur	Entrepreneur (E)/ Entrepreneuriat	Accent ou question	Caractéristiques
Hagen, 1982	Fonction de l'E : faire fonctionner la firme avec une quantité de facteurs de production et maximiser le profit à long terme Réaliser des innovations (p. 263)	• Accent: innovation • Question guide : D'où viennent les innovateurs ?	• Innovateur • Mépris = source de talent • Équipe et non individus isolés
Shapero et Sokol, 1982	Plutôt que de définir l'entrepreneur, les auteurs présentent : « l'événement entrepreneurial »	• Groupes qui produisent les événements entrepreneuriaux • Facteurs déclencheurs des événements entrepreneuriaux (*push* et *pull*)	• Initiative • Consolidation de ressources • Autonomie • Management Prise de risques
Aldrich et Zimmer, 1986; Dubini et Aldrich, 1991; Aldrich et Fiol, 1994	Poursuit les opportunités qui se présentent ou offertes grâce à sa position dans le réseau Entrepreneuriat : activité de réseautage par sa nature (1991, p. 306)	• Processus entrepreneurial • Environnement facilitateur • Réseaux sociaux • Réseautage • Opportunités • Poursuite de la légitimité entrepreneuriale	• Capacité à créer des réseaux • Identification des opportunités • Mobilisation des ressources
Johannisson, 1987; 1988; Johannisson et Monsted, 1997	« Network man » Représente « l'action » Utilise ses réseaux afin de construire (*enactment*) son entreprise (1997, p. 117) Associé à l'émergence d'une nouvelle affaire La clé du succès est liée à la capacité à développer et à maintenir un réseau.	• Action (nouvelle affaire ou entreprise) • Interaction (réseaux) • *Enactment* (fabrication de sens) • Le réseautage	• Confiance en soi • Besoin de réussite • Preneur de risques • Internalité Habilité à créer des visions • Apprendre dans l'action • Capacité à créer des réseaux : • Anarchiste et organisateur

Autrement dit, l'école *behavioriste* présente deux approches pour expliquer le comportement de l'entrepreneur. D'une part, l'approche centrée sur les traits de personnalité suggère que l'entrepreneur est quelqu'un qui naît avec certaines

caractéristiques qui lui sont propres. D'autre part, l'approche centrée sur l'émergence et le développement de l'entrepreneur suggère que le contexte social de l'individu agit comme une structure d'opportunités et influence l'acte entrepreneurial de création de l'entreprise. Suivant cette dernière approche, l'entrepreneur est le résultat de l'interaction entre l'individu et son contexte social. Ainsi, ces deux approches se complètent et permettent de mieux percevoir l'entrepreneur, comme le proposent les économistes, en mettant l'accent sur les causes internes et externes expliquant le phénomène entrepreneurial.

1.2 L'émergence et l'évolution du champ « entrepreneuriat »

L'étude de l'entrepreneuriat s'est développée durant deux périodes, d'abord une période « dans les années d'après-guerre au sein de l'économie et surtout de l'histoire des entreprises » (Bruyat, 1993, p.31) avec la création en 1948 d'un centre de recherche de l'histoire entrepreneuriale à l'Université d'Harvard, le « *Research Center in Entrepreneurial History* » sous la direction d'Arthur Cole. Le centre pointe ses recherches sur l'étude du changement économique et sur le rôle de l'entrepreneur (Soltow, 1968). Cependant, une deuxième période apparaît vers les années 1980 dans les écoles de management, alors qu'une communauté scientifique se spécialise dans l'étude de l'entrepreneuriat, alors reconnu comme un champ d'étude « prometteur » (Bygrave et Hofer, 1991). Cette tendance est démontrée lors de multiples conférences et publications spécialisées, par exemple, en 1981, la conférence de Babson College (*Frontiers of Entrepreneurship Research*), en 1982, la publication de « *Encyclopedia of Entrepreneurship* » par Kent, Sexton et Vesper, et en 1985, la création du *Journal of Business Venturing.*

Cette période d'émergence du champ est décrite par Filion (1997) comme un « éclatement du domaine vers différentes disciplines des sciences humaines et administratives » (1997, p.9) dans lequel chaque chercheur qui s'intéresse au phénomène de l'entrepreneuriat, apporte « une culture, une logique et une méthodologie » (1997, p.10) de sa discipline d'origine. Ainsi, ces contributions enrichissent le domaine d'étude en offrant diverses perspectives et approches qui s'enchevêtrent afin de comprendre un phénomène complexe. Néanmoins, cette diversité génère, également, de la confusion, qui se manifeste par les multiples définitions proposées par les chercheurs et par le manque de consensus à l'égard de celles de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur (Low et MacMillan, 1988). Certains auteurs soulignent que ces définitions montrent une partie du phénomène, mais qu'elles ne permettent pas comprendre le tout (Low et MacMillan, 1988 ; Gartner, 2001).

Dès l'origine du champ, un débat permanent s'installe, afin d'établir la définition de l'entrepreneur et le paradigme de recherche de l'entrepreneuriat, ce qui empêche la réflexion de progresser. Pour atténuer cette problématique, Gartner (1990) reconnaît la complexité du phénomène de l'entrepreneuriat et propose de laisser émerger plusieurs définitions et non pas une seule, en comprenant qu'il existe différentes significations qu'il faut rendre explicites pour faciliter les échanges et aider à la compréhension des parties qui forment un tout. De même, Bruyat (1993) fait remarquer le statut *polysémique* du concept d'*entrepreneur* qui offre différentes significations. Cependant, cet auteur prend le parti de définir les concepts « aussi précisément que possible » (1993, p.42), ce qui aide « à représenter la réalité de la manière la plus propice à la résolution du problème particulier à traiter » et « à être conscient des limites de validité des résultats obtenus » (1993, p.43). Dans cette logique, la tendance de la recherche sur l'entrepreneuriat s'est maintenue sans atteindre une stabilité des concepts.

1.2.1 Courants de recherche dans l'entrepreneuriat

Au-delà de la problématique sémantique des concepts et de la coexistence de plusieurs définitions, quatre courants de pensée ont articulé la recherche sur l'entrepreneuriat, tout en regardant l'entrepreneur à partir d'une perspective processuelle. C'est donc dire que l'entrepreneur est défini par ce qu'il fait, par les processus qu'il met en place au fil du temps. D'après Van de Ven (1992, p.169), un processus est : « une séquence d'événements[2] qui décrit comment les choses changent à travers du temps » ainsi « qu'une catégorie de concepts faisant référence aux actions des individus ou des organisations ».

Ces courants de recherche deviennent plus clairs grâce à l'étude de Gartner (1990) qui demandait aux chercheurs du champ, ainsi qu'aux praticiens, de répondre à la question « *What are we talking about when we talk about entrepreneurship?»* Les réponses furent listées et regroupées d'après la méthode Delphi et l'analyse factorielle. De cette analyse, huit thèmes ont émergé : l'entrepreneur, l'innovation, la création d'une organisation, la création de valeur, la croissance, l'orientation vers le profit et la distinction entre propriétaire et manager.

Une quinzaine d'années plus tard, d'autres auteurs (Aldrich, 2005 ; Verstraete et Fayolle, 2005) font l'effort de synthèse et d'intégration du champ de l'entrepreneuriat autour des points de vue essentiels dont nous avons discuté. Émergent de leur analyse soit des composantes des définitions de l'entrepreneur (Aldrich, 2005), soit des objets centraux d'ancrage de la recherche (Verstraete et Fayolle, 2005). Ainsi, Aldrich (2005), en analysant le concept d'entrepreneur à partir des travaux de quelques auteurs classiques ou marquants dans la recherche en entrepreneuriat, présente quatre

[2] Un événement est une instance dans laquelle le changement se produit au niveau des idées, des personnes, des transactions, du contexte ou des résultats (Van de Ven et Poole, 1989, p. 32). Les événements se produisent au fil du temps, lors du déroulement d'un processus.

dimensions intégratives de l'entrepreneuriat : l'innovation (Schumpeter, 1934), la reconnaissance de l'opportunité (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Kirzner, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000), la création d'une nouvelle organisation (Gartner, 1985 ; Katz et Gartner, 1988) et la croissance et capitalisation (Carland *et al.*, 1984), quatre dimensions aussi étudiées dans l'étude de Gartner (1990).

Verstraete et Fayolle (2005), pour leur part, qualifient l'entrepreneuriat d'« un domaine de recherche *pré paradigmatique*[3] qui a dépassé l'émergence mais semble stagner à l'adolescence » (p. 33) et proposent quatre dimensions qui le structurent et sur lesquelles la communauté de chercheurs a tendance à s'organiser: l'opportunité, la création d'entreprise, la création de valeur et l'innovation. Selon ces auteurs, ces dimensions ont été de grande importance dans la recherche sur l'entrepreneuriat pour devenir des paradigmes pouvant guider le champ. De fait, trois de ces dimensions sont en cohérence avec les résultats de l'étude de Gartner (1990) et une quatrième émerge de l'importance donnée par l'étude de Shane et Venkataraman (2000) à l'opportunité.

Les travaux intégrateurs de ces auteurs (Gartner, 1990; Aldrich, 2005; Verstraete et Fayolle, 2005) amènent ce champ d'étude vers quatre dimensions : l'opportunité, la création d'organisation, l'innovation et la création de nouvelle valeur. Autour de ces dimensions, se consolident quatre courants centraux de recherche, tels que nous les présenterons dans les lignes qui suivent. En outre, un cinquième courant de recherche portant sur la croissance des organisations est ajouté par Aldrich (2005); il tient lieu d'espace d'interception et de distinction entre l'entrepreneuriat et la PME expliqué à la section 1.2.1.5

[3] Le stade préparadigmatique est caractérisé par Verstraete et Fayolle (2005, p. 34) comme une étape où « la compétition entre écoles de pensées empêche le consensus sur ce que peut être la discipline ou l'une de ses composantes ».

1.2.1.1 Courant centré sur le processus de formation et d'exploitation de l'opportunité

Un premier courant de recherche est axé sur le processus de formation et d'exploitation de l'opportunité (Stevenson et Jarillo, 1990; Shane et Venkataraman, 2000). Cette école reconnaît la proposition de quelques économistes (Kirzner, 1979 ; Casson, 1982) et définit l'entrepreneuriat comme *« le processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités »* (Shane et Venkataraman, 2000, p.218). Il est clair dans cette définition que l'opportunité existe à l'extérieur de l'individu, l'entrepreneur étant celui « qui la découvre, l'évalue et l'exploite ». Shane et Venkataraman (Shane et Venkataraman, 2000, p.218) s'appuient sur la définition de l'opportunité de Casson (1982) qui fait référence aux situations (exogènes) dans lesquelles des nouveaux produits, services, procédés peuvent être introduits et vendus sur le marché à un prix dépassant les coûts de production. Cette définition est également liée aux sources d'innovation proposées par Schumpeter (1934).

Trois questions suggérées par Shane et Venkataraman (2000, p.218) guideront les chercheurs, par la suite, dans ce courant de recherche.

1. *Why, when, and how opportunities for the creation of goods and services come into existence?*
2. *Why, when and how some people and not others discover and exploit these opportunities?*
3. *Why, who and how different modes of action are used to exploit entrepreneurial opportunities?*

Ainsi, une communauté de chercheurs s'organise autour du concept de l'opportunité, le travail de Shane et Venkataraman est central dans les conversations (Gartner *et al.*, 2006). À l'intérieur de ce courant de recherche coexistent différentes perspectives, selon la perception que les chercheurs ont de l'opportunité (objective, subjective ou construite). Par exemple, la perspective cognitive (Gaglio et Katz, 2001 ; Mitchell *et al.*, 2002) reconnaît l'opportunité comme externe à l'entrepreneur, mais se focalise sur le schéma mental de celui qui la reconnaît et l'exploite. Dans le cas de la

perspective constructiviste, l'opportunité est créée au fil du temps et résulte d'un processus d'interaction entre l'acteur entrepreneurial et son environnement (Sarasvathy *et al.*, 2003). Cet environnement est configuré par des réseaux sociaux.

1.2.1.2 Courant centré sur le processus de création d'organisations

Un deuxième courant est axé sur le processus de création d'entreprises ou d'organisations (Toulouse, 1979 ; Gartner, 1985, 1988 ; Timmons et Spinelli, 2004). Les chercheurs de ce courant définissent leur champ d'étude en soutenant ce processus, tel qu'il a été énoncé par Gartner (1988, p. 26); l'entrepreneuriat est « la création de nouvelles organisations ». Pour sa part, Toulouse (1979, p. 3) explique le sens donné à chaque mot qui compose sa définition : « créer une nouvelle entreprise »; ainsi la « création » liée au verbe créer est utilisée selon la logique de Schumpeter du processus de création, transformation, innovation, action; et « l'adjectif *nouvelle*, pour indiquer la nouveauté, c'est l'inconnu, en partant du risque » que l'entrepreneur prend dans le processus de création, alors que le terme […] « l'entreprise » fait référence à un type d'organisation qui est créé selon le système de valeurs d'une société (Toulouse, 1979, p. 4). Dans la même logique sémantique, Bruyat (1994 91) interprète le terme *création* sous deux angles: d'un côté, il désigne « le résultat de la création de ce qui a été créé », donc la nouvelle entreprise et d'un autre côté, il comprend « le processus ou l'action de faire, d'organiser quelque chose qui n'existait pas encore ». Gartner (1985) utilise le terme « organisation » au lieu d'« entreprise » dans le sens dynamique de l'« *organizing* » proposé par Weick (1979) pour expliquer l'ensemble d'actions interdépendantes et continues qui produisent différents résultats.

Comme dans le courant de recherche centré sur l'opportunité, celui de création d'organisations se définit selon diverses approches. Une première, dite systémique, visualise le processus de création des organisations comme « un phénomène

complexe et multidimensionnel » (Gartner, 1985, p. 697) qui comprend différentes dimensions qui interagissent pour donner du sens et former la nouvelle organisation créée. Différents chercheurs adhèrent à cette approche systémique (Gartner, 1990 ; Bruyat, 1993 ; Sammut, 1998 ; Fayolle, 2003). Ainsi, Gartner (1985) présente un modèle de création d'organisations composé de quatre dimensions : l'individu ou la personne qui crée l'organisation, l'organisation qui est créée, l'environnement qui entoure et influence la création et le processus de création qui comprend les actions de l'individu pour la créer. Pour sa part, Sammut (1998) présente le processus de création d'entreprises comme un système composé de cinq dimensions (entrepreneur, environnement, ressources, organisation, activités) et Fayolle (2003) analyse le processus de création comme « un système d'actions entrepreneuriales qui fonctionne comme un générateur de logiques d'action ». Celui-ci identifie trois dimensions : l'acteur entrepreneurial, les ressources matérielles et immatérielles et l'espace des opportunités professionnelles.

Une deuxième approche visualise le processus de création par phases ou par séquences en suggérant une évolution. Parmi les auteurs qui adhèrent à cette approche, Tesfaye (1997), en analysant des entreprises technologiques, divise le processus de création en quatre phases (initiation, acclimatation, consolidation et *start-up* enfance). Gasse et ses collaborateur*s* (2002), se penchent sur la création d'entreprises traditionnelles et divisent le processus en quatre phases : conception ou pré-incubation, démarrage actif, opération et mise au repos ou abandon. D'autres auteurs reconnaissent la complexité du processus de création et l'interdépendance entre les composantes mais décortiquent le processus de création en phases, en vue d'en faciliter la compréhension et l'étude (Borges *et al.*, 2005). En outre, ce courant de recherche considère l'opportunité comme un élément du processus de création de l'organisation (Gartner, 1985) ou comme une dimension importante du processus (Fayolle, 2003). Dans le cas de l'approche par phases, l'opportunité devient un déclencheur de la décision de création qui va délimiter la première phase du

processus (Gasse *et al.*, 2002; Borges *et al.*, 2005). Le danger que présentent toutes ces définitions séquentielles est de voir l'entrepreneuriat comme un processus linéaire, alors qu'il est plutôt tourbillonnaire.

Autrement dit, ces deux premiers courants de recherche de l'entrepreneuriat portant sur l'opportunité et sur la création d'organisations ne sont pas mutuellement exclusifs et même les auteurs les plus représentatifs de chacun d'entre eux les enchevêtrent volontiers. Par exemple, Bygrave et Hofer (1991) définissent l'entrepreneur comme « quelqu'un qui perçoit les opportunités et crée l'organisation par la suite » (p. 14). Dans cette recherche, les opportunités et la création d'une organisation constituent deux points d'ancrage pour définir l'entrepreneuriat.

1.2.1.3 Courant centré sur la création de valeur

Déjà dans les années 1800, Jean Baptiste Say (1880/1964) établissait un lien entre l'entrepreneur et la création de valeur. Bruyat et Julien (2001), les chercheurs les plus représentatifs de ce courant, reprennent les travaux d'auteurs précurseurs sur l'entrepreneuriat (ceux de Cantillon, Say et Schumpeter) et proposent comme objet de recherche du champ de l'entrepreneuriat « la dialogique[4] entre l'individu et la création de nouvelle valeur dans un processus dynamique en interaction avec l'environnement qui présente de caractéristiques spécifiques » (Bruyat et Julien, 2001, p. 165). Pour ces auteurs, l'entrepreneur est « le responsable du processus de création de nouvelle valeur, soit une innovation ou une nouvelle entreprise » (p. 169). Ainsi, la création de valeur est liée aux autres courants de recherche du champ de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de la création d'organisations.

[4] Bruyat (1993) prend le terme dialogique de Morin (1989) « le principe dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques différentes sont liées en une unité de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité ». Dans cette recherche, la dialogique se présente entre le sujet (l'individu entrepreneur) et l'objet créé.

La complexité du phénomène de l'entrepreneuriat, selon Bruyat et Julien, exige une approche systémique qui permet d'analyser l'entrepreneur, son projet de création et l'environnement, ainsi que les liens entre eux au fil du temps. La dimension temporelle est centrale dans ce système entrepreneurial qui met l'accent sur le changement.

En outre, à partir de différents exemples, Schumpeter (1934) montrait que le profit est le résultat de l'exécution de nouvelles combinaisons. Cependant, le sens donné à la valeur dans la proposition de Bruyat et Julien (2001) n'est pas limité à la logique marchande du système de prix et de transactions du marché des économistes classiques. Or, l'entrepreneuriat comme champ d'étude inclut également la création d'organisations sans but lucratif. Verstraete et Fayolle (2005), en s'appuyant sur la théorie des *parties prenantes*[5], ajoutent que la valeur est liée à la satisfaction de ces dernières. C'est donc dire que « la valeur se relativise à la partie prenante à laquelle l'entrepreneur et son organisation doivent apporter satisfaction » (Verstraete et Fayolle, 2005, p. 41).

1.2.1.4 Courant centré sur l'innovation

Depuis les travaux de Schumpeter, l'entrepreneur est lié à l'innovation, dans un processus de « création destructive ». L'innovation englobe cinq situations : la fabrication d'un nouveau bien, une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un débouché nouveau, la conquête d'une nouvelle source de matières premières et la réalisation d'une nouvelle organisation (Schumpeter, 1934, p. 95). Ainsi, la recherche comprenant ces situations, connues aussi comme sources d'innovation, serait encadrée dans la perspective schumpetérienne de l'innovation.

[5] L'approche par les *stakeholders* (Freeman, 1984) ou parties prenantes est un cadre d'analyse des problèmes du management stratégique par l'analyse des multiples relations entre individus et groupes qui induisent une activité stratégique.

Deux approches ont été utilisées pour analyser l'innovation. Une première approche présente l'innovation comme le résultat des actions de l'entrepreneur en tant qu'acteur individuel. Une deuxième regarde l'innovation comme un processus collectif qui exige l'interaction de différents acteurs, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Dans la première approche centrée sur l'individu ou l'acteur entrepreneur, Drucker (1985) définit l'entrepreneur comme « une minorité » qui se distingue des autres groupes sociaux par le processus qu'il entame, afin « de créer quelque chose de nouveau, de différent, qui provoque un changement, une mutation de valeurs » (p. 47). Cet entrepreneur, à la différence de celui défini par Schumpeter (1934), n'a pas pour rôle d'introduire forcément le changement. En revanche, il va le chercher pour l'exploiter comme une opportunité en générant de la valeur. Dans cette proposition, l'innovation est intrinsèquement liée aux deux autres dimensions de l'entrepreneuriat, l'opportunité et la génération de valeur.

Proches de cette conception, Julien et Marchesnay (1996) présentent l'innovation comme « le fondement de l'entrepreneuriat » (p. 35) et l'entrepreneur comme « l'essence ou le cœur de l'entrepreneuriat » (p. 51). De cette manière, l'entrepreneur est l'acteur entrepreneurial « qui innove en fonction des opportunités qui se présentent, mais aussi qui organise les ressources pour produire et commercialiser » (1996, p. 51). Pour cela, les auteurs remarquent certaines caractéristiques spécifiques à l'entrepreneur, telles que la confiance en soi, la persévérance, l'indépendance et la capacité à discerner les occasions d'affaires. Cependant, les auteurs proposent une typologie qui fait la distinction entre les entrepreneurs, selon leur orientation vers la croissance, l'autonomie ou la pérennité. En outre, même si ces auteurs se sont penchés sur l'innovation au niveau individuel, ils reconnaissent l'importance d'un milieu facilitateur de l'innovation, en particulier les réseaux.

Dans la deuxième approche axée sur les processus collectifs, Van de Ven (1993) présente une conceptualisation plus élargie de l'innovation comme objet de recherche

de l'entrepreneuriat. Cet auteur remarque que la recherche dans ce champ d'étude a été davantage centrée sur les caractéristiques et les comportements des entrepreneurs individuels. Les chercheurs ont voulu les distinguer des autres groupes sociaux. De cette manière, l'infrastructure (sociale, économique et politique) qui favorise ou non l'innovation, est traitée comme une externalité. C'est pourquoi, Van de Ven suggère d'analyser l'innovation comme un processus collectif résultant de l'interaction entre différents acteurs (publics et privés) et non comme l'action d'un acteur individuel. Ainsi, il propose la perspective d'analyse d'un système social qui permet de comprendre les rôles joués par les différents acteurs dans le processus d'innovation à travers le temps (événements clés) autant comme facilitateurs que comme inhibiteurs. De la même façon, en centrant ses recherches sur la PME, Julien (2005) décrit le processus d'innovation comme un processus collectif d'apprentissage itératif qui fonctionne en spirale, grâce à un partage d'information à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Pour cet auteur, le milieu entrepreneurial ou l'environnement socioéconomique proche de l'entrepreneur et de la petite entreprise, constitué par des réseaux qui fournissent le capital social, joue un rôle central dans le processus d'innovation. Ce milieu est perçu comme un système ouvert et évolutif, aux frontières non définies sur un seul territoire local, ce qui permet une veille technologique efficace par l'entremise de *réseaux à signaux faibles* ou de *réseaux informationnels*[6].

Par ailleurs, la recherche portant sur la création d'organisations à haute technologie ou intensives dans le domaine des connaissances est considérable (Roberts, 1991 ; Tesfaye, 1997; Bernasconi et Monsted, 2000) ; elle constitue, à juste titre, un sous-champ d'étude de l'entrepreneuriat. Le processus d'innovation est une constante dans ces organisations et ce, dès leur création.

[6] Les réseaux à signaux faibles ou réseaux informationnels sont proposés par Julien et ses collaborateurs (2004) et adaptés de la théorie sociologique des liens forts et faibles de Granovetter (1973). Ces réseaux reposent sur des rencontres moins fréquentes, ils sont porteurs d'information riche qui est à la base de nouvelles idées et de l'innovation. Cependant, cette information demande beaucoup d'effort de la part de l'entrepreneur pour l'interpréter ou la décoder (distance cognitive accrue), le plus souvent, il faut la confirmer auprès d'autres sources (réseaux à signes forts).

La rétrospective sur l'entrepreneuriat présentée dans ce chapitre met en évidence la difficulté d'obtenir un consensus. Bien que reconnu comme champ d'étude depuis une trentaine d'années par une communauté de chercheurs, l'entrepreneuriat abrite plusieurs débats épistémologiques autour des définitions et paradigmes de recherche (Meyer *et al.*, 2002 ; Aldrich, 2005). Cependant, au-delà de l'ambigüité conceptuelle, quatre courants de recherche se sont articulés autour de quatre dimensions : le processus de l'opportunité (formation et exploitation), le processus de création d'organisations, le processus de création de valeur et le processus d'innovation processuelle (Gartner, 1990 ; Aldrich, 2005 ; Verstraete et Fayolle, 2005). Ces dimensions constituent les racines du champ ; elles s'appuient sur les apports des auteurs économistes (Schumpeter, 1934; Say *et al.*, 1964; Kirzner, 1979; Casson, 1982) mais aussi sur les travaux séminaux des chercheurs spécialistes du champ (Gartner, 1985, 1988 ; Bruyat, 1993 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Bruyat et Julien, 2001). Ces courants s'entrecroisent et aident à mieux saisir et comprendre l'entrepreneuriat et sa complexité.

1.2.1.5 Courant centré sur la croissance des organisations

Ce cinquième courant tient lieu d'intersection et de distinction entre l'entrepreneuriat et la PME. D'une part, les études de la PME se sont développées au Royaume-Uni après la Première Guerre mondiale (Filion, 1988). Cependant, elles n'ont pris de l'importance que depuis les années 50, suite à la création, aux États-Unis, du *National Council for Small Business Management Development* connu aujourd'hui en tant que *L'International Council for Small Business ou ICSB* et, par la suite, pour sa création du *Journal of Small Business Management* (1963). D'autre part, l'entrepreneuriat a commencé à prospérer vers les années 70 au sein du champ d'étude de la PME (Bruyat, 1993) et à partir des années 80, il est reconnu par la communauté de chercheurs comme un champ d'étude indépendant. Ainsi, en 1988, l'*American*

Journal of Small Business réoriente ses publications vers l'entrepreneuriat et change son nom pour celui de : *Entrepreneurship, Theory and Practice.*

La distinction entre les deux champs d'études a été remarquée par Carland et ses collaborateurs (Carland *et al.*, 1984) en analysant les différences entre l'entrepreneur, le propriétaire dirigeant de la PME traditionnelle et le type d'organisation créée. Les auteurs ont alors eu recours aux travaux sur l'entrepreneur de Schumpeter (1934). Parmi les différences reconnues entre les deux groupes, ils mentionnent le comportement innovateur de l'entrepreneur et son orientation vers le profit et la croissance, tandis que le manager propriétaire de la PME crée une organisation afin d'avoir un revenu et de satisfaire ses besoins personnels et ceux de sa famille. Ainsi, l'organisation créée par le manager propriétaire est perçue par celui-ci comme une extension de sa personnalité, il aura donc peu de propension à réaliser des innovations en termes de marchés et de produits. Par contraste, la nouvelle entreprise créée par l'entrepreneur est orientée vers le profit et la croissance et il se sert de pratiques innovatrices sans trop de restrictions. En outre, ces auteurs ajoutent que la PME prend de l'importance comme objet d'étude, étant donné son impact direct sur l'économie, explicite et mesurable en termes d'emplois, de génération de nouveaux emplois et de participation à la productivité, comme le démontrent les études de Birch (1983), tandis que l'impact de l'entrepreneur dans l'économie est implicite et difficile à mesurer. Il est lié à la fonction de l'entrepreneur proposée par Schumpeter de réaliser des nouvelles combinaisons et de générer des déséquilibres dans le marché, fonction qui n'est pas reconnue par la plupart des auteurs de l'école économique.

Autrement dit, ces deux champs d'étude se différencient par l'objet d'investigation. L'entrepreneuriat est centré sur l'entrepreneur, ses comportements et ses processus entrepreneuriaux (opportunité, innovation, création de valeur et croissance), alors que la gestion de la PME se concentre sur l'organisation, tout en reconnaissant l'importance du manager propriétaire dans la gestion. Les différences entre

l'entrepreneur et le propriétaire dirigeant ont été identifiées par des études empiriques (Stewart Jr *et al.*, 1999). Cependant, le comportement innovateur, principal élément de différenciation qui caractérise l'entrepreneur de Schumpeter, se rencontre également chez le propriétaire dirigeant décrit dans plusieurs typologies des PME, et particulièrement dans les jeunes entreprises intensives en connaissances (Albert, 2000; Autio *et al.*, 2000 ; Bernasconi et Monsted, 2000). Ceci revient à la problématique de la délimitation des deux champs d'études.

D'autres auteurs avaient remarqué la proximité des deux champs d'études (Bruyat et Julien, 2001 ; Torres, 2001). Ainsi, Torres explique trois types de proximités: celle de « contenu » liée à la création et au démarrage des entreprises, pour la plupart de petite taille ; « la proximité de contexte » ou du milieu local dans lequel s'insèrent l'entrepreneur et la gestion des PME ; et « la proximité de démarche » dans les processus systémiques de l'entrepreneuriat et de la PME. Ainsi, les deux champs d'études s'enchevêtrent pour mieux s'expliquer. Par exemple, les chercheurs en interagissant dans les deux champs, ont recours au contexte de la PME pour expliquer certains comportements ou typologies des entrepreneurs (Torres, 2001).

De ce fait, les chercheurs ont tendance à regrouper ces deux champs sous le vocable « entrepreneuriat et PME », même s'ils reconnaissent la distinction des objets d'étude de chacun (Filion, 1998 ; Cossette, 2000 ; Torres, 2001). Nous constatons qu'encore de nos jours, ce mariage se maintient; citons, par exemple, le Congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et la PME ou CIFEPME. En bref, tel que l'illustre la figure 1.1, l'interface entre les deux champs est particulièrement utile lors de la création d'une organisation de petite taille et par la suite, lors des périodes de croissance de la PME. Autant l'entrepreneur que la PME interagissent avec le contexte dans lequel ils sont insérés, ce qui influence le processus entrepreneurial et de gestion de l'organisation.

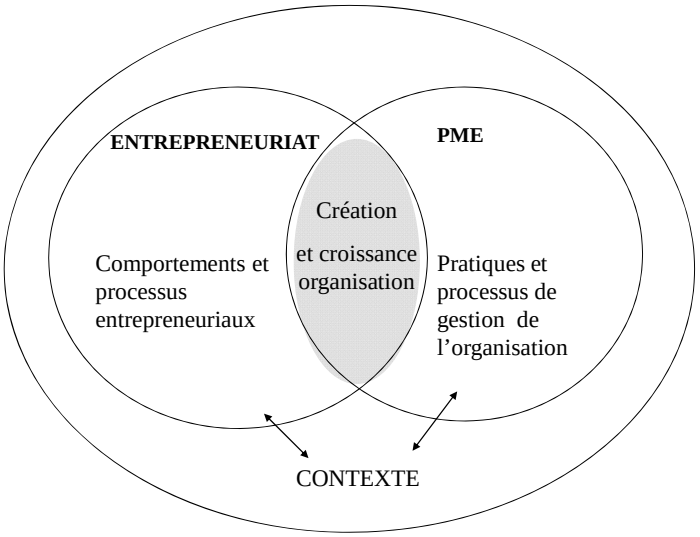


Figure 1.1 Interface et distinction entre l'entrepreneuriat et la PME

1.3 Une vue intégrative de l'entrepreneuriat

1.3.1 Les écoles de recherche

À titre récapitulatif et inspiré des travaux de Stevenson et Jarillo (1989) et Fayolle (2005), le tableau 1.4 présente les trois écoles de recherche analysées dans ce chapitre : celles des économistes, des *behavioriste*s et des spécialistes de l'entrepreneuriat. Ces trois écoles apportent des dimensions complémentaires pour comprendre le phénomène de l'entrepreneuriat. Différentes approches et perspectives agissent à l'intérieur de chaque école de recherche en mettant l'accent sur différentes unités d'analyse, ce qui rend la recherche complexe et le consensus difficile.

Tableau 1.4 Intégration de l'entrepreneuriat selon les trois écoles

	Économistes	**École *behavioriste***	**Spécialistes du champ de l'entrepreneuriat**
Accent	E ➔Conséquence ou impacts	Explicatif ➔ comportement de l'E	Processus entrepreneurial
Question guide	Quel est le rôle et quelle est la fonction de l'E ?	Qui est l'E et quels facteurs expliquent l'émergence du phénomène de l'E ?	Comment réalise-t-il ses objectifs ?
Réponses à la question	Rôle de l'E : Progrès de la société, croissance économique Fonction : Exécuter de nouvelles combinaisons. Produire ou identifier les déséquilibres➔changement. Identifier et évaluer les opportunités	Facteurs internes Qualités personnelles (traits de personnalité). Circonstances externes Facteurs *push et pull* (Valeurs sociales et culturelles du milieu dans lequel l'E est inséré)	Processus Formation et exploitation de l'opportunité. Innovation Création d'organisations Création de valeur
Composantes de la définition de l'E	Innovation Opportunité Création de la valeur Croissance	Traits de personnalités qui le distinguent Capacité de réseautage Création d'organisations	Opportunité Création d'organisations Création de valeur
Courants de recherche et auteurs représentatifs	Innovation, Schumpeter, 1934 ; Opportunité, Kirzner, 1973; Création de valeur, Say *et al.*, 1964; Croissance, Penrose, 1959	Approche «traits de personnalité» : McClelland, 1961; Kets de Vries, 1977; Brockhaus, 1982 Approche sociologique de l'entrepreneuriat : Hagen, 1982; Shapero et Sokol, 1982; Aldrich et Zimmer, 1986; Johannisson, 1988	Processus : Formation et exploitation de l'opportunité : perspective objective Shane et Venkataraman, 2000 ; subjective Gaglio et Katz, 2001 ; constructiviste Sarasvathy *et al.*, 2003 Création d'organisations : approche systémique Gartner, 1985; Bruyat, 1993 ; approche par phases Tesfaye, 1997; Gasse *et al.*, 2002 Création de valeur : Bruyat et Julien, 2001; Innovation : approche individuelle : Drucker, 1985 approche collective: Van de Ven, 1993
Unités d'analyse	Entreprise	Individu Organisation Réseaux	Multi niveaux : individu, organisation, processus, société

E : Entrepreneur Et : Entrepreneuriat

Ainsi, les économistes sont centrés sur les conséquences du phénomène au niveau du progrès de la société et de la croissance économique. Ils considèrent différentes dimensions à la base de l'entrepreneuriat (innovation, création de valeur, opportunité

et croissance) et privilégient comme objet d'étude, l'innovation « synonyme de progrès social » dans une conception « macroscopique » liée aux cycles du progrès économique et à l'analyse sectorielle. Au niveau « microscopique » et dans une perspective positiviste, ils étudient les activités de la firme (Préfontaine, 1994) sans trop s'attarder sur les processus entrepreneuriaux et les individus qui les réalisent.

L'école *behavioriste,* pour sa part, a exploré les causes du phénomène en analysant la dimension individuelle, l'entrepreneur, et en mettant l'accent sur les facteurs qui le différencient des autres groupes sociaux. Leur interprétation est toutefois contestée par d'autres écoles (Gartner, 1989) car plusieurs des dimensions proposées ne sont pas exclusives à l'entrepreneur. Leur analyse est complémentaire à celle des sociologues qui observent l'entrepreneur dans son interaction avec le contexte socioculturel dans lequel il s'insère. Les spécialistes de l'entrepreneuriat, pour leur part, se sont centrés sur les processus entrepreneuriaux et articulent leur recherche autour de quatre dimensions déjà identifiées par les économistes : le processus d'innovation, de création de valeur, d'identification de l'opportunité (développement et exploitation) et de création d'organisations.

En outre, même si chaque école propose différentes définitions et caractéristiques de l'entrepreneur qui rendent difficile l'atteinte d'un consensus, dans les trois écoles, les chercheurs ont recours à l'utilisation de l'approche de typologies de l'entrepreneur pour mieux le comprendre et l'expliquer en reconnaissant l'hétérogénéité et la complexité du phénomène à l'étude. Quelques-unes de ces typologies sont expliquées à l'annexe A. Parmi les caractéristiques de l'entrepreneur, quelques-unes sont reconnues par des chercheurs des trois écoles (annexe C) comme particulières aux entrepreneurs, telles que le caractère innovateur, la capacité à saisir les opportunités, l'orientation vers la création d'organisations, la prise de risques, la confiance en soi, la vision et l'autonomie.

1.3.2 Le processus entrepreneurial et les dimensions de recherche

En nous inspirant des définitions proposées par Van de Ven et ses collaborateurs pour traiter du processus d'innovation (Van de Ven *et al.*, 1989 ; Van de Ven, 1992), le processus entrepreneurial dans cette recherche sera compris comme une séquence d'événements qui se présentent dans le temps, au cours desquels l'entrepreneur (individu ou groupe) interagit avec les autres personnes ou groupes sociaux (réseaux sociaux) afin d'identifier, de développer et d'exploiter des opportunités dans un contexte spécifique, en générant de la valeur, soit par des innovations soit par la création de nouvelles organisations. Cette définition intègre les principales dimensions autour desquelles se consolident les courants de recherche sur l'entrepreneuriat. Elles présentent certaines interrelations et constituent l'essence du processus entrepreneurial. Afin de mieux visualiser leur dynamique d'interrelation, nous avons construit cette représentation en spirale qui intègre les différentes dimensions, dont celle des réseaux, supports de l'entrepreneur (figure 1.2).

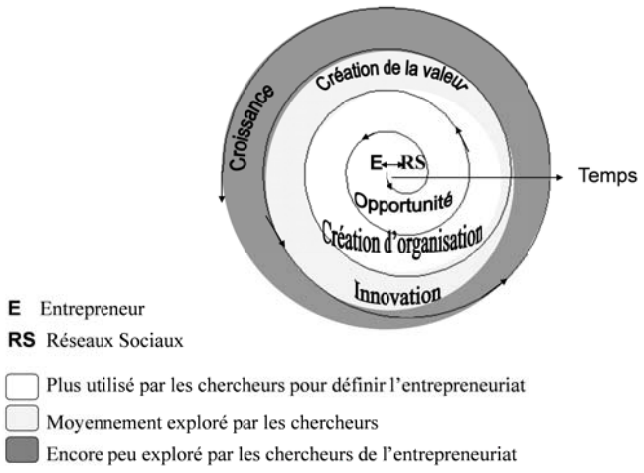


Figure 1.2 Courants de recherche du processus entrepreneurial

Ainsi, l'entrepreneur (E) en interaction avec ses réseaux sociaux (RS) identifie des opportunités d'affaires (O) qui l'amènent à la création d'une organisation ou à la génération de la valeur qui se traduisent par l'innovation. Or, cette dimension « innovation » présente un caractère englobant par rapport aux trois autres dimensions liées directement à l'entrepreneuriat, ce qui correspond à la définition proposée par Schumpeter (1934). De cette manière, toute innovation est orientée vers la génération de la valeur, non exclusivement monétaire. De même, la création d'organisations est une forme d'innovation et l'opportunité est à son origine et constitue le déclencheur de ce processus créatif de l'entrepreneur (Gartner, 1985) qui, lorsqu'il est exploité, génère une organisation ou bien d'autres formes d'innovation telles qu'un nouveau produit ou un nouveau procédé.

La dynamique de chaque dimension consolide un processus entrepreneurial. Ainsi, le processus d'identification, de création ou de reconnaissance de l'opportunité et de création d'une nouvelle organisation sont au cœur de la définition du champ de l'entrepreneuriat. Les définitions de Shane et Venkataraman (2000) et de Gartner (1985; 1988) sont les plus utilisées par la communauté de chercheurs du domaine (Gartner *et al.*, 2006), même si elles reposent sur des concepts ambigus comme l'opportunité (Gartner, 2003) et l'organisation (Verstraete et Fayolle, 2005).

Ces deux processus sont le point de départ de la démarche entrepreneuriale qui dynamise et intègre d'autres processus dans une logique de recherche de création de valeur (Bruyat et Julien, 2001) et d'innovation (Schumpeter, 1934). Donc, au lieu de visualiser un seul processus entrepreneurial, il vaut mieux le comprendre comme un ensemble de processus entrepreneuriaux enchevêtrés dans « une spirale de développement » (Sammut, 1998) qui se régénère au fil du temps. Cette spirale mène fort probablement à la croissance organisationnelle, mais ce n'est pas là une condition nécessaire, puisque d'autres variables peuvent aussi influencer la dynamique de

l'interaction avec l'environnement (Julien et Marchesnay, 1987). Les processus de survie et de croissance organisationnelle sont davantage ciblés par le champ « PME ».

1.4 Conclusion

Ce premier chapitre a présenté une synthèse succincte des écrits sur l'entrepreneuriat, afin de mieux comprendre les origines de l'entrepreneuriat international, sujet de cette thèse et d'en dégager les problématiques qui l'alimentent.

Notons, en premier lieu, l'absence d'un consensus quant aux définitions d'entrepreneur et d'entrepreneuriat, chaque école de pensée proposant sa propre perspective. De ces débats, nous avons fait ressortir cinq dimensions ou points d'ancrage de la recherche dans le champ de l'entrepreneuriat : i) l'opportunité ; ii) la création des organisations ; iii) la création de valeur ; iv) l'innovation ; et v) la croissance. Parmi celles-ci, l'opportunité et la création d'organisations constituent deux dimensions moins contestées même si les concepts restent encore ambigus, ce qui représente à la fois un défi et une opportunité pour la recherche.

Nous avons fait valoir, en second lieu, que la définition de l'entrepreneur, telle qu'elle est proposée par l'école *behavioriste*, a évolué au fils du temps, passant d'une approche statique centrée sur les caractéristiques et les traits de personnalité de l'entrepreneur à une approche dynamique centrée sur les processus entrepreneuriaux de formation et d'exploitation de l'opportunité, de création des organisations, d'innovation et de création de valeur. Malgré ce fait, l'approche processuelle est encore rarement utilisée dans la recherche sur l'entrepreneuriat et la dimension temporelle est trop souvent écartée de l'approche ou de la méthodologie de recherche (Martinez *et al.*, 2011). Cette dimension est également exclue des réflexions épistémologiques, comme l'ont constaté Slotte-Kock et Coviello (2010) qui

remarquent l'absence d'études sur la compréhension de la signification du processus entrepreneurial. Ceci représente une seconde opportunité de recherche.

En troisième lieu, nous avons constaté qu'en reconnaissant le caractère hétérogène de l'entrepreneur, les trois écoles étudiées ont utilisé des typologies pour arriver à des consensus partiels, contribuant ainsi à la théorisation et au développement du champ. Les dimensions de la recherche qui émergent sont celles issues des racines des trois écoles : économique, *behavioriste* et l'école de l'entrepreneuriat.

En dernier lieu, l'approche sociologique contribue à la compréhension du phénomène de l'entrepreneuriat en reconnaissant l'importance de l'étude de l'environnement social (réseaux sociaux) dans lequel l'entrepreneur est inséré lors de la dynamique des processus entrepreneuriaux. Il ressort que l'opportunité entrepreneuriale, objet de notre recherche, correspond aux attentes d'une communauté de chercheurs qui envisage de mieux comprendre sa conceptualisation épistémologique de même que son processus d'identification et d'exploitation.

CHAPITRE II

L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL ET LES RÉSEAUX

L'entrepreneuriat international ou EI constitue l'assise de cette recherche, c'est pourquoi nous présentons dans ce chapitre une rétrospective de l'émergence et de l'évolution de ce champ. L'analyse de l'évolution du concept de l'entrepreneuriat international, réalisée dans la première section, met en valeur le processus entrepreneurial de l'opportunité entrepreneuriale qui constitue le cœur même de la définition de ce champ. Les conditions de l'émergence de l'EI comme champ d'étude, présentées dans la section suivante, permettent de comprendre les problématiques épistémologiques liées à sa définition et à la délimitation de son territoire de recherche. Par la suite, les différentes perspectives de recherche privilégiées par les chercheurs qui ont soutenu le développement récent du champ d'étude sont décrites. Parmi elles, la perspective des réseaux est approfondie car elle constitue un des fondements théoriques de notre projet de recherche axé sur le rôle social des réseaux dans l'EI, particulièrement dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT.

2.1 Conceptualisation et émergence de l'EI

Le concept d'EI prend toute sa signification lorsqu'on étudie son évolution et les premières traces de l'émergence du champ d'étude.

2.1.1 Évolution du concept

Tel qu'il a été vu précédemment (page 8), les auteurs précurseurs de l'entrepreneuriat établissent dans leurs écrits un lien entre l'entrepreneur et l'ouverture de nouveaux marchés (Schumpeter, 1934 ; Cantillon, 1952). Cependant, le concept de l'entrepreneuriat international ou EI est apparu à la fin des années 80 dans un court

article de Morrow (1988) où l'auteur souligne les conditions favorables au développement de l'entrepreneuriat international, telles que l'avancée des technologies de l'information et le développement du marché de capitaux, qui ont créé des occasions d'affaires pour un grand nombre d'entrepreneurs non arrêtés par les différences culturelles on même soucieux d'en profiter. Au cours de cette même année, Peterson (1988) donne de l'importance à la culture, un des facteurs qui influencent la création des entreprises et, par conséquent, il propose un défi à la recherche du XXI^{e} siècle, l'analyse de ce phénomène de création dans différents pays et cultures, ce qu'il appelle l'entrepreneuriat international.

Par la suite, Patricia McDougall (1989) ramène l'étude de l'EI au niveau de la firme, ciblant tout particulièrement le développement des nouvelles entreprises internationales qu'elle nomme « *International New Ventures* » ou INV. Ces entreprises sont, dès leur création, engagées dans des affaires internationales. En 1993, Shaker Zahra propose une définition de l'EI dans laquelle il met l'accent sur les comportements entrepreneuriaux en délimitant l'EI à l'étude de la nature et des conséquences des comportements de prise de risque dans la démarche internationale, autant pour les nouvelles entreprises que pour celles qui sont déjà établies sur les marchés (Zahra, 1993, p.9). Quelques années plus tard, Wright et Ricks (1994), suite à une analyse portant sur une période de 25 ans de la documentation dans le domaine de la gestion internationale, identifient l'émergence d'un nouveau courant de recherche qu'ils appellent l'entrepreneuriat international qui est favorisé par les conditions de l'environnement (développement des communications et du marché des capitaux). En 1994, Oviatt et McDougall précisent la définition des « *International New Ventures* » ou INV, comme « des organisations d'affaires qui, depuis leur création, cherchent à créer des avantages concurrentiels à partir de l'utilisation de ressources uniques et de la vente de ces produits dans de multiples pays » (Oviatt et McDougall, 1994, p.31). D'autres auteurs (Rennie, 1993 ; Knight et Cavusgil, 1996) accordent à ces entreprises d'autres dénominations telles que « *born globals*» et

« *global start-ups* ». L'émergence de ces organisations constitue le point focal sur lequel s'appuie l'entrepreneuriat international, lié au phénomène de l'internationalisation précoce et rapide qui caractérise ces firmes.

Intégrant les discussions universitaires sur l'entrepreneuriat international, McDougall et Oviatt (2000) proposent une première définition de l'EI (voir le tableau 2.1). Leur définition accorde une grande importance aux caractéristiques qualitatives des *individus* ou aux comportements entrepreneuriaux particuliers tels que la proactivité, l'innovation et la prise de risques, suivant ainsi, par exemple, Schumpeter (1934) et Covin et Slevin (1991). Zahra et George (2002) réorientent l'étude sur la définition de l'EI vers *le processus entrepreneurial* d'identification et d'exploitation de l'opportunité internationale en considérant la proposition de Shane et Venkataraman (2000) pour la définition de l'entrepreneuriat.

Dans leur définition de l'EI, Oviatt et McDougall (2005), en s'appuyant sur la contribution de Weick (1995), reconnaissent l'importance de l'opportunité internationale telle qu'elle est proposée dans les débats entre chercheurs et y ajoutent la perspective subjective de l'opportunité, qui peut être construite ou « *enacted* » par les entrepreneurs. Ces dernières définitions de l'EI renferment les concepts clefs du processus entrepreneurial, à savoir l'opportunité (Kirzner, 1973 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Shane et Venkataraman, 2000), l'innovation et la création de valeur (Schumpeter, 1983 ; Bruyat et Julien, 2001) dans un environnement international. Ainsi, la formulation conceptuelle de l'EI s'inspire des origines du champ d´étude de l'entrepreneuriat, mais s'en différencie par le contexte international dans lequel le phénomène entrepreneurial s'exprime. Le tableau 2.1 synthétise l'évolution du concept de l'EI.

Tableau 2.1 Évolution du concept de l'entrepreneuriat international **(EI)** [7]

Auteurs	**Origine, utilisation et définitions**	**Emphase**
Morrow, 1988	Introduit le terme « entrepreneuriat international » lié à l'émergence du phénomène	Conditions favorables à l'émergence
Peterson, 1988	EI vu comme un défi de recherche, en particulier émergence de l'entrepreneuriat dans différents pays	Facteurs culturels
McDougall, 1989	EI lié aux *INV* : « le développement de nouvelles entreprises ou démarrages internationaux qui, dès leurs étapes initiales d'opération, s'engagent dans les affaires internationales ». (p. 387)	Phénomène d'internationalisation précoce et rapide
Giamartino *et al*.,1993	Concept « multidimensionnel, complexe, amorphe et politiquement correct »	Conditions favorables à l'émergence
Zahra, 1993	« L'étude de la nature et des conséquences du comportement de prise de risque de la firme lors de sa lancée dans les marchés internationaux ».	Comportement entrepreneurial de la firme (prise de risque)
Wright et Ricks, 1994	Identifient une nouvelle tendance ou courant de recherche : l'entrepreneuriat international (dans une analyse documentaire)	Conditions favorables à l'émergence
Oviatt et McDougall, 1994	INV : « une organisation d'affaires qui dès son démarrage cherche à obtenir des avantages concurrentiels significatifs lors de l'utilisation des ressources et de la vente de produits et services dans multiples pays » (p. 49)	Phénomène d'internationalisation précoce et rapide
Oviatt et McDougall, 1997	« La réalisation d'activités nouvelles et innovatrices qui ont pour but la création de valeur et la croissance de l'organisation d'affaires à travers les frontières nationales » (p. 293)	Comportement entrepreneurial de la firme (création de valeur et innovation)
McDougall et Oviatt, 2000	« Une combinaison des comportements innovateurs, proactifs, et de prise de risques à travers les frontières nationales en cherchant la création de valeur dans les organisations d'affaires » (p. 903)	Comportements entrepreneuriaux de la firme
Zahra et George, 2002	« Le processus d'identification et d'exploitation créatif des opportunités sur les marchés internationaux ou en dehors des opérations nationales de l'entreprise » (p.261)	Processus entrepreneurial (opportunités)
Oviatt et McDougall (2005)	« La découverte, la construction, l'évaluation et l'exploitation des opportunités à travers des frontières nationales afin de créer de produits et services » (p. 540)	Processus entrepreneurial (opportunités)
Zahra, 2008	Mouvement des personnes, du capital, des marchandises et des idées à travers les frontières internationales pour les affaires et la création de richesse	Processus commercial international.

Autrement dit, l'EI est un concept en développement qui a évolué dans le milieu des chercheurs ; il a été initialement défini par les comportements entrepreneuriaux de la

[7] Les définitions de l'EI dans leur version originale en anglais sont présentées à l'annexe D

firme en privilégiant une approche statique pour évoluer vers une définition centrée sur l'analyse du processus entrepreneurial de l'identification, de la création et de l'exploitation de l'opportunité dans le contexte international en privilégiant une approche dynamique. Au cours de cette nouvelle approche, le niveau d'analyse ne se limite pas à la firme.

Cependant, étant donné que la définition de l'EI s'appuie sur le concept de l'opportunité entrepreneuriale et en la quasi-absence de réflexion épistémologique, particulièrement dans le contexte international, l'entrepreneuriat international se trouve dans une impasse. Il risque continuellement d'être remis en cause par les chercheurs du domaine. En effet, lors d'une conférence, Shaker Zahra (2008) a lui-même introduit le champ d'étude de l'entrepreneuriat international en mettant l'accent sur les échanges internationaux plutôt que sur le processus entrepreneurial de l'opportunité. D'où la pertinence de cette recherche sur l'opportunité dans le contexte international, puisqu'elle vise à contribuer au débat sur la définition de l'entrepreneuriat international.

2.1.2 L'émergence et la délimitation du champ d'étude

Pour que l'entrepreneuriat international soit reconnu comme un champ d'étude en émergence, il a fallu qu'une communauté de chercheurs s'organise, afin de réaliser des recherches, de mettre sur pied des colloques scientifiques spécialisés où se discutent et se partagent les résultats, et de créer des revues savantes spécialisées pour diffuser leurs travaux. Le processus pour légitimer le champ d'étude se déclenche lors de l'apparition du premier article de McDougall (1989) dans lequel l'auteure, en faisant référence à l'entrepreneuriat international, démontre, dans une étude empirique, l'existence de différences entre le processus de création et de croissance des entreprises qui agissent dans un environnement national et celui des entreprises

orientées dès leur démarrage vers l'internationalisation. Ainsi, les nouvelles entreprises orientées vers l'international privilégiaient davantage la focalisation sur des niches de marchés, l'utilisation de plusieurs types de réseaux de distribution et la différenciation de produits protégés par des brevets. De plus, ces entreprises, à la différence des entreprises centrées sur des marchés locaux ou nationaux, connaissent une concurrence intense ainsi que des contraintes liées aux différents règlements des gouvernements. Les entreprises nationales axent leur stratégie sur la proximité de la production et du marché en mettant l'accent sur l'efficience en production plutôt que sur le marché.

Par la suite, *l'Academy of Management* crée, aux États-Unis en 1990, une chaire sur l'entrepreneuriat pour stimuler la recherche internationale et le développement de l'entrepreneuriat international comme un nouveau domaine d'étude. Des auteurs de diverses origines et universités (Patricia McDougall, Benjamin Oviatt, Paul Reynolds, Sue Birley, Barbara Bird et Gary Giamartino) y participent. Ils explorent la définition du concept de l'EI et identifient les défis de recherche (Giamartino *et al.*, 1993).

Cependant, c'est l'article séminal d'Oviatt et McDougall (1994) qui génère une impulsion sans précédent dans ce domaine de recherche. Il remet en cause la recherche antérieure sur l'internationalisation des entreprises, en particulier lorsque les auteurs présentent le phénomène d'internationalisation précoce et rapide de jeunes entreprises en opposition au processus graduel d'internationalisation décrit par le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) et ouvrent ainsi de nouvelles voies de recherche.

En 1998, Hamit Etemad et Richard Wright de l'université McGill à Montréal, ont mis en place une conférence biannuelle sur l'entrepreneuriat international (Acs *et al.*, 2003). Cette conférence a été à l'origine de l'apparition d'éditions spécialisées sur l'EI dans différentes revues (*Entrepreneuship Theory & Practice*, *Academy of*

Management Journal, Journal of International Business Studies, Small Business Economics, Journal of Euromarketing) ainsi que de la création en 2003 d'une revue spécialisée sur le thème, le *Journal of International Entrepreneurship*. Cette revue se positionne comme une interface pour la recherche qui explore des zones de convergence entre l'entrepreneuriat et la gestion internationale.

Vers les années 2000, l'EI est reconnu comme un champ d'étude émergeant de la convergence de l'entrepreneuriat et de la gestion internationale ou « *international business* » (McDougall et Oviatt, 2000 ; Zahra et George, 2002). Ces deux champs multidisciplinaires sont, de par leur nature, liés à d'autres domaines d'étude, comme la stratégie, le marketing (Oviatt et McDougall, 2005) et la gestion de la PME (Peng, 2001 ; Allali, 2005). Cette origine multiple offre la possibilité à l'EI de se différencier des autres champs d'étude pour ainsi parvenir à son autonomie. L'évolution sur la portée du champ illustre cette difficulté.

Or, les premières études portant sur l'entrepreneuriat international ont été centrées sur les entreprises qui présentaient une internationalisation précoce et rapide comme le reconnaissent les premières méta-analyses du domaine (Coviello et Jones, 2004 ; Rialp *et al.*, 2005). Ces entreprises sont connues chez les chercheurs anglophones sous différents vocables, notamment: « *international new venture* ou *INV* » (Oviatt et McDougall, 1994), « *global start up* » (Oviatt et McDougall, 1995), « *infant multinationals* » (Lindqvist, 1997), « *born global* » (Knight *et al.*, 2000 ; Moen et Servais, 2002 ; Aspelund et Moen, 2005) ou « *early international* » (Aspelund et Moen, 2005). Cela correspond aux premières définitions de l'entrepreneuriat international. Cependant, dans les définitions de l'EI plus récentes qui se centrent sur les processus entrepreneuriaux, les auteurs fondateurs du champ (Zahra et George, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005) insistent sur le fait que sa portée doit inclure plusieurs types d'organisations, même l'entrepreneuriat corporatif, la taille et l'âge n'ayant plus d'importance dans leur définition.

Ce nouvel élargissement du champ présente des avantages et des contraintes. D'une part, l'entrepreneuriat international se repositionne face à une communauté élargie de chercheurs de différents champs d'étude ayant divers intérêts de recherche. Ces différentes approches peuvent, certes, enrichir la recherche et améliorer la compréhension du champ, mais l'étude des nouveaux phénomènes tels que l'internationalisation de la PME et l´internationalisation précoce et rapide risquent alors de perdre leur spécificité. À notre avis, cette approche génère une zone floue dans laquelle l'EI se distingue peu de la gestion internationale qui, elle, est centrée sur le processus stratégique d'internationalisation des entreprises (particulièrement les multinationales, dans ce domaine là, le vocable « entrepreneur » n'est pas pertinent).

Face à cette problématique, Peng (2001), un chercheur dans le champ de la gestion internationale, présente l'EI comme un sous-champ de celle-ci qui s'appuie sur la perspective basée sur les ressources (Barney, 1991) et sur l'entrepreneuriat, afin de comprendre le phénomène d'internationalisation précoce et rapide de la PME proposé par Oviatt et McDougall (1994). Ce phénomène, qui n'était auparavant pas bien expliqué ni par la gestion internationale, ni par l'entrepreneuriat, montre que les entreprises ne passent pas systématiquement par une phase de consolidation locale et que le processus d'engagement à l'international n'est pas nécessairement graduel (ni dans les décisions d'investissement, ni dans le choix de marchés).

Le champ de la gestion internationale, quant à lui, a cherché à répondre à la question : « Quels sont les déterminants du succès et de l'échec international des firmes ? » (Peng, 2004, p.115) en s'intéressant au processus graduel d'internationalisation des firmes multinationales et aux stratégies d'entrée sur les marchés. Parallèlement, le champ d'étude de l'entrepreneuriat se penche sur le processus entrepreneurial, particulièrement dans le contexte national, par exemple, celui de la création d'entreprises.

Ensuite, ces deux champs d'étude pris séparément, n'apportent plus d'explication satisfaisante à la compréhension du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide, mais leur conjonction dans l'EI fournit une grille de lecture complémentaire du phénomène. Ainsi, l'EI maintient un lien et une distinction avec ces deux champs d'origine. Autrement dit, l'EI comme tout champ en émergence, suscite des discussions épistémologiques en ce qui concerne sa définition, son caractère unique, la délimitation de son territoire de recherche ainsi que la précision d'un paradigme.

Afin d'intégrer les éléments étudiés dans cette section sur l'émergence de l'EI comme champ d'étude, deux schémas ont été élaborés. Le premier (*voir* figure 2.1) présente les liens de l'EI avec trois champs d'études : la gestion internationale, l'entrepreneuriat et la gestion de la PME.

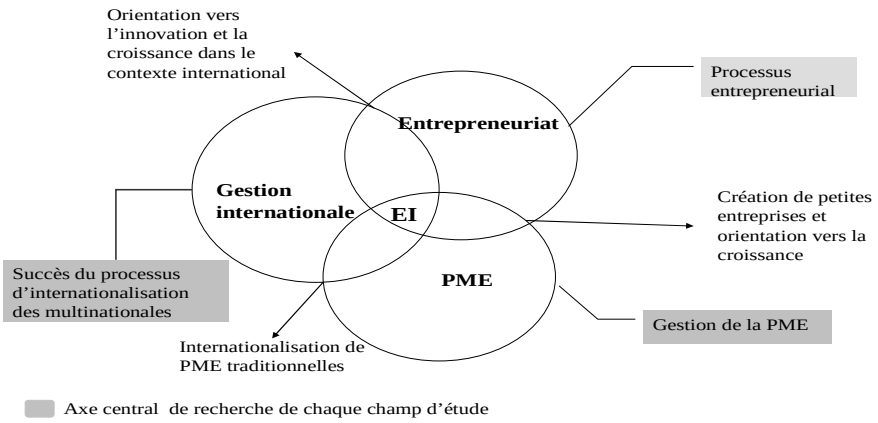


Figure 2.1 Émergence de l'entrepreneuriat international à l'interface des autres champs d'étude

Ce schéma intégrateur montre, dans les rectangles de couleur gris foncé, les centres d'intérêt de chaque champ d'étude. Ainsi, la gestion internationale s'intéresse au succès du processus d'internationalisation des entreprises (Peng, 2004), plus

particulièrement aux multinationales ; l'entrepreneuriat analyse les processus entrepreneuriaux (Gartner, 1990 ; Shane et Venkataraman, 2000) ; la PME étudie la gestion de ces organisations (Julien, 1998). De même, à l'interface entre l'entrepreneuriat et la gestion de la PME, les auteurs se concentrent sur la création de petites entreprises et sur leur croissance (Carland *et al.*, 1984) et à l'interface entre la gestion internationale et la PME, les chercheurs se penchent sur le processus d'internationalisation des PME traditionnelles (Coviello et McAuley, 1999). Finalement, à l'interface entre la gestion internationale et l'entrepreneuriat, les chercheurs se sont concentrés sur les processus de création ou d'innovation, ainsi que sur le processus de croissance dans le contexte de l'internationalisation, particulièrement le phénomène d'internationalisation précoce et rapide. Entre ces deux champs, tel que nous l'avons remarqué, il existe un accord entre la majorité des auteurs quant à l'origine de l'entrepreneuriat international.

Le deuxième schéma (voir figure 2.2), inspiré des conventions utilisées par Bruyat (1993) pour délimiter le champ d'étude de l'entrepreneuriat, présente les points de convergence et de divergence sur la portée ou sur le centre d'intérêt de l'EI. Ainsi, la figure 2.2 vient compléter le schéma intégrateur précédent en présentant plus spécifiquement l'évolution des centres d'intérêt de l'EI.

La zone blanche identifie les points de convergence de la recherche sur la délimitation du champ d'étude, à savoir le processus d'identification et d'exploitation de l'opportunité dans le contexte international (Zahra et George, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005) et le phénomène d'internationalisation précoce et rapide connu comme *INV* ou *born global,* particulièrement, les petites et moyennes entreprises en haute technologie ou PME-HT qui ont été représentatives de l'étude de ce nouveau phénomène, tel que le montrent les recensions d'écrits sur le domaine de l'EI (Coviello et Jones, 2004 ; Rialp *et al.*, 2005).

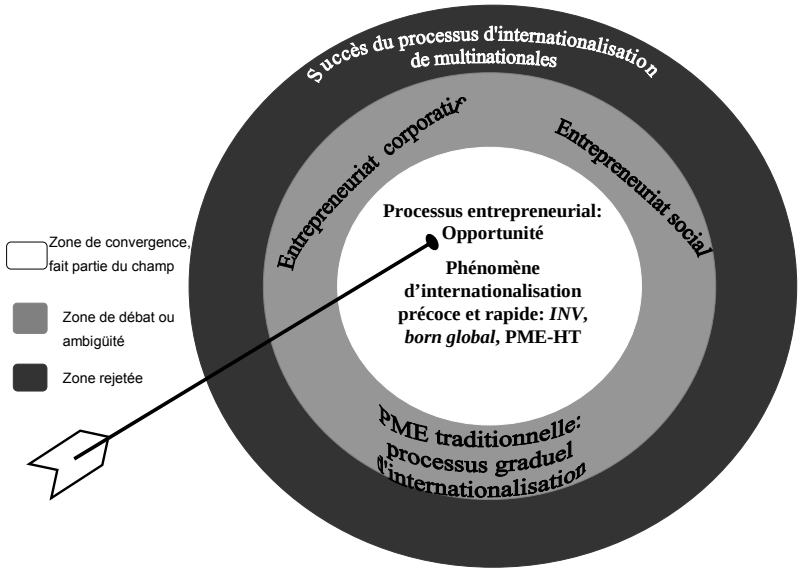


Figure 2.2 Consensus et divergences concernant la portée de l'EI

La zone gris clair présente des objets de recherche qui ont été soulignés par quelques auteurs de l'EI comme faisant partie du champ d'étude (Zahra et George, 2002 ; Allali, 2005 ; Zahra, 2008). Néanmoins, ces objets de recherche ont été abordés moins fréquemment par les chercheurs comme le démontrent les méta-analyses de ce sujet (Coviello et Jones, 2004 ; Rialp *et al.*, 2005) dans lesquelles ils sont identifiés comme faisant partie d'autres sous-champs d'études.

C'est le cas de l'internationalisation de la PME traditionnelle qui a été étudiée davantage dans le champ d'étude de la gestion de la PME (Coviello et Martin, 1999 ; Fillis, 2001). À notre avis, cette situation répond aussi à l'enchevêtrement avec d'autres champs d'études, soit la gestion internationale, la gestion de la PME, l'entrepreneuriat corporatif et l'entrepreneuriat social. La zone gris foncé présente ce qui a été exclu du champ d'étude pour être considéré comme le centre d'intérêt de la

gestion internationale, soit le succès du processus d'internationalisation des multinationales (Peng, 2004).

Autrement dit, la délimitation du champ d'étude de l'EI présente des zones claires ou de convergence et des zones d'ombre ou d'ambigüité, ce qui rend difficile, à certains égards, l'encadrement de la recherche. Ainsi, les chercheurs qui appartiennent à ce nouveau champ d'étude doivent relever le défi de contribuer grâce à leur recherche à clarifier et à mieux délimiter leur territoire. Par conséquent, nous avons pour but, en tant que chercheur de ce nouveau champ d'étude, d'apporter une contribution qui se situe au cœur de la problématique de l'EI, liée à la compréhension du processus d'identification et de mise en valeur de l'opportunité entrepreneuriale (OE) dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT. La communauté de chercheurs s'entend pour placer l'OE au centre de la définition de l'EI. Toutefois, la recherche centrée sur l'opportunité dans le contexte international est presque inexistante (Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005).

2.2 Perspectives théoriques dans le contexte de l'EI

Cette section présente les perspectives[8] théoriques qui ont été à la base de l'entrepreneuriat international et qui ont servi de soutien à l'analyse de l'internationalisation de la PME-traditionnelle (PME-T) et particulièrement de l'internationalisation de la PME de haute technologie (PME-HT). Celle-ci a été le terrain privilégié dans la recherche de ce champ d'études (Rialp *et al.*, 2005). Pour y parvenir, nous préciserons d'abord l'évolution du concept « d'internationalisation d'entreprises » qui constitue le pivot de cette recherche.

[8] Perspective indique « une orientation fondamentale d'ordre épistémologique » à la différence du terme « approche » qui « désignerait une stratégie d'ordre méthodologique » (Cossette, 2004).

2.2.1 La notion d'internationalisation d'une entreprise

La notion d'internationalisation d'une entreprise varie suivant la perspective d'analyse du chercheur. Ainsi, selon une perspective économique, l'internationalisation est vue comme un *pattern* ou une configuration d'investissements dans différents pays basée sur une analyse rationnelle, en accordant une importance à l'efficience des coûts de transaction (Williamson, 1975) et aux bénéfices de l'internalisation ou externalisation des activités de production ou de commercialisation des entreprises (Dunning, 1988). Par opposition à cette conceptualisation statique de l'internationalisation, les chercheurs du champ d'étude de la gestion internationale ou GI présentent l'internationalisation comme *un processus* (PI), accordant ainsi de l'importance à la dimension temporelle.

La plupart des chercheurs de la GI ont suivi une approche évolutive ou processuelle pour expliquer l'internationalisation. Ainsi, Johanson et Vahlne (1977) la définissent comme un « processus graduel d'apprentissage et d'engagement » dans les marchés et Cavusgil (1980) la présente comme un « processus d'innovation » qui comprend des étapes traversées dans le temps par les entreprises en fonction de leurs connaissances acquises sur les marchés. Dans cette même approche processuelle, en analysant l'évolution du concept pendant la période allant de 1970 à 1980, Welch et Luostarinen (1988) proposent une définition intégrative de l'internationalisation qui met l'accent sur la dimension dynamique (1988, p. 36): « l'internationalisation est un *processus* qui accroît l'engagement de l'entreprise dans les activités internationales » (traduction libre). Cet engagement incrémental se manifeste à l'intérieur de l'organisation lors du développement des capacités organisationnelles nécessaires à la démarche internationale (structure et compétences internationales du personnel) et à l'extérieur de l'organisation, lors de la mise en œuvre des différentes décisions liées

directement à l'internationalisation (choix de marchés, des produits et des modes d'entrée). De même, la dynamique du processus est expliquée par ces auteurs à travers six dimensions qui interagissent en se modifiant au fils du temps : i) la disponibilité de ressources; ii) le développement de la connaissance du marché; iii) les réseaux (qui facilitent l'accès aux ressources et la connaissance du marché); iv) la perception du risque; v) l'incertitude du marché; et vi) le contrôle de l'opération internationale (qui varie selon l'expérience, la connaissance et la perception du risque).

Pendant les années 90, l'internationalisation est définie comme un *processus stratégique*, elle met l'accent sur les processus de prise de décision et de formation de la stratégie dans le contexte international (Melin, 1992 ; Smith et Zeithaml, 1999). En analysant l'internationalisation de la PME, Calof et Beamish (1995) remarquent que ce processus stratégique exige une adaptation des opérations de la firme aux exigences des marchés.

Pour leur part, les chercheurs dans le domaine de la GI, qui suivent une perspective de réseau (Johanson et Mattsson, 1988 ; Johanson et Vahlne, 1990) présentent l'internationalisation comme un *processus de réseautage* (création, développement, maintien et dissolution de relations d'affaires) couvrant divers pays, afin de satisfaire les objectifs de la firme tels que la croissance et l'expansion internationale. Vers les années 2000, lorsque l'EI fut reconnu comme un nouveau champ d'étude, les chercheurs de ce domaine redéfinirent l'internationalisation (Lu et Beamish, 2001 ; Bell *et al.*, 2003 ; Mathews et Zander, 2007) en insistant sur les processus entrepreneuriaux de réseautage, d'identification et d'exploitation des opportunités d'affaires et de création de valeur sur les marchés. Selon Mathews et Zander (2007, p. 398), l'internationalisation est définie comme : « un processus entrepreneurial de découverte, d'intégration et d'adaptation de nouvelles idées d'affaires dans des structures et réseaux qui agissent dans une économie mondiale ». Autrement dit, cette

définition reconnaît la dynamique du marché mondial dans laquelle interagissent les acteurs entrepreneuriaux, afin d'identifier et d'exploiter des opportunités d'affaires à travers des structures de réseaux, ce qui rend favorable le développement du phénomène d'internationalisation précoce et rapide (Oviatt et McDougall, 1994).

À partir de cette rétrospective succincte, on peut conclure que le concept d'internationalisation est relatif ou prend du sens selon la perspective dans laquelle le chercheur place sa recherche. Ainsi, quelques chercheurs comme Johanson et Vahlne ont expliqué l'internationalisation comme un processus, en utilisant différentes perspectives selon l'orientation qu'ils ont donnée à leur recherche à différentes périodes. Durant les années 70, ces chercheurs expliquèrent l'expansion internationale de la firme comme un processus d'apprentissage graduel dans le contexte des entreprises manufacturières en privilégiant l'approche comportementale de la firme et la perspective de l'apprentissage graduel, ce qui est encore le cas dans la majorité des entreprises. Puis, dans les années 90, lorsque les chercheurs analysèrent l'internationalisation de la firme dans le contexte du marketing industriel, ils l'expliquèrent comme un processus de réseautage en mettant l'accent sur la perspective de réseaux, particulièrement dans le cas d'internationalisation complexe (produit, processus). Par conséquent, dans le cadre de cette recherche, centrée sur la compréhension du processus d'identification et de mise en valeur de l'opportunité internationale par l'entremise des réseaux sociaux, l'internationalisation est comprise suivant une perspective entrepreneuriale qui met l'accent sur les réseaux et particulièrement sur le processus entrepreneurial de réseautage (Johanson et Mattsson, 1988 ; Johanson et Vahlne, 1990 ; Bell *et al.*, 2003), afin de créer, d'identifier et d'exploiter les opportunités d'affaires dans le contexte international (Lu et Beamish, 2001 ; Mathews et Zander, 2007).

À titre récapitulatif, le tableau E.1 de l'annexe E fait une synthèse des différentes définitions de l'internationalisation d'entreprises selon les perspectives de recherche

dans lesquelles se placent les chercheurs, tout en signalant les dimensions qui ont été prises en compte pour le définir. L'internationalisation en tant que processus peut être interprétée en intégrant la perspective stratégique et la perspective entrepreneuriale. Il s'agit alors de l'interaction permanente entre les forces internes de l'organisation (orientation entrepreneuriale, ressources, capacités) et celles de l'environnement (national et international) dans un processus de réseautage, de poursuite des opportunités et de prise de décisions internationales (moment et mode d'entrée, choix et adaptation au marché, expansion). Ceci contribue à la « fabrication de sens » (ou formation de la stratégie) à partir d'une vision entrepreneuriale partagée par les membres de l'organisation sur la place qu'ils veulent voir occupée par leurs produits et services sur les marchés (Filion, 2004), ce qui les amène à un ajustement de l'organisation (moyens et actions) pour identifier et exploiter les opportunités sur les marchés internationaux en réduisant les risques perçus.

2.2.2 Perspectives d'analyse de l'internationalisation de la PME traditionnelle

Trois perspectives théoriques ont été privilégiées pour l'étude de l'internationalisation de la PME traditionnelle suivant le constat issu des méta-analyses réalisées par Coviello et McAuley (1999) et Fillis (2001), à savoir la perspective de l'apprentissage graduel d'internationalisation de l'École d'Uppsala et celle du modèle d'innovation qui s'inscrivent dans l'approche par étapes du PI, la perspective basée sur les ressources et la perspective des réseaux.

La première perspective de recherche selon l'approche par étapes suggérée par le modèle de l'École d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) et les modèles d'innovation (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1980 ; Reid, 1981) décrite précédemment s'applique également à l'internationalisation de la PME traditionnelle.

L'ancrage théorique de ces modèles se trouve dans la théorie *behavioriste* ou comportementale de la firme (Cyert et March, 1963) et dans la théorie de croissance de la firme (Penrose, 1959) qui permettent d'expliquer tant le démarrage du processus que les étapes d'engagement incrémental des ressources de la firme sur les marchés étrangers. Ainsi, dans le cas du modèle d'Uppsala, la décision initiale du choix d'un marché étranger est influencée par la perception des décideurs de la firme de la *distance psychique*[9] (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) ou de la proximité du marché (culturelle, institutionnelle, légale). Donc, au début du processus d'internationalisation, une entreprise choisira les marchés perçus comme les plus semblables culturellement et institutionnellement (moindre distance psychique perçue). De même, les décisions concernant les modes d'entrée sur les marchés sont prises de façon enchaînée (une première décision du mode d'entrée va influencer la décision suivante) à partir de la connaissance acquise du marché (connaissance tacite lors de l'apprentissage par expérience). Ce vécu influence la perception des opportunités, ainsi que l'engagement de nouvelles ressources sur ce marché et par conséquent, la performance de la firme et le choix des nouveaux marchés, ensuite, le cycle recommence.

À la différence du modèle proposé par l'École d'Uppsala, les modèles de l'innovation se concentrent davantage sur la caractérisation des étapes d'internationalisation de la firme et sur les éléments qui expliquent le passage d'une étape à une autre. Ces modèles ont été conçus pour expliquer la démarche d'internationalisation de la PME traditionnelle en analysant les premiers pas de la firme dans ce processus (concernant les activités préalables à l'exportation ainsi que l'exportation elle-même). Donc, la première décision de s'internationaliser constitue le démarrage d'un processus d'innovation par une entreprise habituée à agir dans un marché national. Parmi ces

[9] La distance psychique (Johanson and Wiedersheim, 1975, p. 307) est constituée des facteurs qui altèrent les flux d'information entre la firme et les marchés étrangers, par exemple les différences de langage, culture, système politique, niveau d'éducation, niveau du développement industriel.

modèles d'innovation, celui proposé par Cavusgil (1980) accorde de l'importance à la caractérisation des différentes phases du marketing international (marketing national, stade précédant l'exportation, engagement expérimental, engagement actif, participation à part entière). Le passage d'une étape à la suivante est influencé par des variables internes et externes à la firme, telles que les motivations des décideurs, l'incertitude perçue des marchés, le coût de l'information, la connaissance acquise par l'expérience et les opportunités perçues.

Plusieurs recherches dans le contexte de l'internationalisation de la PME manufacturière s'inscrivent dans cette approche par étapes (Chetty et Hamilton, 1996 ; Gankema *et al.*, 2000 ; Wolff et Pett, 2000 ; Anderson et Boocock, 2002 ; Andersson *et al.*, 2004). Ces recherches ont validé le processus de choix de marché selon la proximité culturelle de ces marchés, celle-ci étant liée au concept de distance psychique (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Cependant, cette approche par étapes a été contestée par plusieurs auteurs, en raison de son déterminisme (Johanson et Vahlne, 1990), du manque de validation (Sullivan, 1994) et de l'accent mis sur la distance psychique (Melin, 1992). Dans le contexte particulier de la PME, étant donné les spécificités de ces organisations (contraintes de ressources et flexibilité), l'approche par étapes, bien qu'elle semble pertinente pour un grand nombre de PME, se révèle insuffisante pour expliquer le processus d'internationalisation de plusieurs autres PME (Holmlund et Kock, 1998).

Ainsi, Holmlund et Kock, intéressés par le processus de l'internationalisation des PME, ont eu recours à la perspective de réseaux développée dans l'École d'Uppsala (Johanson et Mattsson, 1987, 1988 ; Johanson et Vahlne, 1990) pour expliquer l'internationalisation de la PME en considérant l'importance des réseaux dans lesquels les entreprises sont insérées (réseaux d'affaires et sociaux). Ces chercheurs montrent comment le réseau local du dirigeant propriétaire de la PME est essentiel pour déclencher le processus d'internationalisation de la PME, étant donné le manque

de connaissances et de liens dans ces nouveaux marchés. Dans le même sens, la recherche empirique d'Ellis et Pecotich (2001) dans le contexte des PME manufacturières, montre l'influence des réseaux sociaux dans l'identification des opportunités de marchés.

Il importe de distinguer les PME qui se veulent réellement internationales et qui mettent ainsi des ressources pour ce faire, de celles qui exportent de façon irrégulière ou plus ou moins involontaire, comme l'ont montré Julien, Joyal, Deshaies et Ramangaly (1997). Celles-ci n'agissent pas en fonction d'un processus bien défini, mais plutôt au hasard, en fonction des événements.

D'autres perspectives théoriques comme celles proposées par l'École économique (coûts de transaction de Williamson, 1975; et le paradigme éclectique de Dunning, 1988) ont été utilisées exceptionnellement dans le cas de l'internationalisation de la PME car elles ont été considérées moins pertinentes dans les cas de processus de prise de décisions de la PME (Collinson et Houlden, 2005). Cependant, plus récemment, quelques chercheurs (Hollenstein, 2005 ; Pinho, 2007) ont suivi une approche intégrative de combinaison de perspectives et se sont servis de ces théories pour réaliser leurs grilles d'analyse.

2.2.3 Perspectives de recherche dans l'internationalisation de la PME-HT

Un fondement théorique central dans l'étude du PI de la PME-HT a été la théorie de l'*International New Venture* proposée par Oviatt et McDougall (1994) que nous avons introduite précédemment à la section 2.1.1. Cette théorie, rappelons-le, présente une approche intégrative ancrée sur trois perspectives : la perspective entrepreneuriale relative à la création des organisations et à la création de valeur

(Katz et Gartner, 1988 ; Vesper, 1990) ; la perspective basée sur les ressources (Barney, 1991) et la perspective des réseaux (Aldrich et Zimmer, 1986).

La perspective axée sur les ressources établit que « la source de l'avantage compétitif de la firme est axée sur les ressources qui sont valorisables, rares, difficilement imitables et non-substituables » (Barney, 1991, p. 116). Donc, les entreprises se différencient par le type de ressources qu'elles possèdent et combinent, ce qui influence la stratégie qu'elles choisissent. En accord avec cette proposition théorique, Zahra *et al*. (2003 166), dans une étude empirique sur les entreprises technologiques, remarquent que: « les ressources en soi ne sont pas stratégiquement importantes, ce qui importe est ce que la firme fait avec ces dernières » (traduction libre). C'est le cas des jeunes entreprises innovantes ou PME-HT qui sont généralement limitées en ressources tangibles, mais qui possèdent des ressources uniques axées sur leurs connaissances et leurs capacités de réseautage.

La perspective des réseaux a contribué à expliquer comment ces nouvelles entreprises qui démarrent un processus d'internationalisation précoce et rapide, développent, mobilisent et protègent leurs connaissances uniques grâce à des liens forts entre les partenaires (les secrets industriels), ce qui s'ajoute aux mécanismes traditionnels de protection des connaissances tels les brevets, les licences et les droits d'auteurs. De même, ces organisations qui expérimentent des contraintes au niveau de leurs ressources tangibles pour accéder aux marchés internationaux, s'appuient surtout sur des réseaux sociaux axés sur la confiance et la coopération (contrats non-formels) en externalisant ces activités plutôt qu'en les internalisant à travers des stratégies d'investissements directs sur le marché.

En bref, selon la théorie d'Oviatt et McDougall (1994), les nouvelles entreprises internationales ou INV créent de la valeur au-delà des frontières en construisant un

avantage compétitif axé sur des ressources uniques (connaissances) et sur des structures de gouvernance alternatives (réseaux).

Cette théorie a aussi suggéré l'existence d'un lien direct entre l'intensité des savoirs des entreprises et la vitesse du démarrage du processus d'internationalisation (mesurée par l'âge de la firme au moment de l'internationalisation). Ceci a été exploré et validé dans des études empiriques ultérieures (Autio *et al.*, 2000 ; Bell *et al.*, 2003 ; Aspelund et Moen, 2005), ce qui a permis de construire des typologies des entreprises (Bell *et al.*, 2003; Aspelund et Moen, 2005) (voir annexe F). Or, les entreprises à forte intensité de savoir ont tendance à suivre un processus d'internationalisation précoce et rapide à la différence des entreprises traditionnelles qui ont tendance à suivre un processus plus graduel.

Ainsi, les travaux d'Oviatt et McDougall (1994, 1995 ; Oviatt et McDougall, 1997) et plus particulièrement ceux de Bell (1995), de Coviello et Munro (1995, 1997) et de Jones (1999), ont éveillé un vif intérêt pour la recherche sur l'internationalisation de la PME-HT, également connue sous le terme d'« intensive en connaissances » (Autio *et al.*, 2000). En effet, 148 articles ont été répertoriés dans la base de données ABI/Inform Global pour la période allant de 1994 à 2010.

Le processus d'internationalisation de ces organisations ou PI a été jugé complexe, moins structuré, rapide et fortement influencé par les réseaux (Bell, 1995 ; Jones, 1999 ; Autio *et al.*, 2000 ; Spence, 2003 ; Johnson, 2004 ; Saarenketo *et al.*, 2004), à la différence de la démarche linéaire ou structurée suggérée par l'approche par étapes, qui a été davantage utilisée pour l'analyse des PME traditionnelles. La complexité du processus d'internationalisation de la PME-HT résulte, en partie, de la dynamique de l'industrie (Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1995 ; Jones, 1999 ; Saarenketo *et al.*, 2004), de la vitesse des changements sur la scène internationale (Zahra, 2003 ; Johnson, 2004 ; Saarenketo *et al.*, 2004 ; Spence et Crick, 2006), de

l'interdépendance de différentes dynamiques en action ainsi que de l'influence des réseaux sociaux (Coviello et Munro, 1997 ; Spence, 2003).

Le tableau 2.2 présente un aperçu général du PI de la PME-HT ou à haute intensité de savoir composé de sous-processus ou dynamiques d'action qui ont été étudiés par plusieurs chercheurs en soulignant l'influence des réseaux.

Tableau 2.2 Internationalisation de la PME-HT: processus et influence des réseaux

Sous-processus du PI	**Auteurs**	**Influence des réseaux**
Processus entrepreneurial : découverte et exploitation des opportunités internationales	Lu et Beamis, 2001; Jones et Coviello, 2005; Oviatt et McDougall, 2005; Zahra *et al*., 2005	Coviello et Munro, 1997; Zahra, 2003; Moen *et al*., 2004; Prashantham et Young, 2004; Spence, 2004
Processus d'apprentissage : connaissance et adaptation au marché	Autio *et al.,* 2000; Saarenketo *et al.,* 2004; Sapienza *et al.,* 2006	Saarenketo *et al*., 2004
Processus d'innovation du produit, des marchés et des procédés	Cavusgil, 1980.	Bernasconi et Monsted, 2000
Processus de prise de décision : choix du moment d'entrée, du marché, du mode d'entrée	Coviello et Munro, 1997; Reuber et Fischer, 1997; Crick et Jones, 2000	Crick et Jones, 2000; McNaughton, 2001; Crick et Spence, 2005; Coviello, 2006
Processus de formation et d'implantation de la stratégie internationale	Bell *et al*., 2004; Lindqvist, 1997; Philippe et Leo, 2002	Spence, 2003; Coviello, 2006

Source : (Ferro *et al.*, 2008, p. 5)

Autrement dit, le PI de la PME-HT sous-entend i) l'entrepreneuriat pour identifier et exploiter l'opportunité; ii) un apprentissage pour s'adapter à de nouveaux marchés; iii) un certain degré d'innovation, pour développer et adapter des produits et services aux marchés; iv) une capacité à prendre des décisions concernant l'internationalisation telles que : le *momentum* d'entrée, le choix du marché, le mode d'entrée, le produit ou service, le marketing mix; et v) une capacité à mettre sur le

marché une stratégie adéquate. Toute cette dynamique est influencée par un processus entrepreneurial de réseautage.

Cette complexité du processus d'internationalisation a mis l'accent sur la nécessité d'entrevoir différentes perspectives d'analyse qui permettent de comprendre les sous-processus qui le composent et leurs interdépendances. Parmi ces sous-processus, soulignons l'identification et l'exploitation de l'opportunité, le processus d'apprentissage, le développement de produits et la formation de la stratégie, processus qui ont été moins explorés (Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005). L'utilisation de différentes perspectives est en cohérence avec les propositions de plusieurs chercheurs dans le domaine de l'EI qui suggèrent de suivre une approche holistique pour l'analyse du PI (Coviello et Jones, 2004 ; Etemad, 2004 ; Rialp *et al.*, 2005), dans le sens de la compréhension du processus entier, interdépendant et dynamique (Patton, 2002, p. 41), plutôt que d'utiliser une seule perspective suivant un modèle logique qui peut se révéler très limité voire « réductionniste » (Rialp *et al.*, 2005, p.135).

Par conséquent, la recherche sur le PI de la PME-HT a privilégié l'utilisation de différentes perspectives, tant la perspective de réseaux (Aldrich et Zimmer, 1986) que celle basée sur les ressources (Barney, 1991), centrales dans la configuration des grilles d'analyse. Celles-ci sont complétées par d'autres, telles que la perspective de l'apprentissage (Autio *et al.*, 2000 ; Sapienza *et al.*, 2006). De même, quelques chercheurs ont noté le besoin d'inclure de nouvelles perspectives, par exemple, la perspective cognitive (Zahra *et al.*, 2005) et la perspective institutionnelle (Peng, 2002 ; Yamakawa *et al.*, 2008), tenant ainsi compte des sous-processus à étudier (l'identification et la reconnaissance de l'opportunité, et la prise de décision) et de la nature du phénomène d'internationalisation (interaction avec différents contextes). Nous aborderons maintenant les perspectives qui constituent les fondements théoriques centraux de cette recherche.

2.2.3.1 La perspective des réseaux

Depuis les articles du sociologue Mark Granovetter (1973, 1985), l'étude des réseaux s'est répandue à d'autres sciences et champs d'études tels que, entre autres, le management, l'économie, l'ingénierie, l'entrepreneuriat. Dans son article de 1973, l'auteur propose la théorie de *la force des liens faibles*[10], qui a été marquante dans la recherche du champ de l'entrepreneuriat, particulièrement par ses apports à la compréhension des processus entrepreneuriaux. Par la suite, en 1985, l'auteur indique que : « les actions économiques sont encastrées dans des structures de relations sociales » (p.481), ce qui constitue une nouvelle perspective d'analyse qui apporte à la compréhension des comportements des organisations et au renforcement de la perspective du capital social (Bourdieu, 1986 ; Coleman, 1988). Autrement dit, les propositions de Granovetter ont contribué à rapprocher deux mondes qui s'opposent dans la recherche, celui du rationalisme économique et celui de la dynamique de relations sociales.

Quelques temps plus tard, Smith-Doerr et Powell (2005) réalisent une rétrospective sur les réseaux et organisent la documentation selon deux approches de recherche qui, à leur avis, ont été dominantes : les réseaux en tant qu'outil d'analyse et les réseaux en tant que forme de gouvernance. Dans la première approche, ancrée dans la sociologie et la théorie du comportement de la firme, les réseaux évoluent et sont perçus initialement comme une *métaphore* qui permet de décrire la configuration des relations informelles entre les organisations, et d'expliquer la construction de l'environnement de la firme et finalement de se constituer en « un outil d'analyse des relations de pouvoir et d'autonomie » (Smith-Doerr et Powell, 2005, p. 369).

[10] Granovetter (2000, p. 46-47) définit un lien comme « une combinaison de la quantité du temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien. » Les liens faibles sont caractérisés par des relations peu fréquentes et périphériques entre des individus qui apportent de la nouvelle information, essentielle pour déclencher les processus d'innovation.

Dans ce schème d'analyse, on reconnaît autant les relations informelles qui se situent au centre de la vie politique des organisations que le jeu entre les relations formelles et informelles entre personnes et organisations. Or, Smith-Doerr et Powell signalent que les organisations se construisent comme un mélange entre « autorité, amitié et loyauté » (2005 369). Cette approche se sert des outils de la sociologie structurelle pour bien expliquer les relations et les positions des acteurs dans les réseaux.

Il convient de mentionner un auteur représentatif de la sociologie structurelle et de l'approche de réseaux en tant qu'outil d'analyse : Ronald Burt qui se fonde sur la dynamique d'opération des liens faibles de Granovetter, pour proposer la théorie des « trous structuraux » (Burt, 1995). Selon Burt, les structures ouvertes des réseaux, dans lesquelles il n'y a pas de contacts directs entre les acteurs, favorisent l'accès à information non-redondante, à différence des relations directes entre réseaux à liens forts qui sont structuralement équivalentes, donc redondantes. Ainsi, la nouvelle information apportée par les réseaux à liens faibles favorise la création entrepreneuriale (Burt, 2004), bien qu'on ne puisse négliger l'intérêt de la redondance.

Dans la seconde approche des réseaux en tant que forme de gouvernance, Smith-Doerr et Powell (2005) remarquent que les réseaux sont perçus comme une logique organisationnelle ou une manière de gérer les relations entre les acteurs sociaux. Cette conception pragmatique des réseaux tente d'expliquer les relations d'interdépendance ou d'échange entre les acteurs économiques, comme ce serait le cas des relations dans les districts industriels, les alliances ou les accords de manufactures. Dans la tradition suédoise, Johanson et Mattson (1987) s'inscrivent dans cette approche de recherche. Ces auteurs, comme nous l'avons signalé auparavant, ont été les premiers à proposer la perspective des réseaux pour expliquer les processus d'internationalisation des firmes manufacturières.

Parmi la communauté de chercheurs sur l'entrepreneuriat, la perspective des réseaux a été la plus dynamique pendant la période allant de 2000 à 2004, selon l'analyse de co-citations réalisée par Schildt, Zahra et Sillanpaa (2006). Dans le contexte particulier de l'internationalisation de la PME-HT, l'étude des réseaux est très présente au cours de la dernière période (2003-2010). En effet, dans la base de données ABI/inform, un tiers des chercheurs dans ce domaine a étudié les réseaux dans l'internationalisation. L'approche privilégiée a été celle de l'analyse du contenu des réseaux ou de la structure de gouvernance plutôt que la compréhension du processus (Slotte-Kock et Coviello, 2010), en examinant les échanges avec des réseaux d'affaires (Ellis, 2011).

Ainsi, Les réseaux ont été identifiés comme un déterminant ou un antécédent au démarrage du processus d'internationalisation de la PME-HT, tant dans les cadres conceptuels proposés dans des recherches théoriques (Oviatt et McDougall, 1994, 2005) que dans la recherche empirique où les réseaux sont validés comme un antécédent à l'internationalisation. Le tableau 2.3 synthétise les déterminants de l'internationalisation de la PME-HT, dont les réseaux, à partir d'une recension des écrits couvrant la période allant de 1994 à 2009.

Ainsi, les réseaux sociaux constituent le principal déterminant de l'internationalisation de ce type d'organisations. Les PME-HT, qui avancent rapidement dans le processus d'internationalisation, ont en effet fortifié leur capacité de réseautage (Weerawardena *et al.*, 2007). En ce qui concerne les impacts ou les contributions spécifiques des réseaux à l'internationalisation de la PME-HT, diverses études les ont abordés, celles-ci sont présentées dans le tableau 2.4. Bien que ces contributions ainsi organisées définissent de plusieurs façons les impacts des réseaux sur le processus d'internationalisation de la PME-HT, peu de chercheurs ont tenté de comprendre la dynamique des réseaux (Spence, 2003 ; Coviello, 2006 ; Prashantham, 2006 ; Spence et Crick, 2006 ; Chandra *et al.*, 2009) dans les différents sous-

processus qui la composent et de répondre ainsi à la question de savoir *comment* les réseaux interviennent dans l'identification de l'opportunité, dans l´apprentissage, dans la prise de décisions internationales et dans la création de valeur.

Tableau 2.3 Déterminants du processus d'internationalisation de PME-HT

Déterminants	**Auteurs**
Réseaux	Oviatt et McDougall, 1994; Bell, 1995; Coviello et Munro, 1995; Reuber et Fischer, 1997; Jones, 1999; Reuber et Fischer, 2002; Zahra *et al.*, 2003; Bell *et al.*, 2004; Gemser *et al.*, 2004; Prashantham et Young, 2004; Saarenketo *et al.*, 2004; Spence, 2004; Oviatt et McDougall, 2005; Zain et Imm Ng, 2006; Weerawardena *et al.*, 2007 ; Blomqvist *et al.*, 2008
Industrie court cycle de vie	Bell, 1995; Coviello et Munro, 1995; Johnson, 2004
Internationalisation des clients (réseaux d'affaires)	Bell, 1995; Coviello et Munro, 1995; Bell *et al.*, 2004; Johnson, 2004
Internationalisation de l'industrie	Bell, 1995; Coviello et Munro, 1995; Crick et Jones, 2000; Bell *et al.*, 2004
Petitesse du marché national ou domestique	Bell, 1995; Coviello et Munro, 1995; Reuber et Fischer, 1997
Expérience de la firme	Bell *et al.*, 2004; Gemser *et al.*, 2004
Capacités d'absorption et d'apprentissage de la firme	Autio *et al.*, 2000; Saarenketo *et al.*, 2004
Expérience et profil du groupe de managers	Coviello et Munro, 1995; Reuber et Fischer, 1997, 2002; Johnson, 2004; Saarenketo *et al.*, 2004
Vision claire et partagée du dirigeant et des membres de l'équipe entrepreneuriale	Bell, 1995; Johnson, 2004; Prashantham et Young, 2004
Intensité des connaissances	Coviello et Munro, 1995; Coviello et McAuley, 1999; Jones, 1999; Saarenketo *et al.*, 2004; Oviatt et McDougall, 2005

Nous concluons que, s'agissant de l'EI, les réseaux ont été étudiés de façon générale car ils constituent des facteurs favorisant le processus d'internationalisation précoce et rapide, mais que les rôles des réseaux dans le succès du processus d'internationalisation et leurs contributions à chaque sous-processus qui le composent restent encore à approfondir (Ferro *et al.*, 2009).

Tableau 2.4 Contribution des réseaux au processus d'internationalisation des PME-HT

Contribution des réseaux	**Auteurs**
Information et identification de l'opportunité internationale	Julien et Ramangaly, 2003; Prashantham et Young, 2004; Spence, 2004; Spence et Crick, 2006; Prashantham, 2006; Zhou *et al.*, 2007; Chandra *et al.*, 2009 ; Ellis, 2011
Décision d'internationalisation rapide et vitesse d'internationalisation	Oviatt et McDougall, 1994; Coviello et Munro, 1997; Crick et Jones, 2000; Zahra *et al.*, 2003; Prashantham et Young, 2004; Oviatt et McDougall, 2005; Prashantham, 2006; Spence 2006
Processus d'apprentissage international	Saarenketo *et al.*, 2004; Zhou *et al.*, 2007
Décision de choix du marché	Bell,1995; Moen .,2004; Coviello and Munro, 1995, 1997
Décisions de choix de modes d'entrée	Coviello et Munro, 1997; Reuber et Fischer, 1997; Moen *et al.*, 2004
Effet de levier sur les ressources tangibles et intangibles et sur la capacité de marketing	Zahra *et al.,*2003; Moen *et al.,*2004
Gains de crédibilité sur les marchés	Andersson et Evangelista, 2006; Zhou *et al.*, 2007
Démarche à posteriori, degré d'internationalisation et création de valeur	Zahra *et al.*, 2003; Bell *et al.*, 2004; Spence, 2004

Source : (actualisé à partir de Ferro *et al.*, 2008, p. 6)

Autrement dit, la compréhension de la dynamique des réseaux dans l'internationalisation de la PME-HT, particulièrement leur impact sur le processus de réseautage international et l'interaction des réseaux avec les différents sous-processus du PI, spécialement celui de l'identification et de la mise en valeur de l'opportunité, ont été moins explorés.

C'est ainsi que, depuis 2009, nous avons identifié peu d'études (Chandra *et al.*, 2009 ; Ellis, 2011) qui traitent de l'analyse du processus d'identification des opportunités dans le contexte de l'internationalisation en considérant les réseaux. Une première étude empirique (Chandra *et al.*, 2009) est centrée sur le *nexus* entre la firme et l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de huit entreprises australiennes. Elle fait remarquer que les entreprises moins expérimentées suivent une démarche de découverte, tandis que les entreprises plus expérimentées ont tendance à suivre une démarche plus systématique. Dans une seconde étude empirique, selon une

approche quantitative, l'auteur établit un lien entre le niveau d'ouverture d'une économie (parmi quatre villes chinoises) et l'identification des opportunités (Ellis, 2011). Ainsi, les entrepreneurs des économies moins ouvertes participent davantage à des foires de commerce pour identifier des opportunités, tandis que les entrepreneurs qui agissent dans des villes plus ouvertes élargissent leurs réseaux (personnel et d'affaire) au-delà des frontières pour l'identification des opportunités. Autrement dit, bien que des recherches récentes aient commencé à explorer le processus d'identification et d'exploitation de l'opportunité à l'international, la dynamique complexe d'interaction entre les entrepreneurs, leurs réseaux, le milieu d'affaires et le processus de formation de l'opportunité à l'international, n'a pas encore été approfondi, particulièrement en ce qui concerne la compréhension du rôle du réseau tout au long de ce processus d'identification et de mise en valeur des opportunités.

2.2.3.2 La perspective de l'apprentissage et de la connaissance

La perspective de l'apprentissage a été centrale dans la construction de grilles d'analyse pour expliquer le processus graduel d'internationalisation des PME traditionnelles.

En revanche, cette perspective, qui a été peu abordée lors des études sur les PME-HT à internationalisation précoce et rapide, a cependant été redéfinie par les quelques chercheurs du champ d'étude de l'EI qui l'ont étudiée. Ainsi, en analysant ce phénomène, Autio et ses collaborateurs (2000) ont proposé le concept du « *learning advantage of newness* », que nous traduisons par « l'avantage du processus d'apprentissage flexible », particulièrement pour les nouvelles entreprises intensives en connaissances. Ce processus d'apprentissage se caractérise par sa flexibilité et par sa rapidité, étant donné la capacité d'absorption des connaissances des organisations (Cohen et Levinthal, 1990). Ceci facilite leur adaptation aux environnements turbulents ou dynamiques dans lesquels elles agissent. Or, l'organisation intensive en

connaissances a besoin de développer cette capacité d'apprentissage rapide pour assurer sa survie et sa croissance. Ces auteurs affirment que, quand la capacité d'apprentissage flexible et rapide est accompagnée du développement de connaissances difficilement imitables, les entreprises construisent des avantages uniques qui favorisent leur processus d'internationalisation rapide. Dans ce même sens, Sapienza et ses collaborateurs (2006) proposent un modèle théorique axé sur la perspective des capacités qui établit un lien entre la survie et la croissance internationale des jeunes entreprises intensives en connaissances et le développement de capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000). Selon la proposition de ces chercheurs, le développement de ces capacités facilite la reconfiguration des ressources et l'adaptation rapide aux marchés étrangers. Ces capacités peuvent se développer grâce à la composition d'équipes de management ayant une expérience internationale diversifiée qui apportent leur réseau de contacts internationaux, ce qui fortifie la capacité de réseautage de l'organisation, ainsi que l'identification des opportunités sur les marchés étrangers.

D'autres chercheurs, tels Clercq *et al.* (2005) soulignent, comme caractéristiques des entreprises qui s'internationalisent rapidement, l'intensité en connaissances et l'orientation entrepreneuriale (mesurée par la proactivité, la prise de risque et l'innovation). De même, ces chercheurs montrent que la proactivité de ces firmes est liée à l'expérience préalable de l'équipe entrepreneuriale ou du management (international), ce qui influence le processus d'appréciation des opportunités à l'international ; par la suite, l'expérience internationale acquise renforce la capacité d'identification des opportunités. Ces résultats coïncident avec les résultats de l'étude empirique réalisée par Reuber et Fischer (1997) sur l'industrie de logiciels canadienne qui montrent l'importance de l'expérience internationale préalable du groupe de management de la firme dans le succès et la vitesse d'internationalisation des jeunes entreprises, cette expérience favorisant le recours à des associés

stratégiques ou des partenaires stratégiques à l'étranger, ce qui a également des répercussions sur l'identification des opportunités et le développement du PI.

Autrement dit, la perspective de l'apprentissage contribue à mieux faire comprendre le processus d'internationalisation précoce et rapide des PME-HT, lié au développement des connaissances et des capacités dynamiques telles que la capacité de réseautage et la capacité d'identification des opportunités internationales. Or, ces capacités semblent changer au fil du temps, puisqu'elles s'appuient sur l'expérience internationale et technologique préalable des membres de l'équipe entrepreneuriale. Nous pensons que cette expérience de l'équipe de management augmente la capacité d'absorption de nouvelles connaissances. Par la suite, l'expérience acquise dans le PI (connaissances tacites) va influencer l'évaluation des opportunités, les décisions internationales suivantes et la configuration du processus de réseautage. Le processus d'identification et de mise en valeur des opportunités et de réseautage que nous cherchons à comprendre est donc lié à la perspective de l'apprentissage.

2.2.3.3 La perspective cognitive dans l'EI

À partir d'une recension d'articles sur l'entrepreneuriat, Cossette (2000) affirmait que « dans le domaine de la PME et de l'entrepreneuriat, la place occupée par la cognition dans la production des connaissances était moins évidente » (p. 14). Cette même situation se présente dans le domaine de l'entrepreneuriat international où la cognition comme objet de recherche a été peu étudiée, même si l'identification et la construction des opportunités est au cœur de la définition du champ d'étude (Oviatt et McDougall, 2005). Depuis l'étude d'Oviatt et McDougall (1994), de nouvelles pistes de recherche ont émergé, telles l'identification et la création de l'opportunité, la vision internationale de l'entrepreneur, la perception des risques et la prise de décision internationale; toutes se prêtent à l'utilisation de la perspective cognitive.

Cependant, ces objets de recherche ont été moins explorés par le champ de l'EI (Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005).

En ce qui concerne l'indentification des opportunités internationales, Dimitratos et Jones (2005) remarquent l'importance de comprendre les entrepreneurs qui perçoivent les opportunités et prennent les décisions. Ainsi, la perspective cognitive permet de comprendre, à partir des schèmes de pensée de ces entrepreneurs, le développement d'une capacité de veille et comment, de façon interactive, ils interprètent leur environnement, afin de saisir les opportunités dans un processus d'apprentissage. Le processus d'identification des opportunités demande également un processus d'acquisition, de traitement, de conservation, d'utilisation et de transformation de l'information (Julien et Vaghely, 2008). Ce processus confronte la connaissance et la représentation que l'entrepreneur se fait de l'environnement avec la nouvelle information, dans un processus continu de « *sensemaking* » (Weick, 1995) ou de « fabrication de sens » (Cossette, 2000) dans lequel l'entrepreneur peut identifier de nouvelles opportunités de marché.

Pour leur part, Zahra, Korri et Yu (2005) étudient trois domaines particuliers dans lesquels la perspective cognitive peut contribuer à la recherche sur l'entrepreneuriat international. Un premier domaine consiste à explorer l'interrelation entre l'environnement, l'expérience et la connaissance de l'entrepreneur (perceptions et attitudes) et la prise de décisions de nature internationale. Un deuxième domaine d'analyse consiste à observer la relation entre l'environnement domestique et international dans la prise de décisions internationales, étant donnés les effets des différences institutionnelles et culturelles qui s'imposent dans la démarche internationale dans différents pays. Un troisième domaine concerne l'analyse de l'émergence et la conceptualisation de l'entrepreneuriat international dans différents pays en convergence avec la perspective institutionnaliste (Comment les

entrepreneurs perçoivent-ils, créent-ils et exploitent-ils les opportunités dans différents pays ?).

Autrement dit, la perspective cognitive est centrale pour comprendre le processus d'identification et de mise en valeur de l'opportunité, étant donné qu'elle permet l'analyse des schèmes de pensée de l'entrepreneur et de son équipe entrepreneuriale (connaissances, perceptions, motivations), ainsi que les processus de traitement de l'information. Cette perspective est liée à la perspective de l'apprentissage et à la perspective institutionnelle.

2.2.3.4 La perspective institutionnelle

Dans le contexte de l'analyse du processus graduel d'internationalisation, les chercheurs reconnaissent l'importance de la distance psychique perçue (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) par les décideurs, lors de la prise de décisions spécifiques au choix d'un marché. Par ailleurs, l'étude d'Hofstede (1991) identifie les dimensions culturelles entre les nations, qui peuvent avoir un impact sur la gestion internationale. Cependant, l'analyse de la dimension institutionnelle lors du processus de l'entrepreneuriat international a été presque inexistante (Zahra *et al.*, 2005).

Peng (2002) propose d'intégrer la dimension institutionnelle à l'analyse de la stratégie internationale, qu'il appelle la perspective « *institutional-based view of business strategy* ». Selon cette perspective, dans le processus de formulation et d'adéquation des stratégies aux marchés internationaux, les organisations sont confrontées à des différences institutionnelles qui vont au-delà de la dimension culturelle, en accord avec les trois piliers de la théorie institutionnelle proposés par Scott (1995), soient le pilier réglementaire (règles, lois et sanctions), le normatif (accent sur les valeurs et les normes habituelles dans la culture) et le cognitif (significations et perceptions qui guident les comportements sociaux).

Dans une étude récente, Yamakawa, Peng et ses collaborateurs (2008) intègrent cette perspective axée sur les institutions aux perspectives stratégiques et basées sur les ressources, afin de comprendre l'internationalisation précoce et rapide des jeunes entreprises intensives en connaissances de pays émergents (pays asiatiques) lors de leur entrée dans des pays développés. Les décisions des entrepreneurs et managers spécifiques au choix des pays développés et au mode d'entrée sont influencées par l'interaction de ces entrepreneurs et des deux contextes institutionnels, soient celui du pays d'origine et celui du pays d'accueil. Ceci aura un impact sur leurs perceptions (des risques et opportunités) qui guideront leurs comportements et sur la configuration des stratégies (types *push et pull*) qu'ils adopteront.

Autrement dit, les chercheurs de l'EI reconnaissent l'influence que les environnements institutionnels peuvent avoir sur les perceptions des entrepreneurs et sur l'identification des opportunités, ainsi que sur la prise de décision et la formation de la stratégie dans le contexte de l'internationalisation. La perspective axée sur les institutions, conjuguée à d'autres perspectives comme la perspective cognitive et celle basée sur les ressources, peuvent contribuer à une meilleure compréhension des processus liés à l'entrepreneuriat international. Tel est le cas, par exemple, de l'analyse du processus de gain de légitimité dans les marchés, de l'identification des opportunités et de la prise de décision, comme l'ont suggéré quelques chercheurs de l'entrepreneuriat international et de la gestion internationale (Zahra *et al.*, 2005 ; Peng *et al.*, 2008 ; Yamakawa *et al.*, 2008). De même, à notre avis, le processus de réseautage international émerge des interactions des entrepreneurs (informelles et formelles) avec d'autres acteurs sociaux dans leur environnement institutionnel (leur milieu local et les nouveaux environnements) dans un processus d'échanges, de gain de confiance et de légitimité.

2.2.4 Les approches intégratives de l'EI

De façon schématique, la figure 2.6 intègre les fondements théoriques centraux, ainsi que les différentes perspectives qui ont été utilisées dans le champ d'études de l'EI pour l'explication et la compréhension du processus d'internationalisation dans le contexte de la PME traditionnelle (PME-T) et de la PME-HT. Ainsi, dans le cas de la PME-T, l'étude du processus d'internationalisation est centrée sur la perspective de l'apprentissage graduel, la perspective des ressources et la perspective de réseaux, avec une tendance à l'hybridation des perspectives (Coviello et McAuley, 1999).

Dans le cas de la PME-HT, la complexité de son processus d'internationalisation, marquée par l'interdépendance des différentes dynamiques d'action fortement influencées par l'entremise des réseaux, a mis à contribution différentes perspectives, celle basée sur les ressources (capacité d'apprentissage, développement de compétences, capacité dynamiques) et celle des réseaux, privilégiée dans la recherche.

Cependant, le manque d'études sur les processus centraux dans l'entrepreneuriat international, tels que l'identification de l'opportunité, le réseautage international, et la prise de décision a incité certains chercheurs à introduire de nouvelles perspectives dans leurs grilles d'analyse, soit la perspective cognitive, la perspective de l'apprentissage et la perspective institutionnelle qui s'enchevêtrent avec les perspectives basées sur les ressources et à la perspective des réseaux, pour mieux expliquer le phénomène de l'entrepreneuriat international dans une approche holistique, tel qu'il est suggéré par plusieurs chercheurs du domaine, afin de mieux saisir la complexité du phénomène (Coviello et Jones, 2004 ; Rialp *et al.*, 2005).

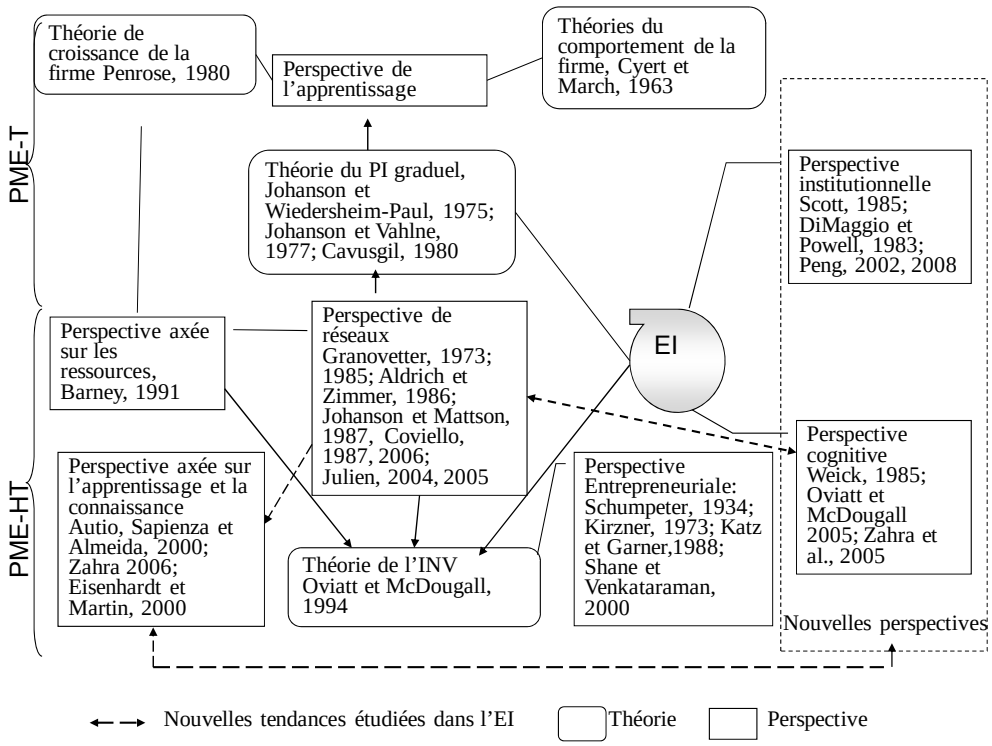


Figure 2.3 Perspectives d'analyse au PI de la PME-T et de la PME-HT

2.3 Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de comprendre l'émergence et l'évolution du champ d'étude de l'entrepreneuriat international, l'assise de cette recherche, ainsi que les perspectives qui ont guidé la recherche. Ce champ, qui nait à l'interface de différents champs (l'entrepreneuriat, la gestion internationale et la gestion de la PME) est confronté au défi de délimiter son territoire de recherche, et, même s'il y a un certain consensus sur sa définition centrée sur le processus entrepreneurial de l'opportunité (Zahra et George, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005), la recherche sur ce processus

dans le contexte de l'internationalisation est presque inexistante (Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005 ; Ellis, 2011 ; Chandra *et al.*, 2012). D'où l'importance de l'investigation proposée dans cette thèse qui contribuera à mieux comprendre ce processus et apportera un éclairage susceptible de mieux délimiter ce champ d'étude.

La complexité du processus d'internationalisation de la PME-HT invite à la mise à contribution de différentes perspectives, principalement celles qui sont liées aux processus entrepreneuriaux peu intégrés dans la recherche de l'EI, soit le processus de formation de l'opportunité qui insère autant l'identification que la mise en valeur de l'opportunité et le processus de prise de décision. Nous situons ainsi notre recherche plus particulièrement dans la perspective socio cognitive (Daft et Weick, 1984 ; De Koning, 2003) qui tient compte autant des acteurs entrepreneuriaux (entrepreneurs) et de leurs représentations que de la construction sociale lors de l'interaction avec de réseaux. Ainsi, le contexte d'internationalisation des PME-HT sera analysé à partir de la représentation que les acteurs entrepreneuriaux construisent plutôt que dans une perspective institutionnelle. Dans la perspective sociocognitive de notre recherche, la perspective de l'apprentissage dans la démarche processuelle de la formation de l'opportunité est mise à contribution afin d'approfondir, dans toute sa complexité, le processus de formation de l'opportunité dans le contexte d'internationalisation de la PME-HT et ce, dans une approche holistique. Cette recherche fera appel à différentes perspectives pour la compréhension du processus entrepreneurial de formation de l'opportunité des entreprises technologiques, tel qu'expliqué dans le cadre conceptuel préliminaire (chapitre IV).

CHAPITRE III

LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL DE FORMATION DE L'OPPORTUNITÉ

Les chercheurs des champs de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneuriat international, s'accordent à reconnaître l'importance du processus entrepreneurial lié à l'opportunité comme élément essentiel dans la définition et la compréhension de leur domaine d'étude (Low et MacMillan, 1988 ; Stevenson et Jarillo, 1990 ; Hofer et Bygrave, 1992 ; Oviatt et McDougall, 1994 ; Kirzner, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Ucbasaran *et al.*, 2001 ; Zahra et George, 2002 ; Shane, 2003 ; Oviatt et McDougall, 2005). Néanmoins, le concept de l'opportunité est loin de faire l'unanimité ; il peut varier selon la perspective du chercheur et l'interprétation qu'il fait de son objet de recherche. De même, dans le contexte de l'entrepreneuriat international, les chercheurs ont davantage étudié le processus d'exploitation de l'opportunité (Oviatt et McDougall, 2005), délaissant quelque peu l'étude des premières phases du processus entrepreneurial de formation de l'opportunité (Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005).

Par conséquent, dans le présent chapitre, nous analyserons la notion d'opportunité, ainsi que le processus entrepreneurial de l'opportunité, particulièrement en nous concentrant sur le processus de formation de l'opportunité ou PFO, selon les différentes perspectives des chercheurs qui l'ont étudié, tant dans le domaine de l'entrepreneuriat que dans celui de l'entrepreneuriat international. Par la suite, nous synthétiserons les facteurs explicatifs du PFO, les sous-processus d'identification et de mise en valeur de l'opportunité. Parmi ces facteurs, ceux qui seront à la base de la construction du cadre conceptuel préliminaire retenu du PFO dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT, feront l'objet d'une attention particulière. Ce cadre sera présenté au chapitre suivant.

3.1 Conceptualisation

Dans cette section, la conceptualisation de l'opportunité entrepreneuriale et du processus de formation de l'opportunité ou PFO sont présentées. D'après le dictionnaire Robert (1986), le mot « opportunité » vient du latin *opportunitas* dont la racine « *opportun* » signifie « qui conduit au bon port ». L'opportunité identifie alors

le caractère de ce qui est opportun. Le terme français est synonyme du mot occasion d'affaires, mais dans cette recherche, le mot opportunité sera privilégié.

3.1.1 L'opportunité entrepreneuriale

L'opportunité entrepreneuriale se situe au cœur même de la définition du champ d'étude de l'entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000). Cependant, il n'existe pas de consensus sur une définition (Casson et Wadeson, 2007; McMullen *et al.*, 2007) et les propositions identifiées varient selon la perspective des chercheurs. C'est ainsi que, pour certains auteurs (Kirzner, 1979; Casson, 1982; Shane et Venkataraman, 2000; Casson et Wadeson, 2007), dont la plupart sont des économistes, l'opportunité est un phénomène objectif qui existe à l'extérieur de l'individu et qui n'est donc pas connu de tous, puisque l'information ne leur est pas accessible ou qu'ils n'arrivent pas à bien en cerner les interrelations. Cette asymétrie d'information génère certaines situations sur le marché, ce qui en favorise la découverte. D'autres auteurs engagés dans une perspective cognitive, remarquent surtout les aspects subjectifs de l'émergence de l'opportunité, dont les schèmes mentaux, les représentations et les connaissances des individus (Gaglio et Katz, 2001; Ardichvili *et al.*, 2003; (Baron, 2006). Ces aspects subjectifs permettent de reconnaître ou de créer l'opportunité (Schumpeter, 1934; Penrose, 1959). Un troisième groupe analyse l'opportunité dans une perspective constructiviste et l'associe à un processus d'interaction entre l'acteur entrepreneurial et son environnement lors des échanges sociaux (Low et MacMillan, 1988; Singh *et al.*, 1999; Sarasvathy *et al.*, 2003; Fletcher, 2006). Parmi ces deux dernières orientations et selon une perspective sociocognitive, pour Weick (1995), la nature de l'opportunité est *enacted* ou construite à travers un processus de *sensemaking* ou de fabrication de sens, étant donné le processus cognitif d'interprétation et d'apprentissage de l'individu en interaction avec son environnement, qui d'ailleurs, peut être large.

D'autres chercheurs partagent cette conception de Weick quant à la nature de l'opportunité construite (Oviatt et McDougall, 2005) et au processus d'interprétation et d'apprentissage de l'opportunité (De Koning, 1999; Dutta et Crossan, 2005; Dimov, 2007). Dans les différentes définitions de l'opportunité (voir annexe G) , les auteurs utilisent quelques critères synthétisés dans le tableau 3.1, tels que : le besoin du marché mal défini ou non-satisfait (Kirzner, 1997; Filion, 2001; Ardichvili *et al.*, 2003), des situations favorables à la création ou à l'innovation (Casson, 1982; Shane et Venkataraman, 2000; Eckhardt et Shane, 2003; Shane, 2003), la possibilité de faire du profit (Kirzner, 1979; Casson, 1982) ou la création de valeur (Low et MacMillan, 1988; Sarasvathy *et al.*, 2003; Baron, 2004 ; Julien *et al.*, 2008), l'innovation ou la création elle-même (Schumpeter, 1934; Singh, 2000; Shane, 2003; Seymour, 2006), la dimension temporelle (Filion, 2001; (Baron, 2004); Timmons et Spinelli, 2004; Casson et Wadeson, 2007; Julien *et al.*, 2008) et l'information (Baron, 2006 ; Julien et Vaghely, 2008).

Quelques auteurs ont établi une distinction entre « idée » et « opportunité », en considérant l'opportunité comme une possibilité concrète sur le marché, qui est réalisable en termes commerciaux et qui se présente à des moments précis (Singh, 2000; Filion, 2001; Dimov, 2007). Bien que la dimension informationnelle soit essentielle dans le processus entrepreneurial de formation de l'opportunité, elle n'a été considérée que par quelques chercheurs (Companys et McMullen, 2007; (Julien et Vaghely, 2008 ; Vaghely et Julien, 2010) comme faisant partie de ce qui constitue une opportunité. De même, la dimension temporelle du processus a été abordée et interprétée par des chercheurs de différentes perspectives (voir tableau 3.1). Ainsi, quelques auteurs accordent de l'importance au moment opportun de reconnaissance ou d'exploitation de l'opportunité (Verin, 1982; Shane et Venkataraman, 2000), tandis que d'autres soulignent la durée ou période de transformation et de mise en valeur de l'opportunité (Stevenson et Jarillo, 1990; Ardichvili *et al.*, 2003; De Koning, 2003), ainsi que la période d'exploitation (Baron, 2004).

Tableau 3.1 Composantes de la définition de l'opportunité entrepreneuriale

Composante	Explication	Auteurs
Besoin du marché	Solutions à un problème Besoin non satisfait Marché disponible	Kirzner, 1979; Filion *et al.,* 1990; Kirzner, 1997; Filion, 2001; Ardichvili *et al.,* 2003; De Koning, 2003; Julien et Vaghely, 2008; Julien *et al*., 2008
Profit potentiel Création de valeur	Potentiel de générer une valeur économique ou un prix supérieur	Shane et Venkataraman, 2000; Singh, 2000; Ardichvili *et al*., 2003; Sarasvathy *et al.,* 2003; Shane, 2003; Timmons et Spinelli, 2004; Casson et Wadeson, 2007; Julien et Vaghely, 2008; Julien *et al*., 2008; Baron, 2004, 2006
Situation ou circonstance	Déséquilibre Changements technologiques Ressources sous employées Discontinuités du marché	Casson, 1982; Verin, 1982; Drucker, 1985; Stevenson et Jarillo, 1990; Vesper, 1990; Kirzner, 1997; Ventakaraman et Shane, 1997; Eckhardt et Shane, 2003; Krueger, 2003; Shane, 2003; Dutta et Crossan, 2005; Companys et McMullen, 2007
Sensemaking	Fabrication de sens d'une situation	Weick, 1995; Gaglio et Katz, 2001; Gartner,2003
Innovation Idée de création	Combinaison de facteurs Création et processus créatif Type d'innovation	Schumpeter, 1934; Casson, 1982; Drucker, 1985; Ventakaraman et Shane, 1997; Singh, 2000; Eckhardt et Shane, 2003; Gartner, 2003; Sarasvathy *et al*., 2003; Shane, 2003; Seymour, 2006; 2008; Julien *et al.,* 2008
Dimension temporelle	Moment de reconnaissance Temps de transformation de l'idée en O, de gestation et d'opérationnalisation de l'O Temps d'évaluation Période limitée de temps pour l'exploitation	Verin, 1982; Filion, 2001; Ardichvili *et al*., 2003; Timmons et Spinelli, 2004; Baron, 2006, Casson et Wadeson, 2007; Julien et Vaghely, 2008; Julien *et al.,* 2008
Liée à l'information	Méconnaissance de l'information Traitement de l'information Interprétation de l'information	Shane et Venkataraman, 2000; Baron, 2006; Companys et McMullen, 2007; Julien et Vaghely, 2008; Julien *et al.,* 2008
Fenêtre d'opportunité	Dimension spatio-temporelle Exploiter la technologie Obtenir une valeur	Aldrich et Fiol, 1994; Spence, 2003; Jones et Crick, 2004; Timmons et Spinelli, 2004; Oviatt et McDougall, 2005; Spence et Crick, 2006

En analysant ces variations de la dimension temporelle, Julien et Vaghely (2010) proposent une typologie à deux temps : un « temps court » lié au bon moment

d'identification ou d'exploitation de l'opportunité par rapport au marché et un « temps long » lié au développement des capacités de l'entrepreneur et de son organisation pour se préparer à l'exploitation de l'opportunité. Or, dans la documentation sur l'entrepreneuriat international et pour faire référence précisément à l'internationalisation des entreprises de haute technologie ou intensives en connaissance, les auteurs privilégient un autre concept, celui des « fenêtres d'opportunité » ou *windows of opportunity*, en accordant de l'importance aux périodes plus ou moins longues pendant lesquelles les entreprises peuvent exploiter leur technologie et obtenir une valeur supérieure sur le marché, en profitant de l'avantage d'être les premières à le faire (Autio *et al.*, 2000 ; Spence, 2003 ; Jones et Crick, 2004 ; Oviatt et McDougall, 2005 ; Spence et Crick, 2006).

Ces fenêtres d'opportunité se ferment rapidement dans des environnements turbulents, ce qui exige une action ou une prise de décision rapide pour profiter de l'avantage d'être le premier (Spence et Crick, 2006). Ce concept peut être compris comme une dimension spatio-temporelle qui fait surface lors de la période d'exploitation de l'opportunité sur le marché étranger, en laissant ouvertes les deux possibilités de découverte et de création de l'opportunité. Dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat, le concept de fenêtre d'opportunité a aussi été utilisé par quelques auteurs (Aldrich et Fiol, 1994; Timmons et Spinelli, 2004).

Autrement dit, il n'existe pas une seule définition de l'opportunité entrepreneuriale, mais différents types d'opportunités qui dépendent de la perspective de recherche dans laquelle se place le chercheur en analysant l'entrepreneur et de l'interprétation qu'il fait de son environnement, comme le suggère le modèle de Daft et Weick (1984). Ainsi, dans des environnements perçus comme analysables, l'entrepreneur identifie une opportunité sur le marché comme un besoin mal défini ou non satisfait qui pourrait générer des bénéfices potentiels par son exploitation; dans des environnements perçus comme non analysables, l'entrepreneur créera ou développera

l'opportunité à partir de ses connaissances (et souvent de ses propres besoins). Dans ce cas, l'opportunité est le résultat de ce que fait l'entrepreneur pour donner un sens à ses perceptions et interprétations. Dans les deux positions ontologiques de l'opportunité (découverte et créée ou *enacted*), les réseaux sociaux, dans lesquels l'entrepreneur est engagé, semblent jouer un rôle essentiel lors de la reconnaissance (Singh *et al.*, 1999) ou de l'identification de l'opportunité (Aldrich et Fiol, 1994; Companys et McMullen, 2007), ainsi que lors de son développement (Ardichvili *et al.*, 2003; Zahra *et al.*, 2005). Cette relation est illustrée à la figure 3.1.

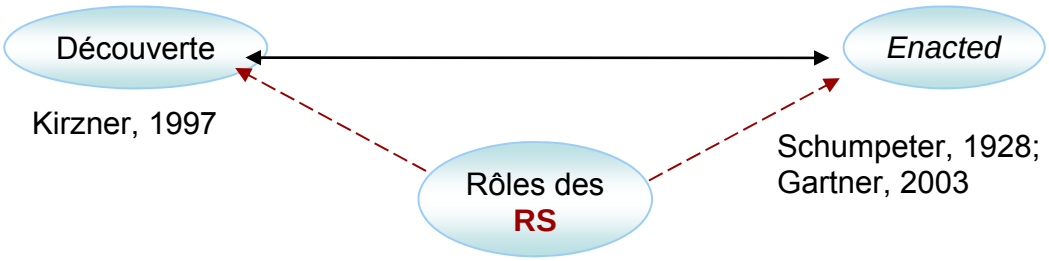


Figure 3.1 Les réseaux sociaux dans le processus de formation de l'opportunité

3.1.2 Le processus entrepreneurial de formation de l'opportunité ou PFO

Différents termes ont été utilisés pour faire référence aux activités ou phases qui composent le processus entrepreneurial de l'opportunité, tels que : la *découverte* et l'*exploitation* (Shane et Venkataraman, 2000), la *découverte,* l'*identification* et l'*exploitation* (Baker *et al.*, 2005; Zahra *et al.*, 2005), l'*identification* et le *développement* (Gaglio et Katz, 2001; Ardichvili *et al.*, 2003), la *reconnaissance* et l'*exploitation* (Singh, 2000 ; Baron, 2004 ; Baron, 2008) et la *reconnaissance* et le *développement* (De Koning, 2003). Dans le champ d'étude de l'EI, les chercheurs utilisent les termes « identification » et « reconnaissance » comme équivalents (Zahra

et al., 2005; Spence et Crick, 2006), ce qui comprend la perception, la découverte et l'évaluation de l'opportunité (Dimitratos et Jones, 2005). Pour leur part, Oviatt et McDougall (2005) privilégient le terme *reconnaissance* qui inclut autant l'opportunité qui est *découverte* que celle qui est *créée* dans le processus entrepreneurial.

Ainsi, les activités du processus entrepreneurial de l'opportunité sont fréquemment enchevêtrées dans les analyses des chercheurs, particulièrement les activités préalables à l'exploitation, qui comprennent le processus de formation de l'opportunité ou PFO, ce qui génère une certaine confusion. C'est pour cette raison que, dans cette section, nous centrons notre intérêt sur le PFO et, pour faciliter sa compréhension et son étude, nous analyserons minutieusement le processus en phases, selon les activités qui le comprennent, même si nous reconnaissons que, parfois, ces activités interagissent, ce qui rend difficile la transition entre la terminaison d'une phase et le commencement d'une autre.

Le tableau 3.2 synthétise les termes utilisés par les auteurs représentatifs des champs d'étude de l'entrepreneuriat (Et) et de l'EI, lorsqu'ils traitent du processus de formation de l'opportunité ou PFO, en accord avec leur perspective de recherche.

Ainsi, les chercheurs qui analysent le phénomène de l'entrepreneuriat depuis la perspective des réseaux (Hills *et al.*, 1997 ; Singh *et al.*, 1999 ; Spence et Crick, 2006) identifient une seule phase dans le PFO qui corresponde à la reconnaissance ou à l'identification de l'opportunité. Pour ces auteurs, cette phase comprend les activités de perception, de découverte et d'évaluation de l'opportunité.

Tableau 3.2 Phases du PFO selon les différentes perspectives

Auteurs	**Champ d'étude**	**Phases du processus**	**Perspective**
Hills *et al.,* 1997	Et	1. Reconnaissance : perception et évaluation	Réseaux
De Koning 1999	Et	1. Développement : un processus de reconnaissance de l'opportunité dans le temps	Socio cognitive
Singh *et al.,* 1999	Et	1. Reconnaissance ↔ Identification : découverte et évaluation	Réseaux
Shane et Venkataraman 2000	Et	1. Découverte 2. Évaluation	Entrepreneuriale et objective
Gaglio et Katz, 2001	Et	1. Identification : perception d'information et évaluation	Cognitive
Ardichvili *et al.*, 2003 Chandra *et al*., 2012	Et et EI	1. Identification ↔ Reconnaissance 2. Développement inclus l'évaluation	Socio cognitive
Baron, 2004, 2008	Et	1. Reconnaissance ↔ Identification Inclut perception et évaluation	Cognitive
Baker *et al.,* 2005	EI	1. Découverte : fabrication de sens de l'O 2. Évaluation : acceptation ou rejet	Institutionnelle
Sarasvathy *et al.,* 2003	Et	1. Reconnaissance : découverte, création	Constructiviste
Zahra *et al.,* 2005	EI	1. Identification ↔ découverte ↔ reconnaissance	Cognitive
Oviatt et McDougall, 2005	EI	1. Reconnaissance : découverte, *enactment* et évaluation des opportunités	Réseaux, cognitive
Spence et Crick, 2006 Ellis, 2011	EI	1. Reconnaissance ↔ Identification	Réseaux
Fletcher, 2006	Et et EI	1. Reconnaissance : découverte et création	Constructiviste
Casson et Wadeson, 2007	Et	1. Découverte : reconnaissance et évaluation	Économique objective
Dimov, 2007	Et	1. Reconnaissance 2. Développement : création ou mise en valeur	Interactionniste

O : Opportunité Et: entrepreneuriat EI : entrepreneuriat international

En ce qui concerne l'activité de *perception* de l'opportunité, Shane et Venkataraman (2000) dans leur article séminal de définition de l'entrepreneuriat, expliquent que le schéma cognitif de chaque individu va influencer la façon d'analyser la nouvelle information et d'établir des liens entre les connaissances acquises des individus, les situations du marché et les estimations de valeur. De même, la perception de l'individu va agir lors de la prise de décision d'exploitation de l'opportunité. Ainsi, les individus qui exploitent les opportunités perçoivent des situations plus favorables au succès, tandis que d'autres individus perçoivent éventuellement un plus grand nombre de risques pour leur exploitation. Ainsi, la perception de l'entrepreneur influence autant la découverte de l'opportunité que la décision de l'exploiter, l'entrepreneur étant celui qui perçoit le plus clairement le potentiel de succès d'une opportunité.

Pour ces auteurs, la *découverte* est une phase centrale du PFO dans laquelle la valeur d'une nouvelle information concernant le marché est reconnue. Cela présuppose que l'opportunité existe déjà sur le marché (à l'encontre du courant schumpétérien), et que l'entrepreneur en découvre le potentiel en usant de sa capacité de vigilance entrepreneuriale (Kirzner, 1979). Ce processus de découverte de valeur (liée à l'information) est jugé par Kizner (1979) naturel ou spontané, c'est-à-dire qu'il ne suit pas une démarche délibérée de recherche de nouvelles informations.

Même si l'activité d*'évaluation* fait partie du processus de formation de l'opportunité que proposent Shane et Venkataraman (2000) dans leur définition de l'entrepreneuriat, elle n'est jamais définie de façon très explicite. Ainsi, ces auteurs remarquent seulement certains choix et calculs, que l'entrepreneur fait pendant le processus entrepreneurial, que nous interprétons comme liés à l'activité d'évaluation. Un premier choix se présente lors de l'identification de l'information ayant de la valeur pour l'entrepreneur, afin de faciliter la reconnaissance de l'opportunité et un

deuxième choix apparaît lors de la définition de la façon d'exploiter cette information et l'opportunité qu'elle offre.

D'autres auteurs, inscrits dans une perspective cognitive ou sociocognitive tels Ardichvili, Cardozo et Ray (2003), proposent une division du processus de formation de l'opportunité en deux sous-processus. Un premier sous-processus de reconnaissance ou d'identification de l'opportunité est composé des activités de perception, de découverte et de création des opportunités et un deuxième sous-processus consiste dans le développement de l'opportunité. En ce qui concerne les composants du premier sous-processus, la *perception* est liée à l'identification des besoins perçus dans les marchés ou à l'identification de ressources sous-utilisées. Selon ces auteurs, cette identification est influencée par certaines caractéristiques des individus, telles que la sensibilité à percevoir les besoins du marché, ainsi que la capacité à concevoir des solutions aux problèmes. Ces caractéristiques peuvent être développées au fil du temps, lors des expériences acquises par ces individus. Ces auteurs synthétisent l'explication de la phase de *découverte* ainsi : c'est l'adéquation parfaite ou le « *fit »* entre les besoins du marché et les ressources de l'entrepreneur et de son entreprise. De même que Shane et Venkataraman (2000), ces auteurs sont d'accord avec la perspective de Kirzner pour expliquer la phase de découverte de l'opportunité. Celle-ci se présente lorsque l'entrepreneur reconnaît des déséquilibres sur le marché comme conséquence de la non-adéquation des ressources aux besoins du marché. Cette situation amène l'entrepreneur à visualiser les ajustements à faire pour combler ce manque. Au-delà de la perception et de la découverte, la *création* est la phase dans laquelle l'entrepreneur, en recombinant ou réorientant ses ressources, propose une valeur supérieure sur le marché.

Un deuxième sous-processus de développement de l'opportunité est caractérisé par Ardichvili, Cardozo et Ray (2003) comme un processus cyclique, interactif et créatif de formation de l'opportunité. Dans cette logique, l'opportunité est un processus de

création plutôt que le fait du hasard et l'entrepreneur ne se limite pas à reconnaître les opportunités, mais plutôt à les évaluer en tant qu'idées, afin d'enrichir celle qui deviendra l'opportunité à exploiter. Ainsi, pendant le développement de l'opportunité et à plusieurs reprises, l'entrepreneur évalue cette opportunité. Cette évaluation présuppose un jugement qui peut être formel à travers l'analyse de faisabilité d'un projet en considérant différents critères (par exemple, le niveau de risque acceptable, le retour sur l'investissement et l'atteinte des objectifs) ou un jugement qui peut aussi être informel, axé sur l'expérience de l'entrepreneur. Ce jugement amène à une décision, soit à l'ajustement de l'idée initiale, soit à l'allocation des ressources ou même, à l'avortement et à l'abandon de l'idée initiale.

Selon une perspective de réseaux, Singh (2000) s'intéresse au processus de reconnaissance des opportunités dans lequel l'entrepreneur, avec son organisation, perçoit le potentiel d'une idée initiale de générer de la valeur ou un nouveau profit. L'entrepreneur part avec une idée ou conception initiale que l'auteur nomme « vision initiale » et, au moyen d'un processus d'évaluation, l'entrepreneur reconnaît l'opportunité ou « vision élaborée » et à ce moment-là, il prend la décision de l'exploiter. Donc, pour cet auteur, la reconnaissance de l'opportunité intègre les activités de perception et d'évaluation qui sont celles qui permettent de passer de la conception de l'idée à la conceptualisation de l'opportunité comme telle. Deux facteurs favorisent cette transition : la capacité de vigilance de l'entrepreneur et l'interaction avec ses réseaux sociaux (et ceux de son équipe) qui donnent accès à l'information et enrichissent les évaluations. Adoptant une conceptualisation semblable, De Koning (2003), dans une perspective socio-cognitive, présente le processus de reconnaissance et de développement de l'opportunité comme un processus qui évolue de l'idée au concept d'affaires et qui s'accompagne de beaucoup de réflexion, de discussion et de recherche dans des processus d'échanges sociaux avec l'ensemble des parties prenantes jusqu'à la conceptualisation finale.

Autrement dit, la formation de l'opportunité a été présentée comme un processus interactif composé de différents sous-processus qui s'enchevêtrent et interagissent pour mieux définir l'opportunité à exploiter. Trois éléments peuvent être dégagés de cette analyse. Premièrement, les chercheurs utilisent différents termes pour faire référence aux sous-processus qui composent le PFO, mais ils s'accordent pour donner de l'importance à la découverte de l'opportunité liée à la capacité de vigilance entrepreneuriale, comme le mentionne Kirzner (1979). Cette vigilance permet à l'entrepreneur de saisir l'information qui l'orientera vers la création de valeur sur le marché. La création de valeur constitue le deuxième élément, c'est l'élément central du PFO, même si une majorité de chercheurs la tiennent pour acquise, c'est-à-dire qu'ils l'énoncent mais qu'ils ne l'expliquent pas de façon explicite. Le troisième élément est l'activité d'évaluation de l'opportunité qui, même si elle semble être présente tout au long du processus, n'est pas nécessairement expliquée par les chercheurs, comme ce fut le cas dans l'article séminal de Shane et Venkataraman (2000). Notons que l'entrepreneur n'est pas seul à agir dans le PFO.

Le terme « reconnaissance de l'opportunité » est fréquemment utilisé par les chercheurs indépendamment de leurs perspectives théoriques. Cependant, nous observons quelques nuances entre les perspectives suivant la façon de l'utiliser. Par exemple, les chercheurs centrés sur une perspective cognitive (Gaglio et Katz, 2001 ; Ardichvili *et al.*, 2003 ; Baron, 2004) utilisent davantage le terme *identification* de l'opportunité comme équivalent à *reconnaissance*, tandis que les chercheurs centrés sur une perspective objectiviste et positiviste ont tendance à privilégier le terme *découverte* (Shane, 2000; Casson et Wadeson, 2007). Pour leur part, les tenants d'une perspective constructiviste (Sarasvathy *et al.*, 2003; Fletcher, 2006) accordent autant d'importance au processus de *découverte* de l'opportunité qu'à son *identification* et ils jugent les trois termes, découverte, identification et reconnaissance, équivalents.

Par ailleurs, l'*évaluation* de l'opportunité est considérée comme une phase indépendante du processus par les chercheurs de la perspective objectiviste, tandis que les chercheurs des autres perspectives la considèrent comme une activité continue qui se présente tout au long du PFO. En outre, les chercheurs inscrits dans les perspectives cognitive et constructiviste accordent de l'importance au processus de création de l'opportunité, défini comme une phase indépendante du processus. Ils le perçoivent, soit en tant que développement d'une opportunité dans le temps, soit comme une activité de la phase de reconnaissance.

Autrement dit, « les étiquettes » utilisées par les chercheurs dans leur discours par rapport au processus entrepreneurial de l'opportunité, montrent la perspective de recherche dans laquelle ils sont inscrits et leur représentation de la nature de l'opportunité, soit réelle ou objective, soit *enacted* ou construite.

Dans cet ordre d'idées, cette recherche utilisera les termes « identification » ou « reconnaissance » pour désigner la perception, la découverte et l'évaluation de l'opportunité dans le contexte international. Ainsi, nous emploierons le terme « mise en valeur de l'opportunité » (Filion *et al.*, 2010) comme équivalent au terme « développement de l'opportunité » proposé par Ardichvili et ses collaborateurs (2003) dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat et nous y inclurons le processus créatif de l'entrepreneur lors de la transformation d'une idée en opportunité. Ainsi, cette dénomination permettra d'inclure tant l'opportunité qui est créée que celle qui est découverte. L'activité interactive d'évaluation inclura la phase d'identification (lors de la conception de l'opportunité), ainsi que la phase de mise en valeur de l'opportunité, lors de l'évaluation des différentes alternatives, pour arriver à la décision ou à la conceptualisation de l'opportunité.

3.2 Antécédents du processus de formation de l'opportunité

Dans le domaine de l'entrepreneuriat, la recherche sur l'opportunité a privilégié l'étude du processus de formation de l'opportunité (identification et développement) particulièrement pour répondre aux questions du *pourquoi,* concernant les causes ou les antécédents du processus. En ce qui concerne le domaine de l'EI, la recherche se focalise sur l'identification des causes du succès du processus d'internationalisation précoce et rapide, en privilégiant l´exploitation de l'opportunité (Rialp *et al.*, 2005).

En analysant les facteurs qui ont été soulignés par différents chercheurs car ils sont à la base de l'explication du processus de formation de l'opportunité ou PFO, nous les avons regroupés en deux catégories, dont la première intègre les facteurs internes à deux niveaux d'analyse : l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale (caractéristiques, dimensions cognitives et capacités ou compétences[11]) et l'organisation (caractéristiques et capacités de l'organisation). La deuxième catégorie intègre les facteurs externes à l'entrepreneur et à l'organisation et, par conséquent, des facteurs liés au contexte à deux niveaux d'analyse : le milieu social dans lequel l'entrepreneur et son organisation sont « encastrés » (les réseaux) et l'environnement institutionnel et culturel de l'organisation. Ces antécédents internes et externes font l'objet des prochaines sous-sections.

[11] Les termes « compétence » et « capacité » ont été utilisés par plusieurs auteurs avec un sens semblable. Ils désignent davantage « une combinaison de connaissances, de savoir faire, d'expériences et de comportements s'exerçant dans un contexte précis » (Laviolette et Loue, 2006) tant pour les individus que pour les organisations. Cependant, quelques auteurs utilisent le terme « compétence » quand ils font référence aux individus (Chandler et Jansen, 1992) et « capacités » quand il s'agit des organisations (Raymond et St-Pierre, 2010). Dans cette thèse, nous pensons que les deux termes ont le même sens.

3.2.1 L'entrepreneur comme un antécédent interne du PFO

La recherche sur les caractéristiques, les dimensions cognitives et les capacités ou compétences de l'entrepreneur est cernée dans la question posée par Shane et Venkataraman (2000, p.218) « Pourquoi certaines personnes découvrent-elles les opportunités, tandis qu'autres ne le font pas? ». Le tableau 3.3 synthétise quelques antécédents du processus de formation de l'opportunité liés à l'entrepreneur, qui ont été identifiés dans la recension des écrits sur l'entrepreneuriat (Et) et l'entrepreneuriat international (EI).

Ainsi, les résultats de la recherche empirique ont permis de souligner que certains traits de personnalité de l'entrepreneur étaient des facteurs qui influencent ce processus, par exemple, la proactivité liée à la recherche permanente des opportunités, la propension au risque (Shane, 2003), la tolérance à l'ambigüité, l'optimisme élevé (Shane et Venkataraman, 2000 ; Baron, 2006) ou modéré (Hmieleski et Baron, 2009) qui fait que l'entrepreneur perçoit les conditions favorables à l'émergence de l'opportunité là où d'autres voient des risques, la créativité nécessaire pour imaginer de nouvelles combinaisons des ressources (Shane, 2003 ; Baron, 2006) et le bon jugement pour discerner la bonne information de celle qui ne l'est pas, ainsi que pour reconnaître la valeur d'une opportunité (Casson, 1982; Casson et Wadeson, 2007).

D'autres caractéristiques de l'entrepreneur, qui pourraient avoir un lien avec le PFO, ont été davantage identifiées comme particulières à la prise de décision d'exploitation de l'opportunité. Parmi ces caractéristiques, Shane (2003) reconnaît les aspects liés à la sociabilité de l'individu, tels que l'extraversion et l'empathie, qui facilitent la mobilisation des autres individus vers l'action entrepreneuriale.

Tableau 3.3 Caractéristiques de l'entrepreneur comme antécédents internes du PFO

Entrepreneur	**Descripteurs**	**Auteurs**
Caractéristiques	Propension au risque Tolérance à l'ambigüité Optimisme élevé et créativité Bon jugement (prise de décision) Proactivité (orientation entrepreneuriale) Détermination ou affirmation de soi Expérience préalable	EI : Clercq *et al.*, 2005; Zahra *et al.*, 2005; Spence et Crick, 2006 ; Oviatt et McDougall, 2005; Shane, 2000 Et : Ardichvili *et al.*, 2003; Casson et Wadeson, 2007; Krueger, 2003; 2005; Shane, 2003; Baron, 2006; Hmieleski et Baron, 2009
Dimensions du processus cognitif	Schème mental de l'entrepreneur (structure de pensée qui est construite à partir d'expériences et guide les actions)	Et : Gaglio et Katz, 2001; Krueger, 2003; Shane, 2003; Krueger, 2007; Baron, 2004; Mitchell *et al.*, 2007
	Vision entrepreneuriale	Et : Singh, 2000; De Koning, 2003; Krueger, 2003; Filion, 2004; EI: Zahra *et al.*, 2005
	Intuition	Et : Shane et Venkataraman, 2000; De Koning, 2003; Krueger, 2003; Filion, 2004; Mitchell *et al.*, 2005; Dutta et Crossan, 2005; Dimov, 2007; Julien *et al.*, 2008 EI : Autio *et al.*, 2000; Zahra *et al.*, 2005
	Motivations et intention	Et : Mitchell *et al.*, 2005; Krueger, 2007; Mitchell *et al.*, 2007
	Traitement de l'information	Et : Busenitz et Barney, 1997; Ventakaraman et Shane, 1997; 2000; Mitchell *et al.*, 2002; Krueger, 2003; Baron, 2006; Mitchell *et al.*, 2007; Julien et Vaghely, 2008; Julien *et al.*, 2008; Vaghely, Julien, 2010
Capacités et connaissances	Capacité de vigilance entrepreneuriale ou *alertness*	Et : Kirzner, 1997; Shane et Venkataraman, 2000; Ardichvili *et al.*, 2003; Mitchell *et al.*, 2005 EI: Dimitratos et Jones, 2005; Baron, 2006
	Capacités de *networking* ou réseautage (nouvelles relations)	Et : Johannisson, 1988; Dubini et Aldrich, 1991; Johannisson, 1995 ; Vandekervkhove et Dentche 2005 EI : Coviello et Munro, 1995; Fernhaber et McDougall, 2005; Sullivan et Weerawardena, 2006; Prashantham, 2006
	Capacités ou habiletés sociales	Et : Baron et Markman, 2000
	Capacités informationnelles	Et : (Baron, 2006 ; Vaghely et Julien, 2008)EI : (Zahra *et al.*, 2005)
	Connaissance du marché et l'industrie (expérientielle ou tacite)	Et : Shane, 2003; Filion, 2004 EI : Zahra, 2005; Baron, 2006 GI : Johanson et Vahlne, 1977, 1990
	Capital humain (connaissances formelles et tacites)	Et : Davidsson et Honig, 2003; Arenius et Clercq, 2005
	Capacité d'apprentissage	Et : Daft et Weick, 1984; Davidsson et Honig, 2003; Krueger,2003; Dutta et Crossan,2005; Dimov,2007 EI : Dimitratos et Jones, 2005
	Capacité d'absorption et de transformation	Et : Sarasvathy *et al.*, 2003; Shane, 2003; Julien et Vaghely, 2008

EI : Entrepreneuriat international **GI : Gestion internationale** **Et : Entrepreneuriat**

Dans une étude comparative entre entrepreneurs technologiques et managers, Miner et ses collaborateurs (1989) valident le besoin de réussite ou l'orientation des individus vers les résultats comme une caractéristique liée à l'exploitation des opportunités entrepreneuriales. Le désir d'indépendance et la propension au risque sont d'autres caractéristiques liées à l'exploitation des opportunités (Shane, 2003).

3.2.1.1 Dimensions et processus cognitifs

Quelques chercheurs ancrés dans une perspective cognitive ou socio cognitive (De Koning, 2003 ; Baron, 2004 ; Mitchell *et al.*, 2005 ; Mitchell *et al.*, 2007) reformulent la question énoncée par Shane et Venkataraman (2000, p.218) par rapport au PFO; par exemple, Mitchell et ses collaborateurs posent deux questions (2007, p.3): « Pourquoi certaines personnes voient les opportunités, tandis que d'autres, ayant les mêmes expériences et informations ne les voient pas ? » et « Pourquoi certaines personnes agissent et transforment leurs idées en opportunités d'affaires, tandis que d'autres se plaisent à dire qu'elles y avaient déjà pensé ? » (Traduction libre). En répondant à ce type de questions, les chercheurs proposent des dimensions ou des processus cognitifs de l'entrepreneur comme antécédents du PFO tels que : la structure ou le schème de pensée de l'entrepreneur, sa vision, son intuition et son degré d'aversion au risque. En ce qui concerne la structure ou schème de pensée entrepreneurial, compris comme un réseau de connaissance, Krueger (2003) argumente qu'il est à la base des différents processus cognitifs qui guident l'entrepreneur, tant dans ses interprétations que dans ses actions, par exemple, lors de la formation de l'opportunité et de la prise de décision d'exploitation. Cet auteur affirme qu'à la surface de la structure des connaissances entrepreneuriales, émerge l'intention comme un antécédent de la décision d'exploitation de l'opportunité.

De même, Baron (2006) suggère que les individus qui reconnaissent les opportunités possèdent des cadres cognitifs ou schèmes de pensée qui leur permettent d'interpréter des événements, des changements et des tendances du monde extérieur et d'établir, par conséquent, des connexions entre divers points qui ne semblent pas être connectés.

Par ailleurs, plusieurs chercheurs ont souligné l'importance de l'intuition dans le PFO (voir tableau 3.3). Mitchell *et al.* (2005, p.667), définissent l'intuition entrepreneuriale comme « un processus dynamique de l'entrepreneur » qui évolue au fil du temps et « dans lequel la capacité de vigilance entrepreneuriale interagit avec les compétences ou connaissances de l'entrepreneur, ce qui l'amène à une conscience du potentiel de création de nouvelle valeur, lors de l'identification de l'opportunité » (traduction libre). Cette capacité de vigilance peut être active ou passive (Baron, 2006). Dans le cas de l'intuition, la capacité de vigilance passive agit davantage. Il s'agit de la capacité que développe l'entrepreneur grâce à l'expérience et qui lui permet d'établir des connexions et des solutions aux problèmes sans une recherche explicite d'information. Vaghely et Julien (2010), en analysant différents auteurs inscrits dans une perspective cognitiviste et constructiviste, soulignent que l'intuition est hautement dépendante de l'interaction sociale.

Autrement dit, l'intuition est reconnue comme un antécédent central dans le processus d'identification de l'opportunité, elle est perçue comme un sous-processus de celui-ci et non comme une dimension statique ou un trait de personnalité de l'entrepreneur. Dans ce sous-processus de consolidation de l'intuition, l'interaction sociale joue un rôle central.

La vision est une autre dimension cognitive étroitement liée au PFO. Celle-ci est définie par Filion (1991, p.109) comme « [...] une image projetée dans le futur de la place qu'on veut que ses produits et ses services occupent sur le marché ainsi que du

type d'organisation qu'il faut établir pour y parvenir. » À cet égard, De Koning (2003) affirme que, pendant le processus d'identification de l'opportunité, l'entrepreneur s'engage à définir un concept clair de l'affaire ou à définir sa vision. De même, Singh (2000) présente le processus de reconnaissance de l'opportunité comme un processus d'évolution de la vision entrepreneuriale d'une idée initiale à une vision élaborée. Filion (2004) situe l'identification de l'opportunité d'affaires comme une partie essentielle du processus qui caractérise l'entrepreneur visionnaire. Ainsi, l'identification de la niche du marché, comme opportunité d'affaires, permet à l'entrepreneur de définir l'endroit qu'il veut voir occupé par ses produits et ses services sur le marché et par la suite, selon une approche systémique, la vision guidera la démarche à suivre pour l'exploitation de cette opportunité. Autrement dit, le processus d'identification et de développement ou de mise en valeur de l'opportunité est enchevêtré dans le processus de formulation et reformulation de la vision entrepreneuriale.

Par ailleurs, selon une perspective économique, les études de Hayek (1945) et de Kirzner (1973) reconnaissent le rôle de l'information dans le processus de la découverte de l'opportunité. Ce processus est lié à l'asymétrie de l'information sur le marché et à la capacité de vigilance entrepreneuriale. Dans cette perspective, Casson et Wadeson (2007) présentent l'entrepreneur comme éminemment rationnel dans le processus de prise de décision, il cherche à optimiser l'information dont il dispose, afin de choisir le projet ou l'opportunité à exploiter. Cependant, les auteurs ancrés dans une perspective cognitive ou dans une perspective socio cognitive (Krueger, 2003 ; Mitchell *et al.*, 2005 ; Baron et Ensley, 2006) accordent de l'importance au traitement de l'information par les individus dans le processus d'identification de l'opportunité. Cette démarche essentiellement cognitive peut varier suivant le schème de pensée de l'individu, selon ses expériences et son interprétation de la situation.

Dans ce sens, Vaghely et Julien (2008, p.6) présentent le traitement de l'information comme « une combinaison dynamique de processus algorithmiques et heuristiques qui permet de découvrir, saisir ou créer l'opportunité ». Ainsi, dans le traitement algorithmique, les individus interprètent l'information en la reconnaissant selon leurs structures de pensée. Dans ce cas, l'opportunité sera découverte, tandis que dans le traitement heuristique ou par essai-erreur, les individus, face aux situations d'ambigüité, vont interpréter l'information en faisant appel à leur intuition, en se servant des échanges sociaux qui leur permettront de créer ou de construire l'opportunité. En 2010, Vanghely et Julien (2010), à partir d'une étude empirique, proposent un modèle d'identification de l'opportunité dans lequel l'entrepreneur, en tant que « *processeur d'information »,* utilise de façon simultanée un traitement de l'information algorithmique et un d'essai-erreur. Dans ce cas, les auteurs affirment que les opportunités peuvent être aussi bien reconnues que construites.

Antérieurement, Busenitz et Barney (1997) avaient démontré des différences entre les entrepreneurs et les managers, associées au processus de traitement de l'information. Ainsi, les entrepreneurs utilisaient davantage les processus heuristiques lors de la prise de décision liée à l'exploitation de la fenêtre d'opportunité.

3.2.1.2 Capacités ou compétences de l'entrepreneur

Plusieurs chercheurs ont identifié diverses capacités de l'entrepreneur qui influencent le PFO telles que : la vigilance (Busenitz et Barney, 1997 ; Kirzner, 1997 ; Gaglio et Katz, 2001); le réseautage (Johannisson, 1995); la capacité sociale (Baron et Markman, 2000); la capacité informationnelle ou de traitement de l'information (Julien *et al.*, 2004 ; Baron, 2006 ; Julien et Vaghely, 2008); et la capacité d'apprentissage ou capacité d'absorption (Sarasvathy *et al.*, 2003 ; Julien et Vaghely, 2008).

Dans cette recherche, un intérêt spécial sera porté à la capacité de réseautage de l'entrepreneur, capacité placée au centre de la définition de l'entrepreneuriat par Dubini et Aldrich (1991, p.306). Ainsi, pour ces auteurs, « l'entrepreneuriat est éminemment une activité de réseautage » et la capacité de réseautage est liée à la construction de réseaux dans l'espoir d'établir des relations à long terme. Elle permet « d'élargir le cercle de confiance » (*ibid.,*) en réduisant l'incertitude de la relation et en favorisant les échanges. Johannisson (1995), dans la tradition suédoise, présente le réseautage comme un acte de création de liens ou de construction de ponts qui permettent à l'entrepreneur d'identifier des opportunités qui pourront être exploitées dans l'avenir. L'auteur s'appuie sur le concept de *trous structuraux* proposé par Burt, (1995) qui fait référence à l'établissement de liens entre des groupes qui ne sont pas en relation directe mais qui interagissent par l'intermédiaire de courtiers (*brokers*) qui jouent le rôle de ponts en permettant d'identifier de nouvelles idées.

Dans le contexte de l'internationalisation des PME, quelques chercheurs ont valorisé l'activité de réseautage et, plus spécifiquement, dans le processus d'identification des opportunités (Coviello et Munro, 1995 ; Fernhaber et McDougall, 2005 ; Sullivan et Weerawardena, 2006). Fernhaber et McDougall reprennent la définition du réseautage proposée par Jarillo (1989) : capacité de l'entrepreneur qui va au-delà de l'activité de construction du réseau pour inclure également le maintien de ce réseau. Le réseautage favorise l'acquisition d'informations critiques sur les marchés en vue de l'identification des opportunités, ainsi que des ressources pour l'exploiter.

En ce qui concerne la capacité de réseautage attribuée à l'organisation, quelques chercheurs, dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT, l'analysent en centrant leur étude sur l'entrepreneur dirigeant ou sur l'équipe entrepreneuriale (Prashantham, 2006 ; Sullivan et Weerawardena, 2006). À ce propos, Sullivan et Weerawardena identifient l'entrepreneur comme celui qui développe naturellement cette capacité au fil du temps. D'autres auteurs (Baron et Markman, 2000, 2003)

reconnaissent chez l'entrepreneur une habileté d'interaction effective avec d'autres qu'ils appellent « compétence sociale », ce qui lui permet d'élargir ses cercles de relations et, par conséquent, d'avoir accès à l'information et aux ressources nécessaires à l'identification et à l'exploitation de l'opportunité. La compétence sociale de l'entrepreneur s'observe dans sa facilité à interpréter les propos des autres, à générer l'empathie dès le premier contact et dans son aisance à s'adapter à différentes situations sociales. Celles-ci contribuent à augmenter la capacité de persuasion de l'entrepreneur.

En ce qui concerne les capacités informationnelles de l'organisation, l'entrepreneur joue un rôle central dans leur développement (Julien et Vaghely, 2008). Ces capacités sont liées à la transformation de l'information en connaissances, afin d'identifier et d'exploiter les opportunités. Autrement dit, même si les capacités sont attribuées fréquemment à l'organisation, celles-ci sont soutenues par les membres de l'organisation, particulièrement par l'entrepreneur et par son équipe entrepreneuriale.

Par ailleurs, Davidsson et Honig (2003), dans une étude empirique réalisée en Suède, vérifient la relation entre le capital humain (connaissances formelles et tacites) et la découverte des opportunités. Ainsi, les individus d'un niveau d'éducation plus élevé que la moyenne de la population, ayant des expériences entrepreneuriales antérieures, découvrent plus facilement les opportunités que les autres. De même, l'analyse des résultats d'une étude comparée entre la Finlande et la Belgique (Arenius et De Clercq, 2005) permet de conclure en la présence d'une relation positive entre le niveau d'éducation de l'entrepreneur et l'identification des opportunités. Ce résultat est expliqué par les auteurs grâce à un meilleur accès à l'information, à la participation à différents réseaux et à l'acquisition de connaissances, ce qui facilite le processus d'interprétation de l'information afin d'identifier les opportunités. D'autres auteurs (Sarasvathy *et al.*, 2003 ; Shane, 2003) remarquent que les connaissances antérieures de l'entrepreneur (tacites et formelles) facilitent la capacité d'absorption

de nouvelles informations (marchés, technologies et processus de production) lors de la découverte de l'opportunité.

Ainsi, Shane (2003) souligne deux types de connaissances liées au marché, la connaissance du marché et celle de la façon dont il faut le servir, lesquelles sont acquises par expérience. Ces connaissances expérientielles fournissent une capacité d'absorption à l'entrepreneur, elles le rendent plus ouvert à la découverte de nouvelles opportunités. Dans le contexte de l'internationalisation des entreprises, ces types de connaissances ont été reconnus comme essentiels à l'avancement du processus et à l'identification des opportunités (Johanson et Vahlne, 1990, 2006).

3.2.2 L'organisation comme antécédent interne du PFO

Dans le cadre de la perspective stratégique axée sur les ressources (Barney, 1991 ; Barney *et al.*, 2001), les chercheurs ont analysé les capacités de la firme, ils ont conclu qu'elles étaient à la base de l'avantage concurrentiel. Parmi ces capacités, les auteurs en ont identifiées quelques unes qui sont liées directement au PFO, telles que la capacité d'absorption (Almeida *et al.*, 2003), la capacité d'apprentissage flexible (Autio *et al.*, 2000), les capacités dynamiques (Sapienza *et al.*, 2006), les capacités de réseautage (Sullivan et Weerawardena, 2006) et la capacité informationnelle (Arenius et De Clercq, 2005). Pour éviter toute répétition avec la section 3.2.1.2, seules les capacités non étudiées précédemment seront abordées.

En ce qui concerne la capacité d'absorption, Cohen et Levinthal (1990, p.128), dans leur article séminal, la définissent comme « la capacité de reconnaître la valeur de nouvelles informations venant de l'extérieur, de les assimiler et de les utiliser à des fins commerciales ». Zahra et George (2002, p.218), pour leur part, la définissent comme « un ensemble de routines et de processus stratégiques par lesquels les

entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent les connaissances dans le but de création de valeur » (traduction libre). Ces deux définitions sont liées au processus d'identification et d'exploitation des opportunités, en cohérence avec ce que nous avons présenté dans les composantes de la définition de l'opportunité, tels que : l'interprétation des situations, le traitement de l'information et la reconnaissance du potentiel de création de valeur sur le marché. De même, Cohen et Levinthal (1990) soulignent que le concept de capacité d'absorption s'applique tant aux individus qu'à l'organisation et que, s'il existe une relation de dépendance entre les deux, on ne peut pas affirmer que la capacité organisationnelle soit l'addition des capacités d'absorption des individus, puisque, pour que la capacité d'absorption des individus se transforme en capacité organisationnelle, il est nécessaire qu'elle soit exploitée par l'organisation pour la génération de valeur. Dans le contexte des entreprises technologiques, Almeida *et al.* (2003) montrent que la PME-HT, à l'opposé de la grande entreprise de haute technologie, privilégie l'utilisation de mécanismes informels d'apprentissage, tels que les réseaux sociaux pour le développement de ses capacités, ce qui favorise l'absorption de connaissances, ainsi que l'identification des opportunités pour le développement technologique. Dans ce même sens, Sapienza et ses collaborateurs (2006) montrent que les jeunes entreprises qui s'internationalisent rapidement, à la différence des entreprises traditionnelles, se servent de réseaux de connaissances pour développer leur capacité d'absorption, et ainsi, profiter dans le contexte international des fenêtres d'opportunités qui se ferment rapidement.

Par ailleurs, le modèle de Daft et Weick (1984) s'appliquant au comportement de l'organisation, propose que les organisations apprennent au moyen d'un processus de veille (*scanning*) et d'interprétation qui permette de donner du sens à leur environnement. Dans ce processus, les opportunités peuvent être, soit découvertes lors de l'interprétation des environnements objectifs, soit construites (*enacted*) lors de la perception d'environnements turbulents difficiles à saisir ou à interpréter. Dans ce même sens, d'autres chercheurs (Dutta et Crossan, 2005 ; Dimov, 2007) proposent

que la formation de l'opportunité passe par un processus d'apprentissage organisationnel déclenché par l'intuition des individus, lors de la génération d'idées perçues comme ayant un potentiel. Par la suite, un processus d'interprétation permet de clarifier les idées (au niveau individuel et en équipe) et finalement, au niveau du groupe, un processus d'intégration est entamé au cours duquel l'opportunité prend forme. Ce processus d'apprentissage organisationnel montre l'importance de l'interaction sociale.

Dans le contexte du processus graduel d'internationalisation analysé par l'École d'Uppsala, Johanson et Vahlne (1990; 2006) soulignent l'importance de la connaissance expérimentale ou tacite de la firme acquise dans les marchés internationaux pour incrémenter son habileté à détecter des opportunités et son engagement sur les marchés. Ceci est plus marqué en ce qui concerne l'internationalisation de la PME qui privilégie les relations informelles à travers des réseaux (Anderson et Boocock, 2002). Dans l'étude du processus d'internationalisation précoce et rapide, Autio *et al.* (2000) ont proposé le concept de « *learning advantage of newness* » qui suggère que les jeunes entreprises intensives en connaissance développent des habiletés d'apprentissage flexible qui leur permettent d'identifier rapidement les opportunités de marché, ainsi que de s'y adapter en exploitant les fenêtres d'opportunité. Ces auteurs suggèrent que les entreprises à internationalisation graduelle focalisent plus sur la découverte d'une opportunité, tandis que les entreprises intensives en connaissances, qui agissent dans des environnements turbulents, doivent agir rapidement pour assurer leur survie en passant rapidement à la phase d'exploitation des opportunités. Ainsi, le processus d'apprentissage ou d'absorption de nouvelles connaissances des entreprises intensives en connaissances est renforcé grâce aux réseaux dynamiques, ce qui leur permet d'identifier, de développer et d'exploiter des opportunités internationales.

En outre, Companys et McMullen (2007) affirment que la capacité informationnelle de la firme est également à la base de la construction d'avantages compétitifs. Cette capacité est liée à l'identification de nouvelles informations, à la reconnaissance de leur valeur et à leur assimilation en vue de les utiliser pour les appliquer à la découverte de nouvelles opportunités technologiques et de marché. Dans ce sens, ces habiletés organisationnelles sont reconnues par ces auteurs comme équivalentes à la capacité d'absorption. Cependant, les auteurs proposent une autre démarche lorsque les environnements sont turbulents. Dans ce cas, l'organisation a besoin de s'adapter rapidement à cette nouvelle situation et se sert des réseaux sociaux comme une capacité dynamique qui aide à ce processus de traitement de l'information et de reconfiguration des ressources.

La capacité dynamique ou CD dans la perspective axée sur les ressources a été proposée et définie par Eisenhardt et Martin (2000, p.1116), sous l'étiquette de « meilleure pratique », comme la capacité à modifier les ressources de base de l'entreprise à travers la création, l'intégration, la recombinaison et la libération des ressources, ce qui a un impact direct sur l'avantage compétitif de la firme. La capacité de réseautage, alors perçue comme CD, permet de reconfigurer les ressources et compétences de la firme dans l'identification et l'exploitation des opportunités (Sullivan et Weerawardena, 2006).

Dans le contexte de l'entrepreneuriat et de l'EI, quelques chercheurs (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Coviello et Munro, 1995) ont souligné la capacité de réseautage de la firme et non exclusivement la capacité de réseautage de l'entrepreneur comme déterminante dans le processus d'identification de l'opportunité. Cette capacité fait référence plutôt aux réseaux d'affaires identifiés comme formels. À titre récapitulatif, le tableau 3.4 synthétise les antécédents du processus de formation de l'opportunité (PFO) liés à l'organisation.

Tableau 3.4 Antécédents internes du PFO liés à l'organisation

Antécédents	**Auteurs**
Capacité d'absorption de nouvelles connaissances	E : Almeida *et al.*, 2003; Sapienza et al., 2006; Dimov, 2007
Connaissance tacite ou expérimentale influencée par les réseaux Apprentissage organisationnel	GI et EI: Johanson et Vahlne, 1977, 2006 E : Anderson et Boocock, 2002; Daft et Weick, 1984
Capacité d'apprentissage flexible ou *learning advantage of newness*	EI : Autio *et al.*, 2000; Dimitratos et Jones, 2005; Zahra *et al.*, 2005
Capacités dynamiques	Et : Companys et McMullen, 2007 EI : Sapienza *et al.*, 2006
Capacité de réseautage	Et : Dubini et Aldrich, 1991 EI : Coviello et Munro, 1995; Komulainen *et al.*, 2006; Sullivan et Weerawardena, 2006
Capacités informationnelles Accès, traitement et utilisation de l'information	Et :Shane et Venkataraman, 2000; Arenius et Clercq, 2005; Companys et McMullen, 2007; Julien et Vaghely, 2008 EI : Zahra *et al.*, 2005

EI : Entrepreneuriat international **GI : Gestion internationale** **Et : Entrepreneuriat**

3.2.3 Les réseaux comme un antécédent externe au PFO

L'entrepreneur et son entreprise sont insérés dans des réseaux de relations (contexte social) qui facilitent (structures d'opportunités) ou limitent leurs actions (Aldrich et Zimmer, 1986). Ces réseaux sociaux font office de médiateurs entre l'individu et son environnement (Singh, 2000), nourrissant le processus de reconnaissance des opportunités. De Koning (2003) décrit ce processus comme une interaction sociale dans laquelle l'entrepreneur est influencé par le contexte social qu'il aide lui-même à construire. Dans ce même sens, Sarasvathy *et al.* (2003) décrivent le processus de formation de l'opportunité comme non-systématique ou répondant à une logique d'effectuation suite à l'interaction sociale. Quelques chercheurs de l'EI décrivent le processus d'identification des opportunités comme un processus en sérendipité ou de

découverte heureuse à travers des échanges dans des réseaux sociaux (Crick et Spence, 2005).

À partir d'une recension d'écrits sur l'entrepreneuriat, nous constatons que les chercheurs qui ont privilégié les réseaux lors de la construction de modèles explicatifs du PFO, utilisent trois concepts centraux: la force des liens interpersonnels, particulièrement les *liens faibles* (Granovetter, 1973), l'*encastrement* (Granovetter, 1985) et les *trous structuraux* (Burt, 1995). Comme nous l'avons signalé auparavant, les liens faibles sont caractérisés par Granovetter (1973) comme des relations de moindre intensité émotionnelle, de moindre fréquence, de moindre intimité (confiance mutuelle), générant moins de services réciproques. Cependant, l'auteur propose que ces liens jouent un rôle stratégique, en permettant la circulation d'information riche et essentielle pour saisir les opportunités et pour faciliter la construction de ponts entre individus non reliés. Des études empiriques ultérieures ont validé ces propositions en montrant que ces liens sont déterminants dans le processus d'identification ou de reconnaissance des opportunités (Singh, 2000 ; De Koning, 2003 ; Arenius et De Clercq, 2005). Dans le champ de l'EI, ces liens faibles sont énoncés par quelques chercheurs dans leurs modèles théoriques (Oviatt et McDougall, 2005) bien qu'ayant été peu explorés dans des études empiriques réalisées auprès d'entrepreneurs lors du PFO (Coviello, 2006 ; Komulainen *et al.*, 2006 ; Zhou *et al.*, 2007).

En ce qui concerne *l'encastrement*[12], expliqué précédemment, Granovetter (1985) montre comment les comportements des acteurs économiques (les entrepreneurs) sont influencés par des systèmes concrets, continus de relations sociales qui facilitent l'obtention de ressources nécessaires pour réussir une nouvelle opportunité. Quelques chercheurs de l'entrepreneuriat remarquent l'importance de cet *encastrement* par son

[12] La terminologie de « l'encastrement » est utilisée par Granovetter (1985) pour faire mettre l'accent sur la force de relations sociales qui influencent les comportements des acteurs économiques.

influence lors du processus de reconnaissance ou d'identification des opportunités. Des études empiriques illustrent cette relation, c'est le cas de l'étude d'Arenius et Clerq (2005) qui valident la proposition de l'impact de la cohésion du contexte social sur le nombre d'opportunités identifiées en analysant trois régions (rurale, urbaine et grande agglomération) dans deux pays différents (Finlande et Belgique)[13]. Ainsi, les contextes dont les réseaux sont diversifiés (zones de grandes agglomérations et urbaines) et dont la cohésion sociale est moindre, favorisent la mobilisation d'une information riche afin d'identifier les opportunités. À la différence de cette étude, Johannisson (1995) remarque, en analysant le contexte des affaires en Suède, l'importance, pour les entrepreneurs, du soutien de leur réseau personnel et d'affaires axé sur la confiance. Ce réseau plutôt dense contribue à donner du sens, à fournir les ressources et à construire des environnements plus favorables à la reconnaissance et à l'exploitation des opportunités. Autrement dit, ces études montrent comment des conditions particulières au contexte social de l'entrepreneur influencent le processus d'identification et d'exploitation de l'opportunité.

Les discontinuités ou *trous structuraux* définis par Burt (1995, p.18) comme des « contacts non redondants », dont les bénéfices s'additionnent, sont fréquemment rattachés aux liens faibles de Granovetter et à la construction de ponts entre deux contacts non liés. Ils favorisent alors la mobilisation de nouvelles informations (informations riches) entre groupes d'individus disjoints, qui est essentielle pour l'identification ou la reconnaissance des opportunités. Dans des études empiriques ultérieures, quelques chercheurs (Singh, 2000 ; Davidsson et Honig, 2003 ; Arenius et De Clercq, 2005) ont validé cette relation, en mesurant les liens faibles, la création de ponts ou l'existence des trous structuraux lors de l'identification des opportunités.

[13] Un modèle de régression logistique (binomial) a été utilisé pour la validation de la proposition, dans lequel la variable dépendante est le nombre d'opportunités reconnues durant une certaine période et les variables indépendantes sont l'endroit où habite l'entrepreneur (rural, urbain, grande agglomération) et le niveau d'éducation. Chaque zone présente des particularités dans le niveau de cohésion sociale (présence de réseaux à liens forts).

Dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat international, bien que quelques études théoriques (Oviatt et McDougall, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005) énoncent l'importance de ces variables dans le processus d'internationalisation précoce et rapide, peu de chercheurs ont analysé la structure ou la configuration des réseaux dans ce processus et particulièrement lors de la phase de formation de l'opportunité (Carolis et Saparito, 2006 ; Coviello, 2006 ; Zhou *et al.*, 2007 ; Ellis, 2011).

En ce qui concerne les liens forts, axés sur la confiance (Granovetter, 1973), ils ont été davantage étudiés dans le processus d'exploitation des opportunités, étant donné que ces réseaux mobilisent des ressources tangibles et intangibles nécessaires à cette exploitation (Ferro *et al.*, 2008). Cependant, dans quelques études empiriques, les chercheurs ont montré que ces réseaux peuvent aussi favoriser le PFO (De Koning, 2003 ; Zhou *et al.*, 2007). À ce propos, Shane (2003) affirme que, bien que l'accès à l'information soit important dans ce processus, cette information doit être vérifiée avant de prendre des décisions et, pour cela, l'entrepreneur se servira des réseaux à liens forts. Ainsi, quelques études empiriques (Singh, 2000 ; Coviello, 2006 ; De Carolis et Saparito, 2006) ont constaté une relation positive entre la diversification des réseaux (composés de liens forts et faibles) et l'identification ou la reconnaissance de l'opportunité.

Par ailleurs, d'autres auteurs de l'EI (Sasi et Arenius, 2008 ; Short *et al.*, 2010) ont souligné l'importance de la configuration de l'équipe entrepreneuriale (réseau interne) dans l'identification des opportunités. Ainsi, chaque membre de l'équipe disposant d'un acquis différent, apporte son réseau de relations, ce qui favorise la diffusion d'informations non redondantes.

De Koning (1999) propose une représentation de la structure du contexte social de l'entrepreneur. Ce contexte social est composé de quatre types de relations en réseau que l'auteur dessine en cercles concentriques (*voir* fig. 3.2). À l'extérieur des cercles,

se placent les relations des réseaux à liens faibles qui fournissent l'accès à la nouvelle information et aux sources potentielles de ressources. Suit un cercle de relations orientées vers l'action, appelé en anglais *« action set »*, qui fournit les ressources (ressources financières, compétences et connaissances) nécessaires au développement de l'opportunité; s'ajoute un troisième cercle interne de relations de proximité de l'entrepreneur (par exemple, membres de la famille ou amis); il s'agit de relations stables qui, pendant la phase initiale de discussions des idées, conseillent l'entrepreneur au cours de conversations informelles. Enfin, un quatrième groupe de relations est constitué de partenaires, si l'on tient compte du fait que la création d'entreprise fait souvent appel à une équipe entrepreneuriale plutôt qu'à un entrepreneur isolé.

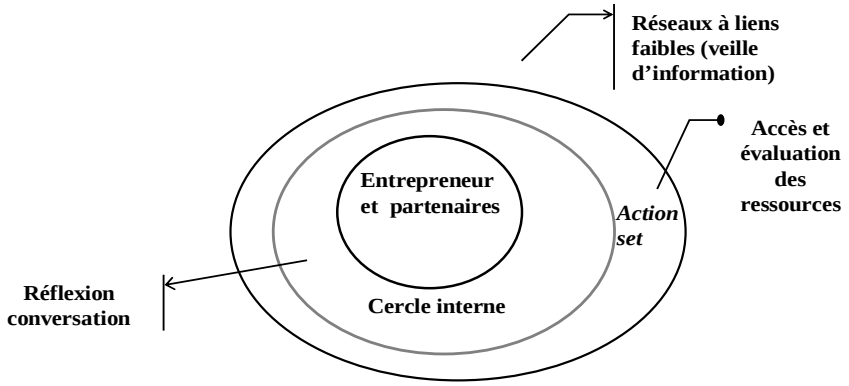


Figure 3.2 Contexte social et activités cognitives (tiré de De Konig, 1999)

Tous ces groupes de relations en réseau de liens faibles et forts contribuent au processus d'identification et de développement de l'opportunité (informations, idées, conseils et ressources). Par ailleurs, dans le courant de recherche sur le capital social, quelques chercheurs ont analysé l'impact de celui-ci sur le processus d'identification et de développement de l'opportunité (Davidsson et Honig, 2003 ; De Carolis et

Saparito, 2006). Le capital social est défini ainsi par Adler et Kwon (2002, p.23) : « bienveillance ou *good will* disponible aux individus et aux groupes ». Il provient de la structure des relations sociales des acteurs et se manifeste sous forme d'information, d'influence et de solidarité disponibles à l'acteur. Ainsi, le capital social découle du réseau et facilite l'accès à des ressources essentielles dans les processus d'identification et de développement de l'opportunité (De Carolis et Saparito, 2006). Pour leur part, Davidsson et Honig (2003) remarquent deux formes de capital social qui influencent le processus de découverte de l'opportunité : i) la construction de ponts ou « *bridging* » qui permet de mettre en contact différents réseaux en faisant appel aux concepts de liens faibles (Granovetter, 1973) et de trous structuraux (Burt, 1995), ce qui facilite le flux de l'information entre les réseaux à liens faibles; et ii) le capital social du type « *bonding* » qui, grâce à des liens forts (liens d'amitié) ayant une dimension affective et de réciprocité, facilitent la transformation de l'information en connaissances.

Compte tenu des objectifs de cette recherche, nous constatons que, dans le champ d'étude de l'EI, les chercheurs accordent une grande importance aux réseaux comme sources d'information lors du processus de formation de l'opportunité. Cependant, peu d'études se focalisent sur la compréhension du processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation et particulièrement sur la dynamique des réseaux dans ce processus (Chandra *et al.*, 2009 ; Ellis, 2011). Parmi les éléments qui favorisent les flux d'information riche, les chercheurs soulignent la présence de trous structuraux et la construction de ponts entre des liens faibles (Oviatt et McDougall, 2005 ; Coviello, 2006 ; Zhou *et al.*, 2007).

Le tableau 3.5 présente une synthèse de cette documentation sur les réseaux sociaux et leurs composantes comme facteurs externes explicatifs du processus de formation de l'opportunité.

Tableau 3.5 Les réseaux comme antécédents externes du PFO

Descripteurs	**Auteurs**
Source d'information clé	Et : De Koning, 1999; Shane, 2003; Prashantham, 2006; Companys et McMullen, 2007; Julien et Vaghely, 2008 EI : Bell, 1995; Coviello et Munro, 1995; Ellis et Pecotich, 2001 ; Dana, 2001; Spence, 2003; Zahra *et al.*, 2005; Coviello, 2006; Komulainen *et al.*, 2006; Zain et Imm Ng, 2006; Zhou *et al.*, 2007
Conseil et apprentissage Transformation de l'information en connaissance	Et : Johannisson, 1995; Johannisson et Monsted, 1997; Davidsson et Honig, 2003; Julien et Vaghely, 2008 EI : Prashantham, 2006; Zhou *et al.*, 2007
Amélioration de la capacité de vigilance	E : Ardichvili *et al.*, 2003
Trous structuraux (Burt, 1995), discontinuités, liens faibles et information non-redondante	Et : Arenius et Clercq, 2005; Carolis et Saparito, 2006; Companys et McMullen, 2007 EI : Coviello, 2006; Zhou *et al.*, 2007
Brokers (transfert d'information) Construction de ponts	E : Dubini et Aldrich, 1991; Ardichvili *et al.*, 2003; Davidsson et Honig, 2003 EI et GI : Johanson et Vahlne, 1990; Oviatt et McDougall, 2005; Zhou *et al.*, 2007
Liens faibles (Granovetter, 2000)➔information riche	Et : Aldrich et Zimmer, 1986; De Koning, 1999; Singh, 2000; Ardichvili *et al.*, 2003; Davidsson et Honig, 2003; Arenius et Clercq, 2005 EI : Oviatt et McDougall, 2005; Komulainen *et al.*, 2006; Zhou *et al.*, 2007
Liens forts (Granovetter, 2000) ➔informations redondantes Confiance, ressources et évaluation	Et : Davidsson et Honig, 2003; Shane, 2003 EI : Zhou *et al.*, 2007; Ellis et Pecotich, 2001
Cercle interne : réseaux proches et stables axés sur la confiance	Et : De Koning, 1999; Ardichvili *et al.*, 2003
Action set : fournit ressources et information spécialisée	Et : De Koning, 1999; Ardichvili *et al.*, 2003
Partenaires et équipe entrepreneuriale	Et : De Koning, 1999; Ardichvili *et al.*, 2003 EI : Spence, 2003; Sasi et Arenius, 2008; Loane *et al.,*2007
Réseaux personnels	Et : Johannisson et Monsted, 1997 EI : Ellis et Pecotich, 2001, Ellis, 2011
Position dans les réseaux et centralité	Et : Dubini et Aldrich, 1991 EI : Coviello et Munro, 1995; Holmlund et Kock, 1998; Coviello, 2006
Type d'encastrement: structure du réseau, le milieu	Et : Johannisson, 1995; Arenius et Clercq, 2005; Companys et McMullen, 2007)
Cohésion des réseaux moins d'O	Et : Arenius et Clercq, 2005
Diversité de réseaux	Et : Dubini et Aldrich, 1991; Singh, 2000; Shane, 2003; Carolis et Saparito, 2006. EI : Coviello, 2006; Sasi et Arenius, 2008
Capital social	Et : Davidsson et Honig, 2003; Carolis et Saparito, 2006
Processus en sérendipité Processus d'effectuation	EI : Johannisson, 1995; Spence, 2003; Spence et Crick, 2006 Et : Johannisson, 1995; Sarasvathy *et al.*, 2003

Légende : EI : Entrepreneuriat international Et : Entrepreneuriat O : opportunité

La recherche sur l'impact des réseaux sociaux sur le processus d'exploitation des opportunités n'est pas intégrée dans ce tableau car nous centrons notre recherche sur la première phase du processus, à savoir l'identification et le développement de l'opportunité. Par ailleurs, l'annexe B présente les typologies de réseaux sociaux, utilisés fréquemment par les chercheurs.

3.2.4 L'environnement comme antécédent externe du PFO

En accord avec les sociologues (Shapero et Sokol, 1982), nous pouvons dire que les conditions de l'environnement jouent un rôle central dans le processus entrepreneurial de création. À cet effet, Filion (1997, p. 8) souligne que plusieurs auteurs ont montré que les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu dans lequel ils évoluent. Dans ce sens, Julien et Marchesnay (1997, p.12) remarquent que « s'il existe probablement partout un potentiel d'entrepreneurs, il faut des circonstances propices dans l'environnement pour que ce potentiel s'exprime ».

Dans le champ d'étude de l'EI, Zahra *et al.* (2005) accordent de l'importance à l'interaction entre l'entrepreneur et son environnement lors de la formation des processus cognitifs, particulièrement ceux liés à l'identification et à la reconnaissance de l'opportunité. Selon Cossette (2004), deux logiques d'analyse ont prévalu pour aborder le sujet de l'environnement. D'une part, il existe une logique objective qui évoque le caractère « donné » de l'environnement. Dans ce cas, l'environnement est traité comme une réalité qui se présente indépendamment des actions des individus et qui pourtant, exige de s'y adapter. D'autre part, l'environnement est perçu comme construit par les actions et les décisions des individus lors de l'interaction sociale. Dans ce cas, les comportements des individus se structurent par l'interaction avec l'environnement qu'ils aident même à construire. En analysant le comportement organisationnel, Daft et Weick (1984) proposent un système d'interprétation à travers

lequel les individus, dans l'organisation, donnent du sens à l'information qu'ils reçoivent et la transforment en connaissances, en comprenant leur environnement. Celui-ci peut être interprété comme analysable ou non-analysable par l'acteur entrepreneurial. Dans le cas d'un environnement interprété comme analysable, les opportunités peuvent être saisies ou découvertes par les entrepreneurs, tandis que dans le cas d'un environnement interprété comme non-analysable (changement permanent), l'opportunité peut être construite ou créée par l'entrepreneur au moyen d'une démarche d'essai erreur.

Nous analysons, dans cette section, les contextes institutionnel, culturel et industriel comme déterminants du PFO, car le contexte social a été analysé dans la section précédente sur les réseaux. Quelques auteurs ancrés dans la perspective basée sur les institutions et en gestion internationale suggèrent de traiter l'environnement culturel comme faisant partie de l'environnement institutionnel. Ainsi, pour Hofstede *et al*., (2002, p. 800) « la culture est un substrat des arrangements institutionnels » et, d'après Peng *et al.,* (2008, p.922), « la culture fait partie des institutions informelles ». Ceci est en accord avec le pilier normatif de la théorie institutionnelle proposé par Scott (1995). Dans ce sens, le tableau 3.6 présente les dimensions de l'environnement qui influencent le PFO en intégrant les facteurs de l'environnement culturel et institutionnel.

En ce qui concerne le contexte culturel, Hofstede (1991) propose quatre dimensions pour mesurer les différences culturelles entre diverses sociétés : la masculinité - féminité, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme - collectivisme. Parmi ces dimensions, l'individualisme et le collectivisme, ainsi que la distance hiérarchique ont été analysées par Mitchell et ses collaborateurs (2000) comme ayant de l'influence sur les processus cognitifs de l'entrepreneur lors de l'identification des opportunités.

Tableau 3.6 L'environnement comme antécédent externe du PFO

Dimensions de l'environnement	Auteurs
Interprétation de l'environnement (ou fabrication de sens) Environnement analysable➔ Opportunité découverte Environnement non-analysable➔ Opportunité construite	Daft et Weick, 1984 EI : Zahra *et al.,* 2005
Facteurs culturels et institutionnels Individualisme/collectivisme ➔ scripts de la création, la nature et la reconnaissance de l'opportunité Distance hiérarchique ➔perception des opportunités Stratification ➔accès à l'information et aux opportunités Conditions de l'environnement institutionnel domestique et international ➔créent des opportunités et contraintes à l'internationalisation Niveau de réglementation de l'industrie dans des pays d'accueil (droits de propriété intellectuelle)➔perception des opportunités dans les marchés des PME-HT	 Et : Mitchell et al., 2000; Mitchell *et al*., 2002; EI : Baker *et al*., 2005; Zahra *et al.,* 2005 GI : Peng *et al.,* 2008 GI : Coeurderoy et Murray, 2008
Conditions de l'industrie Intensité concurrentielle, petitesse du marché, barrières à l'entrée➔ poursuite des opportunités internationales Intensité en connaissance de l'industrie➔ démarche pour poursuivre les opportunités Industries intensives en connaissance➔démarche en sérendipité Industrie traditionnelle ou mature➔démarche systématique	 EI : Dimitratos et Jones, 2005; Zahra *et al.,* 2005; Spence et Crick, 2006; Yamakawa *et al.,* 2008 ; Et : Singh, 2000

Légende : EI : entrepreneuriat international Et : entrepreneuriat GI : Gestion internationale

Ainsi, ces auteurs montrent quelques différences dans le processus de veille et de traitement de l'information entre des entrepreneurs de sept pays. Les entrepreneurs de sociétés reconnues comme collectivistes (par exemple au Chili) soutenaient davantage leurs processus informationnels par des relations sociales (collaboration et coopération), tandis que les entrepreneurs des sociétés plutôt individualistes (par exemple aux États-Unis) étaient davantage motivés par leurs propres visions.

De même, d'autres auteurs (Dodd et Patra, 2002), en analysant les dimensions culturelles de Hofstede, ont fait remarquer des différences entre des entrepreneurs de divers pays lors de l'activité du réseautage. Celle-ci a été étudiée comme un déterminant du processus de formation de l'opportunité. Ainsi, les entrepreneurs de

sociétés collectivistes, par exemple la Grèce, allouent en général plus de temps aux activités de développement et de maintien de réseaux que les entrepreneurs de sociétés individualistes (États-Unis). Ces entrepreneurs ont davantage tendance à configurer des réseaux à liens forts qui offrent du soutien à leurs activités entrepreneuriales et facilitent l'activité de réseautage avec les amis de leurs amis. Ces environnements plutôt denses de relations entre proches sont moins fructueux lorsqu'il s'agit d'avoir accès aux nouvelles informations.

D'autres chercheurs (Baker *et al.*, 2005) accordent de l'importance aux contextes social, culturel et institutionnel, car ils influencent les processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités. Ces chercheurs proposent un modèle théorique qui suggère que la stratification sociale puisse avoir un impact sur l'accès à l'information et aux connaissances acquises par certains groupes sociaux, ce qui pourrait influencer la perception des opportunités entre individus en termes de *qui* perçoit et *quel* type d'opportunité il perçoit. De même, ces auteurs affirment que l'environnement institutionnel du pays d'origine crée des conditions qui rendent plus ou moins favorable le développement des opportunités d'affaires. Cette proposition est soutenue par les auteurs d'après les résultats des enquêtes du *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* sur l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, qui montrent des différences entre les pays selon l'activité de création d'entreprises et le type d'entrepreneur qui émerge. Ainsi, par exemple, il y a des pays qui ont un taux élevé de création d'entreprises, mais la plupart sont des entrepreneurs de nécessité (Argentine et Vénézuéla, par exemple), tandis que d'autres pays (les États-Unis et le Canada, par exemple) canalisent des actions orientées vers la science et la technologie (fonds de capital de risque, programmes d'éducation) qui contribuent davantage à l'émergence d'entrepreneurs d'opportunités.

Par ailleurs, l'environnement institutionnel est perçu comme une source d'opportunités ou de contraintes par les entrepreneurs (Aldrich et Zimmer, 1986).

Deux études empiriques illustrent cette situation. Coeurderoy et Murray (2008) dans une étude de jeunes entreprises intensives en connaissances dans des pays développés (Allemagne, Royaume-Uni et France) montrent comment la dimension réglementaire de l'environnement institutionnel du pays d'accueil influence la perception des entrepreneurs sur les opportunités des marchés. Ainsi, les entrepreneurs de ces pays perçoivent plus d'opportunités dans des pays qu'ils reconnaissent comme de moindre distance institutionnelle (partageant de lois communes, par exemple liées au droit de propriété intellectuelle).

En revanche, Peng et ses collaborateurs (2008), dans une étude des jeunes entreprises intensives en connaissances de pays émergents (pays asiatiques), montrent que ces entreprises s'orientent vers la poursuite d'opportunités sur des marchés de pays développés en raison de variables d'ordre institutionnel et industriel. D'une part, les règles du jeu de l'environnement institutionnel de leurs pays d'origine sont perçues comme des contraintes au développement de leurs activités (accès moindre aux ressources de financement, longues procédures administratives, moindre protection des droits de propriété), tandis que l'environnement institutionnel des pays développés est perçu comme une opportunité d'accès aux ressources tangibles (capital de risque, partenaires) et intangibles (développement de compétences, gains de légitimé par l'entremise des réseaux). D'autre part, l'étude montre que les caractéristiques de l'industrie du pays d'origine (l'intensité de la concurrence et la petitesse du marché) ainsi que l'orientation entrepreneuriale influencent la démarche de recherche des opportunités à l'international des entreprises intensives en connaissances.

Dans cet ordre d'idées, quelques chercheurs de l'entrepreneuriat international suggèrent que le processus d'identification des opportunités puisse varier selon le niveau d'intensité des connaissances de l'entreprise. Les entreprises des industries traditionnelles ont tendance à suivre une démarche systématique pour la poursuite

d'opportunités internationales (Dimitratos et Jones, 2005), tandis que les entreprises intensives en connaissances présentent une démarche en « sérendipité » influencée par des réseaux (Spence et Crick, 2006). Dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat, Singh (2000) avance que cette différence peut être expliquée par la présence de barrières à l'entrée. Ainsi, les entreprises qui agissent dans des industries matures avec des barrières significatives à l'entrée, suivront une démarche systématique car l'évaluation des opportunités devient un facteur critique pour parvenir au succès. À l'opposé, les entreprises des industries dynamiques chercheront à exploiter rapidement les opportunités identifiées en suivant une démarche moins formelle.

Autrement dit, les conditions de l'environnement institutionnel et culturel sont reconnues par les chercheurs de l'entrepreneuriat comme jouant un rôle essentiel dans l'émergence du processus entrepreneurial (création d'entreprises). Cependant, peu de chercheurs les ont analysées dans le cadre du processus de formation de l'opportunité (Mitchell *et al.*, 2000). Dans le champ d'étude de l'EI, quelques chercheurs remarquent le besoin d'étudier la dimension institutionnelle en incluant la culture et son impact sur le processus de formation et d'exploitation de l'opportunité (Baker *et al.*, 2005 ; Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005), cependant aucune étude empirique à notre connaissance n'a été centrée sur cette problématique. Par ailleurs, dans le champ d'étude de la gestion internationale, quelques études empiriques (Peng *et al.*, 2008 ; Yamakawa *et al.*, 2008) présentent l'environnement institutionnel comme une source d'opportunités ou de contraintes qui peut influencer la démarche internationale liée à la prise de décisions (choix du marché et du mode d'entrée).

Nous pouvons conclure qu'il est important, en ce qui concerne les études portant sur l'internationalisation, de tenir compte des dimensions culturelles et institutionnelles lors de l'identification et de la mise en valeur des opportunités. À notre avis, ces dimensions s'intègrent dans les schémas de pensée de l'entrepreneur et dans son interprétation de l'environnement. Par conséquent, à travers l'étude de l'acteur

entrepreneurial et de son interprétation de l'environnement, il sera possible de comprendre la dynamique et l'influence de ces environnements dans l'identification et la mise en valeur des opportunités.

3.3 Résumé et conclusion du chapitre

Ce chapitre aura permis de comprendre l'ambiguïté du langage qui fait référence au processus de formation de l'opportunité et particulièrement à la notion d'« opportunité ». Cette ambiguïté s'explique par les influences respectives de différentes perspectives et courants de recherche. Cependant, deux positions contrastées ont été privilégiées pour décrire la nature de l'opportunité. D'un côté, l'opportunité est perçue comme un phénomène objectif qui existe indépendamment de l'entrepreneur, par conséquent, le processus entrepreneurial est focalisé sur la découverte. Dans cette logique de pensée s'inscrivent principalement les économistes (Kirzner, 1979 ; Casson, 1982 ; Casson et Wadeson, 2007). D'un autre côté, l'opportunité est construite ou *enacted* par l'entrepreneur à travers un processus d'interprétation et de fabrication de sens qui fait appel à ses connaissances, son intuition, ses représentations de l'environnement et sa vision. Dans cette conception de la nature de l'opportunité convergent différentes perspectives, telles que la perspective cognitive (Gaglio et Katz, 2001), socio cognitive (Daft et Weick, 1984 ; De Koning, 2003) et constructiviste (Sarasvathy *et al.*, 2003).

Par ailleurs, dans ces deux conceptions de la nature de l'opportunité, les réseaux semblent jouer un rôle important dans le processus de formation de l'opportunité. Ainsi, dans la perspective objective, les réseaux constituent davantage une source d'information qui contribue à la découverte. Et, selon le regard *enacted* de l'opportunité, au-delà du rôle informationnel, les réseaux semblent participer

activement au processus de fabrication de sens lors de la transformation de l'idée en opportunité.

Bien que le concept de l'opportunité soit loin de faire l'unanimité, en analysant les définitions proposées par des chercheurs représentatifs des différentes perspectives d'étude, nous avons identifié cinq composantes ou dimensions de l'opportunité qui semblent converger en contribuant à la compréhension de ce qu'est une opportunité. Ainsi, la plupart des chercheurs s'accordent sur une dimension temporelle qui reconnaît soit la transition de l'idée en opportunité, soit les moments opportuns d'identification, de découverte et d'exploitation de celle-ci. Une deuxième dimension met l'accent sur le potentiel de l'opportunité à générer une valeur sur le marché et, par conséquent, un bénéfice ou un profit pour l'entrepreneur et son organisation. Une troisième dimension situationnelle, liée aux conditions de l'environnement, rend possible la découverte ou la création de l'opportunité. Parmi ces situations, les chercheurs mentionnent, par exemple, un besoin du marché non satisfait, un problème non résolu, des changements technologiques et des discontinuités du marché. Une quatrième dimension s'attache au rôle essentiel de l'information dans le PFO, autant comme un intrant clé que comme un processus de transformation de l'information en connaissance, lors du traitement de l'information plus ou moins élaboré (algorithmique ou heuristique). Pour finir, une cinquième dimension est centrée sur l'innovation, le caractère nouveau qu'imprime l'opportunité sur le marché lors de son exploitation. Ce caractère est lié à la reconnaissance de l'innovation comme incrémentale ou radicale.

Par ailleurs, nous constatons que, dans le champ d'étude de l'EI, les chercheurs qui mentionnent l'opportunité dans leurs études sur le phénomène d'internationalisation précoce et rapide utilisent davantage un autre concept, celui de « fenêtres d'opportunité » pour mettre l'accent sur trois dimensions de l'opportunité décrites ci-dessus, c'est-à-dire les dimensions temporelles (plus ou moins longues selon ce que la

technologie permet), de génération de valeur potentielle (période d'exploitation de l'O) et situationnelle (circonstances opportunes pour l'exploitation).

En outre, dans ce chapitre nous avons également présenté une synthèse de la documentation sur le PFO organisée selon les antécédents explicatifs du processus. Ce classement répond au fait que la plupart des écrits identifiés sur le sujet ont abordé des questions du type *qui* et *pourquoi* plutôt que *comment.* Donc, nous avons privilégié les relations de causalité dans les analyses, en relevant le besoin d'études qui permettront une meilleure compréhension du processus.

Nous avons esquissé, dans les pages précédentes, des tableaux portant sur les antécédents favorisant le processus de formation de l'opportunité, tant dans le contexte de l'entrepreneuriat que dans le contexte de l'entrepreneuriat international. Sans la présomption d'avoir dressé là un portrait complet, nous jugeons que cette synthèse des antécédents intégrés en quatre macro-catégories sont une base pour la construction d'un modèle qui contribuera à l'explication du PFO ainsi qu'à sa compréhension.

Pour cette raison, dans le chapitre suivant, nous intégrerons ces dimensions (l'entrepreneur, l'organisation, les réseaux et l'environnement institutionnel, culturel et industriel) et leurs interrelations lors du processus de formation de l'opportunité dans un contexte spécifique, soit celui de l'internationalisation de la PME-HT. En privilégiant une approche holistique, nous espérons comprendre l'ensemble du processus, lequel est non réductible à quelques variables discrètes.

CHAPITRE IV

LE PROCESSUS DE FORMATION DE L'OPPORTUNITÉ

À partir des fondements théoriques présentés dans les chapitres précédents, nous construirons dans ce chapitre l'objet de cette recherche, son cadre conceptuel préliminaire. Dans cette perspective, dans un premier temps, nous préciserons les conditions d'émergence de la question centrale de recherche et dans un deuxième temps, nous présenterons le cadre conceptuel préliminaire qui sera ajusté au chapitre sept de cette thèse lors de l'analyse du terrain, en accord avec l'approche constructiviste que nous privilégions. La question de recherche sera justifiée en articulant un pôle empirique, un pôle théorique et un pôle méthodologique. Cette question sera complétée par quatre sous-questions qui permettront de préciser les composantes centrales de notre objet de recherche, à savoir l'opportunité et les réseaux sociaux. Avec ces sous-questions, nous mettrons également en contexte le terrain choisi pour développer la recherche. Par la suite, les différentes composantes du cadre conceptuel seront approfondies : l'acteur entrepreneurial (entrepreneur ou équipe entrepreneuriale); les réseaux sociaux; le processus de formation de l'opportunité qui inclut l'identification et la mise en valeur de l'opportunité; l'organisation PME-HT; et l'environnement. Finalement, les liens entre les composantes seront expliqués et incorporés dans le schéma intégrateur du cadre conceptuel préliminaire.

4.1 Formulation de la question de recherche

En capitalisant sur les chapitres précédents sur les fondements théoriques, nous construirons notre objet de recherche, lequel se traduira par une question guide. Cette question sera construite et justifiée en articulant des objets théoriques, méthodologiques et empiriques (Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

4.1.1 Le pôle théorique

L'étude approfondie de la documentation effectuée dans les chapitres précédents inspire quelques constats permettant de formuler notre question de recherche, d'en faire ressortir la pertinence et d'en préciser certaines dimensions.

Au-delà de l'ambigüité conceptuelle relative au processus entrepreneurial, les différents courants de recherche se sont articulés autour de quatre dimensions : i) l'opportunité (formation et exploitation); ii) la création de l'organisation; iii) la création de valeur; et iv) l'innovation (Aldrich, 2005 ; Verstraete et Fayolle, 2005 ; Gartner *et al.*, 2006). Ainsi, l'opportunité est située au cœur d'un ensemble de processus entrepreneuriaux. Son identification agit comme le déclencheur du processus créatif de l'entrepreneur; lorsqu'elle est exploitée, l'opportunité peut générer une organisation (Gartner, 1985) ou dynamiser et intégrer d'autres processus entrepreneuriaux dans une logique de recherche de création de valeur (Bruyat et Julien, 2001) et d'innovation (Schumpeter, 1934).

Deux positions ontologiques se distinguent, à savoir la nature objective de l'opportunité (Casson, 1982 ; Drucker, 1985 ; Kirzner, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Casson et Wadeson, 2007) et sa nature *enacted* ou construite (Schumpeter, 1934 ; Weick, 1995 ; Gartner, 2003 ; Sarasvathy *et al.*, 2003). Certains chercheurs reconnaissent les deux natures (Gaglio et Katz, 2001 ; De Koning, 2003 ; Krueger, 2003 ; Baron, 2004 ; Dutta et Crossan, 2005 ; Julien et Vaghely, 2008).

Différentes optiques ou perspectives théoriques ont été utilisées pour l'étude du PFO. Parmi les plus marquantes, la perspective objective proposée par quelques chercheurs de l'école économique (Kirzner, 1979 ; Casson, 1982 ; Kirzner, 1997) s'est penchée

sur le processus de l'évaluation et de la découverte de l'opportunité. Une deuxième perspective s'est centrée sur l'explication des aspects subjectifs du processus entrepreneurial, tels que les spécificités des individus qui contribuent à la formation et à l'exploitation de l'opportunité. C'est le cas des auteurs inscrits dans la perspective cognitive (Gaglio et Katz, 2001 ; Mitchell *et al.*, 2002 ; Baron, 2004), et de quelques autres, que nous pourrions appeler dissidents de l'école traditionnelle économique (Schumpeter, 1934 ; Penrose, 1959 ; Schumpeter, 1983) lorsqu'ils réfèrent à l'exploitation de l'O. Une troisième perspective analyse le processus de formation de l'opportunité comme un processus de construction sociale, l'opportunité étant le résultat d'un processus dynamique et interactif d'action humaine (Sarasvathy *et al.*, 2003 ; Fletcher, 2006). Proches de cette orientation épistémologique, les chercheurs inscrits dans une perspective sociocognitive (De Koning, 1999 ; Ardichvili *et al.*, 2003 ; Baron et Ensley, 2006 ; Vaghely et Julien, 2008) accordent de l'importance au processus cognitif d'interprétation de l'information et de *fabrication de sens* dans le PFO, en cohérence avec la proposition de Weick (1995) mais en remarquant davantage l'interaction sociale. Enfin, d'autres chercheurs (Krueger, 2003 ; Dutta et Crossan, 2005 ; Dimov, 2007) analysent le PFO comme un processus d'apprentissage lors de l'interprétation de nouvelles informations en faisant appel à l'intuition (expérience passée) qui permet, à travers un processus de fabrication de sens, d'intégrer la nouvelle idée en la transformant en connaissance, ce qui constitue l'opportunité. Dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat, la recherche empirique a été plutôt concentrée sur l'explication des causes du PFO que sur sa compréhension.

Dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat international, initialement, les chercheurs mettaient particulièrement l'accent sur la proactivité, comportement attribué ultérieurement à l'entrepreneur et qui le distingue des autres groupes sociaux (Schumpeter, 1934 ; Covin et Slevin, 1991). Ce comportement est lié de façon indirecte à l'opportunité. Les fondateurs du champ d'étude de l'EI (Zahra et George, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005) positionnent de façon explicite le processus

entrepreneurial de l'opportunité au centre de la définition de l'EI. Néanmoins, à partir de l'étude de la documentation que nous avons faite, nous constatons, dans ce champ d'étude, la quasi-absence de réflexion épistémologique en ce qui concerne l'opportunité ainsi que le peu d'études sur le processus entrepreneurial de l'opportunité lui même (Ellis, 2011 ; Chandra *et al.*, 2012), d'où l'importance de la compréhension de ce processus qui contribuera à l'affirmation et à la délimitation du champ d'étude de l'EI (Dimitratos et Jones, 2005 ; Oviatt et McDougall, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005).

Parmi les déterminants du processus d'internationalisation rapide et précoce des organisations intensives en connaissances qui a été au centre de la recherche sur l'EI, les réseaux sociaux ou RS (Aldrich et Zimmer, 1986) ont été identifiés comme un des facteurs qui le favorise (Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1997 ; Jones, 1999 ; Zahra *et al.*, 2003). Quelques chercheurs ont signalé le rôle primordial des réseaux sociaux comme source d'information lors du processus d'identification des opportunités (Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1997 ; Ellis et Pecotich, 2001 ; Spence, 2003 ; Komulainen *et al.*, 2006 ; Zhou *et al.*, 2007 ; Ellis, 2011). D'autres ont remarqué que les RS contribuent au processus d'apprentissage et de connaissance des marchés étrangers, ce qui favorise l'identification des opportunités (Prashantham, 2006 ; Zhou *et al.*, 2007). Enfin, quelques études théoriques (Oviatt et McDougall, 2005) et empiriques proposent que les réseaux agissent comme facilitateurs du processus de réseautage international (Prashantham, 2006 ; Sullivan et Weerawardena, 2006 ; Zhou *et al.*, 2007). Toutefois, la compréhension des rôles des réseaux dans le succès du processus complet d'internationalisation ainsi que leur contribution à chaque sous-processus le composant reste encore à approfondir (Komulainen *et al.*, 2006 ; Zhou *et al.*, 2007 ; Sasi et Arenius, 2008 ; Ferro *et al.*, 2009) particulièrement lors du processus de formation de l'opportunité qui est essentiel dans le démarrage et la continuation du PI (Chandra *et al.*, 2009) d'où la pertinence de l'étude entreprise dans le cadre de cette thèse.

Par conséquent, notre intérêt de recherche porte sur la compréhension de la dynamique des réseaux sociaux dans le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'entrepreneuriat international qui comprend l'identification et le développement ou la mise en valeur de l'opportunité. Cet objet de recherche devient plus précis lors de l'analyse des pôles empiriques et méthodologiques que nous aborderons dans les sections suivantes.

4.1.2 Pôle empirique

Face à la mondialisation et à l'interdépendance des marchés, la participation de la PME sur les marchés internationaux se révèle cruciale pour la survie et la croissance de ces organisations (OCDE, 2004, 2006). Cette situation est en fait plus pressante pour les PME liées à l'économie de la connaissances telles que les PME intensives en connaissances (Autio *et al.*, 2000) ou de haute technologie (Jones, 1999). En effet, les PME-HT partagent les caractéristiques de leur industrie, à savoir : un environnement turbulent ou en changement rapide, un cycle de vie des produits court, moins de barrières à l'entrée et une intensité concurrentielle, (Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1995 ; Reuber et Fischer, 1997 ; Jones, 1999 ; OCDE, 2005). Ainsi, ces entreprises s'orientent vers l'internationalisation, caractéristique d'une industrie mondialisée.

Ces entreprises particulièrement innovantes « contribuent à la performance économique, en termes notamment de hausse d'emploi et de productivité », d'où l'intérêt manifesté par différents pays lors de la conférence ministérielle de l'OCDE tenue à Bologne en 2004, afin de « promouvoir la croissance des PME innovantes et compétitives sur le plan international » (OCDE, 2005, p.7).

À partir des années 2000, alors que l'EI était reconnu comme champ d'étude, la recherche s'orientait davantage sur les entreprises qui présentaient une

internationalisation précoce et rapide (Oviatt et McDougall, 1994); il s'agit de jeunes entreprises intensives en connaissances ou de PME de haute technologie, un terrain privilégié pour la recherche sur ce phénomène[14] et principalement focalisé sur l'étude de PME-HT dans des pays isolés anglo-saxons, preuve d'un certain ethnocentrisme (Coviello et Jones, 2004 ; Rialp *et al.*, 2005).

Le processus d'internationalisation (PI) de ces organisations a été caractérisé par les chercheurs du domaine comme complexe, moins structuré, rapide et fortement influencé par les réseaux (Jones, 1999 ; Crick et Spence, 2005). Quelques chercheurs ajoutent que le PI des PME-HT suit une démarche en sérendipité à travers des échanges dans des réseaux sociaux (Prashantham, 2006 ; Spence et Crick, 2006) à l'opposé de la démarche systématique pour la poursuite d'opportunités internationales des entreprises traditionnelles. Cependant, de nos jours, peu d'études ont analysé les opportunités dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT (Prashantham, 2006 ; Sullivan et Weerawardena, 2006 ; Zhou *et al.*, 2007 ; Ellis, 2011) et particulièrement la compréhension du PFO dans ce contexte (Chandra *et al.*, 2009 ; Chandra *et al.*, 2012), l'analyse de la dynamique et des rôles joués par des réseaux sociaux dans ce processus. Pourtant, la compréhension de ce processus semble être essentielle à la survie et à la croissance de ces organisations car de l'avis de l'OCDE, elle facilite la coordination des efforts des divers acteurs économiques et sociaux au développement de la PME-HT dans un contexte mondialisé.

4.1.3 Pôle méthodologique

La complexité du processus d'internationalisation de la PME-HT, telle qu'elle est présentée dans le deuxième chapitre de cette thèse, se manifeste dans les différentes

[14] Une raison probable de la focalisation de la recherche sur ce type d'entreprises est la validation dans des études empiriques (Bell et al, 2003; Aspelund et Moen, 2005) d'une relation directe entre intensité en connaissance et vitesse dans le démarrage du processus d'internationalisation.

dimensions qui composent le PI et la dynamique des sous-processus qui interagissent entre eux. Cette complexité suggère de suivre une approche holistique, comme le propose Patton (2002, p.120) pour la compréhension des phénomènes complexes qui « […] ne peuvent pas être réduits aux analyses de relations causes et effets, qui au lieu de clarifier le tout, génèrent de la distorsion ». Dans ce sens, les auteurs qui ont fait des recensions d'écrits sur l'EI (Coviello et Jones, 2004 ; Etemad, 2004 ; Rialp *et al.*, 2005) remarquent le besoin d'utiliser une approche holistique pour la compréhension du phénomène d'internationalisation précoce et rapide caractéristique des jeunes entreprises technologiques.

Cependant, dans le champ d'étude de l'EI, les chercheurs ont privilégié une approche fonctionnaliste en accord avec les paradigmes de Burrell et Morgan (1979) en cherchant à expliquer les causes du phénomène d'internationalisation précoce et rapide et les déterminants du succès de l'internationalisation des entreprises intensives en connaissances ou de haute technologie. Cette approche méthodologique apparaît cependant inappropriée ou limitée en ce qui concerne la compréhension des processus entrepreneuriaux (Bygrave, 1993) tels que la formation de l'opportunité, la prise de décision, l'apprentissage, la mobilisation de connaissances et les processus de réseautage dans le contexte de l'internationalisation (Zahra *et al.*, 2005 ; Coviello, 2006 ; Slotte-Kock et Coviello, 2010).

L'approche holistique, proposée dans cette thèse, au lieu d'utiliser une seule perspective d'analyse selon un modèle logique qui peut se révéler très limité, et même « réductionniste » (Rialp *et al.*, 2005, p.135), nécessite l'utilisation de différentes perspectives qui, mises à contribution, aident à mieux comprendre le processus d'internationalisation de la PME-HT ainsi que l'interdépendance et la dynamique des dimensions et sous-processus qui le composent, ce que proposent et explorent quelques chercheurs du domaine de l'EI (Coviello et Jones, 2004 ; Etemad, 2004 ; Rialp *et al.*, 2005).

En ce qui concerne l'industrie de logiciels et des technologies de l'information sur laquelle porte notre recherche, elle a été davantage étudiée dans les travaux sur l'internationalisation de la PME-HT (Bell, 1995 ; Coviello et Munro, 1997 ; Zahra *et al.*, 2003 ; Spence, 2004 ; Prashantham, 2006). Néanmoins, le PFO n'a que récemment fait l'objet de recherches dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT (Chandra *et al.*, 2009 ; Chandra *et al.*, 2012). Le chemin menant à la compréhension de ce processus demeure long et peu exploré. Par ailleurs, bien que les entreprises technologiques soient configurées davantage par une équipe entrepreneuriale, comme le montre bien la documentation sur l'entrepreneuriat technologique (Tesfaye, 1997 ; Bernasconi et Monsted, 2000 ; Borges *et al.*, 2003), la recherche empirique en entrepreneuriat international a privilégié comme source d'information l'entrepreneur isolé (Rialp *et al.*, 2005). C'est aussi le cas des études récentes sur le processus de l'opportunité internationale (Chandra *et al.*, 2009). Là, également, et même si certains chercheurs ont souligné l'importance de l'équipe entrepreneuriale ou ÉE (Sasi et Arenius, 2008), la dynamique des membres de l'ÉE dans ce processus de formation de l'opportunité n'a guère été approfondie.

4.1.4 Les questions de recherche

En intégrant les pôles théorique, empirique et méthodologique, notre objet de recherche se synthétise dans la question suivante:

> ***Comment les réseaux sociaux des entrepreneurs contribuent-ils au processus de formation de l'opportunité dans le contexte d'internationalisation des PME-HT?***

Il s'agit de comprendre le rôle des réseaux sociaux dans le processus de l'entrepreneuriat international, plus précisément dans la formation de l'opportunité

qui inclut son identification et sa mise en valeur dans le contexte de PME-HT au Québec.

La question centrale de recherche est développée à travers quatre sous-questions qui ont pour objectif de préciser et de mettre en contexte les réponses à cette question centrale. La première sous-question se concentre sur le débat épistémologique autour du concept de *l'opportunité.* Elle sera énoncée en accord avec la perspective sociocognitive (De Koning, 2003) que nous allons privilégier dans cette recherche, c'est-à-dire que nous nous sommes intéressée à comprendre, d'abord et avant tout, ce que les acteurs directement concernés par le PFO, interprètent au sujet de l'opportunité. Dans cette démarche, nous reconnaissons que l'entrepreneur se définit par ses actions (Gartner, 1988, 1990) et que l'attribution de sens ne se fait pas qu'après l'action (Weick, 1983). Cela se fait dans une logique rétrospective de fabrication de sens comme l'affirme Weick : « Comment puis-je savoir ce que je pense avant avoir vu ce que je dis [ou ce que je fais]? » (1979, p.133)

Autrement dit, en reconnaissant les divers débats sur le concept de l'opportunité (présentés dans le troisième chapitre de cette thèse), nous avons perçu que dans les conceptualisations proposées de l'opportunité, l'entrepreneur, acteur central dans ce processus, était absent des discussions, ce qui n'est pas sans rappeler la phrase célèbre de Baumol (1968, p.66) « *The Prince of Denmark has been expunged from the discussion of Hamlet* ». Par conséquent, nous nous sommes intéressée à faire émerger une définition de l'opportunité en considérant la représentation des acteurs centraux de ce processus, les entrepreneurs, tout en les situant dans leur contexte spécifique selon leur industrie (du logiciel et des technologies de l'information) et le processus d'internationalisation.

La question de l'opportunité sera abordée de la façon suivante :

1. Quelle signification les entrepreneurs technologiques accordent-ils à l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation?

La deuxième sous-question tient compte des environnements particuliers des entrepreneurs technologiques dans lesquels l'opportunité est formée. En accord avec la perspective sociocognitive et particulièrement avec la proposition de Daft et Weick (1984) que nous allons privilégier dans cette recherche, nous allons aborder cet environnement à travers des représentations que les acteurs entrepreneuriaux (individu ou équipe)[15] eux-mêmes accordent, soit un statut objectif ou réel, externe à l'individu, soit un statut construit ou *enacted* par l'acteur entrepreneurial en considérant les deux dimensions (objective ou construite de l'environnement).

2. Comment la représentation que les acteurs entrepreneuriaux font de leur environnement influence-t-elle le processus de formation de l'opportunité internationale?

La troisième sous-question considère l'importance du processus de réseautage dans l'internationalisation des entreprises, phénomène souligné par plusieurs auteurs comme ayant un impact sur le succès du processus d'internationalisation (Johanson et Mattsson, 1988 ; Coviello et Munro, 1995 ; Fernhaber et McDougall, 2005 ; Prashantham, 2006). Cependant, la dynamique du processus de réseautage dans le contexte de l'internationalisation a été peu étudiée (Coviello, 2006 ; Mort et Weerawardena, 2006) particulièrement dans le processus de formation de l'opportunité (Komulainen *et al.*, 2006 ; Prashantham, 2006 ; Chandra *et al.*, 2009).

3. Comment les entrepreneurs construisent-ils et maintiennent-ils des réseaux sociaux dans un contexte d'internationalisation des PME-HT?

[15] Les entreprises technologiques sont généralement créées par une équipe entrepreneuriale (Borges, Bernasconi et Filion, 2003) au lieu d'un entrepreneur isolé. Cependant, peu d'études (Loane, Bell et McNaughton, 2007 et Sasi et Arenius, 2008) se sont focalisées sur cette équipe, elles adoptent davantage l'entrepreneur ou l'organisation comme unité d'analyse.

Enfin, dans une dernière sous-question, en reconnaissant l'importance des RS dans le processus d'internationalisation, nous explorerons plus en profondeur la dynamique du processus de formation de l'opportunité, afin de bien le comprendre en analysant la dynamique elle-même de la configuration des réseaux de l'entrepreneur et leurs rôles, lors du PFO dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT, ce qui, à notre connaissance, a été peu étudié et approfondi dans la recherche portant sur l'EI (Coviello, 2006 ; Chandra *et al.*, 2009).

> *4. Pendant le processus de formation de l'opportunité internationale, comment évoluent la configuration des réseaux de l'entrepreneur ainsi que les rôles joués par ces réseaux sociaux?*

4.2 Perspectives de soutien à la construction du cadre conceptuel

En accord avec notre objet de recherche, nous privilégierons la perspective sociocognitive (Weick, 1995 ; De Koning, 2003 ; Krueger, 2003 ; Dutta et Crossan, 2005 ; Dimov, 2007 ; Hmieleski et Baron, 2009 ; Vaghely et Julien, 2010) pour la compréhension du processus de formation de l'opportunité dans l'internationalisation de la PME-HT à travers l'interaction des entrepreneurs technologiques avec les contextes sociaux (réseaux sociaux) dans lesquels ils sont insérés. À partir de cette perspective, nous reconnaissons l'importance de bien comprendre l'acteur entrepreneurial (individu ou équipe), ainsi que le système de relations dans lequel il interagit.

Ainsi, la perspective cognitive, la perspective des réseaux et la perspective de l'apprentissage (liée aux deux précédentes) sont mises en contribution pour la compréhension du PFO dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT. D'abord, la perspective de l'apprentissage a été privilégiée pour expliquer le processus graduel d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). Selon cette perspective, les entreprises progressent dans leur processus d'internationalisation

dans la mesure où elles acquièrent une connaissance du marché, ce qui se traduit par un processus d'apprentissage et d'engagement incrémental. Cette connaissance est axée sur l'expérience passée de la firme sur les marchés (connaissance tacite), ce qui influence l'habileté de perception des opportunités. Dans le contexte du phénomène d'internationalisation précoce et rapide, la perspective de l'apprentissage est aussi importante, mais en utilisant une approche différente basée sur un apprentissage flexible et rapide lié au concept du *learning advantage of newness* proposé par Autio et ses collaborateurs (Autio *et al.*, 2000). Ce processus d'apprentissage flexible est axé sur la capacité d'absorption de la firme et particulièrement sur celle des membres de l'équipe entrepreneuriale et de la haute direction (Cohen et Levinthal, 1990 ; Reuber et Fischer, 1997 ; Zahra *et al.*, 2009).

Quelques auteurs dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat ont proposé des modèles théoriques du PFO, le représentant comme un processus dynamique d'apprentissage (De Koning, 2003 ; Dutta et Crossan, 2005 ; Dimov, 2007) qui correspond au modèle processuel (veille, interprétation et apprentissage) de Daft et Weick (1984). Par conséquent, pour la compréhension du PFO dans le contexte de l'EI, nous adhérons à ces propositions de la dynamique d'apprentissage, mais en remarquant l'interaction de l'entrepreneur et de son équipe entrepreneuriale avec leur contexte social (configuré par des réseaux de relations). Ainsi, les comportements des individus se structurent par l'interaction avec l'environnement qu'ils aident à construire.

Dans cette logique et en accord avec la perspective sociocognitive, le PFO, qui précède l'acte d'entreprendre ou la décision d'exploitation de l'opportunité dans le contexte international, est lié à la représentation que l'acteur entrepreneurial (individu ou équipe) se fait de son environnement. Cette représentation dépendra de l'interprétation de l'acteur entrepreneurial, ce qui lui permettra de donner du sens à l'information qu'il reçoit et de la transformer en connaissances, en comprenant son

environnement (Daft et Weick, 1984). Dans ce processus d'interprétation, nous analyserons les rôles joués par les réseaux sociaux.

Cette étude privilégie l'interprétation que l'acteur entrepreneurial se fait de son environnement, selon la perspective sociocognitive, en considérant que cet acteur intègre dans son schéma de pensée, à partir de son expérience (connaissances tacites), des éléments de son environnement institutionnel d'origine réglementaire, normative et cognitive (Scott, 1995), éléments auxquels il est lui-même confronté lors de son interaction avec les nouveaux marchés et les environnements institutionnels. Ainsi, pour mieux comprendre l'interprétation que fait l'acteur entrepreneurial de ces environnements, nous ferons appel à la perspective institutionnelle en tenant en compte de concepts qu'elle propose, mais sans vouloir dire que la recherche suit une démarche institutionnelle. Ainsi, dans le cas de cette recherche, nous reconnaissons que les entrepreneurs technologiques du Québec, en œuvrant dans différentes parties du monde, sont amenés lors de l'analyse de marchés internationaux, à évaluer les différences et similitudes institutionnelles de ces marchés, ce qui pourrait influencer le déroulement du PFO et leur démarche. De même, nous anticipons que les échanges auprès des membres des réseaux sociaux des entrepreneurs technologiques permettront de compléter la représentation de l'environnement de l'entrepreneur, ce qui peut influencer la dynamique du processus d'identification et de mise en valeur de l'opportunité.

Enfin, la perspective de réseaux (Granovetter, 1973 ; Aldrich et Zimmer, 1986 ; Burt, 2004 ; Arenius et De Clercq, 2005 ; Coviello, 2006) permettra de comprendre la structure du contexte social ou la configuration du réseau social de l'acteur entrepreneurial (l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale) qui contribue au PFO dans le contexte de l'internationalisation.

4.3 Les composantes du cadre conceptuel

Nous avons élaboré un cadre conceptuel composé de cinq dimensions (*voir* figure 4.1) qui émerge de l'analyse commence dans les chapitres précédents sur les fondements théoriques de cette recherche et du terrain réalisé en Colombie en 2006, lors d'une recherche exploratoire sur le rôle des réseaux sociaux dans le PI des PME-HT (Ferro *et al.*, 2009). Ces dimensions sont : l'acteur entrepreneurial (entrepreneur technologique ou équipe entrepreneuriale), les réseaux sociaux, la PME-HT, l'environnement (national et international) et le PFO.

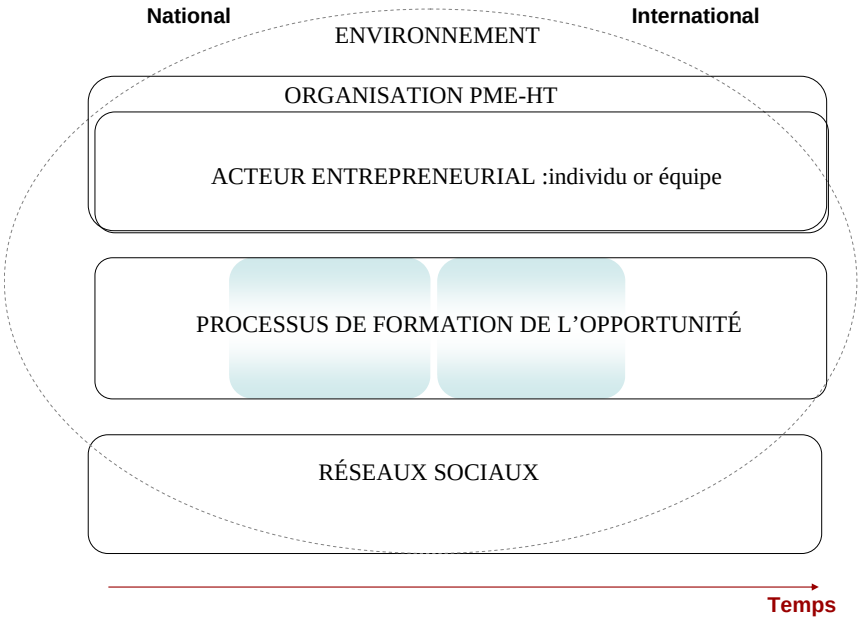


Figure 4.1 Composantes du cadre conceptuel préliminaire

Celles-ci guideront la démarche afin de répondre à l'objet de recherche synthétisé par la question : comment les réseaux sociaux des entrepreneurs contribuent-ils au processus de formation de l'opportunité dans le contexte d'internationalisation des PME-HT?

Les composantes du cadre conceptuel du PFO dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT et leurs relations seront introduites et expliquées au fur et à mesure que les arguments s'enchainent dans le temps. D'abord, nous préciserons le concept du processus d'internationalisation retenu dans cette recherche.

4.3.1 Processus d'internationalisation ou PI

Depuis les années 2000, lors de la reconnaissance de l'EI comme champ d'étude, la perspective entrepreneuriale change la conceptualisation de l'internationalisation des entreprises en reconnaissant l'importance des processus entrepreneuriaux, tels que l'identification et l'exploitation des opportunités d'affaires et le processus de réseautage. Ainsi, dans cette perspective, les chercheurs mettent l'accent sur le processus entrepreneurial de réseautage afin d'identifier et d'exploiter les opportunités d'affaires dans le contexte d'une économie mondialisée (Lu et Beamish, 2001 ; Bell *et al.*, 2003 ; Mathews et Zander, 2007). Cette conception du PI considère aussi la prise de décisions internationales lors de l'identification et de l'exploitation de l'opportunité sur les marchés internationaux (Spence, 2003). Autrement dit, dans le cadre de cette recherche, nous allons privilégier cette perspective entrepreneuriale du processus d'internationalisation. Ainsi le PI sera compris comme un processus de réseautage et de prise de décision, afin d'identifier, de mettre en valeur et d'exploiter des opportunités d'affaires dans le contexte de la mondialisation.

4.3.2 L'acteur entrepreneurial : l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale

Le terme « acteur entrepreneurial » sera utilisé pour faire référence à l'entrepreneur ou à l'équipe entrepreneuriale qui prend en charge les actions liées au processus complexe de l'entrepreneuriat, particulièrement lors de l'identification, de la mise en

valeur et de l'exploitation de l'opportunité. Auparavant, Julien et Marchesnay (1996) ont utilisé ce terme pour présenter l'entrepreneur comme l'acteur qui joue un rôle central dans l'entrepreneuriat lors de l'innovation, dans le même sens que celui proposé par Schumpeter (1934), à savoir comme agent du changement économique lors du processus de « destruction créative ». De même, Shane et Venkataraman (2000), dans leur article séminal sur l'entrepreneuriat, présentent l'entrepreneur comme un acteur économique à la poursuite des opportunités sur les marchés.

Ainsi, plusieurs chercheurs inscrits dans différentes perspectives, ayant étudié le processus entrepreneurial de l'opportunité, font référence à l'entrepreneur comme un acteur économique ou social qui, à travers ses décisions et ses actions, crée ou découvre les opportunités (De Koning, 2003 ; Sarasvathy *et al.*, 2003 ; Dimov, 2007). En 2008, Filion présente l'entrepreneur comme celui qui conduit l'action entrepreneuriale ou l'acte d'entreprendre comme l'avait signalé Gartner (1988, 1990). Dans cette action, l'entrepreneur joue un rôle particulier de « créer ou renouveler un système organisationnel qui comprend l'existence d'un bien ou un service » (Filion, 2008, p.14). Ce rôle entrepreneurial se différencie d'autres rôles, tels les rôles managérial et stratégique qui le complètent.

Par ailleurs, les PME-HT sont plus constituées par une équipe entrepreneuriale que d'un entrepreneur isolé (Vesper, 1990 ; Reuber et Fischer, 1997 ; Autio, 2003 ; Borges *et al.*, 2003 ; Borges *et al.*, 2005 ; Dutta et Crossan, 2005 ; Andersson et Evangelista, 2006 ; Loane *et al.*, 2007 ; Ferro *et al.*, 2009). Par conséquent, dans cette recherche, nous analyserons l'acteur entrepreneurial, soit l'entrepreneur, soit l'équipe fondatrice de l'entreprise. Cet acteur entrepreneurial technologique présente certaines caractéristiques, dimensions cognitives et capacités qui ont été identifiées par les chercheurs de l'entrepreneuriat et de l'EI comme antécédents du PFO et qui ont été approfondies dans le troisième chapitre. Dans le tableau 4.1, nous synthétisons les dimensions de l'acteur entrepreneurial qui sont retenues comme facteurs qui

contribueraient au PFO, dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT. Il faut souligner que plusieurs de ces éléments ont été validés par des études empiriques en entrepreneuriat, dans un contexte national. Cependant, dans le contexte international, ils ont plutôt été proposés dans des modèles théoriques que validés sur le terrain (Dimitratos et Jones, 2005 ; Oviatt et McDougall, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005).

Tableau 4.1 L'acteur entrepreneurial du PFO

Caractéristiques	Dimension et processus cognitifs	Capacités et connaissances
Proactivité Optimisme élevé ou modéré Propension au risque Tolérance à l'ambigüité Bon jugement Innovation	Motivation et intentions Schème mental de l'entrepreneur Vision Intuition Traitement de l'information	Capacité d'absorption Capacité de vigilance Capacité de réseautage Capacité informationnelle Capacité d'apprentissage Capital humain
Auteurs représentatifs Et Casson, 1982; Krueger, 2003; 2005; Shane, 2003; Ardichvili *et al.*, 2003; Hmieleski et Baron, 2009	Auteurs représentatifs Et Shane et Venkataraman, 2000; Singh, 2000; De Koning, 2003; Krueger, 2003; Filion, 2004; Julien et Vaghely, 2008	Auteurs représentatifs Et Aldrich et Zimmer, 1986; Cohen et Levinthal, 1990; Johannisson, 1995; Kirzner, 1997; Arenius, et Clercq, 2005; Julien et Vaghely, 2008
Auteurs représentatifs EI Zahra *et al.*, 2005; Oviatt et McDougall, 2005; Clercq *et al.,* 2005; Spence et Crick, 2006	Auteurs représentatifs EI Zahra *et al*, 2005; Autio, 2000; Anderson et Evangelista, 2006	Auteurs représentatifs EI Coviello, 1995; Dimitratos et Jones, 2005; Sullivan, et Weerawardena, 2006; Anderson et Evangelista, 2006

Légende : EI = entrepreneuriat international; Et = Entrepreneuriat technologique

Certaines de ces dimensions énumérées dans ce tableau peuvent varier dans le temps, selon l'étape entrepreneuriale, les expériences vécues et les apprentissages de l'entrepreneur. Filion (1997, p.8), soulignait que: « Les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils ont évolué». Par conséquent, il serait normal de penser que le PFO est sujet à certaines variations.

4.3.3 Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont un axe central de cette recherche. Ils ont davantage été analysés dans les chapitres précédents autant comme perspective de recherche des champs d'études de l'entrepreneuriat et de l'EI que comme antécédent du PFO. Bien que nous ayons introduit le concept de réseaux sociaux dans le premier chapitre sur l'entrepreneuriat, nous préciserons dans cette section le concept de réseaux sociaux de l'entrepreneur ou RS qui sera retenu dans cette recherche. De même, nous reviendrons sur les typologies de réseaux qui sont essentielles pour la configuration du cadre conceptuel.

Tel qu'il a été constaté dans l'étude de la documentation sur les réseaux (études théoriques et empiriques, voir annexe B), dès son origine (Barnes, 1954), le terme « réseaux sociaux » a été utilisé pour désigner l'ensemble des relations entre personnes et groupes sociaux (Granovetter, 1973, 1985). Parmi ces groupes, nous prenons en compte les organisations (Aldrich et Zimmer, 1986). Dans le cas spécifique de l'acteur entrepreneurial, quelques auteurs (Johannisson, 1988 ; Johannisson et Monsted, 1997) utilisent le nom de « réseaux personnels » ou réseaux egocentrés de l'entrepreneur. Ces réseaux sont à la base de la création des projects entrepreneuriaux, car ils fournissent les ressources nécessaires pour l'identification et l'exploitation des opportunités d'affaires. Pour ces auteurs, les réseaux personnels incluent des relations sociales ainsi que des relations professionnelles de l'entrepreneur, relations qui sont fondées sur des liens de confiance (Granovetter, 1985). De même, les réseaux sociaux se constituent dans l'environnement de l'organisation de l'entrepreneur qu'il aide à construire par ses interactions (Johannisson, 1988). Pour d'autres auteurs (Aldrich et Zimmer, 1986), cet environnement configure des structures, des opportunités pour la création entrepreneuriale.

Intégrant les courants de recherche sociale et économique, Julien (2005) classe les réseaux sociaux économiques selon trois types : i) les réseaux personnels (des relations émotives fondées sur la confiance); ii) les réseaux d'affaires ou de transactions (intervenant aussi bien en amont qu'en aval); et iii) les réseaux informationnels (autres sources de nouvelles informations). Ainsi les réseaux impliquent autant les relations formelles qu'informelles de l'entrepreneur.

Dans le contexte de l'internationalisation, les chercheurs de la GI (Johanson et Mattsson, 1987, 1988) reconnaissent les réseaux d'affaires, formés d'autres firmes en amont et en aval (les fournisseurs, les clients, la concurrence) comme jouant dans le PI un rôle stratégique dans le cadre des relations du marketing industriel (inter-firmes). Par la suite, dans le contexte de l'internationalisation de la PME, les auteurs reconnaissent l'importance des réseaux d'affaires mais, plus particulièrement, des relations sociales de l'entrepreneur comme déterminantes du PI (Holmlund et Kock, 1998). C'est seulement dans les années 2000 que les chercheurs sont plus spécifiques, et signalent les réseaux sociaux, c'est-à-dire les relations dans lesquelles les entrepreneurs sont insérés, comme déterminants du PI (Ellis, 2000 ; Ellis et Pecotich, 2001 ; Ellis, 2011). Ces réseaux comprennent autant les relations personnelles de l'entrepreneur que ses relations formelles d'affaires.

Par ailleurs, différentes typologies de réseaux ont été utilisées, mais la plupart d'entre elles font référence à la notion de « la force du lien »[16] proposée par Granovetter (1973) ainsi qu'aux deux types de réseaux que cet auteur propose, soit des liens faibles et des liens forts (*voir* dans l'annexe B l'évolution du concept et les typologies de réseaux). C'est le cas, par exemple, de la typologie de réseaux suggérée par Julien et ses collaborateurs (2004) qui font référence aux signaux d'information émis par les

[16] « La force du lien est une combinaison probablement linéaire de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle et de services réciproques qui caractérisent ces liens » (Granovetter, 1973)

réseaux. Ainsi, les réseaux porteurs d'information nouvelle caractérisée comme riche, ambigüe, difficile à interpréter (codée) et qui est à la base de l'innovation, sont appelés réseaux à signaux faibles. À l'opposé, se trouvent les réseaux à signaux forts qui fournissent de l'information redondante mais qui aident à la validation et à la confirmation, car cette information est issue de relations de confiance.

Dans cet ordre d'idées, cette étude vise à comprendre les réseaux sociaux ou l'ensemble des relations de l'entrepreneur et de son équipe entrepreneuriale (personnelles, d'affaires et informationnelles) qui contribuent au processus d'identification et de mise en valeur de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT.

Par ailleurs, compte tenu de notre intérêt pour l'information et le PFO, nous retenons dans ce cadre préliminaire la typologie de signaux d'information identifiée par Julien et ses collaborateurs (2004). En ce qui concerne la structure et configuration des réseaux à l'international, nous retenons le concept de « ponts » (Granovetter, 1973) ou « trous structuraux » (Burt, 1995) qui permettra d'expliquer la construction de nouveaux liens à travers des tiers, ainsi que les flux de nouvelles informations à l'international.

Il faut remarquer que, dans les recherches empiriques portant sur les entreprises technologiques ou intensives en connaissances, quelques chercheurs utilisent d'autres typologies de réseaux telles que le réseau de connaissances (Zahra, 2003) et le réseau global (Johannisson, 1988). Ces réseaux diversifiés contribuent au développement de produits et de marchés de ces entreprises, donc des innovations selon les typologies de Schumpeter (1934).

4.3.4 L'organisation PME-HT[17]

L'organisation a été identifiée comme jouant un rôle dans le PFO (*voir* chapitre 3). Dans cette recherche, la PME-HT est analysée en tant que contexte particulier de recherche et composante du cadre conceptuel. Nous préciserons ensuite le concept de la PME-HT qui n'a pas été étudié dans les chapitres précédents.

Dans la recherche anglophone, les PME-HT sont identifiées par différents vocables dont notamment *« high tech firm* », *« new technology based firm* ». Ces appellations sont particulièrement utilisées par les chercheurs du champ de l'entrepreneuriat technologique ou ET (Roberts, 1991 ; Tesfaye, 1997). Parallèlement, les chercheurs de l'entrepreneuriat international ou EI (Jones, 1999 ; Autio *et al.*, 2000 ; Bell *et al.*, 2004 ; Prashantham, 2006 ; Spence et Crick, 2006), adoptent plusieurs appellations, telles que « *small high technology firms* » *« knowledge intensive firm* », « *knowledge based firm* », « *small knowledge firm* » et « *high-tech SMEs* ». Naturellement, la recherche francophone adapte ces appellations et se base sur d'autres vocables, tels que « entreprise innovante », « jeune entreprise high tech », « entreprise de technologie avancée » (Albert, 2000 ; Bernasconi et Monsted, 2000). L'hétérogénéité de ces entreprises explique justement cette diversité des appellations, ce qui multiplie les difficultés à trouver une définition commune aux chercheurs du domaine, comme c'était le cas pour la définition de la PME (Julien, 1997 ; Torres, 2000 ; Allali, 2005). Ainsi, tel que noté par Baruch (1997), « le terme «*high technology organization »* est ouvert et flou dans sa nature et, par conséquent, il exprime une grande diversité d'idées » (traduction libre, p. 193).

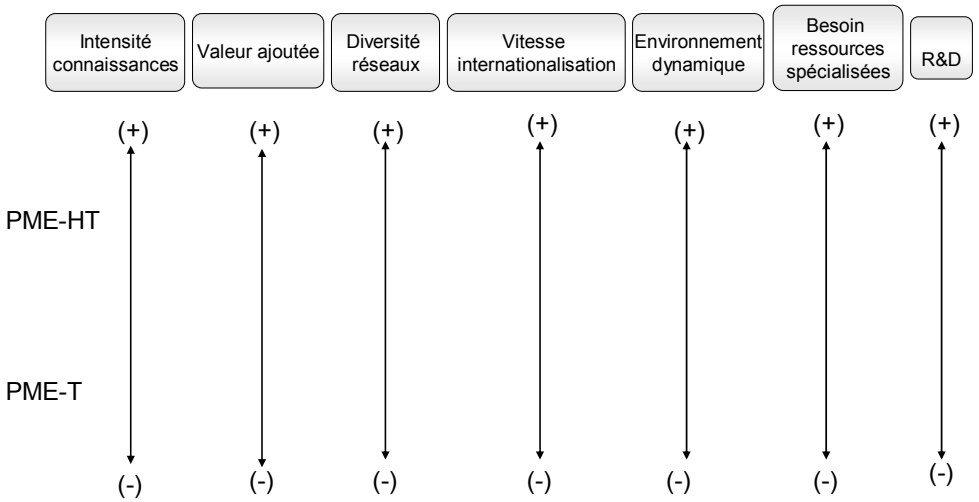
Une analyse des diverses définitions proposées par les chercheurs de l'EI et de l'ET permet d'affirmer que les conceptualisations varient selon le champ d'étude du

[17] La définition de PME-HT incluse dans cette section, reprend les éléments étudiés dans le cadre de la communication présentée au CIFEPME 2008 (Ferro *et al.*, 2008)

chercheur et ses intérêts. Ainsi, les tenants de l'EI utilisent davantage des critères mettant particulièrement l'accent sur l'intensité des connaissances, la vitesse de l'internationalisation et la niche du marché (Autio *et al.*, 2000 ; Oviatt et McDougall, 2005). Parallèlement, les tenants de l'entrepreneuriat technologique insistent plutôt sur le niveau d'éducation du personnel, les investissements en recherche et développement (R&D), les caractéristiques de l'industrie et les besoins en ressources (Baruch, 1997). Toutefois, une certaine convergence se dessine entre les deux approches, puisque les chercheurs en EI proposent également des critères de mesure de l'intensité des connaissances liés aux trois critères principaux de l'entrepreneuriat technologique, à savoir, le niveau d'éducation, les investissements en R&D et le secteur d'activité.

D'ailleurs, à partir d'une analyse des écrits sur l'ET, Borges *et al.* (2003) précisent que le taux d'investissement en R&D de ces entreprises se situe à environ 10 % de leur revenu. Les deux secteurs d'activité les plus représentés sont ceux des technologies de l'information et des communications (les TIC) et le secteur des biotechnologies. Leur analyse a également permis de relever d'autres critères susceptibles de caractériser les PME-HT, tels que la diversité des réseaux utilisés par l'entrepreneur technologique par rapport à d'autres types d'entreprises (Tesfaye, 1997; Borges *et al.*, 2003).

Dans le cadre de cette recherche, la définition de la PME-HT intègre les critères proposés aussi bien par les chercheurs de l'EI que par ceux de l'ET. Une telle conceptualisation permet de mieux traduire l'hétérogénéité des entreprises du domaine. Les critères retenus pour décrire ces entreprises varient en effet sur des continuums (de plus à moins, *voir* figure 4.2). Autrement dit, les PME-HT sont plus ou moins intensives en connaissances, créent plus ou moins de valeur ajoutée en matière d'innovation et utilisent des réseaux diversifiés avec une intensité variable.



En intégrant Vesper, 1990 ; Roberts, 1991 ; Sammut, 1998 ; Albert, 2000a ; Bénavent et Verstraete, 2000 ; Crick et Jones, 2000 ; Autio *et al*., 2000 ; Bell *et al*., 2003 ; Aspelund et Moen, 2005 ; Oviatt et McDougall, 2005a)

Figure 4.2 Comparaison entre PME-HT et PME traditionnelles (PME-T)

Comparées à d'autres organisations plus traditionnelles, elles ont plus tendance à suivre un processus d'internationalisation précoce et rapide par l'entremise des réseaux, ont davantage besoin de ressources technologiques et humaines spécialisées et favorisent une plus grande diversité de sources de financement, ayant recours par exemple, aux sociétés de capital de risque. Ainsi, la figure 4.2 intègre les différentes dimensions analysées en contrastant les particularités des PME-HT par rapport aux PME traditionnelles. La fluctuation de chaque dimension sur un continuum met en avant chacun des deux types d'organisations et fait ressortir leurs particularités.

À partir de l'analyse de la documentation sur le processus de formation de l'opportunité présenté au chapitre trois, nous avons retenu, pour la construction du cadre conceptuel préliminaire, quelques capacités de l'organisation identifiées par les chercheurs de l'entrepreneuriat et ceux de l'entrepreneuriat international comme jouant un rôle d'importance lors du PFO, à savoir la capacité d'absorption (Cohen et

Levinthal, 1990 ; Dimov, 2007) la capacité d'apprentissage flexible (Autio *et al.*, 2000), les capacités dynamiques (Sapienza *et al.*, 2006 ; Companys et McMullen, 2007), la capacité de réseautage (Dubini et Aldrich, 1991 ; Sullivan et Weerawardena, 2006) et la capacité informationnelle (Julien et Vaghely, 2008). Toutefois, il faut souligner que, dans le cas des PME-HT, ces capacités dépendront des capacités de l'acteur entrepreneurial, l'organisation étant une extension de cet acteur (Johannisson, 1988 ; Kisfalvi, 2002).

4.3.5 L'environnement de l'acteur entrepreneurial lors du PFO

Différentes perspectives permettent de définir l'environnement dans lequel l'acteur entrepreneurial de la PME-HT prend des décisions liées à l'identification, à la mise en valeur et à l'exploitation de l'opportunité. Hatch (2000) synthétise trois définitions de l'environnement selon les paradigmes de recherche qui ont guidé les chercheurs. Dans un premier cas, selon les théories modernistes de l'organisation, l'environnement est conçu comme une entité réelle située en dehors des frontières de l'organisation. Ainsi, entre l'environnement et l'organisation, les frontières sont bien établies et l'environnement, en tant que fournisseur de ressources, influence les résultats de l'organisation, ce qui exige une adaptation de la firme pour assurer sa survie. Dans un deuxième cas, en accord avec le paradigme interprétatif, l'environnement est une construction sociale, composée avant tout de significations que l'acteur lui attribue, tel que le modèle de Daft et Weick (1984) le décrit.

Enfin, la théorie postmoderne présente différentes approches de l'environnement et parmi celles-ci, une approche qui met en cause les frontières entre l'organisation et l'environnement, avec l'introduction de nouvelles formes organisationnelles, telles que les réseaux.

Nous aborderons l'analyse de l'environnement institutionnel et culturel lié à l'internationalisation de la PME-HT à partir de l'interprétation ou de la représentation que l'acteur entrepreneurial lui accorde. Cette représentation de l'environnement intègre l'influence des réseaux de relations sociales dans lesquels l'acteur entrepreneurial est encastré (Johannisson, 1988 ; De Koning, 2003). Dans cette logique, l'acteur établira ses propres limites par rapport à l'environnement en interaction avec les réseaux sociaux, soit qu'il interprète l'environnement comme analysable, soit comme non-analysable (Daft et Weick, 1984).

Par ailleurs, l'acteur entrepreneurial intègre dans son schème de pensée l'influence des expériences et apprentissages vécus (Baron et Markman, 2000) davantage dans son environnement institutionnel d'origine, soit les dimensions réglementaires, normatives et cognitives (Scott, 1995). Donc, lorsque cet acteur doit interpréter de nouveaux environnements (institutionnels[18]) lors des efforts d'internationalisation, ses expériences et apprentissages étant limités, il est contraint d'interagir avec des réseaux sociaux pour enrichir et valider ses interprétations.

Autrement dit, dans l'analyse de l'environnement, cette recherche inclut les éléments de l'environnement institutionnel qui sont interprétés et intégrés dans le schème de pensée de l'acteur entrepreneurial. Ainsi, au niveau normatif, l'emphase sera mise sur les valeurs et sur les normes qui sont reconnues par l'acteur entrepreneurial dans son environnement et qui influencent son PFO. Parmi ces valeurs, nous prévoyons que dans les sociétés plus collectivistes, comme ce serait le cas pour un pays comme la Colombie (Hofstede, 1991), lors du PFO, l'acteur entrepreneurial appuierait davantage son processus informationnel sur des réseaux sociaux à liens forts axés sur la confiance. Tandis que dans des sociétés relativement plus individualistes, comme ce sera le cas du Québec, l'acteur entrepreneurial sera davantage orienté par sa vision

[18] L'environnement institutionnel inclut les dimensions de l'environnement culturel selon Hosftede (2002).

et utilisera une plus grande variété de sources d'information et de réseaux sociaux. Dans ce même sens, dans des pays où les structures sociales plus hiérarchisées sont privilégiées, l'accès à l'information et aux connaissances peut varier selon le groupe social ce qui, dès lors, peut influencer le PFO.

Au niveau cognitif, l'environnement est constitué de significations et de perceptions qui guident le comportement des acteurs et qui pourront influencer le PFO. En accord avec les dimensions de la culture proposées par Hofstede (1991), les sociétés de pays plus collectivistes sont moins tolérantes à l'incertitude que des sociétés plus individualistes, comme c'est le cas du Québec. De plus, l'industrie dans laquelle agit un acteur entrepreneurial peut influencer sa perception du niveau d'incertitude. Nous nous attendons à ce que la perception du niveau d'incertitude et d'ambigüité de l'environnement international puisse varier selon la culture et la complexité de l'industrie dans laquelle agit l'entrepreneur (pays d'accueil lors de la démarche internationale). Ces dimensions n'ont pas été analysées auparavant lors du PFO dans le contexte international. De même, quelques auteurs (Dodd et Patra, 2002) ont validé des différences dans le processus de réseautage selon la culture de l'acteur entrepreneurial et des environnements d'affaires dans lesquels il opère. Cette perspective est centrale à notre proposition de recherche liée à la dynamique de réseaux sociaux lors du PFO des entrepreneurs québécois.

De même, l'interprétation accordée par l'acteur entrepreneurial aux conditions de l'environnement institutionnel et industriel du pays d'origine, par rapport à celles d'environnements similaires dans des pays d'accueil, peut influencer le PFO. Ainsi, ces conditions peuvent être interprétées comme similaires ou à moindre distance institutionnelle (partageant des lois communes, par exemple celles liées au droit de propriété intellectuelle), ou comme différentes, par exemple ayant une distance hiérarchique supérieure, ce qui pourrait engendrer des conditions plus ou moins favorables et constituer une source d'opportunité ou de risque (Peng *et al.*, 2008).

Par conséquent, pour la construction du cadre conceptuel préliminaire du PFO, nous retenons les dimensions liées à l'interprétation de l'acteur entrepreneurial sur le niveau d'incertitude et d'ambigüité de l'environnement institutionnel et industriel dans le contexte international, la distance perçue entre l'environnement institutionnel du pays d'origine (national) et du pays accueil (international) et les dimensions culturelles, telles que l'individualisme (versus le collectivisme), la distance hiérarchique et la perception d'accès à l'information qui peuvent avoir un impact sur le PFO.

4.3.6 Le processus de formation de l'opportunité

En nous inspirant de la définition du processus proposée par Van de Ven et ses collaborateurs (1989) en ce qui concerne le processus d'innovation et en tenant compte des contributions de quelques auteurs de la perspective sociocognitive (De Koning, 2003 ; Dimov, 2007) le processus entrepreneurial de l'opportunité sera compris dans cette recherche comme un processus collectif d'apprentissage, résultat de l'interaction entre différents acteurs et qui se développe à travers le temps. Dans ce processus, l'entrepreneur (individu ou groupe) interagit avec d'autres personnes ou groupes sociaux, afin d'identifier, de développer et d'exploiter des opportunités dans un contexte spécifique, en générant de la valeur, soit par des innovations, soit par la création de nouvelles organisations. Ainsi, dans le cadre du phénomène d'internationalisation rapide et précoce (Oviatt et McDougall, 1994), ces nouvelles organisations correspondent aux *international new ventures* (Oviatt et McDougall, 1994) ou aux *born global* (Knight et Cavusgil, 1996). Le processus de formation de l'opportunité comprend la phase initiale du processus entrepreneurial qui précède la décision d'exploitation de l'opportunité.

Ce processus de formation de l'opportunité, tel que présenté dans le troisième chapitre, est composé de deux sous-processus. Un premier, l'identification de l'opportunité, comprend les activités de perception, de découverte et d'évaluation de l'opportunité dans le contexte international (Kirzner, 1997 ; Shane et Venkataraman, 2000); un deuxième sous processus, de « mise en valeur de l'opportunité », reconnaît le processus créatif de l'entrepreneur lors de la transformation d'une idée (potentiel opportunité) en un concept d'affaires ou d'opportunité (Stevenson et Jarillo, 1990 ; De Koning, 2003 ; Filion *et al.*, 2010). La dénomination accordée à ce deuxième sous-processus a été privilégiée à celle de « développement de l'opportunité » proposée par Ardichvili et ses collaborateurs (2003) car elle permet d'inclure autant l'opportunité qui est créée que celle qui est découverte.

Par ailleurs, une dimension distinctive du processus entrepreneurial est la création de nouvelle valeur (Bruyat et Julien, 2001). Dans la figure 1.2 du premier chapitre, les dimensions de l'entrepreneuriat (opportunité, création d'entreprises, création de nouvelle valeur et innovation) sont représentées par « une spirale de développement » qui se régénèrent à travers le temps dans un processus dynamique d'interaction entre elles.

Ainsi, le processus de formation de l'opportunité et le processus de création de nouvelle valeur se rétro-alimentent. Dans ce sens, pour qu'une idée devienne un concept d'affaires ou opportunité (De Koning, 2003), il a fallu qu'un processus créatif se déclenche dans lequel l'acteur entrepreneurial (individu ou équipe) interagit avec d'autres groupes sociaux, afin de transformer l'idée (conception initiale) en opportunité (conceptualisation finale) en cherchant à apporter une nouvelle valeur au marché lors de son exploitation.

4.4 L'intégration des composantes du cadre conceptuel du PFO

Les cinq composantes décrites précédemment sont intégrées dans un cadre conceptuel préliminaire qui tient compte de la dimension temporelle du PFO. Tout en reconnaissant les diverses démarches qui peuvent composer le PFO, nous décortiquons le cadre conceptuel par phases, afin de le rendre plus compréhensible.

En nous inspirant du modèle organisationnel de Daft et Weick (1984) qui proposent trois états ou phases d'interprétation de l'environnement, à savoir la veille ou le scanning de l'information, l'interprétation et l'apprentissage, nous construirons le modèle du PFO autour de ces phases. Le choix de ce modèle s'explique du fait que nous reconnaissons l'importance de la représentation que l'acteur entrepreneurial se fait de l'environnement (particulièrement international), laquelle émerge lors d'un processus d'interprétation de l'information et d'apprentissage.

Dans ce cadre d'analyse, l'entrepreneur, individu ou équipe, est l'acteur principal du processus d'internationalisation (Oviatt et McDougall, 2005) et le preneur de décisions dans l'entreprise (Kisfalvi, 2002). Dans l'organisation PME-HT, intensive en connaissance, qui a tendance à suivre un processus d'internationalisation rapide et précoce (Oviatt et McDougall, 1994 ; Jones, 1999 ; Autio *et al.*, 2000), cet acteur entrepreneurial est davantage une équipe entrepreneuriale, comme le remarquent les études de l'entrepreneuriat technologique (Vesper, 1990 ; Roberts, 1991 ; Borges *et al.*, 2005) et de l'entrepreneuriat international (Reuber et Fischer, 1997 ; Andersson et Evangelista, 2006 ; Loane *et al.*, 2007). En tant qu'individus, les membres de l'équipe entrepreneuriale présentent certaines caractéristiques, dimensions cognitives et capacités liées au PFO. Parmi ces caractéristiques, distinguons l'optimisme élevé, la créativité (Ardichvili *et al.*, 2003), la proactivité, la propension au risque, l'innovation (McDougall et Oviatt, 2000), la tolérance à l'ambigüité (Shane et Venkataraman,

2000) et le bon jugement (Casson et Wadeson, 2007). De même, ces entrepreneurs possèdent des connaissances préalables dans le domaine (un savoir-faire technologique) et une expérience internationale (Reuber et Fischer, 1997 ; Loane *et al.*, 2007) qui sont à la base de leur capacité d'absorption de nouvelles connaissances (Cohen et Levinthal, 1990).

L'acteur entrepreneurial (individu ou équipe) est inséré dans un réseau de relations personnelles et d'affaires axées sur la confiance (Granovetter, 1973), réseau qui constitue son contexte social dans le marché national ou domestique (De Koning, 2003) et qui s'enrichit à travers sa capacité de réseautage (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Johannisson, 1995). L'interaction avec ses RS peut influencer la perception et l'attitude de cet acteur entrepreneurial (Ferro *et al.*, 2009). Ainsi, cet acteur manifestera une attitude envers l'internationalisation et une vision plus ou moins définie concernant la position qu'il veut voir occuper par ses produits et ses services dans les marchés et dans l'organisation dont il aura besoin pour y arriver (Filion, 1991, 2004). Cette vision guidera ses comportements et le processus de PFO.

De même, les caractéristiques, les connaissances et les dimensions cognitives de l'acteur entrepreneurial ainsi que l'interaction avec ses réseaux sociaux influencent la représentation qu'il se fait de l'environnement (national et international) comme étant plus ou moins favorable à son projet entrepreneurial, plus ou moins incertain (Zahra *et al.*, 2005), plus ou moins analysable (Daft et Weick, 1984) et plus ou moins institutionnalisé (Scott, 1995 ; Peng *et al.*, 2008).

Par conséquent, cet acteur entrepreneurial attribue une signification à l'opportunité internationale, soit qu'il la reconnaisse comme objective (découverte dans un contexte) ou qu'il la visualise comme le résultat d'un processus de construction ou qu'il partage ces deux visions. Cette interprétation guide par la suite sa démarche dans le processus d'identification et de mise en valeur de l'opportunité.

Dans un premier temps, cet acteur entrepreneurial, à travers sa capacité de vigilance (Kirzner, 1997) et son comportement proactif qui le distingue en tant qu'entrepreneur (Schumpeter, 1934 ; McDougall et Oviatt, 2000), sera attentif à l'identification de nouvelles informations (Vaghely et Julien, 2010). De même, à travers sa capacité de réseautage (Sullivan et Weerawardena, 2006) et ses relations dans des réseaux à liens forts, il identifiera de nouveaux contacts qui lui serviront de ponts (Burt, 2004) ou d'antennes dans de nouveaux marchés (Oviatt et McDougall, 2005).

Par l'intermédiaire de ces nouveaux réseaux, éloignés de leur contexte social, qu'on peut qualifier à signaux faibles (Julien *et al.*, 2004), cet acteur entrepreneurial recevra de nouvelles informations, sporadiques ou à signaux faibles, qu'il va trier et qui exigeront de lui un effort d'interprétation. Cette première phase (T_1) du PFO, synthétisée à la figure 4.3, correspond à la veille de l'information et pourra se développer de façon planifiée (ou organisée) ou de façon spontanée (Spence, 2003). Pendant cette période, les réseaux jouent un rôle fondamentalement informationnel.

Dans un deuxième temps, ces signaux d'information de l'environnement sont traités et interprétés (Daft et Weick, 1984) par l'acteur entrepreneurial qui fera appel à son intuition (Dutta et Crossan, 2005 ; Mitchell *et al.*, 2005) et à son bon jugement (Casson et Wadeson, 2007) à partir de ses connaissances préalables, de ses expériences et de ses schèmes de pensée (Baron, 2006 ; Vaghely *et al.*, 2007) ainsi que de ses capacités d'absorption, mais en interaction avec des réseaux sociaux, principalement à signaux forts (axés sur la confiance).

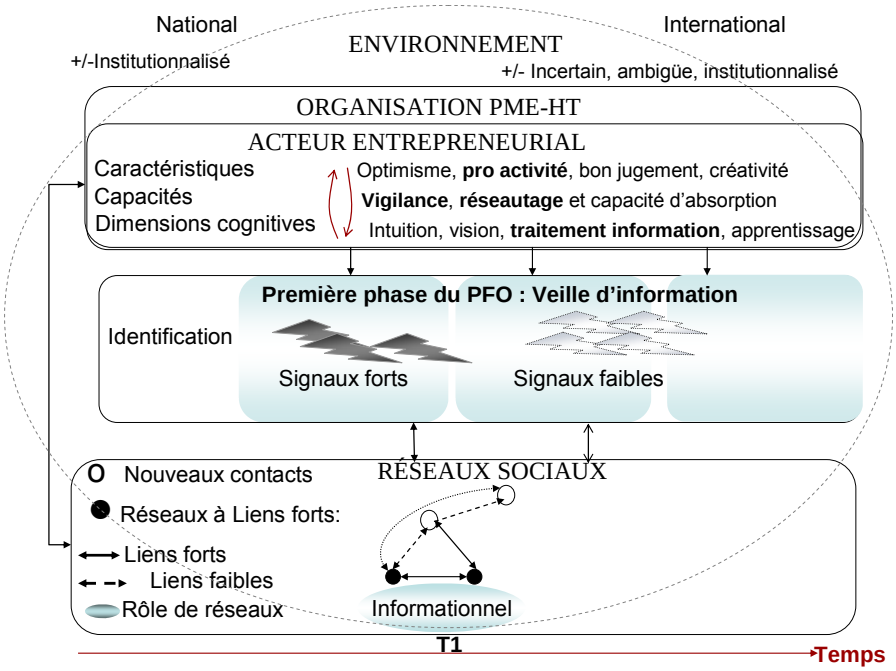


Figure 4.3 Cadre conceptuel préliminaire du PFO : la veille de l'information

Dans l'industrie de la connaissance, il est probable que les entrepreneurs technologiques privilégient les réseaux qui assurent une crédibilité technique et une connaissance des marchés (c'est-à-dire personnels, tels que collègues d'université, anciens employeurs et réseaux d'affaires en amont et en aval, nationaux ou internationaux). Ainsi, ces réseaux contribuent à ce processus de vérification de l'information et de fabrication du sens. Pendant cette période d'interprétation et de confrontation avec son savoir-faire, différentes idées prennent forme (transformation de l'information en connaissance). Les RS jouent un rôle de donneur de sens et de levier, amplifiant autant la capacité d'absorption que la connaissance du marché. La figure 4.4 synthétise cette période de traitement de l'information et d'identification des idées.

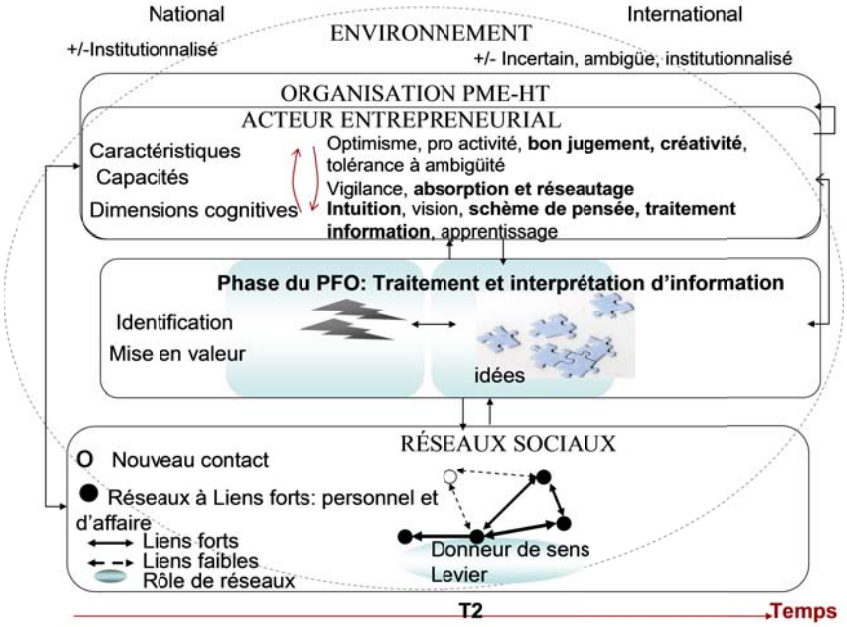


Figure 4.4 Cadre conceptuel préliminaire du PFO : le traitement et l'interprétation de l'information

Dans un troisième temps, selon la façon dont l'environnent international est interprété (analysable ou non-analysable), l'acteur entrepreneurial choisit l'idée qu'il juge attrayante ou à valeur potentielle supérieure pour être exploitée à l'avenir et qui concorde avec ses connaissances. C'est ainsi que l'opportunité se manifeste dans ce processus de décision par rapport à ce qui constitue ou pas une opportunité pour lui.

La durée de cette période d'intégration et d'apprentissage au cours de laquelle l'opportunité prend forme pourrait être variable. Pendant cette période, il peut y avoir plusieurs aller-retour, abandons et modifications des idées initiales jusqu'à ce que l'acteur entrepreneurial en fasse l'intégration ou l'assemblage final. Il s'agit d'une période de réflexion et d'interprétation de l'environnement international et d'une confrontation entre les connaissances préalables ou les conversations avec les membres des RS (internes ou externes à l'organisation) basées sur la confiance.

Ainsi, les réseaux contribuent, durant cette phase, à la fabrication de sens, comme leviers dans le processus d'apprentissage et comme modérateurs lors de la prise de décision.

Autrement dit, comme résultat de ce processus d'intégration et d'apprentissage en interaction avec des RS, dans des environnements internationaux interprétés comme analysables, l'opportunité sera identifiée par l'acteur entrepreneurial. Dans des environnements interprétés comme étant moins analysables, l'opportunité sera construite dans un processus heuristique itératif d'essai et d'erreur, selon que l'acteur entrepreneurial juge les conditions favorables ou non à son exploitation.

Cet apprentissage lié au PFO est intégré dans le schème de pensée de l'acteur entrepreneurial et renforce aussi ses capacités (vigilance, informationnelle, réseautage). De même, ce processus d'apprentissage consolide les capacités de l'organisation PME-HT, telles que ses capacité d'absorption et d'apprentissage (Autio *et al.*, 2000) ainsi que ses capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000), telles que le réseautage et l'innovation, qui sont à la base de la création des avantages compétitifs. La figure 4.5 synthétise cette dernière phase d'intégration et d'apprentissage du PFO lors de la décision d'identification ou de création de l'opportunité. Autrement dit, nous reconnaissons ce processus de formation de l'opportunité comme un processus dynamique et interactif d'apprentissage dans lequel l'acteur entrepreneurial en interaction avec ses réseaux sociaux (autant de son milieu national qu'à travers les frontières) transforme des signaux d'information en connaissances pour aboutir au concept d'opportunité d'affaires (mise en valeur). Dans cette dynamique, les différentes composantes et sous-composantes interagissent avec une intensité variable selon que l'acteur entrepreneurial les utilise ou y fasse appel.

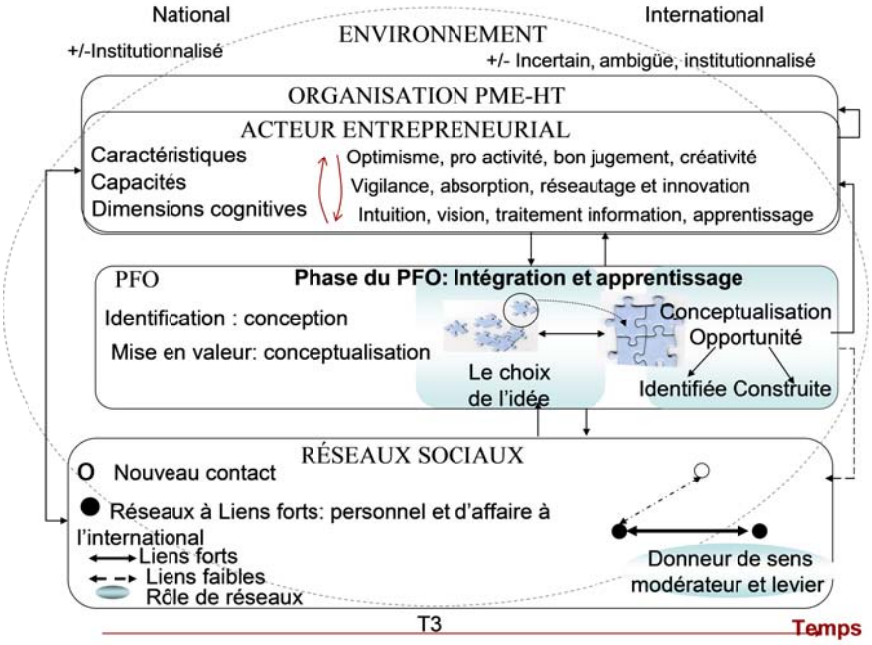


Figure 4.5 Cadre conceptuel préliminaire du PFO : l'intégration et l'apprentissage

Compte tenu que la reconnaissance du PFO est définie comme un processus d'apprentissage, nous espérons que certaines sous-composantes évolueront, en particulier en ce qui a trait aux capacités de vigilance, de réseautage, de traitement de l'information et d'absorption, ce qui contribuera à l'identification et à la mise en valeur des opportunités à l'avenir. Dans la figure 4.6, nous représentons cette évolution. De même, nous prévoyons une variation dans la configuration des réseaux sociaux qui soutiennent le PFO. À certains moments, ce sont des réseaux à liens faibles qui fournissent de l'information riche et qui participent au processus, tandis qu'à d'autres moments, ce sont plutôt des réseaux à liens forts qui contribuent à structurer l'opportunité en évaluant ou en donnant du sens à l'information. Ainsi, les RS jouent différents rôles lors du PFO : d'abord un rôle informationnel, par la suite un rôle de donneur de sens et de levier de connaissances et capacités et finalement, un rôle de modérateur dans la prise de décision.

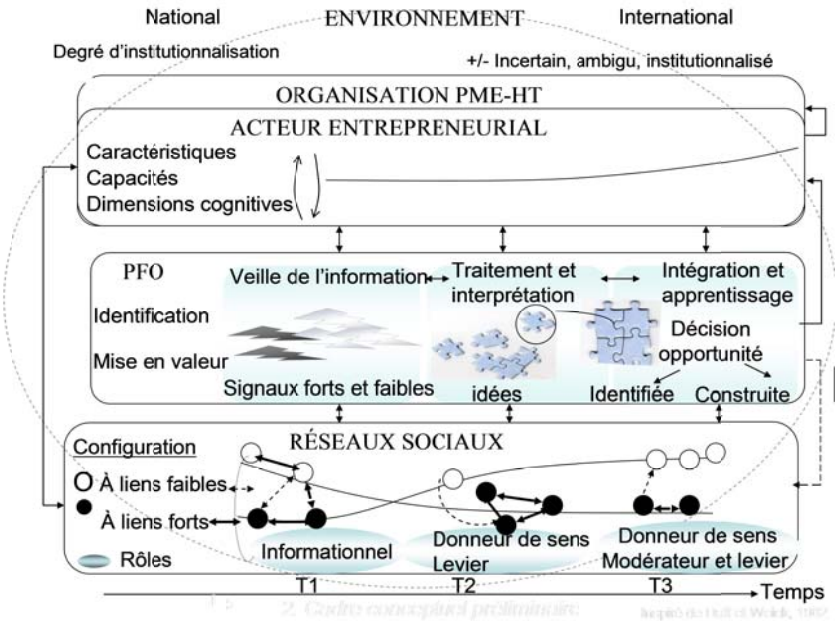


Figure 4.6 Cadre conceptuel préliminaire du PFO : identification et mise en valeur de l'opportunité

Ce cadre conceptuel préliminaire (figure 4.6) synthétise notre interprétation anticipée du processus à la lumière de la documentation présentée dans les chapitres de fondements théoriques, et de ce qui a émergé de la recherche exploratoire effectuée auprès des cinq entrepreneurs colombiens. Dans ce schème qui se veut holistique, nous avons privilégié de montrer le caractère évolutif des sous-composantes liées à l'entrepreneur et à la configuration de réseaux, plutôt que de les détailler car, le terrain nous permettra de mieux préciser celles qu'il faudra retenir.

Le prochain chapitre abordera la stratégie de recherche suivie pour préciser le rôle des réseaux sociaux dans le processus de formation de l'opportunité en réalisant une étude auprès de PME-HT québécoises.

CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous présentons dans ce chapitre la méthodologie adoptée pour aborder sur le terrain la question principale de recherche et les sous-questions qui la composent ainsi que la stratégie établie pour analyser et interpréter l'information collectée. Dans un premier temps, nous justifions la méthode choisie en accord avec le positionnement ontologique et épistémologique dans lequel se situe la recherche. Dans un deuxième temps, le devis de recherche est structuré en définissant les unités de recherche, l'échantillonnage, les instruments pour la collecte de données, leur analyse et l'interprétation de l'information en cohérence avec l'approche de recherche choisie. Enfin, nous présentons les considérations qui seront prises en compte pour assurer la qualité de la recherche de même que les considérations éthiques guidant la réalisation de cette thèse.

5.1 Positionnement de la recherche

En 1994, Guba et Lincoln présentent quatre paradigmes[19] de recherche en concurrence (positivisme, post positivisme, théorie critique et constructivisme) en exposant les différences qu'ils ont identifiées sur le plan de l'ontologie, de l'épistémologie et de la méthodologie. À ce moment là, ces auteurs traçaient les frontières entre ces paradigmes. Par la suite, en 2005, Guba et Lincoln revisitent leurs paradigmes en analysant les tendances de la recherche et reconnaissent un cinquième paradigme, la réalité participative ou co-créée. D'ailleurs, les frontières sont de moins en moins claires sur le plan méthodologique, ce qui implique qu'au lieu d'une compétition, ils observent une contribution entre les méthodes de recherche. Tel est le

[19] Un paradigme est défini par Guba et Lincoln (1984, p. 107) comme un ensemble de valeurs, de croyances et de présomptions méthodologiques concernant les principes ultimes ou de base. Ils représentent une vision qui définit, selon ses détenteurs, la nature du monde où ils se placent, ainsi que l'étendue des relations possibles avec le monde et ses composantes (traduction libre).

cas, par exemple, des études d'Eisenhardt (1989, 1999) qui peuvent être inscrites dans une logique post positiviste de réalisme critique, étant donné le processus de théorisation des modèles. En effet, la relation entre construits est du type cause et effet et falsifie les prémisses théoriques couramment acceptées. Dans ces études, l'auteur se sert de la théorisation ancrée, approche inductive de Glaser et Strauss (1967), pour la construction théorique.

À partir d'une position paradigmatique constructiviste, Guba et Lincoln (2005) reconnaissent que ce paradigme n'est pas clairement défini. Eux-mêmes ont dû avoir recours à d'autres paradigmes interprétatifs pour donner du sens à la compréhension du phénomène à l'étude. Ainsi, tenant compte du fait qu'il n'existe pas une vérité unique, les auteurs remarquent l'importance d'une ouverture à des paradigmes commensurables ou à « l'émancipation qui permettra de ne pas voir le monde d'une seule couleur » (Guba et Lincoln, 2005 189) et par là même, mieux comprendre les phénomènes complexes qui ne sont pas sous le contrôle du chercheur.

Dans ce même sens, Karen Locke (2001, p.13), en analysant trois positions paradigmatiques (moderniste, interprétative, post-moderniste)[20] remarque que les frontières entre paradigmes ne sont pas clairement dessinées et qu'elles se définissent plutôt dans l'engagement des chercheurs que dans les pratiques de la recherche. Pour sa part, Patton (2002) identifie une grande variété de traditions et d'orientations dans la recherche qualitative (16 sont synthétisées) en remarquant qu'elles pourraient être reclassées en fonction des paradigmes, des stratégies de recherches et des cadres théoriques. Cependant, les dimensions dans lesquelles elles sont groupées, à son avis, restent « discutables et arbitraires » (Patton, 2002 80). Pour cela, cet auteur considère

[20] Selon Karen Locke (2001), le paradigme moderniste sppose le monde réel et observable en s'appuyant sur les faits et les lois qui le gouvernent; le paradigme interprétatif est relatif au constructivisme, lequel accorde de l'importance à la réalité subjective et aux processus de construction et de signification et le paradigme postmoderniste refuse la vision de la science comme objective ou libre de valeur et interprète la connaissance comme fragmentée et instable.

que c'est plus important d'analyser la question qui guide la recherche pour définir une configuration de méthodes en tenant compte des critères qui assurent la qualité dans chacune de ces approches.

Autrement dit, les frontières entre paradigmes de recherches qualitatives sont devenues diffuses en permettant une certaine flexibilité dans la configuration de méthodologies de recherche qui demeurent commensurables (Guba et Lincoln, 2005) et orientées de façon à répondre à la question guide de la recherche, tout en assurant les critères de qualité de l'approche choisie. Cependant, les traits généraux des paradigmes et méthodes de recherche présentés par Guba et Lincoln (2005) constituent un guide pour la définition préliminaire d'une recherche.

En cohérence avec ces propositions et particulièrement avec Guba et Lincoln (2005), nous reconnaissons sur le plan de l'ontologie que la réalité que nous voulons étudier est construite à partir de l'interaction sociale, à l'opposé de ce que présument les paradigmes positivistes du réalisme naïf et du réalisme critique, dans lesquels la réalité est perçue comme externe et observable ou bien comme imparfaite et probablement saisie. Également, en ce qui concerne le plan épistémologique, la connaissance dans cette thèse sera créée par l'interaction entre le sujet (chercheur) et l'objet de recherche ainsi qu'en interaction avec les participants à la recherche (les répondants, les membres du comité) dans une démarche d'aller et retour entre terrain et théorie, tout en faisant appel à la théorie pour donner du sens aux interprétations. Dans cette vision, nous reconnaissons qu'il peut y avoir de multiples représentations de la réalité.

Dans cet ordre d'idées et en accord avec notre objet de recherche et notre cadre conceptuel préliminaire, cette recherche s'appuie plutôt sur le paradigme constructiviste en acceptant « la coexistence de réalités multiples, différentes et

subjectivement construites » (Guba et Lincoln, 2005) dans une approche qualitative et interprétative qui cherche à comprendre plutôt qu'à expliquer ou à prédire.

Autrement dit, dans cette recherche portant sur la compréhension du PFO dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT par l'intermédiaire de réseaux sociaux, la connaissance émerge dans un processus de bricolage entre le chercheur, son objet de recherche et l'interaction avec les répondants, soit les membres de l'équipe entrepreneuriale et quelques membres du réseau social de relations des entrepreneurs. Cette connaissance est aussi appuyée sur l'interprétation du chercheur et l'interprétation des participants lors du processus de formation de l'opportunité en revenant à la théorie identifiée pour la création de sens.

En bref, nous situons cette recherche dans une perspective socio-cognitive, selon une approche interprétative et constructiviste.

5.2 Le choix méthodologique

Suite au positionnement ontologique et épistémologique de la recherche, nous privilégions une approche inductive (modérée) sur le plan méthodologique en tenant compte que notre but est la compréhension du PFO dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT. Ainsi, nous porterons une attention particulière à l'interprétation que l'acteur entrepreneurial (entrepreneur ou équipe entrepreneuriale) se fait de l'environnement ainsi qu'à l'interaction qu'il pense avoir avec les réseaux sociaux lors de ce processus. De même, nous nous sommes intéressée à la représentation que cet acteur bâtit par rapport à ce qui est une opportunité d'affaires dans son domaine, soit qu'il l'exprime de façon générale (en faisant abstraction du contexte), soit qu'il la circonscrive à un contexte particulier (dans le contexte national ou international).

Nous parlons d'une approche *inductive modérée* car nous partons avec un cadre conceptuel préliminaire qui a été élaboré à partir d'une recension d'écrits sur le processus de formation de l'opportunité et d'une recherche exploratoire réalisée en Colombie (2006) auprès d'entrepreneurs technologiques sur le rôle des réseaux sociaux lors du PI des PME-HT (Ferro *et al.*, 2009). Ce cadre a été conçu de façon telle qu'il ne soit pas étroit, ni limité, en permettant de s'adapter à ce que le terrain spécifique du PFO apportera. Ainsi, cette conceptualisation préliminaire a guidé nos observations sur le terrain ; au fur et à mesure que le phénomène de l'EI, lié au processus de formation de l'opportunité, se clarifie par le terrain, ce cadre s'ajuste tout en revenant à la théorie pour une nouvelle conceptualisation jusqu'à arriver à une certaine stabilité, stabilité atteinte lors de la conceptualisation finale (chapitre VII).

Par ailleurs, Patton (2002, p. 127) signale que « la théorie ancrée est devenue une référence en recherche qualitative et approche inductive », autant dans la proposition originale de Glaser et Strauss (1967) qui est orientée vers la *découverte* ou l'*émergence* que dans la nouvelle orientation de Strauss et Corbin (1990) qui introduit la *vérification* en accordant de l'importance à la comparaison entre ce qui émerge du terrain et ce qui se déduit de la théorie. Karen Locke (2001) pour sa part, remarque que la théorie ancrée a été utilisée par des études qui pourraient être inscrites dans les trois courants paradigmatiques qu'elle identifie (soit le modernisme, l'interprétatif et le postmoderne). Différents chercheurs reconnaissent que la principale contribution de la théorie ancrée est celle apportée au processus de théorisation (Locke, 2001 ; Patton, 2002 ; Charmaz, 2006).

Par conséquent, dans cette recherche où nous privilégions l'interprétation des acteurs entrepreneuriaux lors du processus de formation de l'opportunité ou PFO, qui comprend l'identification et la mise en valeur de celle-ci, nous avons utilisé la théorie ancrée mais dans la version proposée par Strauss et Corbin (1990) qui permet un aller et retour entre la théorie et le terrain pour l'interprétation et la fabrication de sens à

partir de l'information collectée. Cependant, nous soulignons que notre objectif n'est pas de tester les théories existantes mais plutôt d'intégrer de nouveaux concepts qui contribueront à la compréhension d'un processus peu étudié dans la documentation, comme celui de la formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation et qui est central dans la conceptualisation de l'entrepreneuriat international, un champ d'étude en émergence.

En accord avec la proposition de Patton (2002) qui met l'accent sur l'importance de la question de recherche pour guider le choix de la méthodologie, dans le cadre de cette recherche, pour répondre à la question du *comment*, la stratégie d'analyse par cas multiples est pertinente (Eisenhardt, 1999 ; Yin, 2003). En effet, nous cherchons à comprendre la contribution des réseaux sociaux au processus de formation de l'opportunité, PFO dans le contexte de la PME-HT. De plus, nous avons cherché à comprendre les variables d'un phénomène (l'entrepreneuriat international) qui ne peuvent pas être contrôlées ni manipulées par le chercheur (Yin, 2003, p. 7).

Précisons que, même si la méthodologie d'analyse de cas multiples a été davantage utilisée dans les recherches inscrites plutôt dans un paradigme post positiviste (Eisenhardt, 1999 ; Yin, 2003), cela ne signifie pas que cette méthodologie soit spécifique à ce positionnement paradigmatique. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté l'étude de cas multiples au lieu d'un cas unique approfondi, compte tenu de sa capacité à mieux démontrer les différentes perspectives du même phénomène. Elle a ainsi permis de contraster des situations lors du PFO, par exemple, les expériences internationales réussies et celles moins réussies, les analyses des acteurs entrepreneuriaux et non d'un seul entrepreneur, des entrepreneurs moins expérimentés ou novices et des entrepreneurs plus expérimentés ou *serials,* les analyses d'entreprises qui présentent une internationalisation précoce et rapide versus celles qui ont adopté un processus d'internationalisation graduel. Par

ailleurs, cette méthode de recherche a permis d'enrichir l'étude grâce à l'apport de sources d'information variées.

Pour rendre faisable la collecte de données et l'analyse du processus de formation de l'opportunité, nous l'avons décomposée en trois temps en fonction des activités que nous avons identifiées comme critiques lors de l'analyse de la documentation (Daft et Weick, 1984 ; Dutta et Crossan, 2005), à savoir, la veille d'information, l'interprétation et l'intégration-apprentissage (rétroaction). Tel que nous l'avons signalé précédemment, il est possible que l'acteur entrepreneurial fasse des allers et retours entre ces activités jusqu'à stabilisation ou conceptualisation de l'opportunité. Cependant, nous nous sommes focalisées sur les activités et la dynamique d'interaction des entrepreneurs avec les réseaux sociaux dans chacune de ces activités.

Par ailleurs, cette recherche étant processuelle, nous avons réalisé des entretiens auprès des entrepreneurs technologiques et de quelques membres de leurs réseaux sociaux, afin d'obtenir une description riche en données collectées, ce qui a permis de choisir, d'exclure ou d'inclure de nouvelles variables pour rendre compte du PFO dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT. Malheureusement, dans quelques cas, l'accès aux membres des réseaux sociaux a été limité, ce qui n'a pas permis de réunir toute l'information pour faire une triangulation.

5.3 Le devis de recherche

5.3.1 Unités d'analyse

À propos des études qualitatives processuelles dans les organisations *vivantes,* Langley (1999) remarque la difficulté qui se pose au chercheur « d'isoler les unités

d'analyse de façon claire », compte tenu que les phénomènes à l'étude présentent « un caractère flou et divergeant dans le temps ». Nous nous sommes confrontée à cette situation et nous avons choisi dans le cadre de cette recherche, trois unités d'analyse identifiées comme critiques pour la problématique de recherche, même s'il y a d'autres unités d'analyse plutôt contextuelles qui sont implicites dans notre choix (l'organisation PME-HT et la région du pays d'analyse). Ainsi, les unités retenues sont les suivantes :

1. L'acteur entrepreneurial de la PME-HT, que ce soit l'entrepreneur ou les membres de l'équipe entrepreneuriale.
2. Le processus de formation de l'opportunité. Ce processus est analysé en retraçant ceux qui ont été identifiés par l'acteur entrepreneurial comme étant les plus marquants, soit parce qu'ils se concrétisent en opportunités réussies lors de leur exploitation dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT, soit par l'apprentissage qu'il a laissé à l'entrepreneur lors du processus de formation de l'opportunité qui pourrait être capitalisé ultérieurement dans une nouvelle démarche. Dans ce dernier cas, nous parlons d'un PFO qui a échoué ou qui a été abandonné.
3. Le rôle des réseaux sociaux lors du PFO dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT.

L'expérience d'une étude réalisée en 2006 en Colombie (un pays contrasté par rapport au Canada et particulièrement au Québec) nous a montré que les PME-HT de l'industrie du logiciel et des technologies de l'information actives à l'international sont plutôt constituées d'une équipe entrepreneuriale que d'un entrepreneur isolé, comme cela a aussi été signalé dans des études empiriques interculturelles des entreprises technologiques (Loane *et al.*, 2007). Cependant, l'étude exploratoire réalisée a montré que, parmi les membres de l'équipe entrepreneuriale, il semble y en avoir un (ou une) qui est reconnu comme celui qui a entamé le processus

entrepreneurial. Face à cette situation, nous avons donc maintenu l'esprit ouvert aux différentes possibilités de configuration des équipes entrepreneuriales que nous pourrions rencontrer. C'est ainsi que, parmi l'échantillon final, nous avons trouvé des entreprises constituées d'entrepreneurs isolés (soit le cas de l'entreprise Guichet-Med) et d'autres constituées d'équipes entrepreneuriales hétérogènes (Phénix, Gamme) démontrant parfois un leadership reconnu entre leurs membres. C'est le cas des entreprises Lune et Globalclip.

5.3.2 La stratégie d'échantillonnage

Nous avons choisi l'échantillonnage de *type non probabiliste par cas extrêmes* (Patton, 2002) qui permet de mieux comprendre un phénomène en contrastant des positions extrêmes lors du choix des entreprises technologiques (PME-HT). L'explication de la procédure suivie pour le choix des entreprises va suivre.

5.3.2.1 Le choix de Montréal

Pasquero (1988) suggère que la composition de l'échantillonnage dans des recherches qui visent à comprendre les phénomènes interculturels doit tenir compte d'un triple niveau d'hétérogénéité. Dans le cas présent, l'échantillon provient du Québec mais les entreprises opèrent dans différentes parties du monde, ce qui constitue ce premier niveau d'hétérogénéité. À un deuxième niveau, l'hétérogénéité à l'intérieur de l'échantillon génère de la complexité et de la distorsion par rapport aux analyses. Cependant, nous avons réduit cette complexité en nous concentrant sur une région, plus précisément la province de Québec en mettant l'accent sur la région métropolitaine de Montréal pour faire la comparaison dans des entreprises de différents sous-secteurs de l'industrie du logiciel et des technologies d'information. Finalement, à un troisième niveau, on a reconnu qu'il était nécessaire de gérer la composition de cet échantillon d'entreprises à partir d'un critère de variété (pour

assurer la saturation théorique) et pour faire des comparaisons qui soient pertinentes en raison de leurs expériences, le niveau d'internationalisation. L'échantillon des entreprises prend en compte des critères de variété dans différents domaines d'activités : services sur Internet, jeux vidéo, systèmes de tests et de contrôle, logiciels spécialisés pour l'industrie de la construction, entre autres.

Par ailleurs, le choix de l'industrie des TIC et de la région du Québec répond à notre intérêt personnel en tant que professeure et chercheure de l'Université de *Los Andes* en Colombie à apporter une contribution à la consolidation d'une industrie prometteuse dans un pays émergent (pays d'origine de la chercheure), en approfondissant la compréhension du processus d'internationalisation des PME-HT de l'industrie des TIC du Québec, le Canada étant le pays d'accueil de la chercheure lors de ses études de maîtrise et de doctorat.

Cet intérêt émerge de notre participation, pendant les années 1999 et 2004 à la conception et à la mise en valeur d'un programme de formation et de conseil aux PME qui s'orientent vers l'internationalisation, en partenariat avec différents acteurs (l'Agence du gouvernement de promotion des exportations, l'université et les organisations PME). Ceci nous a permis de comprendre l'hétérogénéité de ces organisations, de nous immiscer dans les problématiques auxquelles elles doivent faire face ainsi que de comprendre leurs besoins, pour assurer la survie et la croissance de leur organisation et surtout de leur processus d'internationalisation. Ainsi, notre expérience du terrain nous a permis de constater que cette situation est particulièrement critique dans le cas des entreprises intensives en connaissances d'un pays émergent, comme celui de la Colombie, qui agissent dans des industries mondialisées (sans frontières) comme celle des technologies de l'information, où la participation au marché international devient essentielle à leur survie et à leur développement. Cependant, le développement de méthodologies adaptées aux besoins de l'enseignement et de l'intervention auprès des PME-HT, exige une compréhension

plus approfondie du processus d'internationalisation de ces organisations. Dans ce sens, une première recherche exploratoire a été réalisée en 2006 auprès des entrepreneurs technologiques de l'industrie de TIC en Colombie qui a permis de comprendre comment les réseaux sociaux contribuent au succès du PI de ces organisations en jouant différents rôles (Ferro *et al.*, 2009).

Dans le champ d'études de l'EI, Rialp et ses collaborateurs (2005) remarquaient l'importance, pour le développement de ce champ, de diversifier la recherche, afin de contribuer à la compréhension du phénomène d'internationalisation précoce et rapide dans des contextes moins étudiés, comme celui d'un pays émergent. De même, quelques chercheurs des champs d'études de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneuriat international (Coviello et Jones, 2004 ; Engelen *et al.*, 2009) ont signalé le potentiel de contribution de la recherche comparative à la théorisation et la pratique, puisqu'elle facilite la généralisation des résultats, ainsi que la reconnaissance des limites des spécificités liées au contexte.

Donc, même si cette recherche n'est pas comparative, elle se place comme un *pont* entre deux régions de deux pays contrastés lorsque la réflexion et l'objet de recherche des chercheurs évoluent d'une problématique générale étudiée dans le contexte spécifique de leur pays d'origine vers un objet plus précis de recherche dans un autre contexte, le Québec, en cherchant à mieux contribuer à la compréhension du phénomène d'internationalisation précoce et rapide au-delà des frontières, en accord avec la proposition de quelques chercheurs en vue de consolider le champ d'étude de l'EI (Rialp *et al.*, 2005).

Ainsi, le Québec et particulièrement la région métropolitaine de Montréal comme terrain de recherche, correspondent à la connaissance acquise pendant la période d'études doctorales de l'importance de cette industrie dans la région, ainsi qu'une certaine similitude des problématiques qui ont été identifiées à partir de la recension

d'écrits empiriques (Reuber et Fischer, 1997 ; Loane et Bell, 2006 ; Spence et Crick, 2006 ; Loane *et al.*, 2007). Un aperçu préliminaire du contexte de cette industrie au Canada confirme la pertinence d'approfondir sur le PFO de PME-HT de l'industrie de TIC dans la région du Québec.

Au Québec, selon Statistiques Canada (2011), en 2009, l'industrie de l'information et des communications, TIC, participe à 5,1 % du PIB du Canada, avec plus de 131 400 emplois, répartis dans 7 782 établissements, en générant 34,5 milliards de dollars de revenus. Cette industrie est une source de croissance importante de la Province du Québec, enregistrant entre 1997 et 2009 un taux de croissance moyenne de 5 % par année, « soit un rythme deux fois plus rapide que celui observé pour l'ensemble de l'économie québécoise » (Québec, 2011, p.8). Le dynamisme de l'industrie est attribué en partie aux avantages fiscaux accordés par la Province depuis 1997; ainsi, en 2007, ce secteur a investi 947 M$, soit 20 % du total investi au Québec, en se plaçant comme le plus actif en R-D industrielle de la région. En 2009, le secteur des TIC du Québec contribue à raison de 21,2 % du total du PIB de l'industrie des TIC au Canada et à 20, 4 % du total des exportations canadiennes de cette industrie.

Le secteur des TIC est composé de quatre sous-secteurs : i) entreprises spécialisées dans la conception et la fabrication de biens TIC (composantes électroniques, optiques et accessoires); ii) des entreprises qui fournissent des services en technologie de l'information, TI (conceptions de systèmes informatiques et éditeurs de logiciels), iii) des fournisseurs de services de télécommunications et iv) des grossistes et réparateurs de logiciels et appareils électroniques et de communications. Les entreprises qui composent l'échantillon du Québec se placent plutôt dans les premier et deuxième groupes.

Cette industrie, particulièrement le groupe fournissant des services TI[21], est composée principalement de PME, avec une taille moyenne de 35 employés par entreprise, qui s'orientent davantage vers les marchés internationaux (55 % des revenus, 90 % aux États-Unis) (InterLogiQ, 2003). Cette industrie, intensive en exportations et très spécialisée, contribue à la génération d'emplois et investit environ 28 % de ses revenus en R- D (*ibid.,).* Plus de la moitié des entreprises de logiciels se concentrent dans la région métropolitaine de Montréal (MDER, 2004 ; ICRIQ, 2009).

5.3.2.2 Le choix des PME à forte intensité de savoir

En ce qui concerne les entreprises, notre échantillon porte sur celles qui ont réussi dans leur processus d'internationalisation et sur quelques-unes qui connaissent un succès dans leur marché local seulement.

Par rapport au succès de l'internationalisation des PME-HT, Reuber et Fischer (1997) proposent de le mesurer à travers le degré d'internationalisation, selon les trois critères suivants: la proportion des ventes externes sur le total des ventes, la proportion du personnel de la firme qui consacre plus de 50 % de son temps aux activités d'internationalisation et la dispersion des ventes selon les régions du monde. Cette mesure a été davantage utilisée par les chercheurs de l'EI (Bell *et al.*, 2003 ; Zahra *et al.*, 2003 ; Oviatt et McDougall, 2005). Dans le contexte de cette recherche, nous avons utilisé ces trois critères du degré d'internationalisation pour la sélection préliminaire des cas de PME-HT, même si nous reconnaissons la limite de l'utilisation d'une mesure universelle du succès. C'est une notion qui a été qualifiée de polysémique, tel que l'a indiqué Sammut en 1998 (p. 20), qui affirmait que :

21 Ces chiffres sont un indicatif de l'industrie du logiciel car de nombreuses autres échappent à cette catégorie (SCIAN, 2002 – 5112) selon le système de classification des industries de l'Amérique du Nord touchant de plus près des domaines tels que les communications et les services.

« l'appréciation du succès ne peut être universelle dans la mesure où chacun le perçoit et l'analyse différemment selon ses aspirations personnelles et ses conditions d'exercice ». Les appréciations des entrepreneurs peuvent varier selon leur subjectivité, elle-même fortement teintée de leur culture et de leur milieu d'affaires respectif.

Cependant, afin d'atténuer cette problématique sur le choix final des entreprises, nous avons ajouté un autre critère que nous avons jugé pertinent puisqu'il a permis d'incorporer, d'une certaine façon, des appréciations de ce qui représente une entreprise à succès et à moindre succès dans l'internationalisation du pays; il s'agit du gain de légitimité (Aldrich et Fiol, 1994) ou la reconnaissance formelle et informelle par le milieu des affaires, qui se manifeste par exemple par avoir reçu une distinction ou un prix pour l'engagement à l'international, être référé par des experts du secteur et/ou faire l'objet d'une parution dans les journaux. Selon la technique d'échantillonnage de « jugement du chercheur », d'autres critères ont été pris en compte, afin de maximiser les contrastes dans la configuration de l'échantillonnage des entreprises de l'industrie du logiciel et des technologies de l'information, telles que l'expérience dans l'industrie (année de constitution) et l'expérience en internationalisation (années d'expérience internationale), la composition de l'équipe entrepreneuriale (profil des membres de l'ÉE) et la taille de l'entreprise (petite ou moyenne entreprise).

En accord avec ces critères, nous avons identifié neuf PME-HT de l'industrie du logiciel et des technologies de l'information. À propos du nombre de cas analysés, Eisenhardt (1989) suggère que le seuil de saturation théorique se présente entre quatre et dix cas. Dans l'analyse de cas du Québec, nous sommes arrivés à la saturation théorique lors du sixième cas, cependant nous avons retenu les huit cas les plus complets qui nous ont permis de maximiser les contrastes tout en évitant les répétitions. Pour réaliser l'étude du PFO, nous avons analysé plus en profondeur les

opportunités des cinq cas. Les informations des autres cas sont utilisées dans certaines analyses quand elles sont porteuses d'informations pertinentes, mais non répétitives.

Pour le choix d'entreprises dans la région métropolitaine de Montréal, nous avons consulté le répertoire de la Banque d'entreprises du Québec du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) où sont répertoriées les entreprises dans le domaine de l'édition de logiciel par région; ce répertoire fournit de l'information sur certaines caractéristiques des entreprises pertinentes à notre recherche, par exemple, la taille de l'entreprise, la description générale des activités et des produits, les marchés desservis, la proportion des exportations sur les ventes totales ainsi que le nom des entrepreneurs ou personnes contacts dans l'entreprise. Ainsi, cette banque de données nous a permis d'identifier quelques entreprises québécoises qui semblaient être très pertinentes dans l'industrie du logiciel et des technologies de l'information, c'est le cas des entreprises Gamme et @Pelta. Cependant, le choix final des entreprises a été déterminé par la disponibilité des entrepreneurs identifiés. Dans ce sens, tout en s'assurant que les entreprises répondaient aux critères préétablis selon le « *jugement du chercheur* », nous avons aussi accordé de l'importance à la technique d'échantillonnage de type *« boule de neige »* pour le choix; les références fournies par les chercheurs, professeurs, associations, collègues du doctorat et par les contacts avec les entrepreneurs et les experts dans l'industrie ont facilité l'identification et l'accès aux entrepreneurs technologiques québécois qui réunissaient les critères préétablis.

Le tableau 5.1 présente la composition de l'échantillon, selon les critères prédéfinis pour la recherche. Parmi ces critères l'industrie, la taille, l'expérience internationale et le succès ou non-succès du processus d'internationalisation.

Tableau 5.1 Profil des PME-HT et du processus d'internationalisation ou PI

Degré d'internationalisation (-) → (+)

PME-HT (*)	**@Pelta**	**SSolution**	**GuichetMed**	**3DStruct**	**GlobalClip**	**Gamme**	**Lune**	**Phénix**
Date de création	**1985/2004**	**2002**	**1998/2007**	**1994**	**2006**	**1999**	**2007**	**2004**
Membres de l'ÉE Compétences	ÉE I : 1 →2 Peu diversifiées	ÉE I : 4 →3 Peu diversifiées	ÉE I : 1→ 3 Moyennement Diversifiées	ÉE I : 2→4 Peu diversifiées	ÉE I : 2→3 Moyennement diversifiées	ÉE I : 3→4 Très diversifiées	ÉE I : 3→5 Très diversifiées	ÉE I : 2 Très diversifiées
Capacités d'absorption	Technologique Industrielle	Technologique Industrielle	Technologique Industrielle Internationale	Internationale Industrielle Technologique	Technologique Commerciale Internationale	Internationale, Industrielle Technologique Commerciales	Internationale Industrielle, Technologique Commerciale	Internationale Industrielle Technologique Commerciale
Âge de la firme	26 ans	9ans	13ans	17 ans	5 ans	12 ans	4 ans	7ans
Effectifs (2011)	10	15	18	20	20	275	120	110
Chiffre d'affaires	< 1 M $	< 1 M $	< 3 M $ 2010	n.d	3,2 M$ 2010	45 M $ 2010	10 M $ 2010	5 M $ 2010
Premières exportations	4e année premier essai 20e re-essai	1ère année d'opération	1ère année d'opération	4e année	2e année	1ère année dynamisme à la 6e année	1ère année d'opération	1ère année d'opération
Exportations/ revenu total	Irrégulier	Irrégulier	Nd	< 98 %	95 %	60 %	95 %	97 %
Marchés (regions et pays)	Amérique du Nord : Canada États-Unis Europe : France	Amérique du Nord : Canada États-Unis Europe : France	Canada Angleterre Hongrie France Espagne Slovaquie Autres (Asie)	États-Unis Canada Nouvelle-Zélande Australie France Mexique Brésil	Canada États-Unis Japon Chine Inde Norvège Mexique	Canada États-Unis Mexique Japon plusieurs pays d'Europe et d'Asie	États-Unis Australie Nouvelle-Zélande Angleterre, Mexique Autres	Amérique du Nord (2) Amérique Latine (4) Afrique (9) Asie (3) Océanie (2) Europe (2)
Pays (nombre)	2	3	7	7	8	16	22	22
Continents (nombre)	2	1	3	3	3	3	4	5
Niche de marché	Sécurité informatique Internet	Applications Oracle Forms vers APEX Développeur	Sécurité des circuits de narcotiques	Applications secteur de l'ingénierie de la construction	Applications pour la photographie	Solutions de tests destinés → d'appareils électroniques	Jeux vidéo grand public, différentes plateformes	RSE et performance environnementale
Modes d'entrée	Exportation	Distributeur partenaire	Exportation et distributeur	Distributeur partenaire	Distributeurs et licences	Bureaux Alliances et acquisitions	Distributeurs Partenaire mondial	Bureaux et coentreprise

ÉE I : Équipe initiale ou fondateur RSE : responsabilité sociale de l'entreprise (*) les noms des entreprises sont fictifs

En ce qui concerne l'accès aux membres des réseaux sociaux des entrepreneurs interviewés, ceci a été facilité, dans la plupart des cas, par les entrepreneurs eux-mêmes qui nous ont présentée à leurs contacts. Dans d'autres cas, nous avons contacté directement des réseaux que les entrepreneurs avaient identifiés comme participant au PFO (Gamme). Cependant, certains cas de membres de réseaux, malgré plusieurs tentatives, n'ont pas pu être contactés (Guichet-Med).

5.3.4 Les sources d'information

La principale source de données de la présente recherche a été les entretiens auprès des acteurs entrepreneuriaux (individus ou membres d'équipes entrepreneuriales) et des membres de leurs réseaux sociaux ayant participé aux discussions, lors du processus d'identification ou de mise en valeur de l'opportunité, dans le contexte de l'internationalisation. Ces sources d'information ont été complétées par des questionnaires envoyés aux participants avant les entrevues (voir l'annexe H) et par des sources documentaires, telles que les rapports de l'industrie faits par des associations professionnelles et par les agences de promotion des exportations, les rapports internes des entreprises, comme c'est le cas des plans d'exportation, élaborés et lorsqu'ils étaient disponibles. De même, pendant la période 2009-2011, nous avons fait un suivi des sites Web des entreprises, particulièrement les sections de : nouvelles, description de projets, produits, et la démarche internationale, ce qui nous a permis d'identifier des acteurs clés du processus de formation de l'opportunité ainsi que suivre l'évolution de l'entreprise liée à son processus d'internationalisation. Ces sources d'information ont été complétées par un suivi des articles de presse liés aux entreprises étudiées particulièrement sur leur évolution, la reconnaissance dans le milieu des affaires et l'identification et l'exploitation de nouvelles opportunités à l'international.

Les rapports de l'industrie ont permis d'acquérir une meilleure connaissance des particularités du milieu technologique et donc, de la culture et du langage technique qui le caractérisent; tel est le cas du rapport sur *Le secteur canadien du logiciel* de *divertissement* (HAL, 2009) qui a permis identifier les principaux acteurs de l'industrie, les caractéristiques des entreprises qui le composent et les facteurs du milieu qui contribuent au développement de l'industrie. De même, nous avons interviewé quelques intervenants de l'industrie, afin d'avoir une meilleure compréhension du milieu des affaires et d'identifier des entreprises sur lesquelles porterait la recherche. Les rapports de l'industrie et les études académiques ont également facilité cette tâche, car ils sont plus détaillés et fournissent des informations pertinentes, dans le cadre de cette recherche.

Par ailleurs, l'utilisation de différentes sources d'information a permis de trianguler l'information collectée, bien que celle-ci, dans une approche constructiviste axée sur la théorie ancrée, ne soit pas considérée comme suffisante pour assurer la qualité. Cependant, nous adhérons à la proposition de Guba et Lincoln (2005) de mettre à contribution différentes méthodes qualitatives pour améliorer la qualité des informations collectées. Ainsi, la triangulation entre acteurs participants du PFO devient pertinente pour mieux comprendre le milieu et reconstruire ce qu'il s'est passé, car nous devions faire appel à leur mémoire.

5.3.5 La collecte de données sur le terrain

La collecte de données sur le terrain a été faite en deux temps. D'abord, pendant les mois de juin, juillet et septembre de 2009. Par la suite, entre juin et juillet 2010 dans les villes de Montréal, Magog et Trois-Rivières. À certaines occasions, nous avons communiqué avec les membres des réseaux des entrepreneurs hors Canada et les

avons interviewés par téléphone ou par Skype (c'est le cas des entreprises GlobalClip et Lune, dans leurs réseaux situés aux États-Unis).

Tableau 5.2 Distribution des entrevues par cas

Nom de l'entreprise	**Membres de l'ÉE interviewés**	**Membres du RS**	**Durée totale**	**Quand ?**
@Pelta	Directeur propriétaire Associé	Autre entrepreneur ami depuis longtemps	3 heures	Le 2 juillet 2009 Le 8 juillet 2009 Le 17 juillet 2009
SSolution	Directeur propriétaire (3 fois) Associé (1 fois)	Un membre du réseau d'affaires	6 heures	Le 19 juin 2009 Le 27 juin 2010 Le 2 juillet 2009 Le 30 novembre 2009 Le 10 juillet 2010
GuichetMed	Directeur propriétaire	Un membre du réseau interne	2 heures	Le 14 juillet 2009
3DStruct	Directeur propriétaire (3 fois) Associé (1 fois)	RS à liens forts consulté lors du PFO	6 heures	Le 10 juin 2009 Le 8 juillet 2009 Le 25 juillet 2009
GlobalClip	Directrice et propriétaire (2 fois) Associé (1 fois)	Réseau d'affaires (allié international)	4 heures	Le 22 juillet 2009 Le 27 juillet 2009 Le 9 novembre 2009 Le 10 juillet 2010 (téléphone)
Gamme	Entrepreneur E1 Entrepreneur E2	Réseau d'affaires	4 heures	Le 22 juillet 2009 Le 9 juillet 2010
Lune	Entrepreneur E1 Entrepreneur E2 (deux fois)	Réseau d'affaires (*Angels*)	4 heures	Le 6 juillet 2009 Le 9 juillet 2009 Le 13 juillet 2009 Le 23 juillet 2010 (téléphone)
Phénix	Entrepreneur E1 Entrepreneur E2		3 heures	Le 21 juillet 2009

Deux chercheurs du domaine d'études de l'entrepreneuriat ont participé au processus de collecte de données, particulièrement lors des entretiens auprès des personnes interviewées (membres de l'équipe entrepreneuriale et leurs réseaux). Ceci a permis, lors des échanges entre chercheurs, d'enrichir et de compléter autant les observations prises que les notes de terrain. Cette comparaison a été faite au cours des 24 heures suivant l'entretien. Dans certains cas, nous sommes retournés sur le terrain afin de

compléter l'information, ce fut le cas pour les entreprises 3DStruct, SSolution et Lune; dans d'autres cas, la triangulation d'information avec différents membres de l'ÉE ou des RS a été suffisante pour bien compléter ou bien saisir les PFO.

Il faut souligner que même si nous avons essayé de contacter tous les membres de l'ÉE des entreprises, cela n'a pas été possible. Cependant, les entretiens réalisés et les autres sources d'information utilisées, ont facilité la triangulation et même complété l'information, ce qui fut le cas par exemple de l'entreprise Phénix qui actualise l'information de son site Web avec régularité et qui fournit les témoignages de membres des réseaux des entrepreneurs qui ont participé à des projets internationaux. Cette recherche de données secondaires disponibles sur Internet s'est révélée une source importante d'accès à l'information au-delà des frontières, particulièrement lors de notre retour à la Colombie en janvier 2010 et les voyages de courte durée au Canada. En plus, nous avons trouvé sur Internet des articles de journaux portant sur les cas étudiés et pertinents à nos analyses du PFO à l'international.

L'entrevue

L'entrevue approfondie des membres de l'ÉE par l'entremise de questions ouvertes, a été privilégiée, car nous cherchions à faire émerger le sens que l'acteur entrepreneurial accorde à ses actions, particulièrement lors du PFO. De même, les entrevues permettent d'établir des nuances, lors de comparaisons liées à la stratégie de recherche par cas multiples. Les questions ont été organisées afin d'apporter une réponse aux quatre sous-questions de cette thèse. Voici les différents thèmes de l'entrevue :

- Le profil et une brève histoire de la configuration de l'équipe entrepreneuriale et de l'entreprise;

- La représentation de l'environnement de l'entreprise (perceptions de l'environnement de l'industrie, de l'environnement international, du milieu analysable ou non-analysable);
- L'orientation internationale de l'entreprise et son évolution;
- Le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale dans le contexte de l'internationalisation à partir des opportunités réussies et non-réussies (signification, types d'opportunités, moments, étapes);
- Les réseaux sociaux (évolution, dynamique et rôles dans les activités de veille, interprétation et intégration de l'information lors du processus de formation de l'opportunité).
- Réflexions générales de l'acteur entrepreneurial (apprentissages lors du processus).

Le guide d'entrevue final est présenté à l'annexe H et celui à l'intention des membres du RS à l'annexe I. L'entretien auprès des entrepreneurs a été centré sur ce qui s'est passé lors d'un PFO spécifique et particulièrement sur le rôle qu'ils y ont joué. De même, l'appréciation des membres des réseaux permet de mieux saisir les compétences entrepreneuriales qu'ils reconnaissent et valorisent chez les membres de l'ÉE et qui sont très liées aux PFO. De plus, dans certains cas, lors d'entretiens, les membres des RS ont souligné des aspects de réciprocité qui s'institutionnalisent lors de ces échanges entrepreneuriaux.

Par ailleurs, préalablement à l'entrevue, nous avons envoyé un questionnaire par courriel afin de collecter des informations qui permettaient de caractériser les entreprises dans leur démarche internationale (voir annexe J). Cette technique a été efficace dans le cadre de ce processus; il a néanmoins fallu, dans quelques cas, compléter des informations spécifiques liées aux revenus des entreprises et à leurs exportations.

Pour l'élaboration du guide d'entrevue approfondie, nous avons suivi la démarche de Candido Vieira-Borges lors de sa thèse doctorale sur la formation du capital social (Vieira Borges, 2007) sujet proche du nôtre qui cherche à comprendre la dynamique des réseaux sociaux (et leur configuration). Plus précisément, l'auteur identifie deux méthodes qui ont été utilisées par les chercheurs du capital social dans la préparation des questions qui visent à reconnaître et à caractériser les contacts de l'entrepreneur. Une première méthode, connue comme « génératrice de noms », consiste à demander à l'entrepreneur de nommer les principaux contacts de son réseau avec lesquels il parle fréquemment de sujets liés à son affaire, ce qui permet plutôt l'identification de réseaux à liens forts. Une deuxième méthode, identifiée comme « génératrice de ressources », permet de reconnaître les contacts de l'entrepreneur qui ont favorisé l'accès à un type de ressources (tangibles ou intangibles) pour la réalisation des activités, par exemple dans notre cas lors du PFO.

Nous considérons que les deux méthodes de questionnement sont complémentaires. D'une part, « le générateur de noms » permet d'identifier les réseaux de l'entrepreneur qui servent au processus de vérification de l'information et d'autre part, le générateur de ressources aide à identifier les différents réseaux et leurs rôles selon les activités auxquelles ils participent lors du PFO.

En bref, les entretiens auprès de membres de l'ÉE et de membres du RS ainsi que l'information de différentes sources ont permis la triangulation nécessaire pour mieux comprendre et mieux décrire les PFO lors de l'internationalisation de PME-HT.

5.3.6 Stratégie d'analyse des données qualitatives

La complexité de l'analyse des données processuelles, où les dimensions interagissent entre elles, qui rend difficile la compréhension du phénomène à l'étude,

invite les chercheurs à avoir recours à une combinaison d'approches afin de donner du sens à cette masse brute de renseignements (Langley, 1999 ; Charmaz, 2006). Par conséquent, dans cette logique, nous avons adopté une combinaison d'approches qui ont permis de comprendre le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT et, plus particulièrement, le rôle des réseaux sociaux dans le processus de formation de l'opportunité.

Trois principes ont été pris en compte pour guider cette démarche : i) respecter la précision de l'information; ii) amener à une conceptualisation simple et parcimonieuse et; iii) faciliter la répétition de l'expérience pour une généralisation ultérieure (Langley, 1999, à partir de Weick, 1979).

Parmi les approches processuelles analysées par Ann Langley (voir tableau 5.3), celle qui s'est avérée pertinente compte tenu de l'objectif de recherche poursuivi est la théorie ancrée (Strauss et Corbin, 1990) qui, selon une approche inductive modérée, permet la construction graduelle de catégories et de sous-catégories qui émergent du terrain tout en revenant sur la théorie pour leur confrontation. Cette approche flexible apporte des principes et pratiques qui exigent une interprétation que Langley décrit comme « impressionniste », en apportant la précision, mais moins de simplicité. Face à cette situation, nous avons ajouté deux autres stratégies d'analyse qui contribuent à la simplicité. Une première stratégie, la *décomposition temporelle,* a été directement proposée par Langley (1999) et elle permet de décortiquer un processus en périodes d'analyse.

Nous avons décortiqué le PFO en trois périodes : (i) veille de l'information, ii) interprétation et traitement de l'information et iii) intégration et apprentissage, tel qu'il est présenté lors de la construction du cadre conceptuel préliminaire. Ces périodes ont été adaptées du modèle de Daft et Weick (1984) et de la proposition de Dutta et Crossan (2005).

Tableau 5.3 Stratégie de *sensemaking* dans la recherche processuelle

Stratégie	Précision	Simplicité	Généralisabilité
	Haute	Basse	Basse
Narrative	↑	↓	⇣
Théorie ancrée	↑	↓	⇣
Décomposition temporelle	↑	↓	⇣
Graphique	↑	↓	⇣
Stratégique synthétique	↑	↓	⇣
Quantification	↑	↓	⇣
Simulation	↑	↓	⇣
	Basse	Haute	Haute

Tiré de Langley (1999, p. 706, traduction libre)

Néanmoins, ce processus, bien que séquentiel, présente la difficulté d'établir la différence entre le commencement et la fin de chacune des phases, car les frontières entre les périodes d'analyse du PFO ne sont pas aussi précises, comme l'analyse de la théorie le suggérait, problématique constatée lors de l'accès au terrain, ce qui est décrit dans l'analyse des résultats.

De même, cette approche a permis d'incorporer, lors de la construction théorique, des mécanismes de « rétroaction et de causalité multidirectionnelles » (Langley, 1999) qui ont émergé du terrain et qui ont complété ceux reconnus lors de la préparation du cadre conceptuel préliminaire, telles que les flèches de rétroaction de l'apprentissage ainsi que la rétroaction entre les activités de veille et d'interprétation de l'information et les échanges entre participants (entrepreneurs technologiques et leurs réseaux). Cet aller et retour tout au long du PFO souligne aussi la problématique de l'ambigüité entre les périodes.

Autrement dit, cette approche s'accorde avec un phénomène dynamique permettant d'inclure des événements et aussi des catégories et des sous-catégories qui, tout en émergeant, se transforment en variables pour la construction du modèle de théorisation en reconnaissant des zones d'ambigüité que nous illustrerons dans le chapitre d'analyse des résultats.

Enfin, l'approche de la stratégie graphique, comme la présente Langley, permet de représenter un nombre considérable de dimensions sur une même surface. Celle-ci nous est apparue pertinente, pour représenter les réponses aux questions qui émergent de chaque analyse de cas et qui ont guidé notre démarche de recherche. Ainsi, pour chacun des cas étudiés, nous avons construit des représentations de la signification accordée par les acteurs entrepreneuriaux à l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation, en considérant les attributs qui émergent lors de leur définition, de même que la caractérisation que les entrepreneurs font de leur environnement et la configuration des réseaux sociaux à travers le temps, lors du PFO. À la fin, nous avons intégré les différentes dimensions de l'analyse de chaque question dans des schèmes porteurs de signification, ce qui complète les autres stratégies de fabrication de sens. Autrement dit, nous avons fait appel à l'utilisation des représentations entrepreneuriales pour mieux comprendre à postériori l'acte entrepreneurial (Filion, 2008) du processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT tout en reconnaissant l'acteur entrepreneurial (soit l'entrepreneur ou les membres de l'équipe entrepreneuriale) ainsi que ses réseaux de relations.

5.3.6.1 Traitement et analyse de données

En cohérence avec ce que propose Langley (1999), nous approfondissons la compréhension d'un processus complexe, comme celui de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT, en nous appuyant sur trois

critères : la précision qu'apporte l'approche inductive (Strauss et Corbin, 1990); la simplicité en nous appuyant sur la théorie pour l'interprétation (en aller et retour entre terrain et théorie); et l'inspiration ou la créativité à travers la mise en contribution des différentes approches d'analyse pour donner du sens. À l'instar d'une représentation et d'une documentation soigneuse, nous produirons une démarche qui permettra de juger de sa transférabilité à d'autres situations (Guba et Lincoln, 1994).

En accord avec les stratégies d'analyse exposées, nous avons préparé la marche à suivre pour l'organisation, le traitement et l'analyse de l'information collectée en privilégiant la démarche suggérée par l'approche de la théorie ancrée (Strauss et Corbin, 1990). Ainsi, l'information des entrevues (qualitative, pour la plupart) a été enregistrée et transcrite de façon méthodique et a été complétée par les notes prises sur le terrain (par deux chercheurs participant aux entretiens) : environ 790 pages de transcription, une moyenne de 43 pages par membre de l'ÉE interviewé et de 14 pages par membre du RS. La durée des entretiens a varié de 45 minutes à deux heures pour les membres de l'ÉE et entre 20 et 30 minutes pour les membres du RS.

Par la suite, chaque transcription de chaque cas a été relue à plusieurs reprises pour identifier les thèmes émergents liés à la question centrale et aux sous-questions de cette recherche, que ce soit la signification et la nature de l'opportunité, le processus de formation de l'opportunité (changements dans le temps), les aspects liés à l'interaction avec les réseaux sociaux, les représentations de l'environnement ainsi que ses caractéristiques, les capacités et les dimensions cognitives de l'acteur entrepreneurial de la PME-HT qui entrent en jeu tout au long de ce processus.

Nous avons commencé la codification en analysant les cas jugés comme les plus clairs et les plus complets par rapport aux sujets centraux de la thèse (deux cas ont été choisis). Ce processus s'est fait manuellement, en prenant d'abord comme catégories générales les chapitres centraux de la conversation selon le guide d'entrevue. Par la

suite, nous avons analysé chaque paragraphe de la conversation, en tenant compte dans cette démarche de deux interrogations : *de quoi parle* le répondant et *comment il en parle*. Cela correspond au processus de *codification ouverte* comme le synthétise Olga Navarro dans sa thèse (2007), processus qui a généré un grand nombre de codes. Les codes sont d'abord classés en thèmes centraux ou chapitres; ces chapitres sont ensuite divisés en sections et sous-sections, selon le besoin. Le tableau 5.4 montre les chapitres généraux des codes et les premières divisions.

Tableau 5.4 T1➔ Codification ouverte

Chapitres généraux de codes	Nombre de sous-codes
1. Descripteurs de la PME-HT	9 ➔ + 7
2. Équipe entrepreneuriale	13 ➔ +30
3. Création de l'entreprise	11➔ + 3
4. Caractérisation du PI	11➔ +10
5. Représentation de l'environnement	6 ➔ + 3
6. Opportunités spécifiques réussies	10➔ +20**…**
7. PFO- mauvaise expérience	8 ➔ + 5
8. PFO-phases	11➔ +23**…**
9. Réseaux sociaux	9 ➔+ 25 **…**
10. Signification de l'opportunité d'affaires	4 ➔ +32
11. Typologies des opportunités	9

(+) nombres de codes qui s'ajoutent ➔niveau 3

(…) l'ouverture de l'arbre de codes continue à autres niveaux

Par la suite, dans un deuxième temps, nous avons révisé la relation entre les codes et nous sommes revenus sur la théorie en cherchant l'explication théorique à certains de ces codes. Dans cette phase, nous avons regroupé certains codes dans une seule catégorie. Ces codes ont été discutés avec nos directeurs de recherche afin de mieux les définir et en s'assurant de mieux circonscrire leur sens lors de leur

conceptualisation. Ce processus s'est poursuivi lors de nombreuses révisions en laissant émerger les catégories du terrain pour faire des comparaisons avec le cadre conceptuel et avec la théorie. Dans cette procédure, nous reconnaissons la *codification axiale* (Navarro-Flores, 2007) qui sert à établir des relations de même que des propositions théoriques. En nous servant de la codification de la signification de l'opportunité et plus spécifiquement de quelques attributs des opportunités (sous-codes) reconnus lors des narrations des entrepreneurs, nous pouvons illustrer dans le tableau 5.5 la procédure suivie lors de la codification.

Tableau 5.5 Codification axiale, dans un deuxième temps

Attributs (de quoi ils parlent)	**Explications théoriques**	**Les cas montrent (codes émergents)**
Besoin du marché	Solution à un problème Besoin non satisfait Marché disponible Kirzner, 1997; Filion, 2001; Ardichvili *et al.,* 2003	(+) Explicite (-)
Dimension temporelle	Moment de reconnaissance Temps de transformation l'O Temps d'évaluation Période limitée pour l'exploitation	Autant dans la le PFO, la concrétisation et l'exploration de l'O
FIT ou congruence	Entre les savoirs et les besoins Ardichvili *et al.,* 2003	Plusieurs dimensions se synchronisent
Valeur	Potentiel de générer une valeur économique ou un prix supérieur Shane et Venkataraman, 2000; Singh, 2000; Sarasvathy *et al.,* 2003; Casson et Wadeson, 2007;	Valeur potentielle autant pour le marché que pour l'entreprise, pas exclusivement économique
Récurrence sur le marché	Non expliqué dans la théorie	Élément de reconnaissance de la valeur
Dimension relationnelle	Plutôt comme un déterminant de l'opportunité qu'une dimension… (plusieurs auteurs)	Une dimension dynamique qui s'intègre au long du PFO
Savoir-faire	Pour répondre au besoin du marché Ardichvili *et al.,* 2003	Savoir-faire élargi (technologique et autres)

Cela nous a permis de reconfigurer ce cadre (ajouter, éliminer des variables et des relations en intégrant le tout) jusqu'à la stabilité ou la saturation théorique.

Le logiciel NVivo 8 a été utilisé pour faciliter l'organisation de l'information et son analyse. Ainsi, avec ce logiciel un corpus de la recherche a été configuré, composé des entretiens réalisés par chaque cas, l'information de notes du terrain, l'information de Website pour la période 2009 et 2011, l'information de presse et les rapports de l'industrie. Ce corpus d'information a été codifié et consulté tout au long de l'analyse des cas pour établir des réseaux logiques des relations émergentes, etc.

Dans le but d'avoir une vue synthétique du devis de recherche inspiré de Patton (2002), nous présentons le tableau 5.6. Il correspond à la démarche systématique suivie, celle-ci a exigé une réflexion en profondeur afin d'éclairer nos choix.

5.3.6.2 Démarche pour l'analyse de cas

L'analyse de cas comporte différentes phases: d'abord, nous avons lu toutes les transcriptions et nous avons codifié les entretiens pour chaque cas (en moyenne trois par cas). Par la suite, avec l'aide des rapports descriptifs de NVivo 8, nous avons construit une fiche descriptive par cas ainsi qu'un résumé en élaborant un tableau synthèse des résultats par chaque question de recherche qui inclut les spécificités du cas ainsi que ses similitudes. Le nom accordé à chaque entreprise a pris en compte les caractéristiques de l'entreprise et la définition de son domaine d'affaire. Par exemple, le nom Phénix a été attribué à l'entreprise qui contribue au processus de responsabilité sociale de grandes entreprises lors de la réalisation des projets internationaux, en faisant appel à l'oiseau mythologique qui se brûlait lui-même sur un bûcher pour renaître de ses cendres.

Tableau 5.6 Synthèse du devis de recherche

Composante	**Description**
Approche globale	Recherche qualitative processuelle, privilégiant une approche interprétative, constructiviste et inductive modérée
Question centrale	*Comment* les réseaux sociaux des entrepreneurs contribuent-ils au PFO dans le contexte d'internationalisation des PME-HT?
Sous-questions	1 Quelle signification les entrepreneurs technologiques accordent-ils à l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation? 2. Comment la représentation que les acteurs entrepreneuriaux font de leur environnement influence-t-elle le processus de formation de l'opportunité internationale? 3. Comment les entrepreneurs construisent-ils et maintiennent-ils des réseaux sociaux dans un contexte d'internationalisation des PME-HT? 4. Pendant le processus de formation de l'opportunité internationale, comment évoluent la configuration des réseaux de l'entrepreneur ainsi que les rôles joués par ces réseaux sociaux?
Unités d'analyse de la recherche	▪ L'acteur entrepreneurial (individu ou équipe entrepreneuriale) ▪ Le processus de formation de l'opportunité ▪ Le rôle du RS lors du PFO
Terrain de la recherche	▪ Industrie : du logiciel et des TI ▪ Québec : région métropolitaine du Montréal, Magog, Trois-Rivières Principe : entre l'hétérogénéité externe et l'homogénéité interne
Méthode d'échantillonnage	Cas extrêmes : Choix de PME-HT ayant connu un succès et un non-succès à l'international selon le degré d'internationalisation Conceptualisation des opportunités réussies et non réussies Entrepreneurs plus ou moins expérimentés ▪ Jugement du chercheur et boule de neige
Sources d'information	▪ Experts dans l'industrie ▪ Rapports de l'industrie ▪ Entretiens auprès des entrepreneurs technologiques ▪ Entretiens auprès des membres du réseau social ▪ Documents internes des PME-HT et nouvelles de la presse ▪ Site web des entreprises périodes (2009-2011) ▪ Questionnaires préalables à l'entrevue (caractérisation des PME-HT)
Collecte de données	▪ Collecte des données du premier cas PME-HT (ruban audio). ▪ Transcription d'environ 3 entrevues par cas (2 membres ÉE et 1 membre du RS) ▪ Codification de type « grounded » (plusieurs aller-retour) ▪ Conceptualisation sous forme de catégories et de dimensions (Nvivo) ▪ Collecte des données des autres cas à Montréal (ruban audio). ▪ Transcription de 24 entrevues (784 pages à simple interligne) ▪ Codification en trois temps en laissant émerger les concepts majeurs
Stratégies d'analyse, recherche processuelle	▪ Théorie ancrée (Strauss et Corbin, 1990) ▪ Décomposition temporelle (Langley, 1999) ▪ Graphique (Langley, 1999) pour représenter les réponses aux questions ▪ Analyse intracas et inter cas selon les questions guides de recherche

L'analyse par cas a été guidée par les quatre sous-questions de la thèse. C'est ainsi qu'à partir des verbatim des acteurs entrepreneuriaux (entrepreneurs et membres de leur réseau) que nous avons interprétés nous avons construit des représentations pour chaque sous-question dans le but de mieux comprendre l'acte entrepreneurial du PFO, ce qui le précède et ce qui l'entoure (Filion, 2008). Dans cette approche interactive entre les données, la triangulation de sources d'information, l'interprétation du chercheur et la consultation des membres de notre comité de direction de thèse, nous avons construit des représentations pour chaque cas. Pour éviter des répétitions, les analyses intra-cas sont présentées dans l'annexe L de cette thèse, car les analyses inter-cas présentées aux chapitres VI et VII, s'appuient directement sur les analyses intra-cas. De plus, la compréhension même d'un cas se fait mieux lors de comparaisons. C'est de là que la théorisation commence à émerger.

Par la suite, lors de l'analyse inter-cas, nous cherchons à faire émerger les concepts majeurs en superposant les représentations de différents cas. Cette analyse s'accompagne de la construction de tableaux analytiques. Ceux-ci permettent de confronter les faits saillants de chaque cas, de nuancer les propositions selon leurs apports pour arriver à une conceptualisation finale du PFO.

5.4 Critères de qualité et crédibilité de la recherche

La recherche qualitative propose différents critères d'évaluation de la qualité d'une recherche. Les chercheurs qui adoptent un paradigme post-positiviste (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003) utilisent quatre critères d'évaluation (validité du construit, validité d'interne, validité externe et généralisabilité) qui gardent une relation directe avec les critères de qualité des recherches qui s'inscrivent dans un paradigme positiviste (validité interne, validité externe, fiabilité et objectivité). Les chercheurs du paradigme constructiviste (Guba et Lincoln, 1994) suggèrent d'autres critères

(crédibilité, transférabilité, authenticité) qui découlent de la rigueur et de l'intégrité du chercheur.

Les critères et les techniques pour assurer la qualité ont été synthétisés dans le tableau 5.7. Le tableau montre certaines ressemblances entre deux positionnements paradigmatiques en ce qui concerne les techniques proposées. La triangulation de sources d'information est la seule technique qui ne soit pas considérée parmi celles proposées pour les chercheurs du paradigme constructiviste.

Tableau 5.7 Critères de qualité de la recherche qualitative selon le paradigme

Postpositiviste (Yin 2003)	Constructiviste (Guba et Lincoln, 1994)
Validité du construit : les concepts sont bien mesurés. Comment ? ▪ Triangulation de multiples sources d'information ▪ Établir la chaîne d'évidences ▪ Saturation d'information par cas	.
Validité interne : les liens de causalité entre concepts sont démontrés jusqu'à leur stabilité. Comment ? ▪ Considérer des explications rivales ▪ Construire l'explication d'un cas et le valider avec d'autres cas jusqu'à stabilité	**Crédibilité :** une représentation du phénomène qui considère différentes alternatives de la réalité. Comment ? ▪ Utiliser des cas extrêmes. ▪ Présenter les interprétations à des pairs ▪ Vérifier les résultats avec les répondants
Validité externe : les résultats peuvent être généralisés à d'autres situations. Comment ? ▪ Utiliser des cas multiples selon une logique de réplication théorique. Un premier cas permet de valider la théorie et par la suite, nous analysons si cette même relation se reproduit dans d'autres cas	**Transférabilité** : les résultats peuvent être transférés à des contextes semblables. Comment ? ▪ La description riche des résultats permet de juger l'applicabilité dans d'autres contextes
Fiabilité ▪ Élaborer un protocole pour faire l'étude de cas (procédure soigneuse) ▪ Construire une base de données complète	**Confirmabilité** ▪ Rendre disponible toute la documentation comme évidence ▪ Faire intervenir d'autres chercheurs dans la codification
	Authenticité : analyse en profondeur

Adapté de Langley, 2006

Par conséquent, dans cette recherche plutôt constructiviste, la *crédibilité* a été assurée à travers la configuration de l'échantillon ainsi qu'à travers l'exploration dans les études de cas de la conceptualisation des opportunités réussies et non réussies. De même, nous avons élaboré un protocole de la procédure suivie à chaque phase de l'étude qui fournit une description détaillée permettant à d'autres chercheurs de juger de l'applicabilité ou la *transférabilité* dans d'autres contextes.

Même si les chercheurs des paradigmes de recherche constructiviste considèrent que la triangulation n'est pas un critère suffisant pour établir la qualité d'une recherche, dans celle-ci, nous l'avons utilisé puisqu'il constitue un instrument efficace pour compléter l'information sur ce qu'il s'est passé lors du PFO, car pour retracer ce processus entrepreneurial, nous avons eu recours à la mémoire des participants.

5.5 Considérations éthiques

L'intégrité du chercheur étant son principal atout, elle est fondamentale afin d'assurer une éthique dans la recherche. Dans le cadre de cette thèse, nous avons accordé de l'importance au respect du consentement libre et éclairé des gens interviewés (les entrepreneurs, les membres des réseaux sociaux, les experts de l'industrie), à la dignité humaine, au respect de la vie privée, des renseignements personnels et à la justice et l'intégrité. Nous avons utilisé le cadre institutionnel établi par l'UQAM à propos de l'éthique de la recherche sur l'humain et la signature du formulaire de consentement des participants à la recherche (personnes interviewées et membres du comité de recherche).

La réciprocité attendue du participant devient parfois un élément motivateur auquel les entrepreneurs sont généralement sensibles. Nous avons été explicites sur le fait qu'il ne s'agissait pas d'un exercice de conseil et qu'une contribution de l'exercice est de les aider à réfléchir sur les facteurs qui influencent la démarche internationale de

l’entreprise. À la fin de la recherche, nous partagerons avec les entrepreneurs les résultats ainsi que les apprentissages que leur cas a apportés concernant la compréhension du processus entrepreneurial lors du PFO. Ces résultats pourront éventuellement leur être utile dans la prise de décisions futures.

CHAPITRE VI

ANALYSE INTER-CAS DE L'ÉCHANTILLON DES PME-HT QUÉBÉCOISES

L'analyse inter-cas de l'échantillon du Québec porte sur les questions de recherche que nous avons spécifiées dans le quatrième chapitre. Ainsi, dans un premier temps, nous présentons les résultats comparés de huit cas analysés pour trois sous-questions de la thèse, soit la signification de l'opportunité, la représentation de l'environnement et le processus de réseautage des entrepreneurs technologiques dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT. Ceci nous permettra, au septième chapitre, d'arriver à la question centrale de la thèse qui porte sur le processus de formation d'une opportunité ou PFO. La quatrième sous-question sur le rôle de RS dans le PFO sera aussi traitée dans le chapitre suivant, compte tenu qu'elle fait partie de ce processus de formation de l'opportunité que nous avons analysé et décortiqué en trois phases d'analyse : identification, évaluation et mise en valeur de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation.

6.1 La signification de l'opportunité selon les entrepreneurs technologiques québécois

De l'analyse des huit cas étudiés au Québec, sept dimensions ont émergé des explications fournies par les entrepreneurs technologiques quant à leur compréhension de ce qu'est une opportunité d'affaires dans leur domaine d'activité. Ils associent l'opportunité : i) au besoin du marché; ii) au potentiel de génération de valeur; iii) à l'expertise; iv) à la congruence ou *fit*; v) à la dimension temporelle; vi) à la dimension relationnelle; et vii) à la dimension spatiale. Parmi ces dimensions, quelques-unes ont déjà été soulignées dans les définitions de l'opportunité proposées par quelques auteurs. Cependant, la richesse de cette analyse doit montrer la façon dont les entrepreneurs les conceptualisent à partir de leurs expériences, ce qui permet d'illustrer des variations ou des nuances à l'intérieur d'une même dimension. Ces dimensions sont ensuite intégrées dans un schéma qui permet de mieux représenter leurs interrelations. Les dimensions les moins traitées dans la documentation, dans le

contexte de la conceptualisation de l'opportunité, soit les dimensions temporelle, relationnelle et le fit, seront approfondies car elles constituent un apport central de cette thèse pour comprendre ce qui représente pour les acteurs une opportunité d'affaires. Ainsi, de l'approfondissement de la dimension « potentiel de génération de valeur », a émergé un nouvel attribut de l'opportunité, nommé *potentiel de récurrence* qui, à notre connaissance, n'a pas été intégré dans les sources documentaires dans le domaine de l'entrepreneuriat.

De l'analyse des spécificités des opportunités dans le contexte international émerge une septième dimension, celle de l'espace, appelée « dimension spatiale ». Finalement, une autre façon de comprendre la signification accordée par les entrepreneurs à l'opportunité a été de classer les différentes opportunités décrites et ainsi, de générer une typologie des opportunités tenant compte de l'évolution de l'entreprise, de la génération de nouvelles valeurs et de leur potentiel de récurrence.

6.1.1 Le processus de définition de l'opportunité

Le processus de définition de l'opportunité adopté par les entrepreneurs est lui-même riche en apprentissages. Le lien entre leurs propos et la caractéristique qui en résulte est illustré au tableau 6.1. Dans la plupart des cas, les entrepreneurs prennent le temps d'y réfléchir et se servent d'exemples pour illustrer ce que représente pour eux une opportunité. Au fur et à mesure qu'ils expriment leurs idées, qu'ils racontent leurs expériences et leurs actions passées, ils essaient de mieux conceptualiser ce qu'ils entendent par une opportunité, en faisant appel à leurs connaissances tacites (Cohen et Levinthal, 1990). De ce fait, l'approche utilisée par les entrepreneurs dans leur démarche de construction de la signification de l'opportunité correspond à la proposition de la définition de l'entrepreneur à partir de ses actions (Gartner, 1990 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Bruyat et Julien, 2001 ; Davidsson, 2004).

Tableau 6.1 Descripteurs conceptuels du processus de définition de l'opportunité

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs**
Approche intuitive : les entrepreneurs les plus expérimentés partent des principaux attributs	*[…] l'opportunité est liée à une valeur ajoutée…, de façon plus importante que la façon dont ce même marché peut être adressé aujourd'hui ou encore si c'est un marché complètement inexistant* **(E1, Lune).** *[…] c'est… réaliser qu'il y a un besoin qui fitte parfaitement avec l'offre… de Gamme* **(E2, Gamme).** *Y a un besoin sur le marché et comment le couvrir… Ça... comment le… répondre au besoin* **(E1, GuichetMed).**
Approche situationnelle : les entrepreneurs non expérimentés partent d'exemples	*[…] c'est qu'on est dans un domaine et il y a une opportunité qui s'en vient dans un domaine qui n'est pas trop loin… tous les logiciels qu'on fait maintenant, sont les résultats des opportunités…* **(E1, 3DStruct)** *Les opportunités, c'est tous ceux qui font de la technologie ABC aujourd'hui. Et qui sont coincés avec une technologie et qui veulent la faire évoluer* **(E1, SSolution).** *Une opportunité…, c'est un client qui a un problème avec son e-mail et plus spécifiquement, un problème avec la sécurité de ses e-mails* **(E1, @Pelta).**
Approche graphique ou de représentations par métaphores	*Je la verrais plus comme un tremplin…. permettre d'aller sauter… sur le tremplin* **(E1, GlobalClip)**
Approche argumentative • Types • Opportunité versus opportunisme	*Il y a plusieurs niveaux pour l'opportunité. On ne peut pas parler de l'opportunité comme telle* **(E1, Phénix).** *On ne peut pas juste être opportuniste… il faut investir pour prendre les parts de marché durables. On ne peut pas seulement être un complément manquant pour rencontrer une demande. Parce que dès que le marché va se comprimer, on peut perdre notre place. Donc…On a cherché à … une façon d'être le meilleur dans notre marché.* **(E1 Gamme)**
Nature de l'opportunité Opportunité créée ou découverte?	*Répondre à la problématique des narcotiques des grosses compagnies qui vendent des milliards par année, y ont pas pensé à ça. Nous autres on est tout petits et on a vu ça. Parce que y a un côté inspirant là-dedans… J'ai vu quelque chose et …. y a un côté artiste là-dedans. C'est comme créer, y a de la création…. Y a l'opportunité mais dans ce cas-là, c'est une opportunité mêlée à une histoire de création, je pense qui se relie à la vision* **(E1, GuichetMed).** *Je pense que c'est un mix… une combinaison des deux… À mes yeux, c'est une question de – Est-ce qu'il y a un moyen de… générer une valeur ajoutée intéressante sur un marché existant… ou sur un marché non existant?... En fait, l'opportunité qu'on a identifiée derrière cette propriétaire là… c'est que au Japon, dans le jeu vidéo, y a une catégorie qui connaît un succès fulgurant, c'est tous les jeux qui sont autour du dating. Donc tout ce qui est love simulation, dating simulation, etc. Et … aux États-Unis, et en Europe, c'est une catégorie qui n'existe pas* **(E1, Lune)**
Approche intuitive et situationnelle Opportunité anticipée par vigilance en reconnaissant l'attribut	*[…] il y avait de la demande pour les systèmes de tests et mesures… au Québec… Donc y avait des entreprises qui avaient des besoins qui n'étaient pas remplis. Donc, ça a été axé par un besoin. On sentait une demande de marché et on sentait que le marché, qu'y avaient très peu de fournisseurs pour répondre à cette demande de marché. C'est ça l'opportunité qui a fait en sorte qu'on s'est lancés (***E1, Gamme).**

Les entrepreneurs plus expérimentés (E1 de Lune et E1 de GuichetMed), autant dans la création d'entreprises (plus de trois) que dans l'identification de plusieurs opportunités (E2 de Gamme) essaient, suite à leur réflexion, de proposer une définition. Ils ciblent rapidement les attributs majeurs de l'opportunité, à savoir le besoin du marché, la génération de valeur ou encore la solution intégrale à la problématique.

Suite à leurs réflexions sur la question, d'autres entrepreneurs, au lieu de proposer une définition, reconnaissent la diversité des opportunités, ce qui limite leur capacité d'intégrer une seule définition. Dans ces cas, l'approche par type s'est révélée plus pertinente. Les entrepreneurs moins expérimentés en création d'entreprises se remémorent surtout des situations spécifiques dans leurs domaines d'expertise pour illustrer ce qui représente pour eux une opportunité.

Autrement dit, en fonction de leurs expériences entrepreneuriales, les entrepreneurs suivent différentes approches pour donner un sens à ce qu'ils comprennent par « opportunité » : i) une approche situationnelle, en décrivant ce qui passe lors de la reconnaissance d'une opportunité dans leur domaine (E1, SSolution; E1, @Pelta); ii) une approche graphique ou de représentations, en se servant de métaphores, par exemple : « *je la verrais plus comme un tremplin…. permettre d'aller sauter… sur le tremplin »* (E1, GlobalClip); iii) une approche intuitive, où la conceptualisation émerge tout de suite, affinée par les expériences du parcours entrepreneurial, ce qui permet de synthétiser la définition, à partir des attributs majeurs de l'opportunité (E1, Lune; E1, GuichetMed; et E2, Gamme); et finalement, iv) une approche argumentative en illustrant les diversités des opportunités qui pourraient se présenter (E1, Phénix et E1, 3DStruct) voir tableau 6.1.

Par ailleurs, un des entrepreneurs (E1 Gamme) établit dans sa réflexion une distinction entre l'opportunité et l'opportunisme. Deux mots qui, dans certaines

circonstances, sont perçus comme équivalents, mais lorsque nous les comparons, diffèrent considérablement. Ainsi, cet élément contribue à préciser la définition de ce qu'est l'opportunité en soulignant ce qui ne l'est pas, selon l'interprétation qu'en font les entrepreneurs. Selon E1 de Gamme (voir tableau 6.1), l'opportunisme répond à une vision à court terme qui n'exige pas d'engagement de la part des gens qui en profitent et qui répond à des situations profitables, sans se préoccuper de la construction d'une relation à long terme.

D'autre part, les discours des entrepreneurs à l'égard de la signification de l'opportunité et du PFO font émerger des éléments qui clarifient la nature de l'opportunité, par exemple, est-elle découverte ou créée? Les auteurs qui s'inscrivent dans une perspective plutôt objective, accordent de l'importance à la découverte de l'opportunité sur un marché existant (Kirzner, 1979), tandis que ceux qui s'inscrivent dans une autre perspective mettent l'accent sur le phénomène de création d'une opportunité (Gartner, 2003) qui amène la destruction d'un marché existant pour développer un nouveau marché (Schumpeter, 1983). Dans la perspective socio-cognitive, quelques auteurs (De Koning, 1999 ; Ardichvili *et al.*, 2003) ont reconnu autant l'opportunité qui est créée que celle qui est découverte, tout en affirmant qu'il y a toujours un phénomène de création. Dans ce cas, les entrepreneurs établissent un lien entre l'opportunité et le marché, que celui-ci existe ou qu'il soit créé ou *enacted* (Weick, 1995). Donc, dans les marchés existants, les entrepreneurs découvrent l'opportunité, tandis que lorsqu'ils anticipent la création d'un marché, ils créent une opportunité.

Deux cas (GuichetMed et Lune) montrent la perception de l'opportunité comme un acte de création ou de découverte. Dans GuichetMed, l'entrepreneur reconnaît qu'il existe une problématique non résolue dans le domaine de la santé. Donc, dans un premier temps, il découvre la problématique, et lorsqu'il trouve une solution au problème identifié (plusieurs essais), il crée une opportunité. Un autre cas (Lune)

illustre le lien entre la découverte et la création de l'opportunité. Dans ce cas, l'entrepreneur identifie l'attribut central qui caractérise l'opportunité et la valeur qu'il apporte sur le marché.

Bien qu'il découvre une nouvelle tendance (*le dating*) dans un marché existant et éloigné (au Japon), il établit des connexions avec les marchés qu'il connaît déjà (expériences vécues aux États-Unis et en Europe) mais pour lesquels il n'existe pas encore de marché spécifique. Donc, lorsqu'il prend la décision de développer un nouveau marché dans un marché inexistant, il y a création. Il juge alors qu'il y aura du potentiel ou de la valeur à ajouter par le développement d'un nouveau jeu vidéo en intégrant le phénomène de *dating,* qui n'est pas encore présent sur les marchés occidentaux, sauf à la télévision. Il anticipe l'opportunité.

Par ailleurs, si nous considérons la découverte de l'opportunité uniquement comme un des éléments extrêmes du spectre de la nature de l'opportunité, nous identifions dans les narrations des entrepreneurs qu'il y a des cas où les opportunités sont saisies pour un marché existant plutôt que créées. Dans ces cas, les entrepreneurs (par exemple E1, Gamme) les identifient en faisant appel à leur capacité de vigilance (Kirzner, 1979).

6.1.2 Les dimensions de l'opportunité

Sept dimensions de l'opportunité ont émergé de l'analyse des discours des entrepreneurs technologiques, dans les réponses qu'ils apportent pour donner un sens à ce qu'ils comprennent comme étant une opportunité d'affaires dans leur domaine d'activité.

(1) Un besoin non satisfait sur le marché

Plusieurs chercheurs de différentes disciplines et champs d'études (Kirzner, 1979 ; Filion, 2001 ; Ardichvili *et al.*, 2003 ; De Koning, 2003 ; Julien *et al.*, 2008) ont souligné le *besoin du marché* comme une composante centrale de la définition de l'opportunité entrepreneuriale. Dans le cadre de cette étude, nous constatons que c'est surtout l'acteur entrepreneurial qui accorde de l'importance à l'identification du besoin non satisfait sur le marché ou à la saisie d'une problématique qui puisse inspirer un nouveau développement, en situant ce besoin au centre de la signification de ce qui serait une opportunité à son avis. Le tableau 6.2 présente les caractéristiques des besoins sur le marché telles qu'elles pourraient être perçues par les entrepreneurs.

Tableau 6.2 Descripteurs conceptuels des besoins non satisfaits sur le marché

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs (E) et des réseaux sociaux (RS)**
Besoins explicites sur le marché en croissance ou stable (existant)	*[…] vous savez que le spam aujourd'hui, c'est 95 % des courriels en circulation, notre besoin est vraiment horizontal. Tout le monde a besoin d'un anti-virus* **(E1, @Pelta).**
Besoins explicites restés sans réponse adéquate sur le marché existant	*Quand un marché est en croissance, il s'agit de remplir le besoin. Quand le marché est stable, il faut offrir un… rencontrer le besoin avec plus d'efficacité ou à meilleur coût… Notre opportunité à l'époque, c'était… que la… demande de marché n'était pas satisfaite… par l'offre* **(E1, Gamme).**
Besoins implicites et création d'un nouveau marché	*[…] en fait… ce que Nintendo a reconnu très rapidement, c'est qu'y avait tout un marché de gens comme vous ou moi qui sommes plus intéressés aux jeux vidéo traditionnels. Et qui sont potentiellement intéressés à jouer. Et ils l'ont fait avec énormément de succès. En fait, on connaît le succès de la Nintendo Wii et la DS aujourd'hui* **(E1, Lune).**
Besoins implicites et explicites sur le marché existant ou à créer	*I can say that it is opportunities that to find these holes…and to find the solution to fill them* **(E2, 3DStruct).** *Suivant ce qui arrive dans les entreprises est que les gens ne veulent pas écouter et ils veulent que leur solution soit la réalité… Alors, une opportunité est liée à un besoin du client, donc nos produits doivent être adaptés aux demandes du client. Ce n'est pas de forcer, ou de changer le marché* **(E2, GlobalClip).**

Ainsi, chaque marché dans chacun des domaines d'activités étudiés recèle des besoins explicites ou implicites. Dans les marchés en croissance ou stables, les besoins deviennent explicites pour leurs participants, autant du côté de la demande que de l'offre. E1 de @Pelta illustre un tel besoin, celui de la sécurité sur Internet. Dans de telles situations, les opportunités sont découvertes par les entrepreneurs qui font preuve de vigilance. Mais il existe également des besoins qui ne sont pas explicites et qui émergent comme problématiques non résolues sur les marchés et dans ce cas, elles sont interprétées par les entrepreneurs selon leurs schèmes de pensée, lors d'interactions avec des clients potentiels qui partagent ces enjeux.

De cette façon, les entrepreneurs trouvent une solution en établissant des liens avec leurs connaissances (Baron, 2006). Lorsqu'ils réussissent à proposer une solution à une problématique qui, selon leur jugement, a un potentiel de récurrence, les opportunités se concrétisent et les besoins deviennent explicites; par la suite, l'entrepreneur les exploite en dynamisant un marché.

Dans l'industrie des jeux vidéo à laquelle participe l'entreprise Lune, la situation est différente. Ainsi à l'origine, l'identification du besoin qui a justifié la création d'un jeu n'était pas explicite pour les intervenants dans le marché. C'est la lecture anticipée de ce besoin qui est à la base du grand succès de Lune. Dans les entreprises analysées, certains entrepreneurs reconnaissent les deux situations du marché (GlobalClip et 3DStruct). Une première, où les besoins sont plutôt implicites, donc à déchiffrer, pour développer un marché et une deuxième, où les besoins sont devenus explicites, donc les marchés sont existants, en croissance ou stabilisés.

En résumé, l'identification du besoin du marché est une composante centrale dans l'identification de l'opportunité. L'entrepreneur découvre un besoin explicite sur un marché existant ou crée un nouveau marché lorsque l'opportunité est implicite.

(2) La proposition de valeur et sa récurrence

C'est surtout dans une perspective économique que les auteurs ont accordé de l'importance au potentiel de *génération de valeur* en tant qu'élément essentiel pour la reconnaissance d'une opportunité (Casson, 1982 ; Casson et Wadeson, 2007). Cette perspective souligne la valeur économique générée pour le marché et pour l'entreprise. Le potentiel de génération de valeur est également présent dans d'autres perspectives d'analyse dans lesquelles la valeur dépasse l'aspect purement économique (voir, à cet effet, le chapitre III).

Des analyses de cas des PME-HT du Québec, ressort l'importance que les entrepreneurs accordent autant au potentiel de génération de valeur pour l'entreprise que pour le marché (solution à une problématique). Il s'agit d'une valeur soit économique, soit liée à d'autres bénéfices tels que les gains de crédibilité, l'expérience dans le domaine ou même la découverte d'une nouvelle voie de développement ou d'une nouvelle niche. Ces diverses formes de valeur sont illustrées par les propos des entrepreneurs au tableau 6.3. La proposition de valeur ressort comme un élément déterminant de l'évaluation de l'opportunité et de la prise de décision d'exploitation. Ainsi, les entrepreneurs sont explicites dans leurs discours sur leurs expectatives de valeur en ce qui a trait à une opportunité et parfois, ils réalisent des calculs pour illustrer la façon dont ils jugent le potentiel d'une opportunité.

C'est le cas d'E1 de GuichetMed qui fait une prévision de ce que serait le marché pour mieux évaluer sa valeur ou son potentiel. Dans un autre cas, l'entrepreneur (E1) de Lune, très expérimenté dans l'identification des opportunités pour le développement de jeux vidéo, exprime par l'entremise d'une question, sa façon de réfléchir à l'évaluation et à la reconnaissance d'une opportunité.

Tableau 6.3 Descripteurs conceptuels de la proposition de valeur

Descripteurs	Propos des entrepreneurs (E)
Valeur économique calculée	*Le marché réaliste, c'est 4,5-5 G$ mais pas le marché potentiel, le marché potentiel est beaucoup plus gros que ça… Quand tu vois les choses en avant, en amont et en aval, qu'on a découvert là-dedans, ce n'est pas 4,5 G$, c'est peut-être 12-14 G$* **(E1, GuichetMed).**
Valeur pour le consommateur et pour l'entreprise	*Est-ce qu'y a une valeur ajoutée à en faire l'exploitation … essentiellement… et comment faire cette exploitation-là?…Je pense que c'est par sa rentabilité essentiellement. Donc… le retour sur l'investissement que cela peut générer… est directement traduit par la valeur ajoutée que ça peut amener à la fois au consommateur. Un jeu qui marche bien… peut générer 10-20 fois l'investissement. Un jeu qui marche mal peut… faire une fraction de ce que… on peut ne pas récupérer… l'aide au développement*. **(E1, Lune)** *[…] pour nous, les opportunités sont vraiment basées sur une création de valeurs, une création de revenus. C'est sûr que faut... pour que l'opportunité fonctionne, ou qu'y ait vraiment une opportunité, c'est que y doit y avoir aussi création de valeur… autant pour le client que pour nous… que ce soit d'ordre monétaire et aussi valeur… notoriété* **(E2, GlobalClip).**
Valeur en termes d'économies, de réduction des coûts ou de rationalisation	*On sait qu'y a un lien entre la rentabilité de l'entreprise et la performance sociale et environnementale. C'est juste que c'est moins évident à démontrer. Par exemple dans le cas ABC, y ont une mine pis la situation avec la communauté est tellement détériorée que les gens justement investissent le site à plusieurs reprises. Y ont des arrêts de production… 15-20 jours par année. Chaque jour, c'est 2 M$ de production qui est perdu. Donc, leurs coûts directs… annuels, 35-40 M$. Tandis qu'ils auraient pu investir 2 M$.* **(E2, Phénix)** *[…] le contexte économique actuel a fait en sorte que les gens sont obligés de rationaliser. Et ont pas nécessairement les moyens d'aller avec des solutions très coûteuses. Ce qu'on offre, c'est un compromis… C'est de dire qu'on permet aux gens de s'améliorer mais à des coûts beaucoup moins grands* **(E2, SSolution).** *[…] on voulait voir des taux fixes… et avec des délais de livraison très courts. Donc, tout ça, c'était dans le contrat* **(RS, SSolution).**
Valeur en termes de récurrence	*Les propriétés qui rapportent le plus et qui sont les plus intéressantes en termes de retour sur l'investissement sont celles où on n'a justement pas besoin d'adapter de façon considérable le produit pour pouvoir bénéficier du potentiel de chacun des marché* **(E1, Lune).** *L'opportunité, c'est vraiment de transformer… un modèle d'affaires et partir d'un modèle d'affaires où tu vends un jeu pour 20-30-40 $ seulement… où y a une récurrence de revenus* **(E2, Lune).**
Valeur en termes de récurrence	*On fait ça au Mexique, en ce moment. On est en train d'ouvrir un bureau au Mexique parce qu'on a déjà quatre clients majeurs qui voudraient acheter nos produits et services au Mexique. Donc on cherche une petite compagnie qu'on achète et après ça, … on occupe la force locale et de là, on a une force de vente locale pour infiltrer l'international* **(E1, Gamme).**

D'autres entrepreneurs sont conscients de la valeur qu'ils peuvent apporter autant en termes d'économies (E2, Phénix) que de réduction des coûts (E2, SSolution) ou de rationalisation (Réseau social, SSolution). L'application de cette réduction des coûts crée une valeur à l'entreprise et ce, même dans des situations difficiles à estimer. Dans une situation de crise comme celle vécue en 2009, la rationalisation devient une attente explicite du marché que l'entreprise cherche à satisfaire. Les cas montrent clairement les échanges entre l'entreprise et le marché pour générer une valeur qui satisfait ou surpasse les expectatives du marché, valeur qui se matérialise en un prix supérieur et une croissance pour l'entreprise.

Ainsi, pour que l'opportunité se concrétise, il faut qu'elle apporte une valeur au-delà de ce qui est offert sur le marché. Autrement dit, le potentiel de valeur est reconnu par l'entrepreneur comme un élément central lors du processus d'évaluation d'une opportunité. Dans cette évaluation, prime davantage le critère économique (potentiel de retour sur l'investissement) mais, au-delà de ce critère, d'autres éléments entrent en jeu dans le jugement de la valeur, tels que l'impact potentiel de génération de nouveaux produits qui ouvrent de nouvelles voies de développement pour les entreprises et qui pourraient même apporter des bénéfices pour des tiers partis (Phénix par exemple, œuvrant dans domaine de la responsabilité sociale et de la gestion de l'information, cherche à réduire les impacts sur les communautés déplacées). Dans ces situations, l'estimation de valeur est plus difficile à calculer (niveau d'incertitude majeur), mais lorsque les entrepreneurs arrivent à configurer de nouvelles propositions qui sont valorisées par les marchés, la valeur en revient à l'entreprise. Donc, dans la perspectives socio-cognitive dans laquelle se place cette recherche, des éléments confirment que l'estimation de la valeur d'une opportunité est un exercice entrepreneurial très interprétatif qui dépend des lunettes de celui qui l'évalue (Gaglio et Katz, 2001 ; De Koning, 2003) et dans lequel l'interaction avec des réseaux contribue autant au processus d'estimation de la valeur qu'à celui de génération de valeur (Sarasvathy *et al.*, 2003).

Il existe donc différentes nuances concernant la valeur comme élément central qui caractérise l'opportunité, autant du côté du marché que du côté de l'entreprise. Ainsi, même si la valeur économique est très présente dans les discours des entrepreneurs, elle n'est pas perçue de la même façon. À un extrême, les entrepreneurs expérimentés font des calculs précis pour évaluer une opportunité (Lune et GuichetMeD) et à l'autre extrême, les entrepreneurs les moins expérimentés (les novices) sont explicites dans leurs attentes économiques mais sans présenter de calculs (E2, GlobalClip).

L'interprétation que les entrepreneurs font de la valeur de l'opportunité varie également selon le cycle du marché. Ainsi, quand le marché est existant, la valeur est souvent mineure. Il s'agit de remplir le vide en proposant une meilleure combinaison, c'est le cas de Gamme. Quand le marché est créé ou en formation, la valeur peut être majeure (pensons à Lune).

Un autre élément d'importance émerge des propos des entrepreneurs concernant l'estimation de valeur d'une opportunité; il s'agit du *potentiel de récurrence*, une nouvelle sous-dimension d'analyse absente à notre connaissance de la documentation dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs les plus expérimentés (ceux de Lune, de Gamme et de GuichetMed) l'expriment clairement dans leurs propos. Les entrepreneurs de Lune (E1, E2) et de Gamme (E1) semblent avoir internalisé cette notion dans leur processus d'évaluation de ce que serait une opportunité.

Autrement dit, la valeur calculée pour l'entreprise dépendra du potentiel de récurrence de l'opportunité qui est estimé par les entrepreneurs. Ainsi, si le potentiel de récurrence est estimé minimal, les entrepreneurs seront moins intéressés à prendre un engagement pour l'exploiter.

(3) L'expertise technologique, internationale et entrepreneuriale

Très peu d'auteurs (Jarillo, 1989 ; Singh, 2000) ont intégré explicitement dans leur définition d'une opportunité la dimension *expertise* ou *savoir-faire* des entrepreneurs. Dans le secteur de la haute technologie, l'expertise est une dimension très présente dans le processus d'identification des opportunités. Ainsi, les connaissances préalables des entrepreneurs, selon une approche fondée sur les ressources et les compétences (Barney, 1991 ; Eisenhardt et Martin, 2000), vont guider ou affiner le processus d'identification des opportunités, lors de la création de l'entreprise.

Au fur et à mesure que l'entreprise est consolidée sur un marché et qu'elle a acquis une expertise et une certaine reconnaissance, les entrepreneurs vont chercher des opportunités d'affaires dans lesquelles leur expertise leur permettra d'apporter une solution à une problématique perçue. Le tableau 6.4 présente les propos des entrepreneurs illustrant la nature de leur expertise.

Nous constatons, dans ces huit cas québécois, qu'autant les entrepreneurs expérimentés que ceux qui le sont moins cherchent à se positionner sur le marché, en fonction de l'expertise entrepreneuriale exigée pour saisir les opportunités ou pour estimer le potentiel de valeur d'une nouvelle niche (E2, Gamme; E1, Lune).

Les entrepreneurs les moins expérimentés dans la création d'entreprises (E2, Phénix) capitalisent dans certains cas sur leurs expériences acquises davantage à l'international, ce qui fortifie leur capacité d'absorption (Autio *et al.*, 2000) et active leur capacité de vigilance.

Ainsi, ces entrepreneurs établissent des relations entre les données collectées et leurs stocks de connaissances (Baron, 2006) pour l'identification des nouvelles opportunités à l'international. Les réseaux sociaux à l'international favorisent leur

apprentissage et affinent leur capacité de réseautage, ce qui dynamise la démarche internationale; ceci fait référence à la capacité d'apprentissage flexible proposée par Autio et leurs collaborateurs (2000).

Tableau 6.4 Descripteur conceptuel de l'expertise technologique, internationale et entrepreneuriale

Descripteur	**Propos des entrepreneurs (E)**
Expertise technologique et internationale menant à la création de l'entreprise	*[…] toutes les entreprises tranquillement se tournent vers cette gestion du carbone, gestion de l'empreinte écologique de l'entreprise pour… Donc, c'est là qu'on a vu … clairement, y a un lien avec ce qu'on fait déjà. Et y ont besoin de systèmes de gestion… pour le suivi de données, etc.* **(E2, Phénix)** *Fait que tu finis par acquérir un bagage avec ça… E1 était concepteur de base de données chez B. au début. Fait que c'est toutes des expériences qui se cumulent. Fait que tu finis par comprendre la technologie* **(E2, Phénix).** *[…] tout le travail, on l'a fait à l'international finalement. De mon côté, c'était tous les pays d'Europe, Amérique du Nord, Mexique* **(E1, Phénix).** *Dans mon cas: Afrique… Amérique centrale* **(E2, Phénix)**
Expertise technologique menant à l'exploitation d'un marché	*[…] on se positionne comme étant les experts du e-mail. On connaît, le inside and out du e-mail. On sait d'où y vient, où y s'en va, exactement par quelle étape il va passer, on connaît tous les produits. Donc on peut faire un diagnostic complet sur n'importe quel problème de e-mail…on est devenus un peu experts dans le transport e-mail* **(E1, @Pelta).** *[…] une opportunité définie comme étant un besoin de marché qu'on cherche à remplir. Ça dépend quel est le marché. Dans notre cas à nous, c'était des systèmes de tests et mesures. Donc la compétence que ça prenait, c'était la capacité de concevoir des systèmes de tests et mesures* **(E2, Gamme).**
Expertise technologique et entrepreneuriale	*En fait, je n'avais pas besoin de rechercher beaucoup d'informations parce que j'avais déjà toutes les données… parce que c'est… le domaine… un domaine dans lequel je suis depuis maintenant près de 10 ans. Donc, je connaissais le potentiel de chaque marché… chaque plateforme… quel genre de distribution et quel genre de portée… ces contenus-là pouvaient avoir* **(E1, Lune).**

(4) La congruence ou *fit*

Dans une perspective de marketing, certains auteurs (Filion *et al.*, 1990 ; Kotler et Keller, 2006) sont explicites quant au fait d'établir un lien entre le besoin du marché et la capacité qu'a une entreprise à le satisfaire. L'opportunité correspond dès lors à la congruence ou *fit* entre besoin et capacité d'y répondre (voir tableau 6.5). Cependant, les chercheurs de l'entrepreneuriat n'ont pas intégré cette dimension dans leurs propositions de ce qui serait une opportunité. Nous avons identifié, dans la perspective cognitive, une seule étude dans laquelle les chercheurs considèrent une telle relation dans leur définition de l'opportunité : « La chance de répondre à un besoin du marché par une combinaison créative de ressources pour générer une valeur supérieure » (Ardichvili *et al.*, 2003, p.108).

Dans les cas analysés, cette congruence entre l'expertise de l'entreprise et les besoins du marché est toujours recherchée par les entrepreneurs technologiques, qui soulignent qu'il s'agit là du moment au cours duquel ils sont assurés d'avoir déniché une opportunité d'affaires. Cet ajustement n'est pas toujours parfait, mais lorsque finalement ils s'engagent, ils réussissent mieux en combinant avec créativité leurs ressources pour créer de la valeur au marché. Cette démarche constitue un processus de prise de décision qui mène à l'action.

Dans certains cas, les entrepreneurs technologiques interprètent la nouvelle information que leur fournit le marché en faisant appel à leur capacité de vigilance et en la comparant avec leurs expertises et expériences passées, ce qui affine leur intuition lors de l'évaluation des décisions (Baron, 2006). Ils y réfléchissent à peu près ainsi : « Ça marche avec nous, donc allons-y » (besoin explicite); ou encore « Ça ne marche pas, mais on pourrait y aller » (besoin implicite); ou simplement « Ce n'est pas du tout pour nous, laissons tomber ! »

Tableau 6.5 Descripteurs de la conceptualisation de la congruence ou *fit*

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs (E)**
Congruence entre expertise et besoins du milieu	*[…] c'est… réaliser qu'il y a un besoin qui fitte parfaitement avec l'offre… de Gamme. Par exemple… une compagnie manufacturière de composantes électroniques qui… aurait besoin de tester ses composantes là… et qui n'a pas d'infrastructure, c'est… ça fitte parfaitement avec l'offre de Gamme* **(E2, Gamme).** *Si c'est un client… qui vient qu'on ne connaît pas et qui dit – Bon j'ai une opportunité pour vous. J'ai 10 M$ dans le domaine de la santé. On va dire – Désolés, on n'est pas dans le domaine de la santé. On ne pourra pas vous aider* **(E1, Gamme).**
Contexte international et conditions du marché favorables	*[…] des systèmes de tests et mesures dans le secteur pour des produits électroniques y a un très gros marché américain dans le secteur de la défense. La réglementation américaine… impose des restrictions quant à qui a accès à de l'information sur la défense, sur les besoins de la défense américaine. Ce qui fait en sorte que les réseaux sociaux doivent être Américains* **(E1, Gamme).**
Synchronisme	*[…] pour nous, le contexte, on est vraiment rentrés dans un bon temps au niveau de l'Internet… On a développé une expertise très, très à la fine pointe. Ce qui fait qu'aujourd'hui, on répond à un besoin de l'industrie… qui est de se rendre au plus international possible (***E1, SSolution).**

Les propos des entrepreneurs de Gamme illustrent bien cette dynamique entrepreneuriale de recherche de *fit* lors d'un processus d'interprétation et d'évaluation de l'opportunité. Dans ce cas, les membres de l'équipe entrepreneuriale partagent la même vision de ce qu'ils recherchent sur le marché. Par ailleurs, la congruence entre la demande et l'offre n'est pas une condition suffisante pour qu'une opportunité soit concrétisée. D'autres facteurs entrent en ligne de compte : le contexte international, la réglementation du marché d'accueil, la structure de l'industrie ou encore la capacité financière de clients potentiels à assumer le coût de la réalisation d'un projet (opportunité commerciale). De même, la dimension temporelle constitue un élément de *fit*. Les entrepreneurs analysent si le moment est approprié pour entrer sur le marché et passer à l'action. Cette dimension, identifiée par quelques chercheurs, est connue sous le terme de « synchronisme *»* (Julien et Filion, 2012)

(5) La dimension temporelle

La dimension temporelle est explicite dans tous les discours des entrepreneurs, qu'il s'agisse d'un court laps de temps pour une décision d'exploitation ou d'une période plus longue de réflexion et de création (Julien *et al.*, 2008 ; Vaghely et Julien, 2010). Avant d'arriver à la concrétisation d'une opportunité, à la décision d'exploitation, s'insère un processus d'évaluation, de recherche de « conditions gagnantes ». Ce temps-là peut être continu ou discontinu. Certaines estimations sont réalisées d'une manière plus ou moins intuitive, selon les connaissances acquises dans le passé (Cohen et Levinthal, 1990 ; Baron, 2006). L'acteur entrepreneurial évalue et interprète les marchés comme plus ou moins prêts pour l'introduction d'un produit ou d'un service ou pour un ajustement de l'offre de l'entreprise.

Différentes situations décrites par les entrepreneurs concernant la dimension temporelle sont relatées dans le tableau 6.6. La dimension temporelle ressort comme étant essentielle dans la configuration de ce qu'est une opportunité pour les entrepreneurs technologiques. Il y a un temps d'évolution de la réflexion de l'idée à sa conceptualisation. Ce temps peut varier selon le type d'opportunité, les conditions du marché et les situations internes à l'entreprise et aux entrepreneurs. Ainsi, le temps peut être long pour : créer l'entreprise en concrétisant une opportunité (E1 et E2, Phénix), ou pour attendre que le marché soit prêt pour exploiter l'opportunité (E1, 3DStruct) ou encore que l'entreprise ait atteint un certain niveau de maturité (E2, Gamme et E1, Phénix).

Le temps peut également être court pour mettre en valeur une opportunité (E1, Lune et Réseau social, Lune) ou pour répondre de façon opportune aux expectatives du client (E2, Phénix) ou encore pour profiter de la *fenêtre* qui permettra, par la suite, l'exploitation de l'opportunité avant que d'autres ne l'identifient (E1, Phénix et E1, 3DStruct).

Tableau 6.6 Descripteur conceptuel de la temporalité dans l'opportunité

Descripteur	Propos des entrepreneurs (E) et des réseaux sociaux (RS)
Le bon moment, « la » fenêtre d'O - marché prêt ou pas - circonstances qui convergent ou pas	*[…] on est vraiment rentrés dans un bon temps au niveau de l'Internet…* **(E1, SSolution)** *Depuis 99 on parlait de comment est-ce qu'on pourrait … à venir à créer une entreprise… Moi, je me suis retrouvé chez une multinationale canadienne… Donc le timing n'était pas bon. Le timing n'était pas là* **(E1, Phénix).** *[…] on a commencé il y a deux ans et demi. Alors, avait un besoin vraiment… on savait que les gens... vont être touchés et c'est exactement ce qui arrive maintenant* **(E1, 3DStruct).** *Le marché du jeu grand public est vraiment … a connu une belle ascension au moment de la sortie des jeux pour téléphone. Parce que là, tout à coup, le téléphone… tout le monde en a un…* **(E1, Lune)** *Une opportunité qu'on a identifiée, un nouveau marché qui est en émergence et tout ça. Donc nous, on décide de se positionner au moment… avant même que le marché soit existant* **(E1, Phénix**). *[…] ce jeu-là devait sortir… en avril passé et là, on est … le jeu n'était pas prêt Parce qu'on veut pas le sortir… au moment où n'y a pas d'émission de télé… On a manqué la fenêtre…* **(E2, Lune)** *L'idée est encore là… le marché n'est pas prêt* **(E1, GuichetMed).**
Le PFO, un temps long de - réflexion - de maturation du marché - de maturation de l'entreprise	*[...] on se parlait tout le temps. Tous les quelques mois. Pendant cette période-là … On voyait déjà des synergies dans ce qu'on faisait de notre côté… notre idée, on restait toujours en contact et tout ça. Et éventuellement, ça prenait un élément déclencheur pour dire – Okay, on se lance!* **(E1, Phénix**) *On savait que les gens qui font ce genre de construction... ils vont être touchés et c'est exactement ce qui arrive maintenant. ..les gens qui nous appellent aujourd'hui… sont obligés par le client… ou par les règlements municipaux* **(E1, 3DStruct*).*** *L'opportunité… c'est vrai… c'est très itératif… y a énormément de changements dans le temps dans l'opportunité. Donc on se construit. Parce que plus on le fait, plus on a une expertise de ce qu'est l'opportunité. Donc on crée des nuances dans l'opportunité… Donc au fil du temps, on a cessé… on a spécialisé notre offre… là où y avait le plus de croissance* **(E2, Gamme)** *[…] au moment où toute l'évolution de l'idée était… et qu'on en est venus à lancer l'entreprise. Quand on a lancé l'entreprise, c'était plus focussé sur la géomantique* **(E1, Phénix**).
Le PFO, un temps court pour - profiter de la fenêtre d'O - livrer au client	*Identifier très rapidement quelles étaient les grandes propriétés qu'on pouvait sécuriser… qui …* **(E1, Lune)** *[…] il y avait une première étape qui était d'abord réussir à sécuriser les droits d'exploitation …* **(RS, Lune)** *La décision s'est prise rapidement mais après ça, on s'est dit – Maintenant, comment on concrétise le plan?* **(E2, Phénix)** *Au moment où j'ai trouvé qu'y avait suffisamment, le dossier était suffisamment avancé pour qu'ils puissent le poursuivre sans moi, j'ai quitté* **(E1, Phénix).**

Descripteur	Propos des entrepreneurs (E) et des réseaux sociaux (RS)
	[…] vraiment désespéré. Alors, ça nous a pris trois mois… on a fait la job… Après ça, on a livré…on a… réglé le temps de six semaines en moins que 10 jours. En plus, on a coupé une semaine de fabrication… **(E1, 3DStruct)**
Un moment déclencheur	*Pour moi, l'élément déclencheur, ça a été la décision irrationnelle de la multinationale. de dire – On coupe. Sans comprendre ce que fait l'équipe. Pis de dire – J'ai une équipe ultra performante ici* **(E1, Phénix).**

À l'occasion, des moments clés surviennent et favorisent l'exploitation d'une opportunité, par exemple un événement déclencheur qui accélère tout le PFO et son exploitation (E1, Phénix). Il existe donc un moment, un temps pour que la proposition de valeur de l'opportunité se concrétise. Dans les cas de création d'une entreprise, ce temps peut être relativement long. Les exemples fournis illustrent les contrastes entre le bon moment, le moment perdu ou déplacé, le moment déclencheur et le temps court ou long lors du PFO.

(6) La dimension relationnelle ou réseau

Parmi les auteurs qui ont étudié le processus entrepreneurial de l'identification, de l'évolution et de l'exploitation de l'opportunité (Singh, 2000 ; De Koning, 2003), c'est surtout Sarasvathy et ses collaborateurs (2003) qui ont souligné la dimension relationnelle dans leur conceptualisation de l'opportunité : « un processus créatif d'interaction et de négociation entre les parties prenantes qui cherchent à opérationnaliser leurs aspirations et valeurs à travers des produits concrets, services et institutions qui constituent l'économie » (p. 82). Quelques chercheurs s'inscrivent également dans cette logique de pensée (Fletcher, 2006 ; Fortunato et Alter, 2011).

L'acteur entrepreneurial, dans les cas analysés au Québec, présente le réseau comme un élément intrinsèque à la conception et à la conceptualisation de l'opportunité et il pourrait même constituer l'opportunité en soi (voir le tableau 6.7).

Tableau 6.7 Descripteur conceptuel de la dimension relationnelle, des réseaux sociaux

Descripteur	**Propos des entrepreneurs (E)**
Les réseaux en tant qu'O	*Des contacts… peuvent être des opportunités. Comme le monsieur qu'on communiquait avec lui… il peut être une opportunité* **(E1, 3DStruct).** *[…] on cherche une petite compagnie qu'on achète et après ça, la vente ne se fait même pas localement. Elle se fait de l'international… on occupe la force locale et de là, on a une force de vente locale pour infiltrer l'international* **(E1, Gamme).**
Les clients, partenaires, fournisseurs et concurrents en tant que sources d'O	*[…] on rencontre des clients et des partenaires et… on analyse les concurrents. Donc… clients, partenaires, concurrents… on les analyse, on les sonde, on discute avec eux quand on peut…Pour identifier… on échange d'information … … et on identifie à partir de ce moment-là, quelles sont nos forces dont on pourrait tirer profit pour être compétitif dans les opportunités … qu'on a identifiées* **(E1, Gamme).** *[…] notre approche à nous, c'est vraiment d'y aller avec un petit projet… entrer en contact avec le client directement et… mettre en place le projet* **(E2, Phénix).** *L'opportunité pour moi, c'est les endroits où je peux réseauter… Comment je trouve mes gens… C'est dans des groupes d'utilisateurs comme ça qui se rencontrent. Quand y a pas de rencontre, je les organise, les rencontres. [...] Donc eux nous réfèrent des clients aussi. Donc mes opportunités, ça peut être des gens qui nous sont référés par le fournisseur du produit…* **(E1, SSolution)**
Le réseautage en tant que source d'O	*[…] en fait, ce réseau là a été créé par le fait même que j'étais dans l'industrie et que j'ai été aux bons endroits aux bons moments, en fait… Donc j'ai connu beaucoup de succès dans mon parcours ce qui fait que ça aide énormément évidemment à tisser des relations* **(E1, Lune).** *[…même si le besoin est comblé, tu peux avoir une opportunité parce que tu connais les gens à qui tu peux vendre… Quand je parle de relations et de contacts, les contacts sont très importants dans certains marchés… puis c'est pour ça que l'opportunité de marché, juste de dire que tu combles un besoin* **(E1, GlobalClip).** *Quand quelqu'un cogne et dit – Nous autres, on a telle problématique…Pouvez-vous nous aider ? Nous autres, on voit ça comme une belle opportunité pour développer un nouveau marché aussi.* **(E1, SSolution).**

Ces situations sont présentes autant dans les petites entreprises (3DStruct et SSolution) que dans les entreprises moyennes (Gamme et Lune). Les propos de E1 de 3DStruct et ceux de E1 de Gamme sont éloquents : le réseau de contacts constitue lui-même une opportunité. Pour les petites firmes, l'identification d'un bon client (E2, Phénix) peut être source d'opportunités d'affaires, tandis que pour l'entreprise plus grande et expérimentée, ce sont surtout les partenaires qui apportent plus opportunités porteuses d'un potentiel de récurrence (E1, Gamme). C'est le cas de l'entreprise

Gamme qui, par l'intermédiaire de ses alliances ou acquisitions, intègre à son modèle d'affaires les compétences acquises (technologiques, relationnelles, commerciales) qui faciliteront l'identification et la mise en valeur des nouvelles opportunités sur les marchés visés. Dans d'autres cas, un petit mandat initial d'un client peut être la source de nouvelles opportunités (E2, Phénix). SSolution (voir les propos de E1) se montre fonceuse et organise des rencontres si l'occasion ne se présente pas d'elle-même.

Les réseaux consolidés lors du parcours entrepreneurial sont sources de nouvelles opportunités (E1, Lune; E1, GlobalClip et E1, SSolution). Dans tous les cas étudiés, l'interaction avec des clients lors de projets ponctuels peut devenir source d'inspiration pour de nouveaux développements ou contribuer à la mise en valeur d'opportunités; le cas de Gamme est particulièrement significatif à cet effet : identifier un partenaire outre-mer est un gage d'opportunités. Inspiré par ces sources d'opportunités, nous proposerons une typologie des opportunités à la section 6.1.5.

6.1.3 La spécificité de l'opportunité internationale

Très peu de chercheurs (Baker *et al.*, 2005) ont fait référence à la dimension contextuelle lorsqu'ils conceptualisent l'opportunité. L'opportunité devient alors un phénomène subjectif « *enacted* » influencé par le contexte institutionnel et culturel de l'entrepreneur. La dimension institutionnelle est présentée par Fortunato et Alter (2011) comme un déterminant dans l'émergence du phénomène entrepreneurial qui focalise sur le point d'interception entre l'opportunité, l'individu et le contexte institutionnel de l'entrepreneur naissant.

D'autres chercheurs remarquent l'influence du milieu social et son interaction dans le processus entrepreneurial de construction de l'opportunité (De Koning, 2003 ;

Fletcher, 2006). Cependant, l'interaction des individus à l'international n'a pas été explicitement analysée, à notre connaissance, dans le cadre de l'identification et de la conceptualisation des opportunités. Cet exercice suggère la présence d'une septième dimension, spécifique à l'opportunité internationale, la dimension spatiale.

7. La dimension spatiale

En effet, quelques entrepreneurs technologiques, réfléchissant sur l'opportunité dans le contexte international, ont souligné quelques spécificités qui émergent des expériences et des apprentissages vécus lors de leur processus d'internationalisation. Ces spécificités sont liées particulièrement aux différences qu'ils ont identifiées dans le contexte institutionnel des pays ciblés, soit les dimensions réglementaires, normatives et cognitives (Scott, 1995) et qui ont des effets aussi bien sur l'identification des opportunités que sur leur concrétisation (voir tableau 6.8).

Pour faciliter l'insertion sur les marchés internationaux, certains d'entre eux reconnaissent que l'identification d'un partenaire constitue ou constituerait l'opportunité à l'international qu'ils recherchent. Cet allié apporte ses connaissances et ses réseaux de relations et facilite l'accès aux marchés ou la mise en valeur d'opportunités. Dans cette veine, les entrepreneurs recherchent une main-d'œuvre ou une compagnie existante (E2, Gamme), un partenaire (E1, 3DStruct et E1, @Pelta), ou encore l'accès à un réseau de relations d'affaires (E2, @Pelta).

Pour quelques entrepreneurs (les propos de E1 de GlobalClip le montre) les distances institutionnelles, culturelles ou de marché sont non seulement perçues mais jugées importantes. Celui-ci analyse les façons de créer des relations d'affaires sur les marchés chinois et japonais et doit adapter ses interventions en respectant les différences.

Tableau 6.8 Descripteurs de la dimension spatiale de l'opportunité internationale

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs (E)**
Types d'O valorisées à l'international - main-d'œuvre - entreprises - partenaires - relations privilégiées ou accès à des réseaux	*C'est que beaucoup de nos clients sont à l'étranger dans des « low cost » régions, l'Asie, le Mexique, des choses comme ça. Et c'est normal pour nous de les accompagner dans ces régions-là. Donc… on va être à la recherche de… main-d'œuvre ou de compagnies intéressantes… qui peuvent compléter notre offre pour faire d'une pierre deux coups… avoir une présence locale… on essaie de voir quelles sont les opportunités intéressantes qui vont nous permettre de rentabiliser le fait de s'implanter dans ces pays-là* **(E2, Gamme).** *C'est trouver un bon partenaire dans un pays… où… disons, on sait ce que j'ai à offrir et demander. Ça veut dire, y faut avoir une demande… Probablement Nouvelle-Zélande. On a une opportunité ou un partenaire idéal qui nous a ouvert des opportunités très intéressantes* **(E1, 3DStruct).** *Ce serait probablement de faire un partenariat avec un intégrateur ou un revendeur en sécurité qui cherche à ajouter cette solution-là dans son portefolio* **(E1, @Pelta).** *[…] une relation privilégiée avec quelques entreprises sur place. Probablement des entreprises de distribution ou des entreprises qui ont de l'influence* **(E2, @Pelta).**
Distances perçues dans la concrétisation d'O - institutionnelles - culturelles - de marchés	*[…]les relations d'affaires business, la façon qu'y se construisent, sont différents d'une culture à l'autre… je vois vraiment une différence… Par exemple en Chine… on doit avoir fait nos preuves. Donc la crédibilité est beaucoup plus importante. C'est-à-dire que les Chinois ont tendance à vouloir être absolument amis avant de parler d'affaires… Nous, Nord-Américains, après ça, on se sent coincés parce que les clients nous ont tellement donné qu'après ça… on a développé une relation amicale donc c'est difficile après ça de négocier en affaires* **(E1, GlobalClip).** *Au Japon,… ce n'est pas moi qui approche les clients japonais… J'envoie des gars à la place... parce que la relation est différente. … ce que je me suis rendue compte avec le temps, c'est une question de crédibilité … y a beaucoup moins de respect face aux femmes je trouve en affaires là-bas* **(E1, GlobalClip).**
Distances perçues dans la recherche d'O - économiques - linguistiques - de marchés	*[…] une fois qu'on rentre dans le pays, par exemple Dubaï ces pays-là, ils ont beaucoup d'argent mais ce n'est pas le même règle du jeu. Ce n'est pas la même méthodologie… C'est… une autre… économie. Alors, il faut vraiment connaître le métier et comprendre les… le marché… même le marché à l'international.* *Et pour moi, maintenant, le plus grand défi pour élargir le marché, c'est les langues. Par exemple, la Russie, c'est un marché formidable pour nous. Malheureusement, on n'a pas… on n'a personne ici qui parle la langue… La Russie, ça ressemble au Canada. C'est un pays où les ressources naturelles sont incroyables, super riches… Les bois sont en masse et construit comme ici… le même genre de construction. Et ils construisent aussi avec le bois… Ça veut dire le bois et l'acier léger métallique… C'est exactement… le marché qu'on cherche. Mais il y a une barrière linguistique* **(E1, 3DStruct).**
La proximité recherchée dans la conceptualisation d'O	*Pour nous, toutes les opportunités sont internationales… il n'y a pas de différences. Pour nous, le marché local, c'est l'Amérique du Nord... Donc pour nous, on regarde… pour regarder même dans quel pays se trouve le projet… c'est pratiquement secondaire* **(E1, Phénix).** *[…] la photo va toujours être présente et l'opportunité de pouvoir en faire des*

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs (E)**
	albums ou des objets ou de personnaliser notre environnement … je pense que l'opportunité est égale au niveau du produit et du contenu, du contenant **(E1, GlobalClip).** *Dans notre domaine, ça n'existe pas le marché local. On ne peut pas* **(E2, Phénix).** *La théorie nous dirait que si on veut adresser un marché de façon efficace … faut adapter les choses localement. Mais ce que la théorie oublie de nous dire aussi, c'est que quand on fait ça, on augmente nos coûts et nos risques de façon très considérable… Le marché principal pour le jeu reste le marché américain. Mais grâce à son exploitation via les canaux digitaux, on est capables… de rendre le jeu disponible à quelqu'un qui voudrait y jouer en France, en Allemagne, au Japon, n'importe où. Là, tout à coup, notre marché n'est plus seulement le marché nord-américain sur la Wii, la DS, le PC, le Mac, le iPhone. Mais c'est le marché français, italien, allemand, japonais… sur toutes ses plateformes également* **(E1, Lune).**

Pour E1 de 3DStruct, entreprise développant des logiciels de gestion de projets de construction, la recherche d'opportunités passe par celle de marchés semblables à leur marché local. Les différences économiques, linguistiques et de marchés sont donc des facteurs à considérer lors de la recherche d'opportunités.

Pour d'autres entreprises, comme le dit la publicité, « la distance n'a pas d'importance » et l'opportunité est internationale. Telle est la situation décrite par E1 de Phénix, par E1 de GlobalClip et par E1 de Lune dont les produits en TI sont quasi universels et donc facilement exportables. Faisant abstraction des barrières géographiques, ces entrepreneurs considèrent que les différences culturelles et institutionnelles, bien qu'elles existent, ne constituent pas leur focus d'attention lors de la conceptualisation des opportunités.

6.1.4 Le schème intégrateur

Le sens accordé à l'opportunité par les entrepreneurs à partir de leurs réflexions sur leurs actions (Weick, 1983) lors de l'identification, de la mise en valeur et de

l'exploitation des opportunités fournit sept dimensions qui aident à la compréhension de la signification de l'opportunité, un de nos objectifs de recherche.

Nous constatons que les entrepreneurs plus expérimentés dans ce processus ont réussi à stabiliser la reconnaissance de dimensions qui sont à la base de l'identification des nouvelles opportunités en dynamisant leur processus entrepreneurial de création ou de découverte des opportunités. Soulignons que, ce qui compte dans la conceptualisation de l'opportunité, c'est l'expérience gagnée plutôt que les années d'activité entrepreneuriale. Plus les entrepreneurs reconnaissent ou créent des opportunités, plus ils ont la capacité de les définir. La figure 6.1 intègre les sept dimensions de l'opportunité. Ces dimensions présentent entre elles des interactions qui montrent aussi le caractère dynamique de l'opportunité (de la conception à la conceptualisation finale) qui sera mis en évidence tout au long de cette thèse.

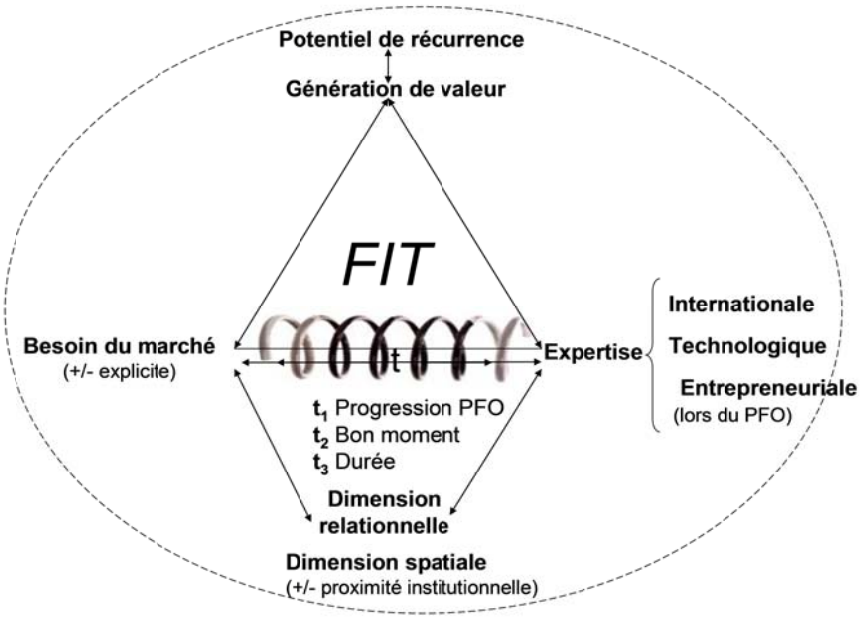


Figure 6.1 Les dimensions de l'opportunité

Ainsi, pour que l'opportunité se concrétise dans un espace de temps et dans un lieu précis, il a fallu que l'acteur entrepreneurial (soit l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale) identifie ou anticipe un besoin sur le marché (plus ou moins explicite) en faisant appel à sa capacité de vigilance et en établissant des liens avec son savoir ou son expertise (technologique, internationale et entrepreneuriale) acquis lors d'expériences vécues.

Par la suite, lors d'un processus d'interaction avec le marché et de plusieurs aller-retour, l'acteur entrepreneurial arrive à stabiliser et à conceptualiser une proposition de valeur au marché qui, lorsqu'elle est acceptée, génère de la valeur à l'entreprise. À ce moment se concrétise le f*it* ou congruence, moment où toutes les dimensions sont alignées ou en synchronisme pour que la valeur proposée au marché se concrétise.

Tel qu'il est prévisible, le point de vue de l'entrepreneur enrichit la conceptualisation de l'opportunité par l'identification de dimensions moins explorées dans la documentation, soit le *fit* ou synchronisme, la dimension relationnelle et la dimension spatiale, spécifique elle, au contexte de l'internationalisation.

6.1.5 Une typologie de l'opportunité

Comme nous l'avons signalé dans le premier chapitre de cette thèse, une autre façon de cerner la signification d'un concept complexe comme celui de l'entrepreneur est de le faire à travers l'utilisation de typologies (Filion *et al.*, 2000). Dans ce cas-ci, le concept de l'opportunité est devenu un concept polysémique avec plusieurs significations, selon la perspective de recherche dans laquelle s'inscrit le chercheur (Gartner, 2003). C'est là la même situation que celle vécue par les entrepreneurs qui,

grâce à des exemples, essaient de donner un sens (Weick, 1983) à ce qu'ils comprennent comme étant une opportunité d'affaires dans leur domaine d'activité.

L'analyse des différents exemples apportés par les entrepreneurs technologiques ont permis de construire initialement une catégorie des opportunités qui varie selon la dimension temporelle ou le cycle de vie de l'entreprise. Ainsi, quatre catégories d'opportunités ont été identifiées correspondant aux quatre phases de la vie de l'entreprise. Une première est liée à l'identification de la niche du marché qui a justifié la création de l'entreprise, même si cette niche continue à se préciser jusqu'à arriver à une stabilité ou à une explosion (diversification par l'intérieur).

Une deuxième catégorie, les opportunités commerciales dérivées, répond à la niche du marché de l'entreprise lors de la phase d'opération. Une troisième catégorie, que nous appelons des opportunités enchaînées, sont celles qui offrent du potentiel de récurrence. Ainsi, une première opportunité identifiée mène à de nouveaux développements ou des nouvelles opportunités commerciales.

Finalement, dans un marché dit « mature », de nouvelles niches sont identifiées, qui vont représenter l'avenir de l'entreprise. Ces nouvelles niches ou sous-niches peuvent émerger de l'explosion de la première niche ou des nouvelles tendances du marché; elles ouvrent une nouvelle dynamique en se substituant à la première niche identifiée par l'entreprise. La figure 6.2 montre les quatre catégories d'opportunités selon la phase traversée par l'entreprise. En prenant en compte deux dimensions de l'O, cette première catégorisation a évolué vers la configuration d'une typologie.

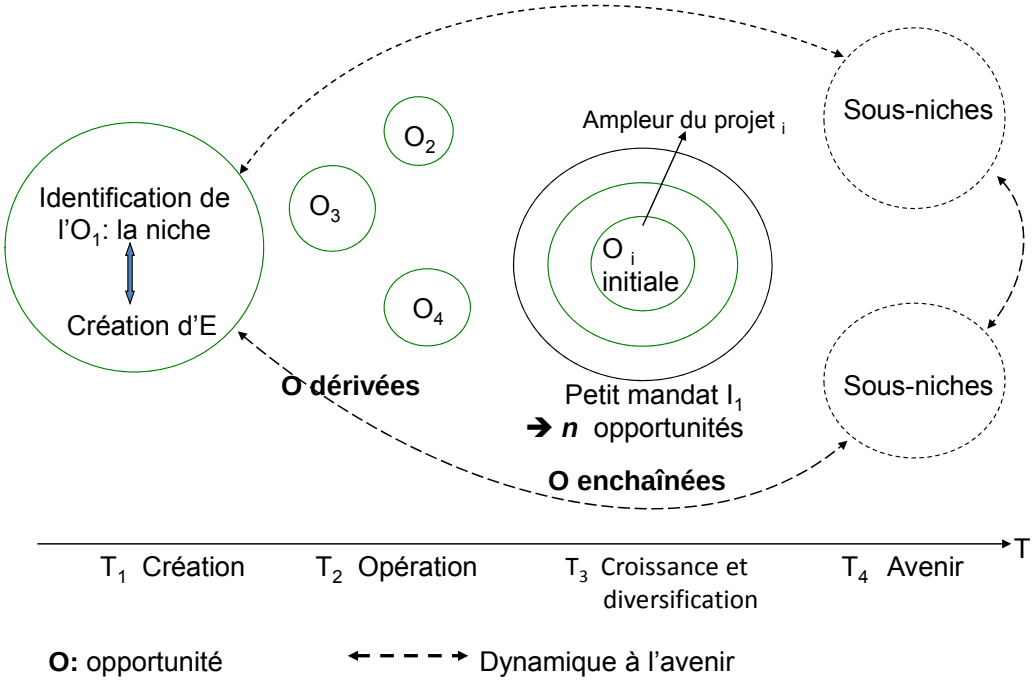


Figure 6.2 Typologie des opportunités selon la phase de l'entreprise

La figure 6.3 comporte deux dimensions : i) la dimension « valeur générée » qui varie de plus ou moins de valeur, en illustrant la récurrence de l'O, particulièrement lors d'opportunités enchainées et de la reconnaissance de nouvelles sous-niches; et ii) la dimension temporelle (t) déjà présentée à la figure 6.2, mais cette fois-ci en mettant l'accent sur le cycle qui peut recommencer avec le développement des sous-niches. Ces typologies seront présentées et expliquées par la suite en analysant les propos des entrepreneurs.

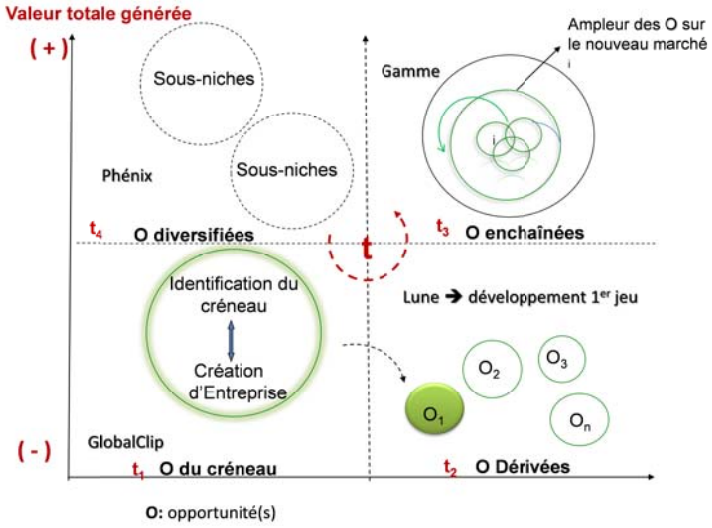


Figure 6.3 Typologie des opportunités selon deux dimensions

<u>Au temps T_1, l'identification de la niche en tant qu'opportunité de création de l'entreprise</u>

En ce qui concerne l'opportunité correspondant à la découverte ou à la création d'une niche (voir tableau 6.9 sur les propos des entrepreneurs à ce sujet), les entrepreneurs font appel à leur capacité de vigilance qui leur permet de saisir l'information qu'ils jugent pertinente et qu'ils confrontent et interprètent avec leur bagage de connaissances (E2, Phénix; E2, Gamme et E1, Lune). Un des cas (E1, GlobalClip) montre que même si l'entrepreneure ne possédait pas une expertise technique dans le domaine où elle projetait de développer une opportunité, elle avait un sens des affaires et un désir de devenir professionnel autonome. L'entrepreneure fait appel autant à sa capacité de vigilance qu'à son sens des affaires en interagissant avec des clients potentiels, ce qui lui permet d'affiner son intuition lors de l'identification de la niche de marché qui justifiera la création de l'entreprise. Pour la définition de la niche, les entrepreneurs prennent en compte certains attributs liés à la reconnaissance de la valeur, tels que la rentabilité (E2, GlobalClip) et le potentiel de croissance (E2, Lune), facteurs qu'ils estiment par des calculs lors de la prise de décision.

Tableau 6.9 Descripteurs conceptuels de la niche, une opportunité de création d'entreprise

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs**
Identification de la niche et capacité de vigilance	*[…] on l'a identifiée au fil de nos expériences. Mais l'opportunité de notre créneau aussi. Parce qu'on voyait très bien que dans l'industrie en général, tout ce qui était la gestion de l'impact social était de plus en plus engagement à la mode. Les standards internationaux étaient en train de mettre en place… En fait, la Banque mondiale…* **(E2, Phénix)** *On travaillait tous les trois pour une entreprise et on voyait la vision de l'entreprise qui se détachait un petit peu d'un certain marché. C'est-à-dire l'ingénierie de tests… En fait, de tout ce qui était automatisation… contrôle dans le temps. Et… donc on a dit – Y a peut-être quelque chose qu'on pourrait combler à ce niveau-là. Et donc, on a dit – C'est le moment. Ça a été comme ça… On a fait un… quelques réunions, un plan d'affaires… en très peu de… en quelques mois. Et on a mis ça en marche* **(E2, Gamme).** *[…]à l'époque, mon analyse, c'était… est-ce que il y a des types de jeux qu'on pourrait faire qui à la fois rejoindraient un public très large… bénéficiant en fait de la naissance des jeux grand public… ce qu'on appelle le casual gaming. Et qui se prêteraient bien au placement de produits* **…** *ont reconnu très rapidement, c'est que y avait tout un marché de gens comme vous ou moi qui sont plus intéressés aux jeux vidéo traditionnels. Et qui sont potentiellement intéressés à jouer* **(E1, Lune).** *[…] les jeux qui sont pour… les familles…. qui peuvent se jouer par autant des hommes des femmes… et d'âges très variés, autant jeunes, parents… et surtout des jeux qui peuvent se jouer en groupe - même si c'est un jeu vidéo, que ce soit une expérience plus de groupe ou familiale* **(E2, Lune).** *Pendant mon deuxième congé de maternité, je commençais à trouver le temps long un peu. Quand on a des enfants, on a des photos partout ...donc, j'ai commencé à regarder des applications pour faire des produits photo. Il n'y avait pas vraiment d'applications intéressantes pour l'élaboration d'albums …je me suis fait un petit plan d'affaires et j'ai appelé plusieurs retailers. Pis là, je leur proposais quelque chose que j'avais comme pensé, mais pas mis en place et j'ai eu des meetings partout* **(E1, GlobalClip).**
Estimation de la rentabilité	*Le vertical est plus facile dans le sens que les marges de profit dans le vertical sont plus élevées…Donc, c'est un peu plus facile de rentrer dans des marchés verticaux avec des coûts de licence un peu plus élevés que la moyenne du retail* **(E2, GlobalClip).** *Donc… qu'on soit en récession ou qu'on soit pas en récession, y aura toujours des mariages, y aura toujours Noël, toujours Pâques, toujours la Fête des mères, la Saint-Valentin. (Réseaux)Donc, le monde vont toujours faire des cartes de souhaits* **(E2, GlobalClip).**
Estimation du potentiel de croissance	*Le marché du jeu grand public est vraiment … a connu une belle ascension au moment de la sortie des jeux pour téléphone* **(E1, Lune).** *On développe les jeux…… à peu près toutes les plateformes de jeux existants…Ce qu'on veut dire… c'est… PC, Mac, Lind… toutes les consoles, Nintendo, Wii, Microsoft Xbox, Sony Play Station, le iPhone, le iPod touch de Apple…Le virage qu'on veut faire, c'est vraiment… de... passer d'un jeu qui est en boîte… donc qui est acheté au niveau retail à vraiment… une communauté virtuelle alentour d'un jeu* **(E2, Lune).**

Au temps T_2, les opportunités commerciales liées à l'opération de la niche identifiée

Par la suite, une fois l'entreprise créée et une niche de marché stabilisée, les entrepreneurs vont rechercher dans cette niche des opportunités d'affaires ponctuelles, soit le développement d'un produit (E1 Lune; E1, Gamme), soit l'identification d'un bon client (3Dstruct; E2 et Réseau social, GlobalClip) ou soit un nouveau projet ou mandat (E1, Phénix et E1, SSolution). Ces diverses opportunités commerciales sont illustrées au tableau 6.10.

Au temps T_3, les opportunités enchaînées liées à la croissance et diversification de l'entreprise

L'opportunité enchaînée constitue le troisième type d'opportunités identifié; il a émergé lors de l'analyse des propos des entrepreneurs interviewés. Ce type d'opportunité, comme les deux autres, intègre les sept dimensions qui caractérisent une opportunité. Cependant, trois éléments ressortent plus spécifiquement : la génération de valeur, le potentiel de récurrence qui se déclenche lors de son indentification et la dimension relationnelle. De même, la configuration de ce type d'opportunité illustre clairement le troisième élément qui caractérise une opportunité liée à la dynamique entrepreneuriale dans laquelle une première opportunité ouvre le chemin à la suivante, comme cela a été mis en évidence lors de la réflexion d'un des entrepreneurs interviewés (E1, 3DStruct): « *Une première opportunité amène l'autre, et amène l'autre. Toujours dans le même plus ou moins domaine…C'est des relations… un réseau t'amène à un autre réseau. C'est… continuel… il y a pas un moment où c'est… C'est jamais statique».*

Tableau 6.10 Descripteurs des opportunités d'affaires lors de l'opération de l'entreprise

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs (E)**
Le développement de produits comme O	*Évidemment, en tant qu'entreprise, on a identifié un créneau ou une niche… intéressante. Et après ça, de façon encore plus micro, il faut savoir aussi déterminer si pour un produit donné… Par exemple OEC… exactement qui a vendu 45 millions… de livres à travers le monde… qui est la deuxième propriété pour enfants … qui s'est le plus vendu après Harry Potter dans les livres. Donc c'est une opportunité qu'on a vue* **(E1, Lune).** *On a une dynamique ici où est ce qu'on identifie toutes ces opportunités là… et qu'on les analyse… on enrichit nos… notre offre de produits et services… on enrichit les marchés desservis…* (**E1, Gamme)**
Les clients comme O	*[…]c'est de créer des solutions et peut-être vendre cette solution à une entreprise plus grande qui a besoin de telle solution pour compléter leur… c'est ce qu'ils ont*. (**E1, 3DStruct)** […] *mes clients, c'est des gens qui ont déjà des bases de clients. En Inde, j'ai un client qui a 1.2 millions de clients, de end users. Donc en offrant mes outils, moi, mon modèle d'affaires est basé sur des frais de licence et des redevances. Donc je vais chercher des redevances sur toutes ses ventes* **(E2, Global) .**
Les projets ou les mandats comme O	*On a les opportunités qui sont… des opportunités d'affaires. C'est-à-dire des mandats potentiels qu'on peut aller chercher chez des clients. Des ventes potentielles... parce qu'évidemment, les ventes, c'est très important pour nous, de plus en plus, on dirait* **(E1, Phénix).** *Une opportunité pour moi, c'est un projet de développement que je fais pour un client. Quelqu'un qui veut se moderniser pour moi, c'est une opportunité. Quelqu'un qui a du budget, une entreprise de grande envergure qui a du budget, ça prend quelqu'un qui a du budget parce que ça coûte des sous faire ça* **(E1, SSolution).**

Ainsi, autant les entrepreneurs expérimentés (Gamme et Lune) que les moins expérimentés (SSolution, @Pelta) vont chercher l'opportunité qui offre du potentiel de récurrence. Une fois l'opportunité identifiée, se crée une dynamique d'identification et de mise en valeur des opportunités qui se chevauchent et s'enchaînent, ce qui peut produire un effet domino. L'identification de cette première opportunité devient un défi pour les entrepreneurs moins expérimentés (SSolution et @-Pelta). Le tableau 6.11 contient les verbatim des entrepreneurs discutant de cette dynamique des opportunités enchaînées. Dans certains cas, l'opportunité initiale peut être l'identification d'un réseau (E1, SSolution; E2, Phénix et E2, GlobalClip) ou la concrétisation d'un partenaire (E2, Gamme).

Tableau 6.11 Descripteurs des opportunités enchaînées et de la dynamique entrepreneuriale

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs (E)**
O enchaînée : - une démarche entrepreneuriale internalisée - une démarche plus ou moins complexe - une démarche stratégique	*Notre approche à nous, c'est vraiment d'y aller avec un petit projet… entrer en contact avec le client directement et… mettre en place le projet … souvent, quand t'arrives sur un projet pour régler un problème précis, oui, ça nous donne de la business à court terme. Mais à long terme, faut qu'on commence à structurer plus au niveau que le changement soit inscrit dans la stratégie d'entreprise à haut niveau. Et que là, toi si tu t'inclus dans ce changement-là, ben là, tu deviens consultant vraiment stratégique. Là, tu peux vraiment avoir des ententes à beaucoup plus long terme avec l'entreprise* **(E2, Phénix).** *Quand on parle de contexte d'internationalisation… 'est que beaucoup de nos clients sont à l'étranger dans des low cost régions, l'Asie, le Mexique, des choses comme ça. Et c'est normal pour nous de les accompagner dans ces régions là…* *On est en train d'ouvrir un bureau au Mexique parce qu'on a déjà quatre clients majeurs qui voudraient acheter nos produits et services au Mexique. Donc on cherche une petite compagnie qu'on achète et après ça, la vente ne se fait même pas localement. Elle se fait de l'international… on occupe la force locale et de là, on a une force de vente locale pour infiltrer l'international* **(E2, Gamme).** *Dans le fond, c'est en partant un petit projet pilote qui fait qu'y voient qu'on développe rapidement et puis qu'eux autres y ont une solution rapide à leur problématique…ils se rendent compte que leur utilisation va très bien. Et plus tard, ça porte un bon intérêt pour eux d'y aller de l'avant avec des nouveaux projets. La problématique, c'est de rencontrer le client et qui nous fasse confiance pour pouvoir faire ce petit projet là en partant. C'est ça le gros défi* **(E2, SSolution).** *[…] quand on réussit à adapter notre technologie aux besoins du client, ben là, ça nous ouvre soudainement des nouveaux clients* **(E1, @Pelta).**
O enchaînée : - la technologie comme levier	[…] *la force technologique de la société, c'est vraiment qu'on a un engin de développement interne qui nous permet de créer le jeu pour plusieurs plateformes de façon très rapide et à peu de coûts. Parce que la plupart des joueurs, dans le monde du jeu vidéo, vont développer un jeu pour une seule plateforme.* *Après ça, quand il refait une autre plateforme, il recommence le projet un peu… complètement de A à* Z **(E2, Lune).** *[…] c'était également notre premier jeu en 3D qui est un autre challenge technologique important. Et… des répercussions très positives sur tous les autres jeux parce que beaucoup de la technologie qu'on a développée pour A.I. on utilisé dans Press Your Luck, dans la nouvelle version de Price Is Right, dans Family Feud, qui est une autre propriété qu'on lance cette année* **(E1, Lune).** *[…]c'est de créer des solutions et peut-être vendre cette solution à une entreprise plus grande qui a besoin de telle solution pour compléter leur… c'est ce qu'ils ont* **(E1, 3DStruct).**

Dans d'autres cas, l'opportunité qui dynamise la situation est le développement d'une technologie qui ouvre le potentiel pour de nouveaux développements (E2 et E1, Lune; E1, 3DStruct). D'autre part, bien que la dynamique entrepreneuriale intègre la recherche et la création des opportunités qui se chevauchent, c'est surtout à l'international que les entrepreneurs privilégient la démarche de configuration de telles opportunités.

C'est le cas de l'entreprise Gamme qui a suivi un processus d'internationalisation intensif marqué par un processus de fusions et acquisitions qui soutient sa stratégie internationale. Le cas de l'entreprise Phénix, qui, depuis sa création, s'oriente vers le marché international, gravite également autour de l'identification d'une opportunité ou d'un projet pour un client outremer. Des échanges entre les équipes de travail permettent de consolider une relation à l'international satisfaisante, axée sur une réussite, ce qui facilite l'accès à d'autres niveaux corporatifs et permet à l'entreprise de s'insérer dans le réseau international de son client.

Au temps T4, les sous-niches garantes de l'avenir

Au quatrième temps, les entrepreneurs identifient des nouvelles niches (sous-niches) qu'ils peuvent desservir et qui vont dynamiser à nouveau la démarche entrepreneuriale, tel que nous le présentons à la figure 6.2. Ces sous-niches répondront parfois à une évolution du marché, comme cela été le cas des entreprises Phénix, Gamme et GlobalClip, mais dans d'autres cas, l'indentification des sous-niches constitue des anticipations d'un nouveau marché. Cette dernière situation est illustrée par l'entreprise Lune : lors de l'identification d'un concept présent dans un marché oriental, l'entrepreneur (E1, Lune) juge qu'il pourrait être bien accueilli sur le marché nord-américain, dans le cadre du développement d'un nouveau jeu vidéo. Les propos des entrepreneurs sont rapportés dans le tableau 6.12.

Tableau 6.12 Caractéristiques de la dynamique des opportunités futures

Caractéristiques	**Propos des entrepreneurs (E)**
De nouvelles niches: - évolution du marché - anticipation d'un nouveau marché	[…] *aujourd'hui, on a un deuxième volet qu'on est en train de développer qui est la gestion de l'empreinte écologique… l'empreinte carbone. Ce qu'on appelle performance environnementale. Mais ça, encore là, c'est une opportunité qu'on a identifiée, un nouveau marché qui est en émergence et tout ça. Donc nous, on décide de se positionner au moment… avant même que le marché soit existant* **(E1, Phénix).** *Au début la niche… c'était des systèmes de tests… … pour tous les produits et procédés industriels. Donc c'était… limité à des systèmes de tests et mesures. Mais ce sur quoi c'était appliqué était très large. Alors, qu'aujourd'hui, on le fait pour des produits électroniques. Donc quand on fait des systèmes de tests… Les industries dans lesquelles on est, c'est quand même toujours des produits électroniques, que ce soit dans l'automobile, dans l'aérospatial, dans les télécoms, dans les produits de communication, ça demeure toujours des produits électroniques de communication* **(E1, Gamme).** […] *au départ, on est partis du côté vente au détail. Mais après ça, on s'est aperçus… et même dans l'idée initiale, on s'est dit – On veut pas juste faire de la vente au détail. Mais on veut aller trouver d'autres façons de les utiliser dans le marché* **(E2, GlobalClip).**
De nouvelles niches: - liens entre marchés - anticipation d'un nouveau marché	*[…] en fait, l'opportunité qu'on a … identifiée derrière cette propriétaire là… c'est que au Japon, dans le jeu vidéo, y a une catégorie qui connaît un succès fulgurant, c'est tous les jeux qui sont autour du dating. Donc tout ce qui est love simulation, dating simulation, etc. Donc le joueur se met dans la peau de… quelqu'un … rencontre soit des hommes ou des femmes à l'intérieur d'un jeu. Et y a toute une histoire derrière ça. Et … aux États-Unis, et en Europe, c'est une catégorie qui n'existe pas, en fait.* *Donc on s'est dit que… y a aucune raison qu'à la télé, par exemple… y ait autant d'émissions de télé qui sont axées sur le dating et qu'y ait rien dans le jeu vidéo sachant que le jeu vidéo devient de plus en plus… interactif et qu'on peut recréer par une partie de ces expériences-là* **(E1, Lune).**

Nous avons donc répondu dans cette section à la première sous-question de la thèse : « Quelle signification les entrepreneurs technologiques accordent-ils à l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation? » Nous avons identifié sept dimensions qui permettent de mieux conceptualiser ce que les entrepreneurs technologiques comprennent comme étant une opportunité dans leurs domaines d'activités. Parmi ces dimensions, la dimension spatiale se démarque comme spécifique à la démarche internationale. À l'intérieur de chaque dimension, nous avons souligné certaines nuances dans les propos des entrepreneurs qui semblent répondre à leur parcours

entrepreneurial, de la création d'une nouvelle entreprise à l'identification de plusieurs opportunités d'affaires.

Ainsi, les entrepreneurs les plus expérimentés identifient rapidement les dimensions qu'ils jugent centrales à la définition d'une opportunité, soit le besoin du marché implicite ou explicite, l'expertise entrepreneuriale pour l'anticiper ou la satisfaire et la concrétisation de la valeur au marché. Dans toute la dynamique de conceptualisation de l'opportunité, les réseaux de l'entrepreneur représentant la dimension relationnelle, semblent jouer un rôle central, rôle qui sera ensuite analysé à la section 7.3.

Par ailleurs, l'analyse des différents exemples d'opportunités décrits par les entrepreneurs a permis d'identifier une typologie des opportunités qui évoluent ou sont plus présentes aux différentes phases de vie de l'entreprise. Cette typologie complète notre analyse de la signification de l'opportunité pour les entrepreneurs technologiques dans le contexte des entreprises du Québec qui, de plus en plus, s'orientent vers les marchés internationaux.

6.2 La représentation de l'environnement dans le PFO à l'international

En accord avec la perspective sociocognitive (Weick, 1995 ; De Koning, 2003) dans laquelle se place cette thèse (voir chapitre quatre) nous accordons de l'importance à la compréhension de la représentation que l'acteur entrepreneurial, soit l'entrepreneur ou son équipe entrepreneuriale, fait de son environnement, afin de mieux répondre à la question : « Comment cette représentation influence-t-elle le processus de formation de l'opportunité à l'international? »

Répondre à cette question nous place dans la conception de Karl Emmanuel Weick (1995) du *sensemaking* ou de la fabrication de sens en regardant dans l'action entrepreneuriale tant le monde *enacted* ou construit que le monde perçu et interprété par l'acteur entrepreneurial lors de son interaction sociale. Cette nouvelle conception proposée par Weick nous invite, lors de notre analyse, à essayer de comprendre la représentation ou la vision élargie de l'acteur entrepreneurial de son monde lors du PFO à l'international. Dans un premier temps, nous explorerons les différents environnements dans lesquels se placent les entrepreneurs technologiques. Ceux-ci identifient l'environnement de leur industrie, l'environnent institutionnel dans le contexte québécois et canadien et l'environnement international qui intègre aussi l'environnement institutionnel des pays outre-mer. Suit la représentation de ces environnements, telle qu'elle est décrite par les entrepreneurs. Le lien entre cette représentation par l'acteur entrepreneurial de son environnement et le PFO termine cette section.

6.2.1 L'environnement de l'industrie

Les entrepreneurs technologiques québécois interviewés manifestent une tolérance à l'incertitude que génèrent les changements rapides caractérisant leur industrie, comme en font foi les propos des entrepreneurs de Lune (E2), de SSolution (E1), de @Pelta (E1) et de 3DStruct (E1). Les entreprises semblent internaliser des routines ou des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000) qui favorisent l'intégration de nouvelles technologies et l'innovation dans les procédés ou dans les développements de produits et services. Ainsi, le changement technologique constitue une source d'opportunités. C'est le cas de l'entreprise Lune (E 2) qui, avec les nouvelles plateformes de communication, telles que PC, Mac, Lind, Nintendo, Wii, Microsoft Xbox, Sony Play Station, le iPhone ou le iPod Touch de Apple, développe un jeu

pour chacune d'entre elles. Ceci donne lieu à l'exploitation d'opportunités enchaînées, suite à la mise en valeur et à l'ajustement que nécessitent ces plateformes. Par ailleurs, les processus de fusions et d'acquisitions d'entreprises sont une source majeure de dynamisme dans l'industrie des TIC, et les entrepreneurs technologiques manifestent leur intérêt à y participer. Pour l'entrepreneur, l'intérêt manifesté dans l'acquisition de son entreprise par un tiers est perçu comme un signe de succès (E2, Lune; E2, GlobalClip) ou comme une stratégie qui permet d'assurer la croissance (E1, Lune) ou encore comme l'expansion sur de nouveaux marchés ou une diversification (E1 et E2, Gamme). Même les plus petites entreprises ont internalisé dans leurs visions une stratégie d'acquisition d'entreprises pour mieux entrer sur les marchés outre-mer (E2, GlobalClip) ou pour se diversifier (E1, 3DStruct) (voir le tableau 6.13, les propos des entrepreneurs à l'égard de l'environnement de l'industrie qu'ils interprètent).

Tableau 6.13 Descripteurs de l'environnement de l'industrie des TIC

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs (E) et leurs réseaux sociaux (RS)**
Turbulence dans l'industrie des TIC - changements technologiques ➔Nécessité d'adaptation ➔Source d'innovation	*C'est sûr qu'il y a toujours des changements technologiques dans l'industrie. y faut réinvestir dans des nouvelles plateformes de jeu… y a des nouvelles consoles de jeu… qui sortent à chaque trois quatre cinq ans… C'est sûr qu'y a des changements technologiques très rapides… auxquels l'entreprise doit s'adapter.* **(E2, Lune)** *[…] c'est une industrie où ça va très vite … les changements sont rapides. Par contre je vois beaucoup d'opportunités … ce n'est pas une industrie qui s'en va sur le déclin… c'est plutôt une industrie qui est en grande croissance…* **(E2, SSolution)** *[…] c'est comme un nouveau paradigme***,** *ça, gérer le spam à l'extérieur du réseau…. C'est un paradigme qui existe ici en Amérique du Nord depuis plusieurs années et c'est une tendance qui est de plus en plus grande* **(E1, @Pelta).** *[…] maintenant, on voit la nouvelle génération… ce qui est le BC c'est majeur parce que j'étais récemment dans une foire, une conférence… le sujet principal, c'était BC et disaient clairement que les gens qui sont pas dans le BC d'ici à cinq ans … ne vont pas être capables d'avoir les contrats. Ça, c'est majeur.* **(E1, 3DStruct)** *[…]On développe les jeux… à peu près toutes les plateformes de jeux existants… c'est… PC, Mac, Lind… toutes les consoles, Nintendo, Wii, Microsoft Xbox, Sony Play Station, le iPhone, le iPod touch de Apple. Et ça, ça nous a permis vraiment d'aller… de diversifier nos sources de revenus… Et de les maximiser* **(E2, Lune).**

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs (E) et leurs réseaux sociaux (RS)**
Dynamisme du contexte industriel - fusions et acquisitions ➔Indicatifs de succès ➔Leviers de croissance	*[…] quand une entreprise qui a du succès va… souvent se faire acheter… bien avant d'avoir atteint une maturité. … c'est comme la course à l'avancement technologique… et de prendre des entreprises vraiment… quand y sont petites… au lieu d'attendre qu'y deviennent très grandes et les acheter à ce moment là* **(E2, Lune).** *[…] une multinationale pourrait décider – Bon achète GlobalClip et ça va devenir part entière de la compagnie. Et c'est notre vision Web photo… Ça pourrait devenir ça…On a déjà eu des offres et ça pourrait être une possibilité* **(E2, GlobalClip).** *[…] pour amener la société à une étape beaucoup plus élevée, on va avoir besoin d'un partenaire qui est un peu plus… mondial, je dirais. Et ça, ça viendrait via soit… une fusion ou une vente partielle de la société…. Si vous me demandez où on pense s'en aller, c'est plus une vente … une vente… partielle de la société* **(E1, Lune).** *Il y a eu l'acquisition d'une compagnie qui était compétiteur … SM. Donc, ça, nous a permis quand même de croître… de façon important.* **(E2, Gamme).** *On a… un département … de… tout ce qui est… fusion acquisition* **(E1, Gamme).** *[…] si… la croissance de l'entreprise va bien, que j'achète ce partenaire là…* **(E2, GlobalClip)** *[…] il y a des petits bijoux…, c'est une compagnie qu' eux ont achetée… ils ont acheté une petite compagnie* **(E1, 3DStruct).**
Croissance même en période de crise économique ➔Optimisme élevé ➔Attitude proactive pour bien la gérer	*[…] le contexte économique actuel a fait en sorte que les gens sont obligés de rationaliser. Nous, ce qu'on offre, c'est un compromis… C'est de dire qu'on permet aux gens de s'améliorer mais à des coûts beaucoup moins grands* **(E1, SSolution).** *En général, les gens achètent les équipements… à cause du coût de main d'œuvre, pour réduire les coûts de main d'œuvre. Et aussi avoir plus de précision.* **(E1, 3Dstruct)** *[…] les crises économiques pour les compagnies en santé, peuvent être une opportunité d'affaire incroyable, il faut juste ne pas passer au travers…Pour Gamme eux essaient de générer beaucoup d'opportunités pour avoir un pourcentage dans un contexte de crise économique…* **(RS, Gamme)** *La récession, actuellement, … Mais on est beaucoup dans l'or. Et l'or est très élevé aujourd'hui… on va avoir une belle croissance, cette année. Par contre, le cuivre, l'aluminium, dans lequel on travaille également, ça va remonter* **(E2, Phénix).** *Je vais vous donner un exemple… Si t'es une famille de quatre et tu vas au cinéma, ça va te coûter 40$ au moins... tu vas avoir deux heures d'entertainment. Si tu te procures l'achat d'un jeu à 30$... tu vas avoir… 25 heures d'entertainment* **(E2, Lune).** *ll ne sera vraiment pas nécessairement atteint par des récessions comme on a aujourd'hui il faut que l'être humain se divertisse pareil donc ça reste un peu dans le même portrait… au niveau des émotions… au niveau du produit…, je vais toujours prendre des photos… de mes enfants pareil, que j'aie un boulot ou que j'aie pas de boulot.***(E2, GlobalClip).**

La lecture que les entrepreneurs technologiques font de la crise économique mondiale, comme celle vécue en 2009, et les impacts qu'ils anticipaient sur leur

industrie montre un optimisme très élevé, un trait de personnalité reconnu dans la documentation sur l'entrepreneuriat comme très marqué chez les entrepreneurs (McClelland, 1961 ; Shane et Venkataraman, 2000) et particulièrement présent dans le contexte du PFO (Ardichvili *et al.*, 2003). Ainsi, au lieu de visualiser la crise comme une menace pour leur entreprise, les entrepreneurs technologiques rationnalisent le potentiel qu'ils pourraient en tirer. Quelques-uns (E1, SSolution et E1, 3DStruct) l'interprètent comme favorable pour les produits qu'ils proposent, qui sont source d'efficience et de réduction des coûts pour leurs clients. D'autres intervenants, comme c'est le cas d'un membre du réseau social de Gamme, faisant référence à l'entreprise, remarque : « Les crises peuvent être une opportunité d'affaires incroyable, il faut juste ne pas passer au travers ». C'est le cas de l'entreprise Gamme qui va faire un effort pour identifier plus d'opportunités et profiter de ce moment pour augmenter sa probabilité de réussir.

Les entrepreneurs de l'entreprise Phénix montrent également une attitude proactive en anticipant les comportements des clients selon les industries dans lesquelles ils agissent et ils optent pour une diversification. Dans ces deux derniers cas (Gamme et Phénix), les entrepreneurs montrent une attitude proactive qui correspond au comportement entrepreneurial signalé dans la définition de l'entrepreneur proposée tant dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000) que dans celui de l'entrepreneuriat international (McDougall et Oviatt, 2000).

Un troisième groupe de répondants (E2, Lune et E2, GlobalClip) analysent la situation de certaines industries dirigées vers un grand public et qui, à leur avis, peuvent être moins touchées par la crise économique. C'est le cas de l'industrie des jeux vidéo et de la photographie sur Internet, deux domaines dans lesquels les besoins des clients sont satisfaits. Dans l'industrie du divertissement, le jeu vidéo offre l'avantage d'un coût moindre comparativement à d'autres alternatives, alors que le marché des photos comble les besoins émotifs des clients. Autrement dit, les crises

économiques sont perçues par l'acteur entrepreneurial comme une source d'opportunités plutôt qu'une menace et dans ces environnements interprétés comme favorables, ils s'ajustent pour mieux se positionner, soit par une approche proactive comme celle remarquée chez Gamme ou Phénix ou dans une approche de valorisation de leur apport au marché, la rationalisation des coûts dans un marché grand public (Lune et GlobalClip) ou dans marché corporatif (SSolution, 3DStruct).

6.2.2 L'environnement institutionnel

Les entrepreneurs reconnaissent certaines particularités de leur environnement institutionnel canadien et québécois qui ont favorisé la création de leur entreprise ou qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à leurs débuts sur la scène internationale (voir tableau 6.14). Les entrepreneurs technologiques insistent sur l'importance, pour une petite entreprise technologique ou intensive en connaissance (Phénix, Gamme, 3DStruct), de bâtir une crédibilité, facteur qui semblerait plus critique dans une industrie en émergence. Ceci se traduit par un gain de légitimité sur le marché, qui favorise par la suite autant le PFO que la concrétisation des opportunités d'affaires.

Aldrich et Fiol (1994) ont analysé cette problématique du manque de légitimité des entrepreneurs innovants lors de la création d'entreprises, en signalant deux types de légitimité, qui doivent être consolidés pour réduire la vulnérabilité des entreprises naissantes. D'une part, la *légitimité cognitive* liée à la reconnaissance sur le marché que les entreprises doivent développer dans des industries à peine définies; ceci exige d'y consacrer temps et persévérance avant d'être acceptées par les intervenants du marché.

Tableau 6.14 Descripteurs de l'environnement institutionnel canadien et québécois

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs (E) et leurs réseaux sociaux (RS)**
Difficulté au départ de gagner dans un contexte d'affaires multiculturel une certaine légitimité	*[…] j'utilise souvent l'expression, nul n'est prophète dans son pays… Ici au Canada et on est perçus comme une petite entreprise qui peut pas offrir un service. C'est quand même particulier comme différences. On est à l'étranger, on est reconnus comme des experts internationaux… Ici, il faut se battre pour se positionner. Il faut bâtir une légitimité.* **(E1, Phénix)** *Pour être capable de reproduire un modèle d'affaires, il fallait reproduire le partenariat avec N.I. Quand ça a été possible, après ça, on avait la possibilité ensemble d'être autonomes. Démarrer une nouvelle entité… de commercialiser et de concevoir et livrer les solutions aux clients finaux qu'on… Et d'obtenir une certaine crédibilité en étant officiellement un partenaire de N.I. compagnie américaine* **(E1, Gamme).** […] *y a pas d'entreprises qui font de la technologie de la santé au Canada… très très peu… dans les 20 premières, y en a pas. Et puis, là, on a eu l'appui du CNRC, de l'Agence de la santé, du MSSS, on dit – Y a une idée ici. On peut tu la faire? Ok. Mais ça a été… pas très facile.* **(E1, GuichetMed)** *Il y a trois domaines qui sont préférés par le gouvernement (environnement, pharmaceutique, informatique) il n'y a plus de pharmaceutique. Il y a dix, quinze ans c'était l'informatique, pharmaceutique, environnement. L'informatique a changé puisque tout le monde demandait des crédits. Alors le gouvernement a commencé à voir qu'il n'y avait aussi plus d'innovation dans ce domaine* **(RS, 3DStruct).** […] *il faut dire que l'ingénierie à Montréal, c'est très multiculturel. Tu… les projets… les langues disponibles sont incroyables* **(E1, 3DStruct).** *C'est facile à Montréal de recruter des gens de toutes les cultures et de toutes les origines, donc ça a été un bel exemple que ça se fait* **(E1, SSolution).**
Importance du capital social au démarrage	[…] *mon père avait une entreprise qu'y a vendue donc on a financé GlobalClip de cette façon-là, on a injecté des sous pour le financement de l'entreprise* **(E1, GlobalClip).** […] *je viens d'une famille… qui … dont la majorité vivent à Saint-Georges de Beauce, Saint-Georges qui est une région au Québec qui est connue comme étant très entrepreneuriale. Et d'ailleurs beaucoup de mes cousins, mes oncles sont dans les affaires, en fait* **(E1, Lune).** *Et la raison pourquoi je vous en parle, c'est.. que… tout ça est arrivé parce que c'est des gens que je connaissais de longue date au niveau professionnel et ça s'est fait essentiellement en … un meeting de quelques heures à New York où on présentait le plan d'affaires … moi et Alex et ça s'est réglé comme ça* **(E2, Lune).**

D'autre part, la *légitimité sociopolitique* qui elle, est liée : « au processus par lequel les parties prenantes, le public en général, les leaders d'opinion ainsi que les représentants du gouvernement acceptent les nouvelles entreprises, en tenant compte des droits, normes et lois en vigueur » (Aldrich et Fiol, 1994, p. 648).

L'entrepreneur E1 de Phénix souligne clairement cette situation et le défi que représente pour son entreprise de se bâtir une certaine légitimité dans son propre marché, « *nul n'est prophète dans son pays »*. Cependant, la réussite de Phénix à l'international a été reconnue et valorisée par les parties prenantes (leaders d'opinion, officiers du gouvernement) qui ont octroyé aux fondateurs différents prix canadiens tant en entrepreneuriat que dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise ou RSE (2009, 2010) en reconnaissance de *leurs efforts et de leur vision unique qui ont fait de leur affaire une réalité et un succès dans le domaine de la responsabilité sociale*[22]. Ainsi, l'entreprise comme pionnière dans un nouveau domaine de la gestion technologique se positionne comme *« un leader mondial en matière de gestion de l'impact social et de la performance environnementale*. »

Ainsi, le cas de Phénix montre l'évolution d'une entreprise qui gagne premièrement une crédibilité ailleurs pour finalement jouir d'une bonne réputation dans son propre pays. Un autre entrepreneur (E1, Gamme) a consolidé des partenariats au démarrage pour se bâtir une crédibilité qui lui a apporté reconnaissance et connaissance du marché (effet levier) alors qu'E1 de GuichetMed souligne la difficulté de se faire reconnaître chez soi. Un membre du réseau social de 3DStruct constate également cette même dynamique en ce qui a trait aux fonctionnaires du gouvernement. Celui-ci, expert conseil pour les petites entreprises, les aide à préparer leurs demandes de crédit et discute des changements de priorités de financement du gouvernement. Il y a quelques années, les priorités étaient axées sur le financement de projets informatiques, la biotechnologie a ensuite pris les devants pour être devancée finalement depuis 2009 par les projets environnementaux[23].

[22] Nouvelles de Presse pendant 2010 et 2011. Une des nouvelle en 2011 remarque « très active à l'étranger, Phénix est aussi prophète en son pays ».
[23] Le Devoir 8 octobre 2011 « Montréal pourrait devenir une plaque tournante en matière d'investissements responsables »

Le multiculturalisme est un autre élément que les entrepreneurs technologiques interprètent comme spécifique au milieu d'affaires du Québec et même du Canada, ce qui rend plus facile, à leur avis, la configuration d'équipes de travail maîtrisant plusieurs langues et donc plusieurs cultures. C'est le cas de 3DStruct, fondée par un entrepreneur émigrant, qui a configuré une équipe multiculturelle, ce qui, à son avis, facilite l'incursion sur de nouveaux marchés de ses produits, des logiciels exigeant que l'entreprise offre une formation spécialisée dans la langue du pays visé.

L'entrepreneur E1 de SSolution analyse le grand potentiel qu'offre la diversité du marché du travail du Québec composé de gens de diverses provenances. Ayant travaillé dans une entreprise internationale qui a connu un franc succès, il en a été inspiré lors de la création de sa propre entreprise et il a intégré cette caractéristique dans sa stratégie d'affaires.

Pour le démarrage de leurs entreprises, les entrepreneurs technologiques ont eu recours à leur capital social pour financier leur nouvelle entreprise (GlobalClip) ou pour faciliter l'accès à des projets en capitalisant sur la reconnaissance et la crédibilité bâtie lors de leur parcours entrepreneurial (Lune, Gamme).

En résumé, les entrepreneurs technologiques considèrent leur milieu (Québec et Canada) comme un environnement facilitateur pour la création de leur entreprise ou pour leur démarrage à international. Ils se servent de différentes stratégies pour bâtir leur crédibilité en s'appuyant surtout sur leurs réseaux à liens forts (partenaires, réseaux d'affaires et famille), de même qu'en capitalisant sur la reconnaissance acquise ailleurs, grâce à une expérience réussie, comme l'a bien illustré le cas de Phénix. Cet environnement ainsi interprété et construit dans l'interaction sociale devient un facilitateur pour l'identification et la mise en valeur des opportunités tant dans les marchés locaux qu'internationaux.

Parmi les cas étudiés, deux illustrent un démarrage dans une industrie en émergence (Phénix et GuichetMed) et deux autres fournissent un exemple du développement d'une légitimité cognitive par l'entremise de réseaux sociaux (Gamme et Lune). Finalement, dans le processus d'internationalisation, le contexte canadien semble être propice à l'apprentissage de nouvelles cultures par l'intégration d'équipes de travail multiculturelles, situation démontrée par 3DStruct. Cette stratégie apparaît une clé de succès qui suscite l'intérêt des entrepreneurs moins expérimentés à se développer à l'international, c'est une forme de mimétisme (Powell et DiMaggio, 1991).

6.2.3 L'environnement international

Lorsque nous analysons les propos des entrepreneurs technologiques concernant le contexte international, nous constatons que trois représentations ou visions de leurs environnements de marchés émergent; elles semblent guider tant le processus de décision de choix de nouveaux marchés que celui d'identification et de mise en valeur des opportunités d'affaires. Une première vision ou représentation de leur environnement correspond à celle des entrepreneurs moins expérimentés qui considèrent le monde international comme tout ce qui est hors Québec et qui reconnaissent la proximité du marché comme un avantage pour dynamiser la démarche internationale. Une deuxième représentation ou vision du monde est décrite par les entrepreneurs qui se centrent davantage sur le marché occidental en justifiant dans leur choix, une influence nord-américaine présente dans leur industrie. Finalement, une troisième représentation ou vision du monde est celle des entrepreneurs qui ne regardent pas les frontières et s'intéressent, lorsqu'il s'agit de choisir leurs marchés, aux lieux où ils dépistent des opportunités, peu importe où ils se trouvent dans le monde.

Le tableau 6.15 synthétise des verbatim desquels émergent ces trois représentations ou visions du monde des entrepreneurs technologiques du Québec et qui influencent la prise de décision à l'international, quant aux choix de marchés ou quant au processus d'identification et mise en valeur des opportunités. La proximité du marché a été la base de la stratégie graduelle d'internationalisation que proposent les chercheurs de l'École d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) où l'on privilégie le choix de pays perçus comme présentant une distance physique moindre (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Cette conception de proximité du marché est celle des entreprises SSolution et @Pelta, qui considèrent le monde composé de marchés proches, tels le Nord de l'Amérique ou la France. Ils perçoivent cette proximité aux niveaux culturel, institutionnel (pour certaines industries) et géographique.

Les entreprises Lune, Gamme et 3DStruct partagent la vision du monde où leurs industries sont davantage influencées par l'industrie américaine. C'est le cas des jeux vidéo créés à partir d'émissions de la télévision américaine (Lune), des standards américains imposés (Gamme) ou adoptés (3DStruct). Ces entreprises reconnaissent les marchés anglo-saxons comme ceux qui offrent le plus de potentiel pour l'identification d'opportunités d'affaires. Le processus d'internationalisation de ces entreprises est plus dynamique et se concentre sur ces marchés.

La vision ou représentation d'un monde sans frontières est partagée par GlobalClip et Phénix qui, depuis leur création, s'orientent davantage à desservir des marchés internationaux diversifiés (différents continents) en incluant des marchés éloignés (par exemple, la Chine, l'Inde et le Japon). Dans ces entreprises, les entrepreneurs accordent de la valeur aux activités de réseautage à l'international, comme nous l'expliquerons dans l'analyse reliée à la troisième question.

Tableau 6.15 Trois représentations du monde dans la démarche internationale des entrepreneurs au Québec

Descripteurs	**Propos des entrepreneurs (E) et de leurs réseaux sociaux (RS)**
Vision locale Québec➔ Hors du Québec➔ États-Unis, France et autres pays	*On a été plus local mais là, on commence à s'ouvrir… Parce qu'on sait que la croissance va venir avec le côté international... Une opportunité. Ça peut être au Québec. Il y en a plusieurs au Québec… on n'a pas encore été à l'international avec XY produit. Il est multilingue, y a pas de problèmes. Mais y a toute une gestion de taxes… la gestion des taxes, ce n'est pas les mêmes au Québec… que… aux États-Unis… que l'Ontario même. Donc il faut comme ajuster les choses. On n'est pas prêts encore à l'internationalisation même si j'ai eu des opportunités en France* **(E1, SSolution).** *[…] le contexte international est favorable donc on pense que y a plein de nouveaux marchés à développer. culturellement, probablement qu'on a, on serait plus proche des États-Unis. Je pense qu'on a une façon de faire et on a un sens des affaires qui est beaucoup plus américain que français…. L'avenir dira si ça a été une bonne stratégie ou non. Mais on est en train de considérer justement certains plans de développement aux États-Unis* **(E1, @Pelta).** *En France, le marché est… jeune, en ce qui concerne les solutions offertes en mode logiciel service… C'est de ça qu'on s'est rendu compte dans le cadre. Fait qu'y a beaucoup de potentiel mais comme c'est une nouvelle approche, il faut faire de la colonisation…C'est peut-être une question de timing, aussi. Peut-être qu'y faut que ce soit mûr* **(E2, @Pelta).**
Vision occidentale ou influencée - Marchés anglo-saxons privilégiés - Influence américaine	*Le Québec est tellement collé sur les États-Unis… que c'est… presque pas considéré comme l'international. C'est moins représentatif que quand on sort des États-Unis. Comme pour nous, l'Europe et l'Asie, c'est international. Les États-Unis, ils définissent de toute façon le comportement des entreprises canadiennes, pour la technologie. C'est-à-dire que le marché canadien est trop petit… De toute façon, les entreprises qui sont nos clients au Canada, c'est souvent les entreprises internationales implantées ici. Donc cette saveur-là, locale, existe peu.* **(E1, Gamme)** *En fait, je pense que l'une des forces de notre stratégie … c'est justement d'avoir commencé par le marché américain, qui est un marché qui … sans vouloir donner plus de … valeur aux Américains qu'ils en ont besoin. Mais reste… que… c'est un marché qui s'exporte beaucoup plus facilement … que d'autres marchés en termes de… tout ce qui est justement entertainment* **(E1, Lune).** *Quand on vend des produits mass market parce qu'on a une opération de volume comme le secteur des jeux vidéo, on ne peut pas se restreindre à une zone géographique… Et on doit aller sur les zones géographiques qui sont les plus... larges… les zones géographiques anglophones aujourd'hui* **(RS, Lune).** *Et le standard allemand est maintenant devenu le standard nord-américain.* *C'est pas officiel mais tous les machines aux États-Unis et au Canada… et en Amérique du Sud aussi… supportent ce standard* **(E1, 3DStruct).** *Pour moi, les fruits qui sont les plus accessibles, c'est les pays anglophones… l'Australie… les codes les normes… les façons de travail… L'Australie, et la Nouvelle Zélande… ça ressemble énormément … au Canada et États-Unis… Leur code de construction… Ils sont beaucoup plus proches aux États-Unis… qu'y sont en Europe* **(E1, 3DStruc).**

Descripteurs	Propos des entrepreneurs (E) et de leurs réseaux sociaux (RS)
Vision mondiale	*Dans notre domaine, ça n'existe pas le marché local. On ne peut pas* **(E2, Phénix).** *Il n'y a pas d'importance où se trouvent les projets, pour nous, on regarde… pour regarder même dans quel pays se trouve le projet… c'est pratiquement secondaire. Pour nous, toutes les opportunités sont internationales. Pour nous… il n y a pas de différences. Pour nous, le marché local, c'est l'Amérique du Nord. Ce n'est pas le Québec ou l'Estrie* **(E1, Phénix).** *[…] c'est un embryon qui est venu au monde y a à peu près y a quatre ans… quatre cinq ans… et qui a fait son chemin assez rapidement au niveau du marché… au niveau de sa présence planétaire* **(E2, GlobalClip) .** *[…] la vision, c'est de devenir le leader mondial du point de vue de contrôle…* **(E1, GuichetMed)**

Cette approche correspond aux entreprises d'internationalisation précoce et rapide décrites par Oviatt et McDougall (1994). L'entreprise GuichetMed s'approche de cette vision en reconnaissant les opportunités que représentent des marchés éloignés comme ceux de l'Europe de l'Est, tout en soulignant les défis rencontrés pour répondre à ces marchés souvent si différents. Ces trois visions du monde sont représentées dans la figure 6.4; nous avons décelé à travers leurs propos, deux dimensions qui sont à la base de la construction des représentations qui guident ces entrepreneurs dans leurs choix de marchés : la proximité perçue (proche *versus* éloignée) et la démarche d'internationalisation suivie (graduelle ou rapide).

Ainsi, la première figure (à gauche et en bas) illustre *la vision locale du monde* dans laquelle le Québec est encore au centre de l'attention des entrepreneurs qui anticipent déjà une démarche graduelle dans les choix des marchés internationaux à venir. La seconde illustration représente la *vision occidentale* ou influencée dans laquelle les entrepreneurs reconnaissent une certaine influence américaine dans leur industrie; les marchés américains et occidentaux sont considérés comme la base de leurs affaires. Finalement, le troisième niveau illustre la *vision mondiale,* un monde gris sans frontières et sans distinctions, vision qui influence le choix des marchés anticipés par les entrepreneurs *« Il n'y a pas d'importance où se trouvent les projets ».* (E1, Phénix).

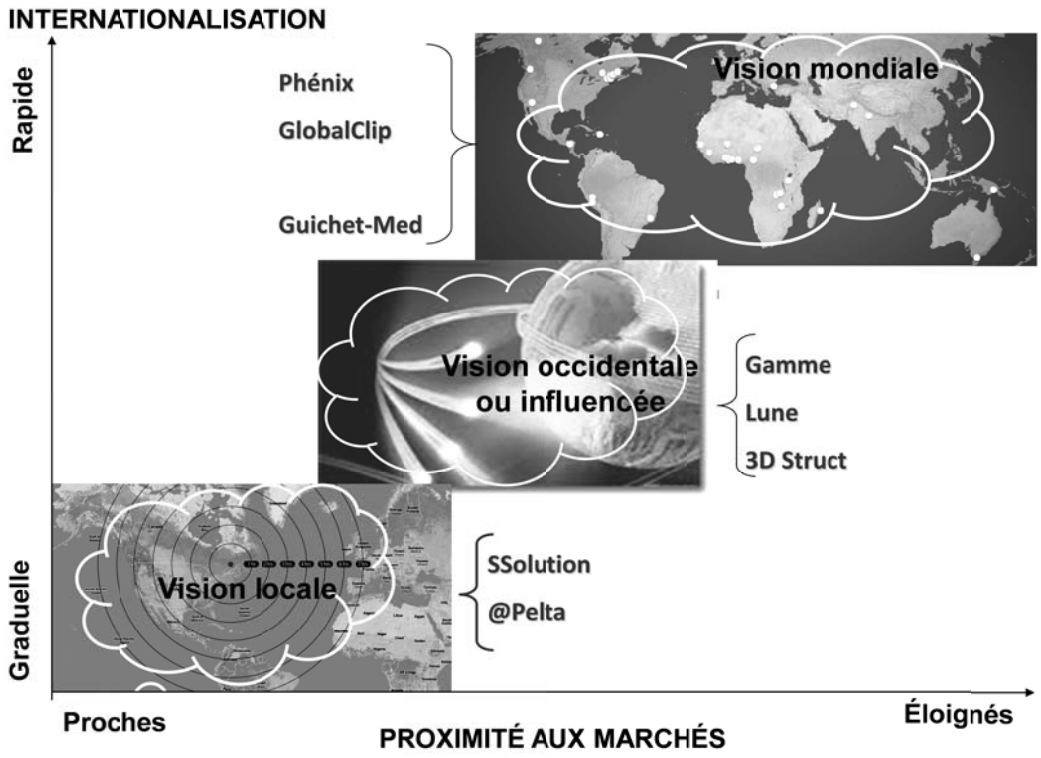


Figure 6.4 Les visions du monde des entrepreneurs du Québec

Par ailleurs, dans sa représentation de l'environnement international, l'acteur entrepreneurial (entrepreneur et/ou membre d'un réseau) situe au centre de ses réflexions certaines caractéristiques liées aux dimensions du contexte institutionnel des pays ciblés (voir tableau 6.16), soient les dimensions réglementaire, normative et cognitive (Scott, 1994). Sa perception de ces dimensions va influencer ses choix, ainsi que ses stratégies d'adaptation aux marchés. Les entreprises semblent privilégier la recherche d'un partenaire ou d'un collaborateur sur ces nouveaux marchés, solution qui favorise l'apprentissage et l'insertion dans ces marchés.

À l'international, les entrepreneurs considèrent comme un défi la compréhension et la gestion de ces dimensions du contexte institutionnel qui sont parfois explicites, par exemple les lois (dimension réglementaire), comme l'énoncent quelques entrepreneurs à propos des lois qui ont un impact sur leur industrie, en limitant leurs actions (E1, 3DStruct; E1, Gamme et E1 SSolution) ou en favorisant leur incursion dans différents pays (E1, SSolution et E1, GuichetMed). Cependant, en ce qui concerne les autres, deux dimensions du contexte institutionnel soit normative et cognitive (Scott, 1995) sont parfois moins explicites et les entrepreneurs les intègrent lors de l'apprentissage acquise par l'expérience dans chaque marché ou par l'entremise de leurs réseaux ou même de processus d'acquisition des entreprises RS (Gamme).

D'autres entrepreneurs soulignent l'effet d'une absence de standards, en particulier dans certaines industries en émergence, comme ce serait le cas de E2 de Phénix, de E1 de Gamme et de E1 de GlobalClip. Ce dernier, qui œuvre dans l'industrie de l'album de photo digital, note les effets d'une normalisation moins évidente là où il n'y a pas de standards définis. Ceci permet aux premiers intervenants sur les marchés internationaux de contribuer à la légitimité de l'industrie et peut-être même à la consolidation des standards.

Pour des acteurs spécifiques, tels ceux qui jouent un rôle central dans le financement des entreprises innovantes, soit les investisseurs de capitaux de risques soit les bailleurs de fonds, les conditions de certains marchés génèrent d'autres inquiétudes. Celles-ci sont liées, comme le manifeste un membre du réseau social de l'entreprise Lune, à la difficulté d'apprentissage des systèmes légaux dans certains pays, de même qu'aux difficultés à rapatrier l'argent ou encore à suivre le management jour à jour.

Tableau 6.16 L'interprétation de l'environnement institutionnel des pays visés

Descripteurs conceptuels	**Propos des entrepreneurs (E) et de leurs réseaux sociaux (RS)**
Dimension réglementaire - lois qui limitent - lois qui favorisent	*L'Australie et la Nouvelle Zélande… ça ressemble énormément au Canada… au Canada et États-Unis… Leur code de construction… Ils sont beaucoup plus proches aux États-Unis… qu'y sont en Europe, mais …par exemple Dubaï ces pays-là, ils ont beaucoup d'argent mais ce n'est pas la même règle du jeu.* **(E1, 3DStruct)** *[…] Il y a un très gros marché américain dans le secteur de la défense. Mais… ça prend… y a des normes règlementaires… aux États-Unis… qui fait en sorte que seulement des citoyens américains peuvent accéder à l'information confidentielle. Donc c'est un marché qui est fermé en dehors des Américain.* **(Gamme, E1).** *Il y a toute une gestion des taxes… la gestion des taxes, ce n'est pas les mêmes au Québec… que… aux États-Unis… que l'Ontario même. Donc, il suffirait que faut faire quelques ajustements par rapport à certaines conformités…* **(E1, SSolution)** *[…] réglementation qui est plus serrée, surtout aux États-Unis.. c'est FDA faut que tu passes par le FDA. C'est plus compliqué. Sauf qu'on était tentés de contourner ça. Parce que … comment on fait ça ? Quand je suis allé à Amsterdam, pis tout ça à Barcelone.… on a rencontré des gens de … au congrès des pharmaciens d'Europe …* **(E1, GuichetMed)** *La loi fédérale sur les aliments et drogues oblige les établissements de santé à tenir des registres de drogues contrôlés stupéfiants, les substances…Ça, cette chose-là, ce que je viens de lire là, ça s'applique au Québec, Canada, États-Unis, France, Europe, dans le monde. Partout… Au Japon. C'est régi, réglementation qui régit ou comment je pourrais dire ça… qui vient des ONU. C'est 186 pays* **(E1, GuichetMed).**
Dimension normative	*[…] dans l'industrie en général, tout ce qui était la gestion de l'impact social était de plus en plus engagement à la mode. Les standards internationaux étaient en train de se mettre en place… En fait, la Banque mondiale… T'avais les principes de l'Équateur qui commençaient aussi à s'appliquer au niveau des bailleurs de fonds…* **(E2, Phénix)** *En technologie, faut comprendre les différences…les comportements d'achats sont très différents. Pis les grappes industrielles sont très différentes. C'est la structure… des industries locales* **(E1, Gamme).** *[…] certifications à l'international… Dans le logiciel… pas dans ce qu'on fait. Non. Pas besoin pour le marché en Europe, Nord Amérique… Non pas du tout… pas du tout… c'est pour ça que je parle que c'est facile le logiciel* **(E1, GlobalClip).**
Dimension cognitive	*Le seul risque qu'on est étranger dans les pays comme ça, c'est le risque des difficultés à rapatrier son argent et des difficultés aussi à pouvoir suivre le management on a day-to-day. C'est la difficulté… ça change beaucoup. Mais c'est la difficulté qu'un étranger qui fait du venture capital va retrouver là-bas. Donc maintenant d'investir dans les cités un peu plus grandes, c'est différent. Mais on est toujours un peu craintifs d'investir dans des pays où les systèmes légaux sont plus difficiles à appréhender puisque. Là, Lune se passe très bien. Mais y a d'autres situations où ça se passe mal et vous allez en cour* **(RS, Lune).** *[…] par exemple… au Japon et en Allemagne, les gens veulent ne pas acheter d'une entreprise étrangère. Sont chauvins. Ils veulent favoriser l'économie locale. Dans les pays où y a une forte culture syndicale, par exemple, les gens ne veulent pas qu'y ait des pertes d'emplois dans le pays. Fait que… l'Italie est comme ça. Donc y vont vouloir encourager les entreprises locales. Aux États-Unis… ça aussi, ça arrive dans*

Descripteurs conceptuels	Propos des entrepreneurs (E) et de leurs réseaux sociaux (RS)
	le secteur de l'aérospatial. En Europe, on a une entité à Belfast **(E1, Gamme).** *[…] il faut se trouver des distributeurs ou avoir une entité locale qui donne une impression d'identité locale… pour … avoir l'air italien, avoir l'air japonais. Quand on fait ça, nous, on veut acheter une entreprise locale et même garder la marque locale… même si c'est la même offre, on la… régionalise, si on veut. Donc y a des synergies de taille… mais y a une impression de saveur locale. ..Donc les gens… y a vraiment une reconnaissance nationale qui existe…* **(E1, Gamme)**

De même, un autre entrepreneur, E1 de Gamme, identifie les attentes non explicites des institutions locales et souligne la nature des apprentissages faits pour les satisfaire. En effet, Gamme a internalisé dans ses démarches à l'international, le fait que l'acquisition de petites entreprises lui procure un effet de proximité et fait en sorte que ses investissements sont perçus comme locaux, plutôt que provenant d'une entreprise étrangère.

Cette section a fourni des éléments pour répondre à la deuxième question de recherche : comment la représentation que les acteurs entrepreneuriaux font de leur environnement influence-t-elle le processus de formation de l'opportunité internationale? Nous avons montré que les acteurs entrepreneuriaux se construisent des représentations intégrales de leur environnement en tenant autant compte de l'environnement duquel l'entreprise a émergé que de celui de l'industrie et de l'environnement international qui inclut l'environnement institutionnel.

Nous constatons que même si certains entrepreneurs perçoivent leur industrie comme dynamique ou en changement perpétuel, ils ont réussi à internaliser certaines routines ou capacités dynamiques, qui leur permettent de gérer et de tolérer l'incertitude provenant des changements technologiques et même de profiter de ces changements pour identifier de nouvelles opportunités. Cependant, en ce qui concerne l'incertitude issue d'autres dynamiques comme celle de l'environnement institutionnel des pays ciblés, ils sont prudents et semblent utiliser diverses stratégies qui réduisent les

risques, tout en permettant l'identification et la mise en valeur d'opportunités d'affaires, comme l'a montré l'entreprise Gamme qui a assumé des engagements majeurs sur les marchés internationaux (acquisition d'entreprises).

Finalement, les trois visions du monde qui ont émergé de l'analyse sont à la base du processus d'identification et de mise en valeur des opportunités, comme le remarque l'entrepreneur de l'entreprise 3DStruct en mettant l'accent sur l'environnement institutionnel dans le processus d'identification des opportunités à l'international.

> « *Pour moi, les fruits qui sont les plus accessibles, c'est les pays anglophones… l'Australie… les codes les normes… les façons de travail… ça ressemble énormément … au Canada et États-Unis… Leur code de construction… Ils sont beaucoup plus proches aux États-Unis… qu'y sont en Europe… »*

Cette section complète également la septième dimension de l'opportunité (section 6.1.3), la dimension spatiale, qui prend en compte la spécificité de l'opportunité internationale. Suit l'analyse de la construction des réseaux à l'international, qui fait partie de la stratégie des entreprises et qui facilite l'incursion, l'identification et la mise en valeur des opportunités.

6.3 La construction et la dynamique des réseaux dans le contexte de l'internationalisation

La capacité de réseautage de l'entrepreneur a été reconnue comme essentielle lors des processus qui définissent l'entrepreneuriat (Dubini et Aldrich, 1991), particulièrement en ce qui a trait au processus d'identification et d'exploitation des opportunités (Johannisson, 1995). Dans le contexte de l'internationalisation, quelques auteurs l'ont aussi remarqué (Fernhaber et McDougall, 2005 ; Sullivan et Weerawardena, 2006). Cependant, comme nous l'avons présenté dans les chapitres théoriques, il manque une meilleure compréhension de la construction et de la dynamique des réseaux dans

des processus entrepreneuriaux spécifiques (Slotte-Kock et Coviello, 2010), particulièrement dans le contexte de l'internationalisation (Coviello, 2006 ; Ellis, 2011). Nous analysons donc dans cette section les réponses à la troisième question : Comment l'entrepreneur et son équipe entrepreneuriale construisent-ils et maintiennent-ils des réseaux sociaux dans un contexte d'internationalisation de PME-HT?

Autrement dit, nous cherchons à comprendre comment les entrepreneurs technologiques ont construit leurs réseaux lors du processus d'internationalisation de leurs entreprises. Cette première analyse prépare le terrain afin de répondre, au chapitre sept, à la question centrale de la thèse : Comment les réseaux des entrepreneurs technologiques ont-ils contribué au PFO dans le contexte d'internationalisation de PME-HT?

Dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat, quelques chercheurs (Larson et Starr, 1993 ; Hite et Hesterly, 2001) ont démontré la présence d'une démarche évolutive dans la configuration des réseaux. Ainsi, dans un premier temps, lors de la création de l'entreprise, les réseaux des entrepreneurs sont composés, pour la plupart, de liens forts qui sont soutenus par des relations de confiance (amis, collègues, familles). Ce sont des réseaux qui fournissent surtout des ressources pour le démarrage de l'entreprise (capital social). Par la suite, à mesure que l'entreprise croît, les réseaux deviennent plus complexes, moins denses et configurés par la multiplicité de liens autant forts que faibles. Dans le cas des entreprises technologiques plus orientées vers l'innovation, quelques chercheurs (Elfring et Hulsink, 2003) ont signalé que la configuration des réseaux devient plus stratégique ou intentionnelle. Ainsi, selon le type d'innovation recherchée, soit incrémentale ou radicale, les chercheurs proposent que la composition des réseaux varie en utilisant davantage les réseaux faibles pour l'innovation incrémentale et un mélange plus équilibré de réseaux faibles et forts dans le cas de l'innovation radicale. Dans cette logique, nous analyserons, à la lumière de

cas, comment se présente le réseautage dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT en considérant que l'entrée sur de nouveaux marchés est reconnue, depuis Schumpeter (1934), comme un type d'innovation.

6.3.1 Les catégories et la dynamique du réseautage lors de l'internationalisation de PME-HT

Des études de cas des entreprises technologiques du Québec, ressortent trois catégories de réseautage, utilisées lors du processus d'internationalisation :i) le réseautage qui capitalise sur les expériences de travail précédentes des membres de l'EE que nous appellerons *le réseautage de capitalisation;* ii) le réseautage pour l'exploration de nouveaux contacts et l'identification des nouvelles opportunités que nous appellerons *réseautage de prospection;* et iii) un troisième qui est utilisé lors de l'opération et de la croissance de l'entreprise, qui est axé sur le gain de crédibilité et qui a un impact tant sur l'ouverture de contacts que sur l'identification des opportunités nommé *le réseautage d'effet dominó*. De même, nous avons observé que les entrepreneurs technologiques suivent différentes démarches lors de la construction de réseaux à l'international qui varient selon leurs expériences de travail, le cycle de vie de l'organisation et le moment du PI. Nous expliquerons cette démarche, ainsi que les catégories de réseautage utilisées.

Ainsi, dans la phase de création de l'entreprise, lorsque celle-ci fut créée dans le domaine d'expertise des entrepreneurs, l'activité de réseautage qu'ils réalisent va capitaliser sur leurs expériences de travail précédentes, soit le *réseautage de capitalisation.* Autrement dit, les entrepreneurs bâtiront, au démarrage de l'entreprise, un réseau axé sur leurs connaissances et la reconnaissance dont ils jouissent dans l'industrie et le milieu (Phénix, Lune, Gamme, SSolution, 3DStruct). De même, si l'expérience de travail des entrepreneurs présente une composante internationale

importante, la démarche vers l'internationalisation se déclenche dès la création de l'entreprise et elle est favorisée par un réseautage déjà riche en liens internationaux (réseaux à liens forts) comme le démontre le cas de Phénix.

Dans ce cas, les deux fondateurs de l'entreprise avaient une expérience de plus de 15 ans de travail, principalement acquise à l'international, dans le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise ou RSE, et spécifiquement, en ce qui concerne la gestion d'impacts sociaux et environnementaux. Il existe un autre cas, celui de Lune, où un des fondateurs (E1) a acquis une expérience en travaillant depuis ses débuts professionnels avec un des *leaders* mondiaux dans l'industrie des jeux, ce qui a facilité son insertion dans un réseau international riche en contacts dans ce domaine d'expertise. Cette expérience de travail lui a permis, comme il l'énonce de : « *forger des relations qu'on peut par la suite exploiter d'une façon plus bénéfique »* surtout quand l'entrepreneur a réussi à se bâtir une réputation enviable au-delà des frontières, contrairement à la démarche suivie par les entrepreneurs technologiques, qui ont eu une expérience de travail axée sur des liens forts enracinés sur le marché canadien.

Dans ces situations, l'entreprise créée va chercher, dans un premier temps, à consolider sa position sur le marché dans lequel les entrepreneurs ont réussi à mieux identifier des besoins non satisfaits et où ils peuvent en plus, bénéficier du support de leurs relations (capital social) pour l'accès à des ressources ou à de nouveaux contacts. Par exemple, depuis sa création, Gamme a été orientée vers les marchés canadiens, où les entrepreneurs ont davantage consolidé des réseaux d'affaires (clients et alliés) en capitalisant sur leurs réseaux de connaissances, de proches et d'affaires (à liens forts) qui ont pu fournir des ressources clés à l'entreprise (capital social) telles que des connaissances techniques pour des nouveaux développements mais aussi des réseaux clés (clients potentiels) qui peuvent recéler des opportunités d'affaires. Cette approche a été également suivie par SSolution et par 3DStruct qui, depuis leur démarrage, ont consolidé leur position sur le marché canadien. Voir au

tableau 6.17 les propos des entrepreneurs et des membres de leurs réseaux à la création de l'entreprise. Dans le cas d'entreprises créées dans un autre domaine, en dehors de l'expertise des entrepreneurs, l'activité de réseautage démarre avec l'exploration de nouveaux contacts et elle est axée sur leur capacité de vigilance et les compétences sociales de l'entrepreneur.

Tableau 6.17 Caractéristiques du réseautage au démarrage de l'entreprise

Caractéristiques	**Propos des entrepreneurs (E) et membres de leurs réseaux sociaux (RS)**
Réseautage capitalisant sur des expériences internationales	*Quand on a lancé l'entreprise, on a repris le contact avec tous les gens… on pensait qu'y pouvaient nous aider. On a fait ça même avant de créer l'entreprise* **(E1, Phénix).** *On a envoyé un paquet d'e-mails… on a pris contact avec un paquet de personnes. Faut que tu dises où t'es rendu dans ta carrière personnelle. Faut que tu dises que t'as créé une entreprise, le service que t'offres. Faut que tu le fasses rapidement* **(E2, Phénix).** *Notre réseau de contacts, les gens avec qui on a travaillé dans le passé, très peu résident au Québec. C'est des gens qui sont partout dans le monde. Par exemple le projet au Congo, qui a été initié en 2006, c'était… un contact que j'avais avec la BM et qui avait audité dans le passé… qui est allé voir un projet. Il y a référé notre nom, Phénix, au client… Le client nous a contactés. On a fait une première mission là-bas etc. Et ça a découlé sur un gros mandat. Fait que c'est souvent des contacts comme ça dans l'industrie* **(E2, Phénix).** *Ça faisait 10 ans que j'étais dans l'industrie… et je me suis monté un réseau assez intéressant …en fait, ce réseau-là a été créé par le fait même que j'étais dans l'industrie et que j'ai été aux bons endroits aux bons moments, en fait…j'ai connu beaucoup de succès dans mon parcours ce qui fait que ça aide énormément évidemment à tisser des relations. À forger des relations qu'on peut par la suite exploiter d'une façon plus bénéfique... en fait, j'avais déjà, via mes expériences passées, que ce soit chez XY, une multinationale française dans le domaine de jeux… Et au niveau des licences, j'avais déjà fait beaucoup de deal de licensing à l'époque d'HEX (*une autre entreprise créée par l'entrepreneur*) et ensuite, de JDT… j'avais déjà une certaine, disons, une certaine reconnaissance. Étant donné que j'avais travaillé pour des gros groupes, je rentrais pas voir ces gens-là sans track record* **(E1, Lune)**.
Réseautage capitalisant sur des expériences locales et orienté vers le marché canadien	*Au début, l'identité de l'entreprise se confond avec l'identité des entrepreneurs… donc les personnes qui connaissent notre réseau… nous donnent… On se sert de la crédibilité de notre réseau interne pour avoir accès à un réseau plus large. Donc… C'est PY (membre du réseau interne) qui par sa crédibilité, nous a donné une écoute, une oreille attentive pour présenter le plan d'affaires qui est là. Donc là, on n'avait pas une immense crédibilité. On avait un accès à une écoute. On avait une invitation à s'introduire* **(E1, Gamme)**. *On existe depuis maintenant sept ans. À la base, nous étions des travailleurs autonomes donc des pigistes, des informaticiens… Les autres partenaires, c'est*

Réseautage sans expérience préalable dans le domaine ➔ Réseautage de prospection	*des gens que j'ai rencontrés sur des contrats, sur des mandats avec qui j'avais des affinités* **(E1, SSolution).** *C'est des vieux partenaires… ça remonte à 1995-6… des partenaires étaient engagés ici comme consultants…on les a plus ou moins engagés… on les a pris comme partenaires d'affaires privilégiés pour le développement de la technologie qu'y connaissent très bien… de XY version AX* **(RS, SSolution).** *Si on regarde la vie sociale là-bas… c'est sur le personnel… ce qui compte, c'est qui tu connais. C'est pas autant dans la business mais les contacts sont très importants. Et malheureusement le contact prend du temps. Au moment où tu as tous les contacts nécessaires, on est prêt à partir de la maison…. je travaillais là pour plusieurs années. C'est avoir des contacts. Seulement des contacts* **(E1, 3DStruct).** *Pendant mon congé de maternité, j'ai appelé des retaillers (WallMart, Costco) Pis là je leur proposais quelque chose… que j'avais comme pensé mais pas mis en place et j'ai eu des meetings partout. […] On a participé à quelques trade shows. Mais y a beaucoup de bouche à oreille… On a HP en ce moment, qui ont commencé de façon informelle à proposer nos applications quand y vendent des imprimantes chez les gros imprimeurs. Vraiment les trade shows ont été bons parce que tu rencontres des gens, pis là les gens se voient face à face … Y a beaucoup de 5 à 7 informels… en dehors des conférences ou des trade show qui fait qu'on rencontre des gens. Fait que ça, ça a été aussi un bon moteur, je dirais, probablement* **(E1, GlobalClip***).* *J'ai rencontré MC* (E1) *dans une exposition aux États-Unis de l'organisation Photo Marketing Association, un groupe international de gens dans l'industrie de la Photo, elle m'a été introduite par un collègue qui travaillait dans une compagnie X* **(RS, GlobalClip***).*

Cette situation correspond au *réseautage de prospection* composé davantage par des liens faibles selon la typologie de Granovetter (1973). C'est le cas de GlobalClip où l'entrepreneure dirigeante n'avait pas une expérience spécifique dans le domaine d'expertise de la photographie digitale lors du démarrage de son entreprise et ne pouvait compter sur un réseau spécialisé qui lui aurait facilité l'accès à des contacts dans ce domaine spécialisé. Dans cette situation, l'entrepreneure a fait appel à sa capacité de vigilance, en utilisant le réseautage de prospection pour l'identification des clients et des alliés, tant sur le marché canadien que sur les marchés outre-mer. Ce réseautage de prospection est réalisé lors de la participation à des conférences spécialisées ou lors de la réalisation des missions commerciales auprès de alliés et clients potentiels.

Par la suite, lors de **l'opération et la croissance de l'entreprise**, deux catégories de réseautage à l'international sont utilisées, soit le réseautage d'effet domino, soit le réseautage de prospection (voir le tableau 6.18). Le réseautage *d'effet domino* capitalise sur la réussite de l'entreprise et a permis aux entrepreneurs de consolider une réputation favorable pour tisser des nouvelles relations et ouvrir de nouvelles opportunités d'affaires. Cette situation est bien illustrée par Phénix qui a réussi à déclencher un bouche-à-oreille spécialisé dans leurs réseaux d'affaires, lors de la réalisation de premiers projets internationaux (avec des consultants internationaux), ce qui a conduit à des nouveaux contacts et contrats, tant sur les marchés outre-mer que dans son propre pays. Ainsi donc, cette dynamique du réseautage d'effet domino se centre sur le développement de projets qui serviront de référence pour l'identification des nouvelles opportunités auprès des clients actuels et potentiels.

De même, le réseautage de prospection centré sur l'activité d'exploration que nous avons introduite dans la section précédente traitant du réseautage de démarrage de l'entreprise, constitue une deuxième catégorie utilisée dans cette phase de l'opération de l'entreprise, tant pour les petites que les moyennes entreprises. Ainsi, nous constatons que les entrepreneurs font appel à leur capacité de vigilance pour identifier de nouveaux contacts qui facilitent le démarrage du processus d'internationalisation, en participant davantage à des blogues et des conférences spécialisées dans leur industrie (SSolution et 3DStruct) ou en organisant, dans certains cas, des missions commerciales (GuichetMed).

Dans le cas des entreprises plus consolidées, le réseautage de prospection peut être utilisé dans la phase d'opération de façon systématique comme faisant partie de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise, afin de concrétiser de nouvelles opportunités sur les marchés.

Tableau 6.18 Du réseautage lors de l'opération et de la croissance

Caractéristiques	Propos des entrepreneurs (E) et membres de leurs réseaux sociaux (RS)
Réseautage effet domino Capitalisant sur les expériences réussies ➔projets internationaux **Mécanismes :** 1. Bouche-à-oreille (réputation) 2. Interaction permanente (RS)	*Quand tu fais un bon travail sur un site, ça fait des bruits jusqu'au niveau corporatif, la maison mère. Et là on est montré à ce niveau-là, via des contacts qu'on a eus sur le site. Parce que sur le site, tu vois tout le monde. C'est ça qui est l'avantage sur les sites. Les gens sont disponibles quand tu les rencontres. Les gens arrivent là-bas pour le travail. Y dorment là,...Tu les vois trois repas par jour. Tout le monde est disponible. En étant souvent là-bas, tu rencontres les gens et finalement, tu remontes au niveau corporatif. Là, tu fais des projets un peu plus gros et mieux organisés* **(E2, Phénix).** *Faut que tu sois présent… faut que tu sois sur le projet sinon, tu ne peux pas bâtir ce capital social-là…Fait qu'aujourd'hui, sur le site, au Congo, tout le monde connaît Phénix… tout le monde parle en bien de Phénix… Tant que ton service est de qualité et que tu dépasses les attentes de ton client…c'est sûr que t'es là pour longtemps.* **(E2, Phénix)** *Plus on grandit, plus on… le bouche-à-oreille fait son effet, entre autres. On est le principal commanditaire à une conférence de tests et mesures. Et là, on est aussi le plus gros… on a les plus gros kiosques… donc… on se présente comme LA compagnie de référence. Donc ce que ça fait, c'est que l'ensemble du réseau du test et mesure mondial… vient à nous connaître. C'est du branding, création de la marque. Donc la création d'une marque, nous permet d'accéder à des réseaux aussi* **(E1, Gamme).** *C'est… le directeur du produit qu'on utilise… c'est quelqu'un d'ABC, aux États-Unis… il savait qu'on avait une bonne expérience en développement. Et c'est lui qui nous a mis en contact avec cette autre personne qui cherchait justement cette expertise là* **(E2, SSolution)**.
Réseautage de prospection : ➔Démarrer le PI **Mécanismes** : 3. Rencontres spécialisées 4. Blogues spécialisés 5. Missions commerciales ➔Fait partie de la stratégie d'internationalisation	*L'internationalisation dans ce contexte-là, c'est par ces rencontres-là. On en a eu une en Floride au mois d'avril où on rencontrait un partenaire américain. On en donne une la semaine prochaine et on va être aussi en Californie encore une fois… ABC Open World… c'est 45 000 personnes qui sont là, c'est énorme. C'est fou. On va être présents aussi à cette rencontre là… ça nous ouvre la porte à toute une clientèle qui vient du monde entier… d'Europe, d'Asie, c'est spécialisé pour les développeurs ABC… on est des présentateurs dans cette foire-là. Et on a déjà … avant de partir là-bas, on avait cinq rencontres de planifiées avec des entreprises à travers le monde pour parler de notre expertise… parce que on s'est contactés sur le Web* **(E1, SSolution).** *On fait l'annonce dans des… forums de discussions qui sont spécifiques à ce qu'on fait… de type… On trouve quelqu'un qui… met un message… Je cherche un monsieur qui fait blabalba… Exactement, c'est ce que nous on fait. Alors, une fois qu'on trouve des gens qui ont telle demande, on fait juste une repasse…* **(E1, 3DStruct)** *Je suis en train de me bâtir un réseau international du point de vue des ambassades canadiennes qui m'ouvrent … Au début, … j'ai commencé moi-même… à faire des contacts avec l'Ambassade … Y a quelques années, j'ai travaillé … d'abord avec les délégations du Québec… Puis...les ambassades au niveau des délégués commerciaux… Le délégué commercial est toujours… en général du monde du pays. Le conseiller commercial, c'est toujours un Canadien ou une Canadienne et après ça, t'as l'ambassadeur. Maintenant, je travaille au niveau du conseiller commercial et*

Mécanismes : 6. Missions 7. Rencontres spécialisées **8.** Échanges avec RS	*des ambassadeurs pour m'ouvrir des portes partout du point de vue des gouvernements ou du point de vue des … comme… des chefs, du top management* **(E1, GuichetMed).** *On va être à la recherche de… main d'œuvre ou de compagnies intéressantes… qui peuvent compléter notre offre pour faire d'une pierre deux coups… avoir une présence locale pour aider ces compagnies-là, les supporter, nos clients et… également pour nous, éventuellement, dans l'objectif de réduire nos coûts également si jamais le besoin se présentait. En Italie, on vient d'en trouver… d'en identifier un justement pour ça… juste pour être… donner l'impression d'être local. Aux États-Unis… ça aussi, ça arrive dans le secteur de l'aérospatial… Donc on cherche une petite compagnie qu'on achète et après ça, la vente ne se fait même pas localement. Elle se fait de l'international… on occupe la force locale et de là, on a une force de vente locale pour infiltrer l'international. (***E1, Gamme)**

La démarche à l'international suivie par l'entreprise Gamme permet de mieux expliquer cette dynamique. Ainsi, lorsque le réseau interne de l'entreprise s'aperçoit que ses clients s'internationalisent ou agissent sur des marchés internationaux, il déclenche une démarche d'exploration des nouveaux marchés qui pourraient devenir des opportunités à exploiter. Dans ce modèle d'affaires de Gamme, les entrepreneurs ont accordé de l'importance dans le fait de s'assurer d'une présence locale pour faciliter l'entrée sur les marchés outre-mer et surtout pour favoriser les opérations internationales, en s'appuyant sur des activités de *réseautage de prospection,* afin d'identifier des partenaires potentiels ou d'acquérir des entreprises qui génèrent de la valeur au processus d'internationalisation.

6.3.2 La démarche de réseautage lors du processus d'internationalisation

Les études de cas ont permis d'identifier trois catégories de réseautage (capitalisation, prospection et effet domino) qui, selon l'expérience des entrepreneurs et l'évolution de l'organisation, sont mises à contribution tout au long du processus d'internationalisation.

Ainsi, lorsque les entrepreneurs ont davantage d'expérience de travail à l'international, l'activité de réseautage capitalise sur leurs liens internationaux en configurant un réseau international de démarrage de l'entreprise, ce qui favorise une internationalisation rapide et précoce (moins de deux années après la création), comme le démontrent les cas de Phénix et de Lune. Lorsque les entrepreneurs n'ont pas d'expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise, le réseautage de prospection démarre avant même la création de l'entreprise et il peut aussi être efficace à une internationalisation précoce (GlobalClip).

Quand l'entreprise a réussi à se consolider dans son marché d'origine et à se bâtir une bonne réputation auprès de gros clients qui agissent à l'international, la démarche internationale sera favorisée par une combinaison de réseautage de type effet domino et de type prospection (Gamme). D'autres entrepreneurs ont aussi manifesté un intérêt à s'orienter à l'international lors de la phase d'opération de l'entreprise, mais comme ils comptent moins de ressources et d'expérience de travail à l'international, ils vont privilégier le réseautage de prospection, en faisant appel à leur capacité de vigilance et en participant à des blogues et conférences spécialisées, ainsi qu'en réalisant des missions commerciales (SSolution, 3DStruct, @Pelta; GuichetMed). Les démarches d'internationalisation et les types de réseautage utilisés par les entreprises sont synthétisés sur le tableau 6.19.

Pour une meilleure compréhension des différentes démarches de réseautage suivies à l'international par les entreprises technologiques, nous avons choisi de représenter deux d'entre elles qui permettent de bien illustrer les contrastes qu'elles peuvent présenter, selon l'expérience préalable des fondateurs de l'entreprise. Nous représentons, d'abord, dans la figure 6.5, la démarche suivie par l'entreprise Phénix; dans ce cas, l'activité de réseautage au temps initial (t_1) capitalise sur les contacts des entrepreneurs développés davantage à l'international lors d'expériences de travail précédentes à la création de l'entreprise, ce qui a facilité un PI précoce et rapide.

Tableau 6.19 Démarche de réseautage lors du processus d'internationalisation (PI)

PI	Cas	Au démarrage de l'entreprise	Lors de l'opération
Précoce	Phénix	Réseautage de capitalisation (international)	Réseautage d'effet domino Réseautage de prospection
Précoce	Lune	Réseautage de capitalisation (international)	Réseautage de capitalisation Réseautage d'effet domino Réseautage de prospection
Précoce	GlobalClip	Réseautage de prospection (local et international)	Réseautage d'effet domino Réseautage de prospection
+/- Graduel	Gamme	Réseautage de capitalisation (marché local)	Réseautage d'effet domino Réseautage de prospection (local et international)
+/- Graduel	3DStruct	Réseautage de prospection Réseautage de capitalisation	Réseautage de prospection (international) Réseautage d'effet domino
Graduel	GuichetMed	Réseautage de capitalisation (marché local) Réseautage de prospection (local et international)	Réseautage de prospection (local et international) Réseautage d'effet domino
Graduel	SSolution	Réseautage de capitalisation (marché local)	Réseautage de prospection (international) Réseautage d'effet domino
Graduel	@Pelta	Réseautage de capitalisation (marché local)	Réseautage de prospection (international) Réseautage d'effet domino

Ce sont les anciens contacts d'affaires (par exemple des consultants internationaux) des membres de l'équipe entrepreneuriale (E2, E1) qui peuvent servir de pont pour établir des nouvelles relations à liens faibles (Burt, 2004). Par la suite, lors de l'opération de l'entreprise (t_2), Phénix acquiert une légitimité en capitalisant sur les projets réussis.

Cette institutionnalisation facilite aux entrepreneurs sur place l'établissement des liens avec le personnel clé de la maison mère, qui détient le pouvoir de décision, ce qui permet d'élargir son cercle d'influence, en facilitant le démarrage des nouveaux projets à l'international. Cette dynamique de réseautage international qui se présente de façon continue se traduit par l'effet domino qui est illustré dans la figure 6.5.

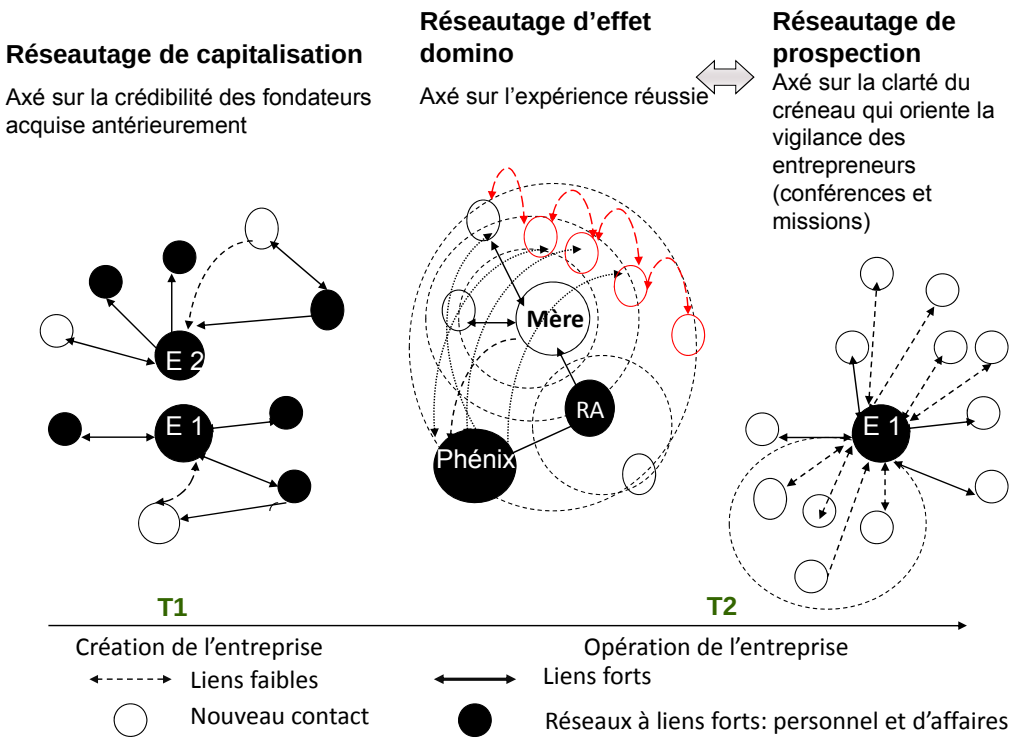


Figure 6.5 La démarche de réseautage lors du PI chez Phénix

Puis, les entrepreneurs accompagnent ce processus de réseautage en explorant de nouveaux sites (conférences et missions), qui permettent d'identifier de nouveaux contacts en s'attardant sur ceux qui offrent du potentiel pour exploiter des opportunités dans le créneau établi par l'entreprise.

En contraste, dans le deuxième cas, l'entreprise GlobalClip démarre avec un réseautage de prospection, compte tenu que l'entrepreneure n'avait pas de connaissances dans l'industrie (voir figure 6.6).

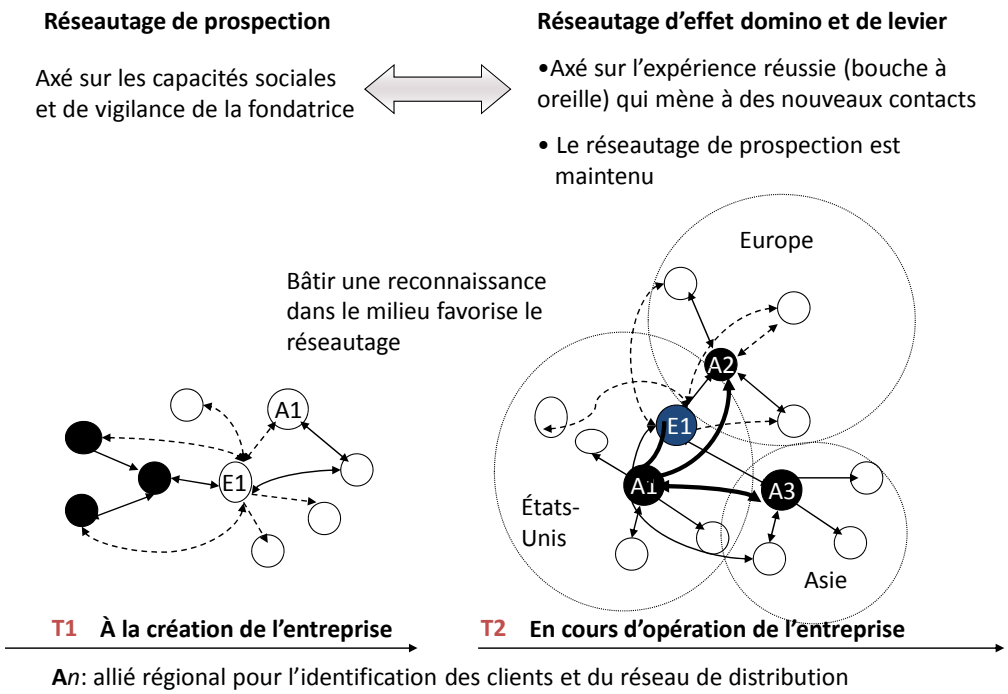


Figure 6.6 La démarche de réseautage lors du PI chez GlobalClip

Pour entamer ce réseautage, l'entrepreneure fait appel à sa capacité sociale et de vigilance lors de la participation à des foires commerciales ciblées et en faisant partie d'associations spécialisées dans l'industrie. Par l'entremise de ce réseautage de prospection, l'entrepreneure identifie aux États-Unis, un partenaire potentiel qui avait plus de 30 ans d'expérience dans le domaine de la photographie.

Lorsque ce réseau d'affaires expérimenté dans l'industrie des photos est intégré à l'opération de l'entreprise (A1), l'entrepreneure capitalise sur les connaissances de ce partenaire pour se bâtir une reconnaissance et une crédibilité sur le marché. Ce processus de légitimation est supporté par des communications sur l'entreprise et sur l'histoire de l'entrepreneure.

Ainsi, dans cette phase de création (t_1), le réseautage de prospection, axé sur les capacités sociales et de vigilance de la fondatrice est efficace pour identifier des clients potentiels et des alliés qui constituent ensuite des sources d'opportunités pour l'entreprise. Pendant la phase d'opération (t_2), lorsque l'entreprise s'est bâtie une réputation ou un gain de crédibilité sur le marché axé sur ses propres expériences, le réseautage génère un effet domino qui a un impact sur la reconnaissance par ces nouveaux contacts de l'expertise de l'entreprise, ce qui crée de nouvelles opportunités, tout en maintenant le réseautage de prospection.

Autrement dit, ces deux cas contrastés illustrent comment le processus de réseautage dans une nouvelle entreprise sans expérience préalable des entrepreneurs dans le domaine d'affaires (GlobalClip) évolue d'une façon différente de celui où les fondateurs de l'entreprise possèdent une expérience et une reconnaissance dans le milieu d'affaires (Phénix), même si cette expérience n'est pas entrepreneuriale. Dans le cas où les entrepreneurs sont sans expérience dans le domaine, le réseautage débute par une activité de prospection, puis capitalise sur l'expérience des partenaires (effet de levier) et finalement, lorsque l'entreprise s'est bâtie une reconnaissance sur le marché, axée sur ses propres expériences, le réseautage génère un effet dominó.

Au contraire, dans le cas où les entrepreneurs ont de l'expérience de travail acquise à l'international dans le domaine, l'activité de réseautage sera axée sur les réseaux de contacts de l'entrepreneur (consultants internationaux), en orientant l'entreprise dès son démarrage à l'international. Par la suite, ces entrepreneurs avec expérience capitalisent sur les projets réussis par l'entreprise (réseautage effet domino) en combinaison avec le réseautage de prospection qui, dans cette phase, met l'accent sur la croissance de l'entreprise en identifiant des nouveaux liens et des nouvelles opportunités. Parmi celles-ci, des nouveaux créneaux sont identifiés, qui orientent la démarche à suivre pour l'exploration et l'exploitation des opportunités.

6.3.3 L'efficacité des réseaux lors du processus d'internationalisation

Les entrepreneurs technologiques du Québec reconnaissent quelques caractéristiques pour décrire un réseau efficace[24] dans le processus d'internationalisation de leur entreprise.

Une première caractéristique est liée à l'expertise du réseau dans l'industrie (Gamme, Phénix, Lune, 3DStruct, GlobalClip), ce qui facilite les échanges; une deuxième est liée à l'effet de levier ou effet multiplicateur du réseautage, ce qui contribue à l'émergence des nouveaux projets (Phénix); une troisième est axée sur la complémentarité que le réseau apporte et qui est particulièrement valorisée pour l'établissement d'alliances ou d'accords de coopération pour l'internationalisation (Gamme, Lune); et une quatrième caractéristique est celle de la crédibilité des réseaux, tant dans le milieu d'affaires de l'industrie, comme le montre le cas de Lune et de GlobalClip qu'au niveau institutionnel (GuichetMed).

Celle-ci génère un effet levier sur le gain de crédibilité de l'entreprise sur les marchés (voir dans le tableau 6.20 les propos des entrepreneurs qui illustrent les quatre caractéristiques).

[24] L'efficacité est définie comme le degré nécessaire pour atteindre les buts de l'organisation. Dans le cas présent, le but d'analyse est centré sur l'internationalisation de l'entreprise. Donc, les réseaux efficaces sont ceux qui contribuent le mieux à la réalisation de cet objectif. Dans la perspective interprétative où se situe cette recherche, et plus particulièrement la perspective sociocognitive, l'efficacité est interprétée ou perçue par l'acteur entrepreneurial et dans cette interprétation, il y aura une interaction entre les membres de l'équipe entrepreneuriale pour juger ce qui à leur avis, représente un réseau efficace dans le processus d'internationalisation.

Tableau 6.20 Caractéristiques d'un réseau efficace à l'international

Caractéristiques	Propos des entrepreneurs (E)
1. Spécialisé	*C'est les grands consultants internationaux* qui sont les… plus importants. Parce que quand ils arrivent sur un projet, s'il y a un problème… Tout de suite, y vont parler aux gestionnaires et vont dire – Écoutez, vous devriez contacter Phénix. Ils peuvent vous aider à résoudre tel problème. Puis, souvent, c'est assez rapide…* **(Phénix, E2)** *[…] efficace… à l'international… À travers nos partenaires, pas mal… comme NI, comme AG, ils ont un réseau, à travers notre réseau de distribution également, qu'on est en train … de développer. Et… les clients qui sont à l'international également. Dès qu'on bâtit un lien avec une compagnie locale et qui est à l'international, tout de suite on attaque le côté international* **(E1, Gamme).** *Chez mon ancien employeur avec qui j'avais … essentiellement essayé de valider ou … d'avoir leur opinion un petit peu… de toute façon, très rapidement, les discussions étaient plus axées sur au-delà d'avoir leur opinion, d'avoir leur soutien en tant que partenaires* **(E1, Lune).** *Celui qui s'occupe de mes ventes aux États-Unis...il est dans l'industrie de la photo depuis 30 ans. Il était chez Kodak… c'est un excellent... c'est un des piliers de l'industrie* **(E1, GlobalClip).** *[…] et moi, j'ai établi des relations personnelles avec tous les fournisseurs de machineries… les fabricants de machineries ou les représentants des machineries… européennes en Amérique du Nord pour faire des partenariats avec eux, avec qui on fait notre logiciel* **(E1, 3DStruct).** *[…] c'est quelqu'un de la technologie XYZ* (fournisseur), *aux États-Unis…et qui savait qu'on avait une bonne expérience en développement* **(E1, SSolution).** *Si on peut faire affaire avec une entreprise qui est en TI et qui typiquement va être un intégrateur, …une société peut-être de 15-20 personnes, des gens qui connaissent la réseautique, qui connaissent la sécurité, et qui veulent proposer des solutions à leurs clients…»* **(E1, @Pelta).**
2. Multiplicateur ➔ réseau de contacts ➔participation dans plusieurs projets	*Les grands consultants internationaux, c'est vraiment… ceux qui sont les plus payants entre guillemets pour nous…eux se déplacent d'un projet à l'autre,…il faut absolument qu'y soient dans ton réseau de contacts. Pour nous c'est essentiel d'être collés à ces gens-là d'une certaine façon. Parce qu'eux voient plusieurs projets* **(E1, Phénix).** *Des… investisseurs de très haut profil qui sont venus s'ajouter et qui étaient très bien connectés à ce niveau-là.. Pour nous, ça a été magnifique dans la mesure où c'est des gens qui ont énormément de contacts…et qui nous ont ouvert beaucoup de portes… sur … plusieurs endroits où je n'avais pas nécessairement les bons contacts* **(E2, Lune).** *[…] probablement Nouvelle-Zélande. On a une opportunité ou un partenaire idéal qui nous a ouvert des opportunités très intéressantes…C'est quelqu'un qui… a des contacts… incroyables… je ne sais pas comment… il connaît surtout ces gens-là… (***E1, 3DStruct)**
3. Complémentaire	*Quand …beaucoup de nos clients sont à l'étranger dans des low cost régions, l'Asie, le Mexique, des choses comme ça. Et c'est normal pour nous de les accompagner dans ces régions-là. Donc… on va être à la recherche de… main*

Caractéristiques	Propos des entrepreneurs (E)
	d'œuvre ou de <u>compagnies intéressantes</u>… qui peuvent compléter notre offre pour faire d'une pierre deux coups… avoir une présence locale pour aider ces compagnies-là, les supporter, nos clients et… également pour nous,… dans l'objectif de réduire nos coûts également si jamais le besoin se présentait **(E1, Gamme).** *[…] c'est très complémentaire à ce que nous, on avait. Et c'est vraiment… en tout cas, sur la plateforme, en tout cas, c'est le meilleur que je peux avoir* **(E1, 3DStruct).**
4. Crédible dans le milieu	*C'est important de s'associer à des gens qui ont déjà une certaine prestance, une certaine crédibilité dans le milieu… Si il y a des gens qui n'ont pas une bonne réputation, ça ne t'aide pas* **(Phénix, E2).** *Chez F, quand je suis arrivé là-bas, essentiellement, je leur ai dit – Écoutez, moi, j'ai les droits … j'ai un distributeur pour distribuer le jeu… alors, le concept de pp a bien résonné avec eux* **(E1, Lune).** *Si je m'en vais en Europe et je cogne à une porte, c'est une petite entreprise de rien. Mais si j'ai en arrière, j'ai le gouvernement canadien… ou le gouvernement du Québec… Mais si t'as le gouvernement canadien, ça a une crédibilité que j'ai pas sans ça…* **(E1, GuichetMed)**

* Sont soulignés dans le texte les différents types de membres composant les réseaux sociaux.

Ces caractéristiques sont recherchées de façon explicite par les entrepreneurs qui verbalisent une intentionnalité dans la démarche de réseautage qui se présente dès le démarrage de l'entreprise, tel qu'il est illustré par les entrepreneurs de Phénix et de Lune, lors de leur narration de la création de leur entreprise.

> *Quand on a lancé l'entreprise, on a repris le contact avec tous les gens… on pensait qu'y pouvaient nous aider* (E1, Phénix).
> *On a fait ça même avant de créer l'entreprise. On a commencé déjà en 2004 à tâter le marché* (E2, Phénix).
> *Je dirais que de toute façon, très rapidement, les discussions étaient plus axées sur au-delà d'avoir leur opinion, d'avoir leur soutien en tant que partenaires… très rapidement… dès que l'entreprise a démarré, en fait. Donc… dès qu'on a mis la clé dans la porte, j'avais déjà… un contrat de distribution en négociation avec* la multinationale XY *pour nos deux premiers produits…en commençant par aux États-Unis* (E1, Lune).

Ces résultats confirment la proposition énoncée par Coviello (2006) à l'égard de l'intentionnalité du réseautage des nouvelles entreprises qui suivent une internationalisation précoce et rapide.

Par ailleurs, les réseaux évalués par les entrepreneurs comme étant les plus efficaces lors de leur internationalisation sont davantage liés à des relations d'affaires consolidées lors d'expériences de travail conjointes, telles que celles avec des partenaires (Lune, Gamme, 3DStruct), des distributeurs (GlobalClip, Lune), des consultants internationaux (Phénix), des fournisseurs (SSolution et 3DStruct) et des clients (Gamme, Phénix). Tous ces réseaux ont des liens spécifiques sur des marchés internationaux.

Ces réseaux peuvent jouer différents rôles, que ce soit informationnel, modérateur des décisions ou levier des ressources lors du PI (Ferro *et al.*, 2009), mais dans ces cas, nous constatons davantage le rôle de levier de ressources intangibles, telles que la connaissance du marché, le gain de crédibilité ou la légitimité sur ce marché et le réseautage, ce qui facilite l'accès au marché.

C'est le cas, par exemple, de Gamme qui reconnaît des opportunités dans de nouveaux marchés par l'entremise de ses clients qui s'orientent à l'internationalisation et par la suite, une fois que le marché étranger est défini, les entrepreneurs s'intéressent plus particulièrement à la recherche de partenaires locaux qui facilitent l'accès au marché et aux contacts, dans une approche stratégique d'internalisation ou d'intégration (processus de fusion et d'acquisition des petites entreprises). D'autres rôles plus spécifiques au PFO sont analysés à la section 7.3

Les études de cas mettent en évidence que l'expérience internationale des entreprises aide à mieux préciser ce que serait un réseau efficace au PI et les critères qui le distinguent. Ainsi, les entrepreneurs des entreprises qui ont de l'expérience sur différents marchés se sont servis des réseaux plus spécialisés dans leur industrie, ce qui facilite l'établissement de ponts avec des clients et alliés potentiels hors du Canada. C'est le cas de Phénix, qui a établi un réseau diversifié avec des consultants internationaux qui ont une grande crédibilité sur plusieurs marchés (différents pays et

régions du monde), qui sont bien informés sur les nouveaux projets (actuels et potentiels) et qui facilitent l'établissement de ponts pour la consolidation des liens. En revanche, dans les entreprises qui sont dans la phase de démarrage de leur PI, même si les entrepreneurs énoncent les critères d'un réseau efficace, tels que la complémentarité et l'effet multiplicateur ou de levier pour le gain de crédibilité, ils sont d'abord et avant tout à la recherche de contacts difficiles à trouver (@Pelta).

Nous avons répondu dans cette section à la question : « Comment l'entrepreneur et son équipe entrepreneuriale construisent et maintiennent-ils des réseaux sociaux dans un contexte d'internationalisation de PME-HT, en reconnaissant dans ce processus les critères que les entrepreneurs utilisent pour la définition d'un réseau efficace »

Nous avons constaté l'importance accordée par les entrepreneurs technologiques à l'activité de réseautage lors de leur internationalisation. Cette activité est dynamique, car de nouveaux réseaux s'ajoutent constamment (réseautage de prospection) et elle peut démarrer avant même la création de l'entreprise, comme le propose Coviello (2006) en capitalisant sur l'expérience de travail préalable des entrepreneurs technologiques en montrant de l'intentionnalité dans la configuration du réseautage. C'est ainsi que, quand les expériences des entrepreneurs sont acquises davantage à l'international, le réseautage est configuré par des liens internationaux depuis la création de l'entreprise (réseautage de capitalisation), ce qui facilite le phénomène d'internationalisation précoce et rapide (Oviatt et McDougall, 1994).

Dans ces situations, le processus de réseautage à l'international suit une démarche évolutive, comme le suggère le modèle de Larson et Starr (1993) et de Hite et Hesterly (2001), même si leurs analyses ne sont pas focalisées sur le PI, en capitalisant dans un premier temps, sur des relations d'affaires des membres de l'équipe entrepreneuriale établis avant la création de l'entreprise. Par la suite, le réseautage des entrepreneurs capitalise sur l'expérience réussie de l'entreprise

(réseautage effet dominó) et finalement, l'activité de réseautage devient plus complexe en y ajoutant le réseautage de prospection ou d'exploration pour l'identification de nouveaux liens et des nouvelles opportunités. Il ne peut être prouvé que la configuration des réseaux devient équilibrée si elle est composée à la fois de réseaux à liens forts que de réseaux à liens faibles ou d'exploration.

Dans d'autres circonstances, le démarrage du processus d'internationalisation s'appuie sur l'activité de réseautage de prospection en configurant un réseau composé de liens faibles identifiés lors de la participation à des conférences ou à des blogues. Au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience à l'international, les réseaux se consolident en capitalisant sur les expériences réussies. Cependant, le réseautage de prospection se maintient tout au long du processus pour l'identification des nouveaux contacts sur des nouveaux marchés.

Bien que la configuration des équipes entrepreneuriales fasse partie de l'activité de réseautage des entreprises, elle s'analyse au septième chapitre de la thèse sur le processus de formation de l'opportunité, étant donné son impact direct sur l'identification et la mise en valeur des opportunités.

CHAPITRE VII

LE PROCESSUS DE FORMATION DE L'OPPORTUNITE ET LES ROLES DES RESEAUX

Le chapitre précédent a permis d'examiner trois composantes de la question centrale de la thèse liées à la signification de l'opportunité, à la représentation de l'environnement et au processus de réseautage des entrepreneurs technologiques, dans le contexte de l'internationalisation de leur entreprise. Ce chapitre de synthèse répond à la question générale de la recherche : « Comment les réseaux sociaux des entrepreneurs contribuent-ils à la formation de l'opportunité dans un contexte d'internationalisation de PME-HT? » Dans cette perspective, nous analyserons plus spécifiquement le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation, en approfondissant et en synthétisant les connaissances acquises sur chacune des trois composantes, i) l'équipe entrepreneuriale; ii) le PFO lui-même; et iii) les rôles des réseaux (voir figure 7.1).

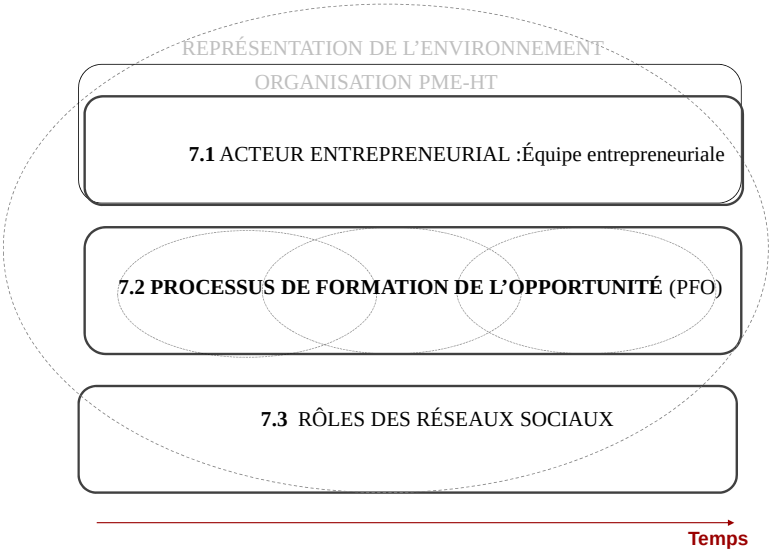


Figure 7.1 Structure du chapitre autour des trois composantes centrales du PFO

7.1 L'équipe entrepreneuriale

Nous présentons d'abord la configuration des équipes entrepreneuriales (EE) et leurs compétences. Le rôle de cette équipe est particulièrement marquant lors du PFO, qui mène à la création d'une entreprise et à l'identification et la mise en valeur des opportunités entrepreneuriales. Déjà dans le chapitre III portant sur les fondements théoriques du PFO entrepreneurial, nous avions souligné que la recherche a été plus centrée sur l'entrepreneur comme unité d'analyse que sur l'équipe entrepreneuriale. Dans le cas des entreprises technologiques plutôt constituées par une équipe, comprendre leur configuration et leur dynamique se révèle nécessaire à la compréhension du PFO.

7.1.1 Configuration de l'équipe entrepreneuriale

La configuration de l'équipe entrepreneuriale ou EE (réseau interne) semble jouer un rôle central dans l'identification des opportunités (Sasi et Arenius, 2008 ; Short *et al.*, 2010), compte tenu que chacun des membres de l'EE apporte ses connaissances et ses réseaux de relations. Dans les cas étudiés, les EE sont composées d'un noyau initial de deux ou trois amis ou collègues de travail dans la trentaine, qui partagent un même intérêt, celui de créer une entreprise ou de devenir indépendant. Dans un seul cas, l'entreprise a été créée par un seul entrepreneur, âgé de 57 ans (GuichetMed); celui-ci a constitué une équipe de direction pour le développement de l'entreprise et a cumulé d'autres expériences de création d'entreprise. Nous constatons d'abord que la configuration des équipes est davantage dynamisée par un de leurs membres qui est reconnu comme celui qui a déclenché le processus entrepreneurial et qui a convoqué ou mobilisé les autres à participer, même si, précédemment, quelqu'un d'autre avait manifesté également son intérêt à entreprendre ou avait eu l'idée de l'opportunité.

Tableau 7.1 Configuration de l'équipe entrepreneuriale ou EE

Cas et membres	**Caractéristiques des membres de l'EE**
Phénix 2	Dans la mi-trentaine (35 et 36 ans), amis du Cegep, collègues de l'université, bac en géographie, spécialistes en télédétection (E1 et E2) et systèmes d'information (1). Plus de 15 ans d'expérience principalement acquise à l'international. E1 : secteur public et privé sur 3 continents; E2 : indépendant, 4 continents. Antécédents entrepreneuriaux : E1, grand père commerçant; E2, oncles entrepreneurs.
Gamme 3	À l'origine, trois membres, de moins de 40 ans. Tous des ingénieurs en génie informatique. E1, possédait un MBA. Collègues de travail. Plus de 15 ans d'expérience dans le domaine. Par la suite, d'autres membres s'intègrent à l'équipe et apportent leurs expertises et leurs réseaux. Antécédents entrepreneuriaux : E1, père entrepreneur technologique.
Lune 3➔5	À l'origine, trois membres de moins de 40 ans (entre 36 et 39 ans). E1et E2 collègues du bac en administration avec MBA (marketing et finances) et E3, ingénieur collègue de travail et ami d'E1. E3 amène deux autres ingénieurs à l'EE. Plus de 10 ans d'expérience dans l'industrie des jeux et à l'international (E1) ou dans le secteur financier (fusions et acquisitions). E3, E4 et E5 apportent un engin de développement. Antécédents entrepreneuriaux : E1, cousins et oncles entrepreneurs et expérience dans la création d'entreprises.
Global Clip 2➔3	Deux collègues d'université, par la suite, trois, tous des membres de la même famille. E1, 36 ans, administration d'entreprises avec MBA et E2, conjoint, 41 ans ingénieur avec MBA et E3, sœur.
3DStruct 1➔4	Initialement deux membres, par la suite, quatre. Tous des ingénieurs (génie civil et informatique). Plus de 20 ans de travail dans le domaine. E1, plus 50 ans.
SSolution 3➔4	Tous des ingénieurs (bac en sciences de l'informatique), connus sur le marché du travail (sur de contrats) E1, 50 ans; E2, 44 et E3, 42 ans. Plus de 20 ans d'expérience dans le domaine (technologie XYZ).
@Pelta 1➔2	Frères. E1, bac en en sciences de l'informatique et E2, bac en communication. Plus de 15 ans comme pigiste dans le développement des applications sur Internet.
GuichetMed, 1	57 ans, bac en administration. Expérience entrepreneuriale dans le domaine industriel.

L'âge et le nombre d'années d'expérience correspondent à ceux calculés au moment de l'entrevue (2009 ou 2010).

Cet entrepreneur (tel E1), est celui qui, en cohérence avec sa vision, configure l'EE en tenant compte des besoins de la nouvelle organisation et tout en assurant, dès le départ, une relation de confiance avec ses nouveaux associés. Cette façon de faire démontre aussi une certaine intentionnalité dans le processus entrepreneurial des PME-HT, comme le décrivent l'entrepreneur E1, de Lune et E2, de Gamme.

E1 : Ma force, c'était surtout au niveau de la distribution et du marketing de nos produits et l'acquisition de licence. … J'avais déjà un bon réseau que je pouvais exploiter là. Ma faiblesse, c'était… finances… pas beaucoup d'expérience à ce niveau-là. Et… je savais, même si j'avais une expérience en production de jeux, je savais que si je voulais vraiment… tirer au maximum ce que je pouvais amener moi… y fallait que j'aie quelqu'un qui puisse m'aider au niveau de la production. Parce que la production, c'est quelque chose qui demande énormément d'énergie et d'attention. Et si j'avais été moi la personne en charge de la production, tous les jours, j'aurais passé beaucoup moins de temps à mettre en place la distribution, aller chercher des licences, etc. Donc les deux personnes clé, en fait, avec qui je me suis entouré, sont E2 qui m'a aidé à monter le financement, monter une structure solide pour nous permettre d'avancer rapidement sur certaines opportunités et E3 qui est… le président du studio, en fait, c'est lui... à lui que tout le plancher de production se rapporte **(Lune).**

E1 : On discutait (avec E3) *de comment on pouvait combiner nos deux offres, moi, j'ai personnellement réalisé à quel point il avait une offre autonome, différenciée avec… et qu'y possédait lui-même… tous les réseaux d'affaires nécessaires pour créer l'entreprise. J'ai réalisé qu'y s'occupait lui… qu'il avait lui-même un réseau pour commercialiser les produits, et qu'y avait l'expertise technique aussi et que je considère que j'avais les expertises de gestion générale et de financement, tout ça. B'en, je lui ai proposé de partir en affaires… si on réunissait un certain nombre de conclusions… de conditions gagnantes… On a fait nos devoirs, en tout cas.. On a bâti une équipe gagnante. Dans le réseau, j'ai aussi amené mon frère…* **(Gamme)**

La configuration d'une bonne EE est aussi valorisée par les réseaux de l'entrepreneur, ce qui ouvre des opportunités pour les nouvelles entreprises.

RS : E1, est un serial entrepreneur. C'est un critère très important pour moi avant d'investir. Ce n'était pas sa première expérience entrepreneur…au-delà de l'entrepreneur, celui qui a la vision, c'est important d'avoir quelqu'un qui est très solide au niveau financier. Et là, ça c'était E2… Les principales forces de Lune? Son équipe de management. Et puis… qui ont un très bon réseau. Réseau d'affaires dans ce secteur. Et c'est des gens qui savent aussi recruter des gens de qualité… et qui sont de bons managers… qui sont de bons leaders **(Lune).**

*RS : J'observais à l'époque de Gamme, il y avait une équipe de haute direction très complémentaire. Les forces des uns étaient très comblées par les forces de l'autre. Parce que parfois il y a des modèles d'entreprises où tout le monde est un peu pareil et puis ça fait une force… mais là ils étaient très complémentaires…bon il y avait l'entrepreneur E1 très charismatique, pas philosophe, mais axé sur la vision d'entreprise, objectifs… un plan d'affaire clair…***(Gamme)**

Par ailleurs, nous observons que les entreprises qui ont eu le plus grand succès à l'international, ont au moins un de leurs membres qui présente un niveau de formation plus élevé (deuxième cycle), soit en gestion, comme c'est le cas des entreprises Lune, Gamme et GlobalClip, soit en expertise technologique dans le

domaine d'activité de l'entreprise, comme c'est le cas de Phénix. Ceci est cohérent avec les résultats de certaines recherches sur l'identification des opportunités où les chercheurs ont trouvé une relation positive entre le niveau d'éducation de l'entrepreneur et le nombre d'opportunités identifiées (Davidsson et Honig, 2003; Arenius et De Clercq, 2005).

Cependant, dans le contexte de l'internationalisation, à cette formation s'ajoute aussi l'expérience antérieure des membres de l'équipe dans leur domaine d'activité, acquise davantage à l'international. Ce sont les cas de Phénix et de Lune qui s'orientent rapidement vers l'identification des opportunités à l'international. Autrement dit, la formation des entrepreneurs et leur expérience préalable de travail sont à la base de la capacité d'absorption de l'entreprise au moment de sa création, ce qui contribue au démarrage à l'international. Soulignons également l'importance des connaissances tacites dans le processus de formation de l'opportunité (Sarasvathy *et al.*, 2003 ; Shane, 2003), tel que l'exprime l'entrepreneur E1 de Phénix : *« La première opportunité, on l'a identifiée au fil de nos expériences... »* (E1, Phénix).

GlobalClip est le seul cas de succès à l'international où l'EE ne possédant pas une expérience préalable dans le domaine d'activité, a été soutenue dans sa démarche internationale par un associé externe qui avait une expérience de plus de 20 ans dans le domaine de la photographie et qui devenait un levier de connaissances et de réseautage du processus d'internationalisation.

7.1.2 Compétences de l'équipe entrepreneuriale

Les EE détiennent, dès le démarrage des entreprises, un réseau plus ou moins diversifié qui est fonction de leurs expériences de travail et des connaissances de leurs membres, ce qui facilite à la nouvelle entreprise dans son accès à l'information, aux

ressources et à des nouveaux contacts pour l'identification et la mise en valeur des opportunités. À mesure que les entreprises grandissent, certaines d'entre elles intègrent d'autres membres qui complètent le noyau en ajoutant principalement des ressources intangibles, soit une expertise, soit un réseau spécialisé, comme le montrent les cas de Lune et de Gamme.

Ces deux entreprises qui ont bien réussi, tant sur les marchés internationaux que sur le marché canadien, ont consolidé des EE diversifiées, qui intègrent différentes compétences ou savoir-faire : une compétence technologique dans le domaine d'expertise de l'entreprise (E2 de Gamme, expert dans les systèmes des tests et E3 expert dans le développement de jeux), une compétence commerciale et une connaissance de l'industrie et du marché, dans lequel elles font jouer la concurrence (E1 de Lune et E1 de Gamme) et une compétence financière qui facilite l'accès aux sources de financement (E2, Lune). Ces compétences constituent la capacité d'absorption lors du démarrage de l'entreprise, elles sont recherchées par les entrepreneurs expérimentés (E1, Lune) et appréciées par les réseaux d'affaires lors de la configuration des EE (voir le tableau 7.2). Au contraire, il y a des entreprises qui reconnaissent que certaines compétences ne sont pas intégrées dans l'EE dès le démarrage de l'entreprise, soit la compétence financière (SSolution, 3DStruct), la compétence commerciale (@Pelta), soit la compétence dans l'industrie (GlobalClip). Dans ces situations, les entrepreneurs ont cherché à les apprendre (SSolution) ou à les acquérir avec le soutien d'un réseau, pensons au cas de GlobalClip avec son allié qui a apporté l'expertise dans l'industrie et son réseau de contacts.

E2 : Je m'occupe des ressources humaines. Je m'occupe des finances, la comptabilité, des opérations et du service conseil… J'ai pas de formation académique en ressources humaines. Donc j'essaie d'aller chercher, de puiser l'information à même les documents que je lis ou l'information sur Internet qu'on trouve pour m'aider moi à faire mon travail mieux. C'est chacun de nos challenges à bâtir une meilleure expertise chacun de notre bord… J'ai des documents sur la comptabilité juste là. Je dois me renseigner (SSolution).

E1: Ce qui me manquait, c'était l'aspect pratique de la comptabilité (3DStruct).

Tableau 7.2 Compétences recherchées lors de la configuration de l'EE

Compétences	Propos des entrepreneurs (E) et membres de leurs réseaux sociaux (RS)
Technologiques	*Même si j'avais une expérience en production de jeux, je savais que si je voulais vraiment… tirer au maximum ce que je pouvais amener moi… y fallait que j'aie quelqu'un qui puisse m'aider au niveau de la production. Parce que la production, c'est quelque chose qui demande énormément d'énergie et d'attention* **(E1, Lune).** *Eux (E3, E4, E5) c'est plus technique.. ils ont plus apporté… un… on l'appelle l'engin de développement* **(E2,Lune).**
Commerciales et de connaissance du marché et de l'industrie	*Ma force, c'était au niveau … surtout au niveau de la distribution et du marketing de nos produits et l'acquisition de licence. Ça, c'était … j'avais déjà un bon réseau que je pouvais exploiter là* **(E1, Lune).** *J'avais plus… une expertise d'ingénierie donc ça m'a permis de comprendre un peu plus comment l'aspect marketing, l'aspect vente… l'aspect… finances, l'aspect RH pouvaient fonctionner* **(E1,Gamme).** *[…] E3, est également une personne crédible dans le secteur de l'ingénierie de tests. Donc Gamme est crédible dans l'ingénierie de tests. On peut faire des partenariats avec N.I.* **(E1, Gamme)**
Financières	*J'ai un profil très financier donc… ça a été surtout moi pour assurer la première ronde de financement de la société… Évidemment, le contrôle financier… le suivi financier… l'obtention…* **(E2, Lune)** *[…]…il y avait son frère, comptable aussi, donc une capacité de calculer aussi mais plus terre-à-terre…tandis que E1 avait une capacité de calculer mais plus les rendements, plus haut niveau je dirais, plus au niveau finances que comptable je dirais…mais les deux sont nécessaires (***RS, Gamme).** *Au-delà de l'entrepreneur… c'est important d'avoir quelqu'un qui est très solide au niveau financier. Et là, ça c'était E2…(***RS, Lune)**

Bref, les cas montrent que la configuration des équipes entrepreneuriales diversifiées contribue à l'intégration de compétences nécessaires pour le démarrage de l'entreprise et son succès (Lune et Gamme). Néanmoins, les entrepreneurs peuvent se servir des réseaux pour compléter ces compétences et faciliter le processus entrepreneurial (GlobalClip).

7.1.3 Compétences entrepreneuriales lors du PFO

Il existe également d'autres compétences qui sont particulières aux entrepreneurs et qui ressortent lors du PFO, à savoir la capacité de réseautage (Dubini et Aldrich,

1991; Johannisson, 1995), la capacité de vigilance (Busenitz, 1996 ; Gaglio et Katz, 2001), la capacité de traiter l'information (Vaghely et Julien, 2010) et les compétences sociales (Baron, 2006). Celles-ci convergent vers ce que nous appelons les compétences entrepreneuriales lors du PFO (voir tableau 7.3).

Le réseautage est une capacité que nous avons expliquée au chapitre six, lors de la dynamique de construction des réseaux que les entrepreneurs technologiques réalisent dans la démarche d'internationalisation. L'appartenance à un réseau spécialisé, lié aux expériences antérieures de travail des entrepreneurs (réseautage de capitalisation), contribue au démarrage du réseautage et à l'identification et à la mise en valeur des opportunités, comme l'illustrent bien les entrepreneurs de Gamme, Lune et Phénix.

La capacité de vigilance des entrepreneurs a été bien signalée dans la documentation sur l'entrepreneuriat lors de l'identification des opportunités. Nous constatons son importance en interaction avec d'autres capacités et dimensions de l'entrepreneur, soient l'intuition, la vision des entrepreneurs et le traitement de l'information. Cette capacité de vigilance peut être active ou passive (Baron, 2006). Cette dynamique s'explique lors de l'analyse du PFO présentée à la section 7.2.

Tableau 7.3 Compétences entrepreneuriales lors du PFO

Compétences	**Propos des entrepreneurs (E) et membres de leurs réseaux sociaux (RS)**
Réseautage spécialisé en fonction des compétences d'origine	*[…] la compétence de se faire des partenariats, … On fait des partenariats quand on peut donner… c'est un troc. Un partenariat, c'est un échange…* **(E1, Gamme)** *[…]il avait lui-même un réseau pour commercialiser les produits, et qu'y avait l'expertise technique* **(E2, Gamme)** *[…] qui ont un très bon réseau. Réseau d'affaires dans ce secteur. Et c'est des gens qui savent aussi recruter des gens de qualité…* **(RS, Lune)** *J'avais déjà un bon réseau que je pouvais exploiter là…* **(E1, Lune)**

Compétences	Propos des entrepreneurs (E) et membres de leurs réseaux sociaux (RS)
Vigilance	*Pour avoir un succès et bâtir une entreprise internationale, il faut vraiment être un leader de marché. Donc, être capable de se comparer favorablement à travers le monde… donc faire de l'intelligence, faire de la veille concurrentielle, pas seulement localement… mais beaucoup plus largement (***E1, Gamme).** *On a toujours une dizaine, soit de compagnies qu'on voudrait avoir dans notre clientèle, soit de compagnies qui pourraient être intéressantes pour nous à acheter… Donc, on a toujours une sorte de liste…* **(E3, Gamme)** *E2, était très actif aussi en même temps, et très intéressé à comment le marché évolue, comment les clients évoluent.* **(RS, Gamme)** *On a été très actifs sur… justement essayer de chercher des licences… qui allaient rejoindre un public beaucoup plus large et qui allaient résonner avec ce public-là… Cette opportunité-là… en fait, est arrivée dans… un salon de licensing show à New York où toutes les compagnies présentent leur licence.. J'ai croisé ... J'ai vu l'affiche de WIW pour les livres. Et ça m'a fait penser en fait que… c'était une licence qui avait inventé un des genres en jeux vidéos qui connaît beaucoup de succès aujourd'hui dans le marché grand public* **(E1, Lune).**
Vision pour saisir l'opportunité et capacité de traiter l'information	*La compétence de rencontrer un besoin de marché. Je parle d'une opportunité définie comme étant un besoin de marché qu'on cherche à remplir. B'en… ça dépend quel est le marché. Dans notre cas à nous, c'était des systèmes de tests et mesures. Donc la compétence que ça prenait, c'était la capacité de concevoir des systèmes de tests et mesures. Donc, saisir le besoin… c'est savoir qui est le client… quel est son besoin, quel est le bon... le juste prix… quel prix il est prêt à payer* **(E1, Gamme).**
Sociales	*La seule équation, le seul élément de l'équation que je ne savais pas et sur lequel je misais, essentiellement, c'est… est-ce que j'allais arriver à convaincre des grands annonceurs de faire du placement publicitaire à l'intérieur de certains de nos jeux ... donc après avoir lancé Lune, après avoir sécurisé les droits de PIR et un certain nombre d'autres propriétés, j'ai commencé à rencontrer certains annonceurs. Et là, j'ai très vite compris que ça allait être beaucoup plus compliqué et difficile que je pensais initialement* **(E1, Lune).** *On a rencontré plusieurs sociétés de capital de risque au début qui voulaient tous investir dans la compagnie, on a eu plusieurs offres. Mais à la dernière minute, j'avais communiqué avec des individus que je connais qui avaient quand même des bons moyens et je leur ai présenté l'opportunité. Eux ont accepté d'investir* **(E2, Lune).** *On voit les besoins, on voit les problématiques que les gens vivent. Si t'es gestionnaire, t'es capable de régler leurs problèmes, c'est sûr qu'y vont t'embarquer.* **(E1, Phénix)** *[…] je pense beaucoup l'entregent,… les relations sociales en fait. Je vois beaucoup d'entrepreneurs qui ont des solutions qui sont bonnes, mais qui ne sont pas capables de la vendre. Pour établir un réseau de contacts, en fait, il faut vraiment avoir de l'entregent, ne faut pas être gêné… faut avoir une certaine aura, qui amène les gens* **(E1, GlobalClip).**

Selon quelques auteurs (Baron et Markman, 2000, 2003), les compétences sociales de l'entrepreneur contribuent à augmenter sa capacité de persuasion, ce qui lui permet de mobiliser des gens à participer ou à accepter une proposition de valeur. Dans le cas de Lune par exemple, lors de la conceptualisation d'un jeu, les entrepreneurs interprètent les besoins ou les intérêts des potentiels intervenants pour trouver la façon de les convaincre de participer. Dans ce processus, les entrepreneurs montrent leur flexibilité pour s'adapter à différentes situations qui peuvent se présenter dans ce processus, et ainsi, adapter le jeu en conséquence.

Le discours des entrepreneurs montre comment les arguments se tissent pour arriver à convaincre les intervenants. Dans d'autres cas, tels Phénix et GlobalClip, les entrepreneurs soulignent l'importance des capacités sociales pour convaincre des clients potentiels et concrétiser des opportunités. À ces compétences s'ajoutent l'intuition, la vision et le bon jugement en complétant les compétences entrepreneuriales favorisant le PFO (voir le tableau 7.4). Plusieurs chercheurs ont souligné l'importance de l'intuition dans le processus de formation de l'opportunité, comme nous l'avons présenté dans le chapitre III portant sur les fondements théoriques (tableau 3.3).

Plus particulièrement, Mitchell et ses collaborateurs (2005) présentent l'intuition entrepreneuriale comme « un processus dynamique », dans lequel la capacité de vigilance entrepreneuriale interagit avec les compétences ou connaissances de l'entrepreneur, lors de l'identification de l'opportunité. Dans le cas de l'intuition, la capacité de vigilance passive agit davantage. Ainsi, l'entrepreneur, à partir de son expérience (connaissance tacites), peut établir des liens et des solutions aux problèmes, sans une recherche explicite d'information. C'est le cas, par exemple, de Lune où l'E1, grâce à son expérience de travail dans l'industrie des jeux, affine son intuition pour l'identification des opportunités et le développement de jeux.

Tableau 7.4 Dimensions cognitives comme compétences favorisant le PFO

Compétences	**Propos des entrepreneurs (E) et membres de leurs réseaux sociaux (RS)**
Intuition	*J'avais quand même déjà un historique sur à peu près des produits similaires. Je savais à peu près le potentiel de chacun d'eux etc. Donc ça … je ne partais pas dans le noir complètement. J'avais déjà beaucoup de visibilité* **(E1, Lune).** *On sentait une demande de marché On sentait que le marché, qu'y avait très peu de fournisseurs pour répondre à cette demande de marché. Donc on s'est dit… Même si on est petits, même si on est en démarrage, la demande de marché va faire en sorte que les acheteurs vont malgré tout acheter d'un petit joueur, même si on n'est pas gros… y auront pas le choix que d'utiliser ce qu'on a à offrir* **(E1, Gamme).**
Vision claire	*On voulait être un fournisseur de systèmes de tests et mesure, au Québec à une position où est-ce qu'on est un fournisseur de systèmes de tests… mondial. Mais au début, quand on le faisait, c'était… pour toutes sortes de produits et procédés industriels… Alors, qu'aujourd'hui, on le fait pour des produits électroniques. Donc quand on fait des systèmes de tests* **(E1, Gamme***).* *Tu peux avoir une application locale avec une vision mais il faut qu'elle a une application qui est en général planétaire ou qui va couvrir beaucoup sur le globe* **(E1, GuichetMed).**
Sens des affaires (bon jugement)	*Ça prend un bon sens des affaires et ça prend l'expérience. C'est rare. Donc… mon réseau interne, l'équipe que j'engage, je leur donne des devoirs. Donc y peuvent avoir une expertise pour dire quelle technologie est meilleure qu'une autre. Y peuvent avoir une expertise pour dire – Ce prix-là est trop cher par rapport à… tel autre produit. Pour faire la synthèse de tout ça et trouver un équilibre entre un marché, entre nos compétences, entre… nos ressources financières etc. C'est… ça prend de l'expérience et du sens des affaires. Appelons ça, du jugement! C'est rare!* **(E1, Gamme).**

De même, dans le cas de Gamme, les entrepreneurs reconnaissent le potentiel d'un marché en établissant des liens avec leurs expériences vécues. Tel que nous l'avons mentionné au premier chapitre de la thèse, dès l'origine du champ d'étude, le bon jugement a été reconnu comme une caractéristique des entrepreneurs (Say *et al.*, 1880/1964 ; Penrose, 1959 ; Cantillon et Higgs, 1964 ; Kirzner, 1973 ; Casson, 1982 ; Casson et Wadeson, 2007). Celui-ci est particulièrement présent lors du PFO, quand les entrepreneurs traitent l'information et évaluent les différentes alternatives pour cerner la valeur, celle qui constitue une opportunité (Casson et Wadeson, 2007).

Ce jugement est aussi appuyé par leurs expériences vécues, par le schème mental des entrepreneurs qui les amène à établir des liens utiles (Baron, 2006) pour la prise des décisions, même en situation d'incertitude. Les entrepreneurs technologiques, par exemple dans le cas de Gamme, reconnaissent cette caractéristique qu'ils étiquettent sous le nom de « sens du monde des affaires » qui, à leur avis s'affine tout au long lors de leur parcours professionnel.

La définition du créneau, comme opportunité d'affaires, fait partie du processus de construction d'une vision entrepreneuriale. C'est donc dire que définir l'endroit que l'entrepreneur veut occuper avec ses produits et ses services sur le marché constitue une opportunité (Filion, 2004). Cette vision initiale est partagée par les membres de l'équipe entrepreneuriale. Celle-ci guidera le processus d'identification et l'exploitation des opportunités qui répondent à ce créneau. Les cas démontrent qu'il y en a un parmi les membres de l'EE qui est reconnu comme visionnaire ou comme celui qui a mobilisé l'EE (par exemple, E1 de Lune ou E1 chez Gamme).

Il existe des caractéristiques qui, même si elles ne sont pas explicitement mentionnées par les entrepreneurs interviewés, sont présentes dans leurs narratifs du PFO, telles que l'optimisme élevé ou modéré (Phénix), la tolérance à l'ambiguïté (Gamme), le risque calculé et la passion qui mobilise à l'action (E1. Lune). Le tableau 7.5 dresse une liste de certaines de ces caractéristiques.

Ainsi, pendant le processus de démarrage de l'entreprise, les entrepreneurs définissent leur projet d'affaire en précisant clairement le concept et le créneau à servir (Gamme et Lune, par exemple). Par la suite, les opportunités de développement de projets sont conçues dans ce créneau d'affaires.

Tableau 7.5 Caractéristiques des entrepreneurs lors du PFO

Caractéristiques	**Propos des entrepreneurs (E) et membres de leurs réseaux sociaux (RS)**
Optimisme élevé	*« Aujourd'hui, on sent que l'opportunité est encore meilleure mais dans cinq ans, elle va être encore plus forte. Pis dans 10 ans, elle va être encore plus forte. Fait que c'est une opportunité qui est croissante. »* **(E2, Phénix)**
Tolérance à l'ambiguïté	*Il y a des gens qui aiment travailler dans le noir et blanc, il y a des gens qui aiment travailler dans le gris, je pense que lui (E1) a une capacité à travailler dans l'incertitude et l'imprécision…ce qui n'est pas forcément courant dans l'ingénierie…les entreprises d'ingénierie, eux, on aime travailler avec des chefs, du noir ou du blanc* **(RS, Gamme).**
Risque calculé	*Quand on a pris la décision, on s'est mis à bâtir le plan d'affaires. On n'est pas partis dans le vide…notre condition pour partir l'entreprise, … on avait chacun un salaire, on avait quand même chacun une famille et on voulait que les choses continuent à fonctionner. On n'est pas partis sur un coup de tête non plus. La décision s'est prise rapidement mais après ça, on s'est dit – Maintenant, comment on concrétise le plan? On a commencé à rédiger le plan d'affaires. Et …après ça, ça nous prend une opportunité, un contrat concret avant de tout laisser. Fait qu'on a sécurisé les choses. Et après ça, moi j'ai laissé mon emploi. Et après ça, E1 a laissé son emploi… En fait, à tous les moments, c'est une prise de risque. C'est-à-dire… Est-ce que pour nous… on a la croissance… Mais on embauche des gens… Souvent, les paiements sur nos projets, c'est quelques mois plus tard. Mais faut que les gens soient déjà sur le projet… pour pouvoir facturer. Donc pour nous, c'est un jeu de savoir – Est-ce que j'embauche… ou j'attends d'avoir le projet. Donc, dans tous les cas, c'est une question de gestion de risques (***E2, Phénix).*** *Ça ressemble énormément à quelqu'un qui gère un portfolio d'investissement. Donc vous avez 100 000$ dans un REER … vous le placez dans 10 stocks et nous, on le place dans 10 jeux… Et là-dedans, y a un stock qui va faire trois quatre fois votre rendement… Y en a cinq qui vont break even. Et trois qui vont perdre...* **(E1, Lune)**
Passion	*En fait, je dirais que… j'ai à la base une passion pour le jeu vidéo… Donc pour moi, ce qui était important, c'est de pouvoir continuer à faire ce que j'aime… ce que j'aime, c'est faire des jeux videos et je risque de continuer à en faire pour les 10-20 années prochaines, je l'espère* (E1, Lune).

De même, les entrepreneurs font preuve d'un bon sens des affaires lors de l'évaluation d'une opportunité, par exemple dans le cas de Lune, du potentiel de nouveaux jeux (calcul de la rentabilité et estimation des risques) et de la définition des actions pour l'intégration finale d'un jeu. Ces calculs montrent aussi leur orientation au risque, ce qui coïncide avec le profil des entrepreneurs technologiques décrit par des chercheurs du champ d'étude (Roberts, 1991; Tesfaye, 1997; Borges, Bernasconi, Filion, 2003). Les caractéristiques des entrepreneurs seront approfondies lors de l'analyse des PFO spécifiques présentés dans les sections suivantes.

La figure 7.2 intègre notre représentation des compétences et capacités qui convergent lors du PFO. D'abord, les entrepreneurs apportent leur savoir-faire, acquis lors de leur parcours d'études et d'expériences de travail, autant à l'international que dans le domaine d'expertise. De même, ils apportent leurs capacités personnelles directement liées aux PFO, telles que : la vigilance, le réseautage et la capacité sociale. Ces capacités ne sont pas statiques, car elles sont partagées par les membres de l'équipe et nourries par les expériences vécues (processus d'apprentissage).

Par la suite, lors des PFO, elles sont mises à contribution et guidées par une vision partagée par les membres de l'équipe, en faisant appel à l'intuition et au bon jugement des entrepreneurs, lors de la prise de décision, autant pour l'identification que pour la mise en valeur des opportunités. Ainsi, l'interaction entre les compétences et les capacités consolide les capacités de l'organisation, ce qui sous-entend l'existence d'un processus d'apprentissage dans cette démarche continue d'identification et de mise en valeur de nouvelles opportunités.

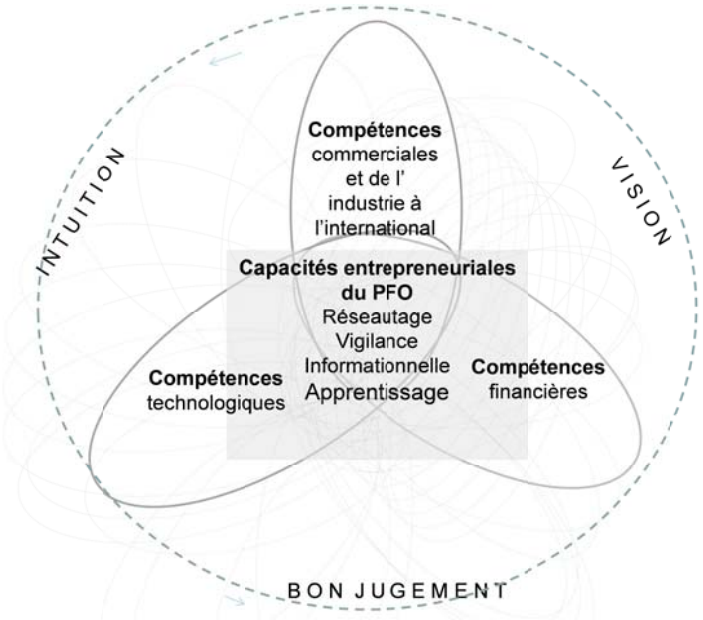


Figure 7.2 Compétences et capacités lors du PFO

7.2 Les phases du processus de formation de l'opportunité

Nous analysons dans cette section le processus de formation des trois types d'opportunités, l'opportunité « identification d'un créneau », l'opportunité commerciale « développement d'un produit » et l'opportunité dite « enchaînée ». Parmi les PFO étudiés, nous avons choisi d'en présenter quatre qui correspondent à des situations spécifiques dans le contexte d'internationalisation des PME-HT et qui offrent une information riche pour mieux comprendre les phases du processus et les spécificités de chacune d'elles lors de l'interaction avec les RS.

Ainsi, dans un premier temps, nous aborderons le PFO lié à l'identification du créneau avec les cas Phénix et GlobalClip, entreprises qui, dès leur démarrage, sont orientées vers les marchés internationaux, mais qui illustrent des situations contrastées : une démarche longue (environ huit ans) et une démarche plus courte (moins de deux ans). Dans un deuxième temps, à la lumière du cas Lune, nous analyserons le PFO du développement d'un produit qui a été conçu pour un marché élargi, et finalement, nous étudierons l'opportunité enchaînée, illustrée par le cas Gamme avec la définition d'un marché et le choix du mode d'entrée. Ce dernier cas revêt un intérêt particulier pour les entrepreneurs technologiques, car il illustre l'accès à un nouveau marché et l'ouverture et la concrétisation de nouvelles opportunités qui s'ensuivent. Ces opportunités spécifiques sont insérées dans la figure 7.3, en utilisant le schéma 6.2, présentant les types d'opportunités selon la phase de croissance de l'entreprise, tel que nous l'avons expliqué au chapitre précédent. L'analyse du processus de formation de ces opportunités a été structurée de la façon suivante: a) une description de l'opportunité, b) l'identification ou la conception de l'opportunité et c) la mise en valeur de l'opportunité. Pour certaines opportunités, certaines composantes du PFO seront également approfondies, afin d'en faciliter la compréhension.

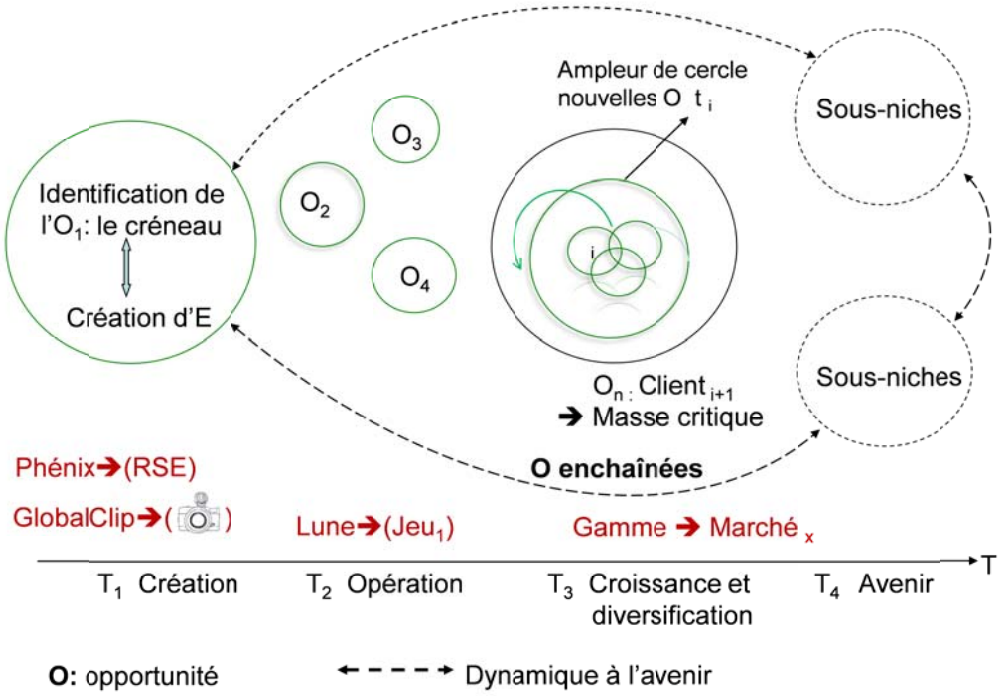


Figure 7.3 Quatre cas spécifiques de PFO selon les types d'opportunités

7.2.1 Le PFO lors de la définition du créneau

Deux PFO dans l'identification du créneau sont analysés, un premier avec le cas de Phénix, pour laquelle le processus de conceptualisation final du créneau a pris environ huit ans, ce qui offre de l'information pour mieux préciser la séquence des activités réalisées tout au long du processus. Un deuxième PFO, celui de GlobalClip, diffère du premier; le créneau s'est précisé rapidement et les phases qui composent le PFO sont moins claires.

7.2.1.1 Conceptualisation du créneau chez Phénix

Description et caractérisation

Phénix a été créée en décembre 2004 par une équipe de deux géographes possédant une grande expérience et une formation en géomantique et en technologie de l'information. Le créneau vers lequel se concentre l'entreprise commença à se préciser en 1999, six ans avant sa fondation. Depuis leurs premières expériences de travail, ces jeunes professionnels reconnaissent des situations qui les invitent à réfléchir sur des problématiques environnementales, en intégrant leur savoir technologique acquis lors de leurs études et de leur parcours professionnel. Le tableau 7.6 synthétise la séquence des événements qui mènent à la création de l'entreprise, à l'identification de l'opportunité d'un créneau [25] et à sa précision avec la concrétisation du premier projet international qui en confirme la pertinence et sur lequel l'entreprise se concentre par la suite dans la recherche de nouvelles opportunités d'affaires.

La définition du créneau chez Phénix intègre les sept dimensions qui caractérisent une opportunité (*voir* annexe K) et que nous avons expliquées dans le chapitre précédent, soit la *synchronisation* ou *FIT* entre un besoin ou un manque dans le marché et les *expertises* de l'entreprise, qui permettent d'offrir des solutions technologiques opportunes en générant de la valeur pour différents intervenants, ce qui s'est concrétisé lors du premier projet international de Phénix, dans la région

[25] Le créneau fait référence à un petit segment identifié sur un marché, dans les premières phases d'émergence et de croissance et qui présente certaines caractéristiques qui le rendent attirant pour une entreprise. Parmi les caractéristiques qui le distinguent, Hofstede *et al.* (1999) utilisent d'abord des similitudes de comportements (besoins ou problématiques communs), profitabilité estimée (mesurée par indicateurs quantitatifs de taille et dynamique de croissance), accessibilité et réaction de façon congruente aux efforts de l'entreprise qui le dessert. Quand le créneau se stabilise avec la présence de différents intervenants sur le marché, tant du côté de l'offre que du côté de la demande, de nouvelles sous-niches peuvent émerger à l'intérieur de celui-ci, dynamisant de nouveau le marché.

Tableau 7.6 Conception et conceptualisation du créneau de la RSE

Phase	Période	Caractérisation
Préparation entrepreneurs	1989	Les deux potentiels entrepreneurs (antécédents familiaux entrepreneuriaux) se rencontrent au Cegep. Dès sa jeunesse, E1 avait été amené à interagir avec des personnes de différentes cultures lors de voyages internationaux et de conversations familiales➔ ouverture sur le monde ➔ vision élargie
	1994	Stage spécialisé ➔ intérêts (technologiques)
Changement de statut	1998	E2, à l'âge de 24 ans prend la décision de laisser son emploi et de devenir consultant avec un premier contrat international en Afrique (huit semaines)
Conception de l'idée	1999	Lors du projet en Afrique, premières réflexions (E1 et E2) sur des solutions potentielles aux problématiques environnementales qui émergent dans la gestion de grands projets
Acquisition de compétences Maturation de l'idée	1999-2004	Gains d'expérience lors de la gestion de projets technologiques (E1) et environnementaux (E2), tous les deux à l'international (E1, Europe, Amérique du Nord et Mexique; E2, Afrique et Amérique Centrale) Ces expériences enrichissent la réflexion sur un projet entrepreneurial potentiel
Environnement à la création: changements de conditions	2003	L'adoption des principes d'Équateur 26 à l'échelle planétaire par la Banque mondiale rend les conditions favorables à la création d'une entreprise dans le domaine de la gestion et du contrôle des impacts environnementaux
Moment déclencheur	09/2004	Mesures prises à l'intérieur d'une multinationale où E1 travaillait et qui auraient des impacts sur la performance des équipes consolidées➔décision de quitter son emploi et de se lancer en affaires avec son ami
Démarrage	11/2004	Fondation de l'entreprise. E2➔réseautage; capitalise sur ses expériences de travail précédentes et rédige un plan d'affaires
Démarrage et précision du créneau	2005	Première vision (internationale), définition de l'affaire un peu large : *« on visait vraiment à aller faire les travaux à l'international …mais pour s'assurer un roulement…on disait vraiment qu'on pouvait faire n'importe quoi… en géomantique et en gestion de l'information… C'est un peu flou… pour laisser la porte ouverte un peu à n'importe quoi »***E1** *… Mais, le créneau de responsabilité sociale, c'est un créneau qu'on avait déjà, il a été identifié au départ.* **E2** ➔ Des petits mandats en capitalisant sur leurs réseaux de contacts.

[26] « *Les Principes de l'Équateur sont un ensemble de lignes directrices et de critères facultatifs d'examen environnemental et social qui servent aux banques de cadre pour la gestion des enjeux environnementaux et sociaux dans le contexte du financement de projets. Reposant sur les normes environnementales et sociales communes de la Société financière internationale et de la Banque mondiale, ils s'appliquent à l'échelle planétaire aux projets de développement de tous les secteurs industriels dont les coûts en immobilisations se chiffrent à 50 millions de dollars américains ou plus ». http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/rs00143.html*

Phase	Période	Caractérisation
Premier projet international ➔Focus Créneau RSE	2006	Concrétisation du premier projet international dans le domaine de la RSE. Réseautage efficace (consultant international)➔lien à un client potentiel *« E2, avait eu des échanges avec XP… Quand lui a vu que sur ce projet-là, au Congo, y avait un besoin, son réflexe a été d'appeler E2 »***E1** *« Le client là-bas… m'a contacté sur recommandation de ce monsieur-là …il a fait le pont ». C'était une problématique qu'on connaissait bien… c'était vraiment… au niveau de la gestion de l'information, sur les populations les communautés, les personnes affectées, dans la zone du projet…***E2** *« on a pu commencer à vraiment se concentrer uniquement sur la partie responsabilité sociale… En fait, même à cette époque-là, on appelait ça gestion d'impacts sociale. C'est la même chose. Et on a pu éliminer les projets qui étaient hors focus. »* **E1**

cuprifère au sud du Katanga au Congo, avec lequel le créneau de responsabilité sociale s'est précisé. Les dimensions temporelle et relationnelle se précisent lors de l'explication des phases du PFO qui suit.

L'identification de l'opportunité : veille d'information et réseautage

Dans ce cas, le temps du PFO a été long (huit ans) entre la conception de l'idée (en 1999) et la concrétisation d'une première opportunité dans le domaine de la RSE. Pendant cette période, la réflexion des entrepreneurs potentiels évolue, elle est enrichie de leurs expériences de travail, technologiques ou environnementales, acquises davantage à l'international. De même, pendant cette période, les conditions du contexte changent avec les principes de l'Équateur qui, depuis 2003, commencent à être adoptés par les banques à une échelle planétaire. Ceci favorise le projet entrepreneurial envisagé par les entrepreneurs, et ce, dès 1999. Dans cette première phase, convergent différentes compétences entrepreneuriales. Une première, la vigilance, fait appel à l'intuition affinée par la capacité d'absorption des entrepreneurs qui leur a permis, lors du projet en Afrique en 1099, d'établir des liens entre leurs connaissances et les problématiques en gestion de l'information présentes

sur le site. Une deuxième, la compétence de réseautage, permet d'ouvrir et d'établir des contacts efficaces eu égard au PFO avec des gens qui pourraient contribuer au démarrage de l'organisation et à l'identification des premiers mandats. La compétence sociale des entrepreneurs leur permet d'interagir avec les gens pour mieux interpréter leurs besoins. De même, leur flexibilité à s'adapter à différentes situations permet d'augmenter leur capacité de persuasion pour concrétiser les premiers mandats en Afrique (1999).

E1 : *On voyait bien que ces grandes entreprises là, XX, dans ce cas-là, n'avait aucune solution logicielle pour répondre aux problématiques sociales. …on voyait très bien qu'y avait quelque chose. On pouvait développer un système de gestion qui pourrait les aider à mieux gérer leur opération... On a vu qu'y avait un créneau...*

E2 : *Dans ce projet-là en fait, on avait déjà une opportunité de faire une espèce de levier sur l'intégration des données géomantiques.*

Pendant une longue période de travail, chacun de leur côté, les entrepreneurs continuent à mûrir leur idée, en faisant le lien avec leurs expériences de travail passées.

E2 : *[…] Pendant cette période-là…on se parlait de nos propres expériences personnelles… aussi… On voyait déjà des synergies dans ce qu'on faisait de notre côté.*

E1 : *[…] à travers mon expérience avec B. que j'ai vue que c'est entreprises là ont développé des gros systèmes qui génèrent beaucoup d'informations. Mais y s'en servent pas pour prendre des décisions.*

En septembre 2004, se présente le moment propice déclencheur de la prise de décision.

E1 : *Au moment où toute l'évolution de l'idée était… et qu'on en est venus à lancer l'entreprise…c'était plus focusé sur la géomantique complètement. Mais vraiment plutôt sur comment mieux gérer l'information pour que les décideurs puissent s'en servir incluant la géomantique. Et éventuellement, ça prenait un élément déclencheur pour dire – Okay, on se lance!*

E1 : *Au moment où j'ai trouvé que le dossier… était suffisamment avancé pour qu'ils puissent le poursuivre sans moi, j'ai quitté… le 31 janvier 2005. Mais on avait lancé l'entreprise le 15 novembre 2004.*

Les entrepreneurs préparent le démarrage de l'entreprise en capitalisant sur leur réseau de contacts (capital social).

E1: *Quand on a lancé l'entreprise, on a repris le contact avec tous les gens… on pensait qu'ils pouvaient nous aider dont FG.*

E2 : *On a envoyé un paquet d'e-mails… on a pris contact avec un paquet de personnes. Faut que tu dises où t'es rendu dans ta carrière personnelle…*
Dans notre plan d'affaires, on visait vraiment aller faire les travaux à l'international … comme on avait identifié avec XX en Afrique. Mais on a dû aller prendre des projets ici pour s'assurer un roulement lors du lancement de l'entreprise.

Ainsi, un réseau efficace est mobilisé, issu du capital social de l'entrepreneur (E2). Ce réseau a été bâti lors d'expériences de travail précédentes et oriente la mission de la jeune entreprise vers l'international.

E1 *: E2 lui avait envoyé un message à Monsieur... Y avait eu des échanges avec lui et tout ça. Quand lui a vu que sur ce projet-là, au Congo, y avait un besoin, son réflexe a été d'appeler E2.*
E2 : *Le client là-bas… m'a contacté sur recommandation de ce monsieur-là…*

Identification : traitement et interprétation de l'information

Une première opportunité est cernée dans le créneau de la RSE dans le contexte international. Pour cela, les échanges d'information avec le client potentiel débutent, même à distance, ce qui aide à comprendre la problématique pour préparer une offre pour un petit mandat.

E2 *: Concrètement y avait un besoin, c'était pour un petit mandat. C'était… on visait quelques semaines de travail au début. C'est toujours comme ça, on commence… quelques semaines de travail. Et on a fait une offre. Et puis on a dit - GO, on part,…*

Sur le site, les échanges continuent, ce qui permet de comprendre l'envergure de la problématique environnementale de la multinationale qui ne se limitait pas seulement au premier mandat.

E2 : C'est une fois qu'on arrive sur le site qu'on parle avec eux et là, finalement, la confiance s'établit. Parce qu'on démontre qu'on connaît le type de problématiques que eux vivent. On fait référence à des expériences passées, des projets similaires. Et là, ils se sentent un peu rassurés, confortables … c'était une problématique qu'on connaissait bien… c'était vraiment… au niveau de la gestion de l'information, sur les populations, les communautés, les personnes affectées, dans la zone du projet.
E1 : Souvent, dans ces projets-là, c'est que justement, y a tellement de gens impliqués, pis les données sont gérées manuellement… ou avec Excel ou des choses comme ça. Donc, y a plein de familles qui sont oubliées… C'est là où les problèmes se dessinent… Donc eux ont aucune idée comment faire ce processus.

L'intégration et la mise en valeur de l'opportunité

À cette phase, l'interaction permanente avec les différents niveaux de l'organisation permet de mieux ajuster le système intégral d'information environnementale avec différents modules, en précisant aussi la niche de la RSE, de même que de bâtir un capital social.

E2 : Sur le site, tu vois tout le monde… les gens sont disponibles quand tu les rencontres. Les gens arrivent là-bas pour le travail. Y dorment là, y mangent là. Tu les vois trois repas par jour. Tout le monde est disponible. Tandis qu'ici, rencontrer quelqu'un, c'est difficile. Mais là-bas, tu les vois les gens… y passent tous … faut que tu sois sur le projet sinon, tu peux pas bâtir ce capital social-là. E2 :Là, tu peux établir avec eux un plan de projet qui se tient … pour rencontrer leurs objectifs… Au téléphone ou dans une proposition, tu peux pas faire ça. Souvent, ça commence par une petite mission. Pis les attentes du client sont énormes pour quelques semaines… ils s'imaginent qu'on peut mettre en place un système… et tout régler en l'espace de trois quatre semaines

E2: […] notre approche à nous,… entrer en contact avec le client directement et… mettre en place le projet.

E1: […] mais aussi de lui livrer quelque chose dès le début… pas une analyse pendant six mois pour éventuellement bâtir un logiciel et éventuellement livrer ça au client. Nous, c'est petit morceau par petit morceau. On livre immédiatement au client. Y a un retour sur son investissement.

E2 Dans ce cas, déjà en trois semaines, on avait livré quelque chose. On avait déjà livré une partie du logiciel avec l'information intégrée. À partir de là, ça s'est découlé en une série de missions. On a inclus d'autres personnes sur le projet. … sept ou huit personnes, depuis le début du projet en 2006.

E2 Mais tu te rends compte, surtout au niveau de la gestion de l'impact social, t'as plein de processus, pas juste la compensation dédommagement. La gestion entre autres, les relations avec les communautés, etc. …Fait que tout ça vient embarquer. Fait que là, tu construis des modules en application. Tu vas venir ajouter. Donc là, tu commences par élargir ton application. Après ça, tu touches au domaine environnemental…

E1 Au départ, c'était un petit projet de 25-30 000 $, au départ. Mais depuis, avec le projet FM, dû à notre entrée sur ce site-là, on parle de plus de 1,5 M$ dans quarante sites différents …

Avec ce projet au Congo, les entrepreneurs ont gagné une reconnaissance, une légitimité au-delà des frontières, qui leur ouvre de nouvelles opportunités, mais surtout, ils ont réussi à confirmer le créneau sur lequel ils se concentrent par la suite. Cependant, ils reconnaissent que dans leur démarche entrepreneuriale, il y a une construction permanente et des apprentissages qui s'intègrent aux nouveaux développements.

E1 : C'est avec ce projet-là qu'on a gagné d'ailleurs un prix XX^{e} siècle. Par la suite, On a diversifié avec ce client-là. Après ça, on est monté au niveau corporatif,… quand tu fais un bon travail sur un site, ça fait des bruits jusqu'au niveau corporatif, la maison mère. Et là on

est démontrés à ce niveau-là, via des contacts qu'on a eus sur le site. Le projet au Congo, ça nous a permis d'ajouter et bonifier tous ces modules là aussi.

E1 Aujourd'hui, de par notre expérience sur plusieurs projets, on réutilise beaucoup les façons de faire d'un projet à l'autre… Donc là, aujourd'hui, on arrive chez un nouveau client et on peut leur fournir une gamme de modules déjà prédéterminés. Et eux ont seulement qu'à les adapter. Donc, pour eux, la valeur ajoutée est phénoménale.

E2 : […] en avait d'autres qu'on avait identifiés que finalement… c'est sûr que … tu finis par en éliminer. Tu dis – Celui-là est fort. Et finalement, t'as beaucoup d'opportunités dans ce créneau-là. Tu focusses sur lui. Les autres, tu les laisses tomber.

E1 : Dès 2006, on a pu commencer à vraiment se concentrer uniquement sur la partie responsabilité sociale…

La rétroaction pour les opportunités suivantes

L'expérience des entrepreneurs depuis le premier projet a permis à l'organisation de retenir des apprentissages, qui aident à mieux concrétiser les opportunités. Parmi ces apprentissages, ils mentionnent l'importance de : l'interaction directe avec le client, sur le site, pour mieux comprendre la problématique; la satisfaction des attentes des clients; la livraison dès le début d'un projet; la démarche graduelle; l'interaction avec les décideurs qui sont ceux qui permettent la définition et le démarrage d'un projet; la construction d'un capital social qui facilite la consécution de nouveaux projets. La capacité de veille de l'organisation se fortifie au fil du temps, en favorisant l'identification de nouvelles niches.

E1 : […] livrer une solution au client qui lui apporte une valeur ajoutée. C'est juste ça qui compte à l'international.

E2 : Tu gères les attentes. Tu vois que les attentes de ton client sont ceci. Mais toi, tu leur donnes encore plus. Fait que là, c'est sûr que là, t'embarques… pis… T'es là pour toujours…

E1 : […] c'est de parler aussi avec le bon décideur. Évidemment, faut parler à la personne qui a la capacité de… payer. Faut qu'y ait un budget pour lequel il y a une responsabilité. Si on parle au technicien dans l'entreprise, ça nous sert absolument à rien. Fait qu'y faut parler au bon niveau de gestionnaires. Ça, c'est… ça revient au réseau de contacts.

E2: Ça fait partie du processus de parler à tous les niveaux… Mais c'est sûr que la problématique principale, faut que ce soit celle du gestionnaire qui a un budget. Sinon, il y a rien à faire dans une entreprise.

E1 : Mais à un certain moment donné, il faut décider quel type d'opportunités on va suivre… etc. Donc faut refaire notre… Faut constamment revoir nos critères d'évaluation des opportunités. Parce que là, on change notre approche de développement de marché.

Le PFO, chez Phénix, pour la conceptualisation d'un créneau montre une démarche longue de réflexion des entrepreneurs, ainsi que l'importance de la synchronisation

pour que convergent différentes composantes de l'opportunité, soient les besoins du marché, les intérêts et compétences des entrepreneurs, les conditions du contexte, l'interaction avec le marché pour mieux préciser la valeur à proposer, ainsi que la disposition des clients à prendre la décision d'investir dans la solution. Donc, dans cette dynamique, les réseaux jouent différents rôles qui, dans l'ensemble, facilitent le PFO.

Initialement, lors de l'interaction des entrepreneurs (en 99) avec des gens dans un projet international en Afrique, les réseaux ont joué un rôle informationnel qui a contribué à la compréhension de la problématique environnementale et à l'émergence de l'idée. Par la suite, dans la pratique de leur travail, les entrepreneurs constatent l'importance qu'a la gestion de l'information pour la prise de décision des grandes entreprises. Dans ces situations, les réseaux jouent un rôle indirect ou passif qui contribue à la réflexion (rôle informationnel et donneur de sens). Puis, le réseau de connaissances joue un rôle actif lors du démarrage de l'organisation et de l'identification de la première opportunité, qui aide à mieux conceptualiser le créneau.

C'est ainsi que l'interaction avec un contact de travail d'un des entrepreneurs (un consultant international), en capitalisant sur la crédibilité gagnée dans un projet international, facilite l'établissement d'un pont avec un client potentiel. Ce type de réseau est qualifié par les entrepreneurs comme « le plus efficace au PFO » pour faciliter le contact (levier de réseautage), pour fournir l'information pertinente et ainsi favoriser un gain de crédibilité (effet levier) de la part des clients potentiels. Puis, l'acceptation du projet par le client potentiel modère, d'une certaine façon, le PFO, car ce premier contrat offre le terrain pour que les entrepreneurs, en interaction avec les clients et en échangeant de l'information, puissent mieux interpréter le marché et ajuster en conséquence une solution (mise en valeur). Ainsi, cette expérience donne du sens à l'action entrepreneuriale pour la conceptualisation du créneau vers lequel

l'organisation s'est orientée. Par la suite, la reconnaissance de la réussite du projet (gain de crédibilité) facilite l'accès au niveau corporatif (maison mère) en élargissant le cercle d'influence des entrepreneurs (réseautage d'effet domino) pour l'identification de nouvelles opportunités (récurrence).

7.2.1.2 Conceptualisation du créneau chez GlobalClip

Description et caractérisation de l'opportunité

Comme dans le cas précédent, le créneau de GlobalClip intègre les dimensions étudiées de l'opportunité, soient la reconnaissance d'un manque sur le marché (besoin à remplir dans le domaine de la photographie digitale, par exemple), les compétences requises pour formuler une solution technologique, l'intégration de valeur dans l'application développée, en offrant la flexibilité au marché - du «*mass customisation*», la dimension temporelle (entre l'entrée sur le marché et la mise au point de la solution) et la dimension relationnelle (par la mise en valeur du projet). Bien que le créneau ait été identifié dans le marché canadien pour l'industrie de la photographie dans les grands magasins de distribution, les besoins communs de l'industrie dans un contexte de mondialisation et la flexibilité de l'application développée, permettent, dès la première année de fondation de l'entreprise, de concrétiser plusieurs opportunités hors du Canada.

L'identification de l'opportunité : vigilance et interprétation d'information

Dans le cas de GlobalClip, l'émergence de l'idée se présente de façon casuelle lors du deuxième congé de maternité d'une jeune professionnelle avec un MBA en management des projets technologiques. C'est à cette période qu'elle établit des liens entre la quotidienneté de sa vie de mère, ses inclinations entrepreneuriales et son

goût pour la gestion et le développement des produits. Ainsi, cette entrepreneure potentielle fait appel à sa capacité de vigilance, son intuition enrichie par l'expérience de mère, sa formation en gestion et une capacité sociale pour préparer un petit plan d'affaires et être convaincante face à des intéressés potentiels (marché de détail), lors de la proposition d'une solution technologique pour la réalisation d'albums de photos. Dans ce cas, il est possible d'observer un mariage entre la vigilance et l'interprétation de l'information.

L'intégration et la mise en valeur de l'opportunité

La première conception de l'idée est validée par l'entrepreneure auprès de clients potentiels, ce qui la motive vers la conceptualisation de l'opportunité, en mobilisant son capital social (ancien collègue de l'université) pour concrétiser une application technologique dans le domaine de l'industrie de la photographie. La mise au point de cette application et la définition de l'affaire se poursuivent avec la participation des nouveaux intervenants, la configuration d'une équipe de travail et l'exploration du marché (allers et retours). Ainsi, la reconnaissance d'un créneau constitue «un tremplin», métaphore utilisée par l'entrepreneure pour illustrer l'effet que cela produit sur l'action entrepreneuriale de création de l'entreprise. De même, cette reconnaissance oriente les activités subséquentes de vigilance et de réseautage entrepreneurial pour l'identification de nouvelles opportunités (*voir* le tableau 7.7 illustrant la conception et la conceptualisation du créneau).

Dans cette dynamique de configuration de l'opportunité et d'allers et retours sur le marché, la dimension relationnelle est toujours présente autant pour l'identification que pour la mise en valeur, en jouant différents rôles, soit de donneurs de sens lors de la validation des premières idées, soit de levier de connaissances lors du développement des applications.

Par la suite, dans le contexte de l'internationalisation et même si la technologie apporte de la flexibilité pour l'adaptation des applications aux marchés, la dimension relationnelle constitue un défi pour la consolidation du PFO, car les flux de communication avec les clients et les fournisseurs sont essentiels pour bien intégrer la solution qui répond aux attentes d'un client dans le cadre d'un marché de *customisation*.

Tableau 7.7 Conception et conceptualisation du créneau produit chez GlobalClip

Phase	Période	Caractérisation
Configuration de l'EE		E1, formation de 2e cycle MBA en management technologique et expérience de travail en télécommunication et développement de produits. E2, conjoint, 2e cycle, électronicien et maîtrise en gestion, expérience de travail dans une multinationale en développement et gestion de projets. *« Elle a le côté vision, idées et moi j'ai le côté plus opérations »* E2
Conception de l'idée	2005, Pendant le deuxième congé de maternité	J*e commençais à trouver le temps long un peu… Quand on a des enfants, on a des photos partout. Donc j'ai commencé à regarder des applications pour faire des produits photos, et y avait pas vraiment d'applications intéressantes pour faire des albums de photos. Fait que pour le fun, je me suis fait un petit plan d'affaires et j'ai appelé plusieurs retailers. Pis là je leur proposais quelque chose… que j'avais comme pensé mais pas mis en place et j'ai eu des meetings partout* (E1). *Elle avait une idée d'émotion face à ce qu'elle voulait retransmettre dans l'album photo. …elle avait l'idée de faire quelque chose pour les mamans… genre de 25-45 ans, qui sont à la maison, qui ramassent des souvenirs, etc. … quelque chose de simple* (E2).
Première conceptualisation (essai et erreur)	2006, de fil en aiguille,	*[…] J'ai approché un ami du bac en administration qui avait une boîte de développement technologique, un genre de CGI, mais plus petit, à plus petite échelle, et on a développé ca (un album de photo)* *…j'ai lancé avec LWS (une grande chaine de magasin) sur le site national un service de production de DVD. Donc les gens uploadaient leurs photos et mettaient la musique, un thème, puis on produisait un DVD que les gens pouvaient regarder leurs photos sur la télévision.*
Évaluation du moment opportun	2006	*… J'avais un choix à faire… Bon je retourne chez XXX ou je continue cette affaire-là. Mais le volume était comme pas assez élevé pour que partir de .., ça vaille la peine en termes de salaires, avantages sociaux.* E1
Démarrage	2007	*Je voulais bâtir un environnement de travail, c'est vraiment ça au début qui … m'allumait. C'est-à-dire c'est d'avoir une équipe qui allait mettre mes idées en place. Moi, je suis très visionnaire mais je suis très pourrie en implantation. Donc j'avais des idées pour les applications. J'avais pas vraiment de goût particulier pour la photo mais c'est comme arrivé … je dirais que le produit est arrivé un peu par lui-même…* E1

Phase	Période	Caractérisation
Mise en valeur	2006-2007	*…On a pris les mêmes applications parce qu'on a de l'affichage dynamique … le gifting,… en fait, c'est n'importe quoi qui se personnalise***.** E1. *…c'est un item avec une face en deux dimensions puis un espace pour faire la photo ça pourrait devenir n'importe quoi d'autres…il y a des opportunités qui sont basées sur les facilités techniques de ces applications-là qui permettent de trouver des nouveaux clients ou des nouvelles applications.* E2 *Quand on a commencé la compagnie, je dirais que les logiciels étaient beaucoup plus dirigés ou définis par le marché … c'est vraiment le marché qui dictait nos features, nos fonctionnalités. Plus le temps avance, plus c'est nous qui sommes en train d'imposer au marché… nos nouvelles fonctionnalités.* E2 *… je fais du B2B…mes clients, c'est des gens qui ont déjà des bases de clients…mon modèle d'affaires est basé sur des frais de licence et des redevances. En Inde, j'ai un client qui a 1.2 millions de clients, de end users. Donc je vais chercher des redevances sur toutes ses ventes…* E1
Le créneau s'élargit	2009	*On a commencé avec un marché … retail. Donc vente de produits photo à des consommateurs des grandes chaines, mais de plus en plus, on s'oriente vers des marchés plus verticaux, plus niches… où on peut toujours utiliser quand même la même application mais dans des contextes différents***.** E2 *On a commencé dans l'industrie de la photo… mais là on rentre beaucoup plus dans l'industrie de l'impression donc print-on demand. Pis on s'en va vers le mass customisation. Dans certains marchés, on est considéré un standard…* E1

Pour cela, l'identification d'un premier partenaire qui soutient la démarche internationale est valorisée par l'équipe entrepreneuriale comme étant l'opportunité internationale. Celle-ci est intégrée lors de l'explication du PFO de ce type d'opportunités.

Chez GlobalClip, nous constatons que l'entrepreneure E1 utilise une combinaison de traitements et d'analyses d'information dans le PFO, autant heuristique qu'algorithmique (Vaghely et Julien, 2010). D'une part, l'entrepreneure interprète le marché à partir d'un besoin qu'elle-même expérimente, ce qui affine son intuition, et d'autre part, elle explore rapidement le marché, ce qui l'amène à conclure en un manque de solution à cette problématique vécue. Ainsi, l'entrepreneure enrichit rapidement son idée et prépare un petit plan d'affaires pour rencontrer rapidement des

intéressés potentiels et confronter ses idées. Ces premiers échanges d'information avec un premier marché ciblé aident à valider et à donner du sens pour le développement d'une application. De ce fait, l'intuition, l'écoute attentive du marché, l'analyse de l'information permettent d'arriver à une première conceptualisation qui sera testée et modifiée lors des interactions avec différents participants du marché.

Ce processus de formation de l'opportunité, tel qu'il est décrit par les acteurs entrepreneuriaux, illustre tant l'émergence de l'idée que la planification du projet, dans une spirale d'apprentissage permanent, lors de l'interaction avec le RS et la reconfiguration du couple créneau et produits, ce qui correspond à un processus d'effectuation ou de bricolage (Sarasvathy, 2001). Ainsi, même si le marché initialement ciblé était les ventes aux grands magasins de distribution dans l'industrie de la photographie, la flexibilité conçue dans l'application ouvre bientôt d'autres options de marché, que les entrepreneurs saisissent dans leur processus entrepreneurial.

7.2.2 Le PFO lors de la création d'un produit

Description et caractérisation de l'opportunité chez Lune

L'expertise d'un entrepreneur compulsif ou « *serial* », la connaissance de l'industrie dans laquelle il participe depuis 10 ans, l'amène rapidement à la conceptualisation d'un jeu, en anticipant un besoin du marché qui n'était pas explicite pour tous les intervenants. Ainsi, la vision claire de l'entrepreneur, son intuition affinée par l'expérience dans l'industrie, sa créativité, sa réputation, la configuration d'une équipe entrepreneuriale très complémentaire et la mobilisation de ses réseaux, convergent vers la mise en valeur d'un premier jeu dans le segment grand public, qui devient un immense succès pour l'entreprise. Ce succès et l'apprentissage acquis lors

du processus sont aussi à la base de nouveaux développements de jeux dans le segment grand public, sur plateformes multiples, axés sur l'exploitation de licences connues.

L'identification de l'opportunité : vigilance et interprétation d'information

La connaissance de l'industrie, la capacité de vigilance, l'intuition affinée et le bon jugement de l'entrepreneur (E1) déclenchent rapidement ce processus de création d'un jeu, en établissant des relations entre différentes données de l'environnement (Baron, 2006), qui, selon son jugement, offrent du potentiel pour le développement de jeux grand public. Parmi l'information analysée, l'entrepreneur note l'apparition de différentes plateformes de communication, le placement publicitaire pouvant être implanté à l'intérieur d'un jeu et l'identification des licences pouvant servir ce propos. Par la suite, la clarté de la vision de l'entrepreneur et sa capacité sociale facilitent la configuration d'une équipe entrepreneuriale qui favorisera la mise en valeur du processus entrepreneurial et la mobilisation d'autres acteurs (investisseurs, distributeurs, propriétaires de licences) pour la concrétisation du premier jeu (voir le PFO au tableau 7.8).

Même si l'entrepreneur (E1) interprète l'environnement de la création comme dynamique, son expérience dans l'industrie lui apporte de la confiance pour anticiper différentes situations qui pourraient se présenter, ce qui aide à mieux mesurer les risques des décisions à prendre et à donner de la confiance à son EE (capacité sociale).

Tableau 7.8 Conception et conceptualisation du premier jeu chez Lune

Phase	Caractérisation
Configuration de l'EE Compétences	E1 : Bac en administration concentration marketing, MBA plus de 10 ans d'expérience dans l'industrie de jeux, serial entrepreneur. Dans l'industrie au-delà des frontières, une réputation de « créativité » et de « succès »

Phase	Caractérisation
(2006)	E2 : Bac en administration concentration finances, MBA. Plus de 10 ans d'expérience dans le secteur financier (fusions et acquisitions). E3 : Bac en génie. Expérience entrepreneuriale, concepteur d'un engin de développement multiplateforme avec deux autres associés.
Perception du contexte à la création	U*ne vague importante dans l'industrie des jeux vidéo où beaucoup d'acteurs misaient sur le potentiel du placement publicitaire et des revenus publicitaires à l'intérieur des jeux…..y avait un intérêt grandissant des joueurs majeurs, que ce soit… A, B, C, D, etc. sur ce volet de monétisation qui était très peu exploité dans les jeux.* E1 *Le marché du jeu grand public est vraiment … a connu une belle ascension au moment de la sortie des jeux pour téléphone.* E1
Conception de l'idée	*L'analyse que j'avais faite moi, à l'époque, c'est que y avait un segment dans le … Le placement publicitaire allait pouvoir se faire avec succès seulement dans certains types de produits. Mon analyse, c'était… est-ce que il y a des types de jeux qu'on pourrait faire qui à la fois rejoindraient un public très large… bénéficiant en fait de la naissance des jeux grand public… ce qu'on appelle le casual gaming. Et qui se prêteraient bien au placement de produits.* *Et évidemment, la première propriété qui m'a fait penser à ça, c'était PIR. Parce qu'on avait là une propriété très grand public, qui se prêtait bien à une expérience de jeux vidéo… Et qui était idéale pour faire du placement publicitaire.*
Évaluation	*Le concept… c'était de dire… Est-ce qu'y avait moyen que le placement publicitaire n'est pas à l'encontre de l'expérience de jeu… mais plutôt la valorise pour que non seulement, on puisse avoir un meilleur jeu à cause du placement publicitaire… ce qui fait que les annonceurs sont encore plus intéressés à faire le placement publicitaire.* *Et de l'autre côté, on continue à faire des revenus en vendant les jeux… étant donné que le consommateur valorise le fait qu'y ait du placement publicitaire dans le jeu, ça aide l'expérience.* E1
Prise de décision (mars, 2007)	*C'est là-dessus qu'on est partis avec le modèle en se disant – Oui, au pire des cas, si le placement publicitaire ne fonctionne pas, le jeu va quand même se vendre si on choisit les bons jeux, les bonnes propriétés et … le placement publicitaire ne sera que des revenus supplémentaires.*
Mise en valeur (pendant 2007)	*Le concept, on a réussi à le valider… jusqu'à un certain niveau avec* le jeu *(PIR)… Mais on s'est très vite rendu compte que c'était beaucoup plus difficile que l'on pensait de convaincre les annonceurs.* E1 *…Y avait eu présentation au niveau des visuels, quel genre de jeu ça allait être, tout ça… Mais c'est pas un jeu qui tourne, c'est plus, plus un Power Point de comment le jeu va fonctionner… et quel sera le concept de jeu.* E2
Validation du concept	*…Mais il reste que ce qui était très bien du modèle, c'est qu'on ne… le succès de l'entreprise ne dépendait pas de cet élément là. C'était un élément de valorisation, de monétisation supplémentaire.* E1 *…On a très vite validé, c'est que notre modèle avait beaucoup plus sa force sur l'exploitation de licences connues surtout provenant du marché de la télévision sur multiples plateformes que le revenu de placement publicitaire.* *…Très rapidement, on a réorienté un peu la stratégie de l'entreprise pour faire en sorte que le placement publicitaire était beaucoup plus une approche tactique et opportuniste que faisant partie intégrante de la stratégie …*E1
Conceptuali-sation finale	*Donc on a redéfini finalement la stratégie comme étant … Faisons des jeux grand public à travers multiples plateformes mais ne nous contraignons pas à faire des jeux qui intègrent le placement publicitaire* (E1)**.**

L'intégration et la mise en valeur de l'opportunité

Différents participants vont contribuer à la mise en valeur pour la concrétisation du premier jeu. D'une part, les membres de l'équipe entrepreneuriale, comme nous l'avons déjà signalé, apportent leur expertise technologique, commerciale et financière et leurs réseaux de contacts, afin d'assurer les contrats nécessaires pour le développement et la commercialisation d'un jeu. D'autre part, les réseaux sont mobilisés en assurant les ressources prévues pour l'opération.

Dans cette démarche de mobilisation des réseaux, les entrepreneurs entament une série d'actions, en misant d'abord sur l'obtention des droits de propriété d'une émission de télévision américaine très connue, au cours de laquelle le jeu serait créé. De même, avant la création du jeu, les entrepreneurs assurent sa distribution par l'entremise d'ententes signées avec différents canaux de distribution.

Pour cela, E1 capitalise ses propres réseaux de contacts dans l'industrie. Tous ces éléments créent un sentiment de confiance chez les investisseurs, ce qui assure les ressources nécessaires pour le démarrage de l'entreprise et l'engagement du personnel. Autrement dit, dans la dynamique de construction de l'opportunité, les réseaux des entrepreneurs vont jouer plusieurs rôles (voir tableau 7.9). Des rôles actifs, car ils sont convoqués ou mobilisés directement par les entrepreneurs et des rôles passifs, car ils contribuent de façon implicite à la réflexion et à l'acquisition du sens, lors de l'observation des entrepreneurs (vigilance dans le marché et dans l'industrie). Ainsi, dans ce cas, pour valider une idée d'affaires, les membres des réseaux de confiance sont convoqués par l'entrepreneur E1, (anciens employeurs et acteurs clés dans l'industrie des jeux), ils jouent un rôle actif de donneurs de sens. De même, l'EE joue un rôle actif de levier de compétences pour le développement d'un jeu (E3, E4 et E5 apportent un engin de développement) et la configuration d'une « structure solide » sur le plan financier et la constitution d'ententes avec différents

Tableau 7.9 Rôle des RS lors du PFO chez Lune

Phase	Rôles	Propos des entrepreneurs (E) et membres du réseau social (RS)
Conception de l'idée	Donneur de sens (A)[1]	*Y avait le président de XYZ à ce moment-là avec qui j'échangeais. Y avait aussi XX donc de chez UZ (*ancien employeur*) avec qui j'avais ... essentiellement essayé de valider…d'avoir leur opinion un ptit'peu.* E1
Prise de décision	Levier de connais-sances (A)	*Les deux personnes clés en fait avec qui je me suis entouré, sont E2 qui m'a aidé à monter le financement, monter une structure solide pour nous permettre d'avance rapidement sur certaines opportunités et E3 qui est… c'est lui... à lui que tout le plancher de production se rapporte.* E1 *Eux travaillaient depuis ... trois années dans leur propre boîte à créer l'engin de développement multiplateforme… quand la société a été fondée, on a en quelque sorte acheté les fruits de leur travail… Et eux ont reçu des actions en tant que co-fondateurs de l'entreprise ...* E2
Évaluation par rapport à l'offre de jeux sur le marché	Informa-tionnel (P)	*Dans notre cas, en fait, avec les canaux de distribution digitaux, une structure plus légère, et des coûts de développement plus faibles, on est en mesure d'avancer quand même très rapidement et d'avoir des meilleurs retours sur investissement en fait.* E1
Mise en valeur	Levier de ressources (A)	*Je dirais que de toutes façons, très rapidement, les discussions étaient plus axées sur au delà d'avoir leur opinion, d'avoir leur soutien en tant que partenaires… dès que l'entreprise a démarré, en fait. Donc… dès qu'on a mis la clé dans la porte, j'avais déjà… un contrat de distribution en négociations avec UZ pour nos deux premiers produits.* E1
Validation du concept	Modéra-teur du PFO (A)	*Avoir les droits de… PIR… c'était clé… on était les premiers à présenter une adaptation du jeu vidéo PIR ... qui intégrait le placement publicitaire en termes de sources de revenus. Donc même si ça n'a pas été… aussi élevé que ce qui était prévu au niveau du placement publicitaire, le concept les a vendus. Donc eux croyaient beaucoup au potentiel...* *Donc RML, en fait, est la première compagnie qui nous ont fait confiance en nous confiant les droits de PIR qui est… la propriété au bout là-bas, qui est la première licence qu'on a été chercher.* E1 *Si on n'avait pas eu les licences, la compagnie aurait été… c'aurait été cinq individus avec un plan d'affaires et pas de substance. On aurait potentiellement pu aller chercher du financement mais on l'aurait fait à des conditions beaucoup moins favorables pour nous.* E2
Conceptuali-sation final	Donneur de sens (P)	*On s'est très vite rendu compte que c'était beaucoup plus difficile que l'on pensait de convaincre les annonceurs. Ce qu'on a ... très vite validé, c'est que notre modèle avait beaucoup plus sa force sur l'exploitation de licences connues surtout provenant du marché de la télévision… sur multiples plateformes… que le revenu de placement publicitaire…C'était un élément de valorisation, de monétisation supplémentaire.* E1
	Levier de ressources	*On a pu, grâce à la combinaison de l'équipe des individus qui étaient autour de la table et les licences signées, convaincre des investisseurs à investir dans le capital.* E2 *Ils avaient au départ un contrat avec une société du nom de RML pour le développement d'un jeu qui s'appelle PIR. Et ils cherchaient des capitaux donc ils cherchaient à lever des capitaux afin de pouvoir démarrer leur entreprise.* RS *On a su viser l'effet de levier de l'émission de télé pour promouvoir le jeu.* E2

[1] (A) = rôle actif ; (P) = rôle passif

intervenants (E3). Ainsi, la multinationale qui accorde la licence joue un rôle central comme modérateur du PFO, car sa seule participation contribue au gain de crédibilité sur la faisabilité du projet. Ceci s'ajoute à l'argumentation des entrepreneurs pour convaincre rapidement d'autres acteurs d'y participer (distributeurs, investisseurs).

Finalement, ces acteurs jouent un rôle de levier de ressources, levier qui aide au développement et à la commercialisation des jeux de Lune. Au contraire, la non-participation des annonceurs (au niveau espéré) aide à la décision des entrepreneurs de ne pas miser sur le placement publicitaire dans la conceptualisation d'un jeu car celui-ci est un élément supplémentaire et la force du concept réside, en fin de compte, sur l'exploitation de licences connues sur de multiples plateformes provenant du marché de la télévision.

7.2.3 Le processus de formation des opportunités enchaînées

L'acquisition d'une entreprise ou l'identification d'un partenaire à l'étranger sont des opportunités que les entrepreneurs technologiques valorisent, car ils sont à la base de l'identification et de la consolidation de nouvelles opportunités dans la démarche de l'internationalisation des PME-HT, comme le font remarquer les entrepreneurs au cours de leurs verbatim.

E1 *: Le grand défi, et l'opportunité, c'est de trouver un bon partenaire. En Nouvelle-Zélande. On a une opportunité ou un partenaire idéal qui nous a ouvert des opportunités très intéressantes* (3DStruct).

E1 *En Hongrie … j'avais déjà des contacts qui étaient là… elle a ouvert les portes elle aussi* (GuichetMed).

E2 *C'est de m'associer ou c'est d'aller me chercher des partenaires comme ça qui peuvent m'aider à m'établir puis à… gérer mon support et les ventes et la distribution et ces choses-là à l'intérieur de d'autres pays* (GlobalClip).

E1 *On cherche une petite compagnie qu'on achète et après ça, la vente ne se fait même pas localement. Elle se fait de l'international… on occupe la force locale et de là, on a une force de vente locale pour infiltrer l'international* (Gamme).

Celles-ci peuvent être classées dans la catégorie des opportunités enchaînées, que nous avons expliquées au chapitre précédent (section 6.1.4); elles sont fondées sur la dynamique entrepreneuriale dans laquelle une première opportunité ouvre le chemin à la suivante, c'est-à-dire qu'elle a un potentiel de récurrence. Dans cette section, nous avons choisi le cas de Gamme d'incursion sur un marché par l'entremise de l'acquisition d'une entreprise, pour bien illustrer le processus de formation des opportunités enchaînées, où les entrepreneurs ont internalisé une démarche qui est au cœur de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise.

Description et caractérisation de l'opportunité

L'expérience de plus de 10 ans de l'équipe entrepreneuriale de Gamme dans l'identification et la mise en valeur d'opportunités à l'international a permis à l'organisation d'internaliser une routine qui dynamise la consolidation de nouvelles opportunités, en permettant à l'entreprise d'avancer dans son processus d'internationalisation.

L'opportunité de Gamme à l'international comprend une séquence d'activités et d'événements qui, au fur et à mesure qu'ils se produisent, sont évalués par les membres de l'organisation, soit l'équipe entrepreneuriale ou le comité exécutif, pour savoir s'il est convenable de passer au stade suivant. Différents niveaux de l'organisation participent à cette démarche.

L'identification de l'opportunité : vigilance et interprétation de l'information

Devenir un fournisseur global dans leur domaine d'activité a été la vision partagée par les membres de l'équipe entrepreneuriale de Gamme et celle-ci a guidé la démarche suivie lors de l'identification des opportunités. Dans la logique de fournisseur, les entrepreneurs sont à l'affût pour identifier « où sont les marchés et lesquels sont mal desservis ». (E1)

Donc, l'identification des opportunités démarre par une activité de vigilance et une lecture et interprétation du contexte. Dans ce cas, le contexte international, dans le domaine d'activité de l'entreprise, est interprété par les entrepreneurs comme turbulent à cause de la présence de différents intervenants. D'une part, les clients qui se déplacent à travers le monde et qui, en cherchant à uniformiser leurs opérations, vont privilégier certains fournisseurs. D'autre part, la concurrence se bat, soit pour devenir le standard dans le marché desservi, soit pour être inclus dans le groupe des fournisseurs privilégiés. À cette dynamique d'interaction clients-fournisseurs, s'ajoute le côté institutionnel de chaque marché ciblé, qui impose des règles du jeu aux acteurs qui projettent de l'exploiter, telles que : la constitution d'alliances avec des fournisseurs locaux ou l'acquisition d'entités locales pour « donner l'impression d'être local, » tel que le souligne E1.

Ainsi, s'instaure dans l'entreprise une activité de vigilance permanente en interaction avec les clients, les partenaires et même la concurrence (réseaux d'affaires).

E1 : *On rencontre des clients et des partenaires et… on analyse les concurrents. Donc… clients, partenaires, concurrents… on les analyse, on les sonde, on discute avec eux quand on peut… on recense des tonnes d'opportunités de marché… et on se concentre. La clé des opportunités de marché, c'est d'en dénombrer beaucoup et de… Donc avec le nombre, vient la qualité… Donc faut recenser beaucoup d'opportunités de marché pour avoir des opportunités vraiment intéressantes.*

Les clients alertent les entrepreneurs à propos de marchés qui pourraient représenter des opportunités. Car plus certains clients sont intéressés par un marché *x*, plus le marché revêt de l'intérêt pour Gamme. Autrement dit, pour choisir un marché (prendre une décision), les entrepreneurs estiment l'attrait et les risques d'un marché en faisant des calculs; pour ce faire, ils se servent de critères, tels que la taille du marché, la masse critique du marché, l'existence d'alliés potentiels ou d'entreprises qui serviront à compléter l'offre. Par exemple, l'entrée au Mexique est soutenue pour une masse critique de clients de l'entreprise.

E1 : *On est en train d'ouvrir un bureau au Mexique parce qu'on a déjà quatre clients majeurs qui voudraient acheter nos produits et services au Mexique.*

L'intégration et la mise en valeur de l'opportunité

L'acquisition d'entreprises ou la constitution d'alliances est le mode d'entrée privilégié par Gamme pour percer dans un marché outre-mer. Celle-ci permet, d'une part de compléter l'offre de Gamme sur le marché ciblé en contribuant à la mise en valeur de l'opportunité commerciale, mais d'autre part, de la faire valoriser par les entrepreneurs pour sa contribution à la réduction de coûts et à l'ouverture de nouvelles opportunités lors de l'acquisition de réseaux. Ce dernier élément facilite l'accès aux marchés, en accord avec la représentation que les entrepreneurs se sont faits du contexte d'internationalisation dans leur domaine d'activité.

Compte tenu de l'importance accordée par les entrepreneurs à l'acquisition d'entreprises ou à la constitution d'alliances, ils ont constitué un département responsable de la collecte, du traitement et de l'analyse et de l'évaluation de tout ce qui concerne ce processus. Cette démarche va soutenir le processus de décision qui prend en compte plusieurs critères, dont ceux les plus remarqués, privilégiés par les entrepreneurs.

E1 : *On se concentre sur celles qui sont les plus… importantes et les mieux conjuguées à nos forces dont on pourrait tirer profit pour être compétitif…*

E3 : *Une bonne opportunité, ce serait… une synergie en tout cas avec Gamme. Alors, une synergie par rapport au produit, une synergie par rapport au service. Ça pourrait être… Il faut qu'il y ait une synergie entre ces deux compagnies-là.*

Le tableau 7.10 synthétise la démarche internalisée par Gamme lors du processus d'identification et de mise en valeur d'une opportunité enchaînée à l'international, qui intègre tant l'opportunité commerciale du choix du marché que la concrétisation d'alliances ou l'acquisition d'entreprises sur ce marché, cette dernière stratégie étant celle qui dynamise l'identification et la consolidation de nouvelles opportunités outre-mer.

Bref, le PFO décrit par les entrepreneurs de Gamme montre la stabilité acquise par l'expérience qui permet la définition de certaines routines pour l'identification et la mise en valeur de nouvelles opportunités, ainsi que la construction lors de l'interaction permanente avec différents acteurs du marché comme l'expriment les entrepreneurs en faisant le bilan de leurs expériences.

E1 *: C'est un processus qui est maintenant… je dirais… assez bien rodé.*
E3 *: On l'a fait et refait à quelques reprises.*
E1 : *C'est itératif. Même une fois qu'on s'est lancé à commercialiser quelque chose… c'est une construction. Ce n'est pas terminé. C'est un raffinement continu.*

Nous constatons, comme dans les autres cas étudiés du PFO, que les réseaux des entrepreneurs jouent différents rôles autant actifs que passifs. Ainsi, lors de l'activité de vigilance pour l'identification des marchés attrayants pour la démarche internationale de Gamme, les clients de l'entreprise donnent l'alerte et signalent ceux qui pourraient représenter du potentiel pour l'entreprise.

Tableau 7.10 Conception et conceptualisation de l'opportunité à l'international

Phase	**Propos des entrepreneurs (E) et membres de leurs réseaux sociaux (RS)**
Configuration de l'EE	E1, E2 et E3 : tous diplômés en génie informatique, collègues de travail. E1, MBA et antécédents entrepreneuriaux. Connaissance de l'industrie.
Perception du contexte à la création	*À l'international, c'est plus cruel. On va justement à vents contraires. On se bat contre un favoritisme local. Donc, pour avoir un succès et bâtir une entreprise internationale, il faut vraiment être…un leader de marché. Donc être capable de se comparer favorablement à travers le monde… donc faire de l'intelligence, faire de la veille concurrentielle…* E1
Une vision claire	*On voulait être un fournisseur de systèmes de tests et mesures, au Québec à une position où est-ce qu'on est un fournisseur de systèmes de tests mondial… Mais ce sur quoi c'était appliqué était très large. Aujourd'hui, on le fait pour des produits électroniques.* E1
Conception de l'idée	*On vend des systèmes de tests et mesures à nos clients Américains. Nos clients … achètent des entreprises eux-mêmes qui sont à l'étranger… en Europe, en Asie… quand le client américain veut répandre ses meilleures pratiques, …ses solutions les plus efficaces, il a tendance à prendre ce que nous, on a à faire et nous proposer de les implanter à l'international.* E1 *[…]fait que l'opportunité … c'est de réaliser que les entreprises américaines ont des besoins ailleurs qu'aux États-Unis. Donc, de rencontrer ces besoins d'affaires là en ouvrant des bureaux additionnels ailleurs dans le monde.* E1
Veille du marché et 1re évaluation	*À partir de ce moment-là, de se dire qu'on peut atteindre une masse critique… dans d'autres points du monde en se servant de nos clients Américains comme premiers clients… en se disant qu'après ça, on va pouvoir aller chercher de la croissance… en allant chercher des clients non Américains… dans le domaine visé.* E1 *On a toujours une dizaine… soit de compagnies qu'on voudrait avoir dans notre clientèle… soit de compagnies qui pourraient être intéressantes pour nous à acheter… Donc, on a toujours une sorte de liste…* E3 *On identifie toutes sortes d'opportunités… pis après ça, … on quantifie les opportunités pour voir jusqu'à quel point la taille de chacun des marchés est intéressante… on regarde dans lesquelles on pourrait être vraiment dominants…* E1
Prise de décision	*[…] très intuitivement. C'est financier… ça prend une masse critique… c'est… toujours axé sur la demande de marché.* E1 *[…] voir quelles sont les opportunités intéressantes qui vont nous permettre de rentabiliser le fait de s'implanter dans ces pays-là.* E3 *À partir du moment en fait, où l'opportunité est… claire et on dit – Okay, c'est ça, voici notre target, à ce moment-là, le plan est assez clair.* E1
Mise en valeur	*On a… un département de développement de… tout ce qui est… fusion acquisition donc…À partir du moment où on a des compagnies ciblées ou des endroits ciblés, on passe du temps à faire notre due diligence …* E3 *On cherche une petite compagnie qu'on achète et après ça, la vente ne se fait même pas localement. Elle se fait de l'international… on occupe la force locale et de là, on a une force de vente locale pour infiltrer l'international.* E1 *Quand c'est le cas, on investit en R&D, en marketing, et en ventes… pour aller chercher ce marché là…*E1
Évaluation	*Ça va être l'entrepreneur E1, essentiellement, qui… Ça va dépendre du produit… également de l'industrie, ça va dépendre de l'endroit, etc. Donc ça va être E1, E2… je vais regarder la liste également… Et il y a un CE qui va regarder ça aussi.* E3 *Beaucoup de nos clients sont dans des low cost régions, l'Asie, le Mexique, … on va*

Phase	Propos des entrepreneurs (E) et membres de leurs réseaux sociaux (RS)
	être à la recherche de… main-d'œuvre ou de compagnies intéressantes qui peuvent compléter notre offre pour faire d'une pierre deux coups… avoir une présence locale pour aider ces compagnies-là, les supporter, nos clients et également pour nous, …dans l'objectif de réduire nos coûts également. E3

À ce moment, les réseaux d'affaires jouent un rôle informationnel, un rôle de levier de la capacité de vigilance et un rôle de donneur de sens de l'action à suivre, pour la focalisation de l'activité de vigilance sur les marchés potentiels. Puis, les entrepreneurs vont explorer plus en profondeur les marchés potentiels (veille entrepreneuriale) pour identifier les entreprises qui pourraient assurer ou réaliser l'offre, ainsi que pour identifier des tendances ou des particularités de ces marchés. Lorsqu'un ensemble de clients constitue une masse critique sur un marché, les réseaux jouent un rôle modérateur de la décision d'incursion, plus nombreux sont les clients intéressés à ce marché, plus le niveau d'incertitude s'en trouve réduit.

Finalement, lorsque Gamme choisit l'entreprise à acheter ou le partenaire qui réalise son offre sur le marché ciblé, les réseaux jouent un rôle de levier de connaissances et particulièrement de légitimité sur le marché (perception et vision locale). De même, les réseaux internes de l'organisation participent à tout le processus, particulièrement pour l'évaluation et la mise en valeur de la décision et jouent un rôle de donneurs de sens et de modérateurs. La section 7.3 reprendra les rôles de réseaux dans les PFO pour les intégrer au cadre conceptuel final.

Les analyses de cas que nous avons présentées dans cette section ont permis de comprendre le processus de formation de l'opportunité, dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT comme une dynamique d'apprentissage qui évolue dans le temps et au cours de laquelle nous constatons une planification certaine mais en même temps, l'émergence d'événements non prévus.

L'évolution du PFO se comprend mieux lorsqu'on observe différentes opportunités, en fonction du stade de vie de l'organisation et des expériences acquises par les entrepreneurs, tel que l'ont illustré les cas étudiés. Ainsi, dans la conceptualisation de la première opportunité, qui correspond davantage à la définition du créneau, l'émergence d'événements prend plus d'importance que la planification, comme l'illustre bien le cas de GlobalClip, dans lequel l'entrepreneure potentielle, avant même la création de son entreprise et sans expérience dans ce domaine d'activité, se sert des réseaux à liens faibles pour confronter ses idées et les ajuster dans un processus de bricolage ou de construction (Sarasvathy, 2001).

Dans la phase d'opération de l'entreprise, illustrée par le développement du premier jeu (Lune) nous observons dans le PFO l'émergence d'événements ainsi que de la planification. Ainsi, dans un premier temps, l'identification de l'opportunité est guidée par l'intuition de l'entrepreneur (E1), affinée par l'expérience dans l'industrie de jeu (connaissance tacite), ce qui lui a permis d'anticiper les tendances du marché dans un processus de création plutôt que de découverte. Par la suite, dans un deuxième temps, lors de la mise en valeur de l'opportunité, l'interaction avec plusieurs réseaux (membres de l'EE, réseau d'affaires) vont aider à la conceptualisation finale pour bien intégrer les différentes composantes du jeu. Dans cette phase, il y a des activités qui se planifient à l'avance, par exemple convaincre différents acteurs de participer à la mise en valeur du jeu ou l'élaboration d'un plan d'affaires et la consolidation d'ententes. Cette démarche de conceptualisation du premier jeu sert de guide pour l'identification et la mise en valeur de nouveaux jeux dans le segment défini (grand public, axé sur l'acquisition de licences d'émissions connues à exploiter sur de multiples plateformes). Cependant, étant donné la vitesse de l'évolution des technologies, les entrepreneurs sont attentifs à incorporer de nouveaux éléments qui émergent et dont ils jugent le potentiel de la création de nouveaux jeux (par exemple l'inclusion de la technologie 3D et la dimension relationnelle dans les jeux sur Internet). De même, ce cas illustre comment

l'expérience d'un entrepreneur expérimenté peut accélérer certains éléments du PFO, lors de l'identification (veille et interprétation de l'information) pour passer rapidement à la mise en valeur des opportunités.

Au fur et à mesure que les entrepreneurs avancent dans la consolidation de l'organisation (phase de croissance et de diversification) comme chez Gamme, les entrepreneurs déclarent avoir reconnu plusieurs opportunités, ce qui leur a permis d'arriver à une certaine stabilité qui s'exprime dans des routines internalisées dans l'organisation, telles que les entrepreneurs les verbalisent (apprentissage par expérience). Néanmoins, ces routines ne sont pas fixes, car les entrepreneurs incorporent des ajustements lors des apprentissages acquis dans l'identification et la mise en valeur des nouvelles opportunités en interaction avec leurs réseaux. Rappelons certaines de leurs paroles :

E3 : *On l'a fait et refait à quelques reprises.*
E1 : *C'est itératif. Même une fois qu'on s'est lancé à commercialiser quelque chose… c'est une construction. Ce n'est pas terminé. C'est un raffinement continu.*
E1 : *La clé des opportunités de marché, c'est d'en dénombrer beaucoup et de… Donc avec le nombre, vient la qualité… en ayant plusieurs opportunités, ça nous permet d'avoir des grilles d'évaluation d'opportunités.*

Nous constatons que le processus de formation d'une opportunité pour qu'elle se concrétise peut être long ou court, comme l'illustrent les cas de Phénix et de GlobalClip, lors de la définition du créneau (voir le tableau 7.11 de l'analyse comparée). Cette variation dépend de la convergence ou de la synchronisation de plusieurs éléments, soit le besoin défini, la réceptivité du marché, les compétences requises, la disponibilité et la motivation des entrepreneurs, la génération de valeur et surtout, l'élément déclencheur qui pousse à l'action, comme dans le cas de Phénix chez qui, après plusieurs années de réflexion, il aura fallu un moment qui déclenche la conceptualisation finale du projet entrepreneurial (six ans après la conception de l'idée initiale).

Tableau 7.11 Contrastes dans le PFO

	Phénix	**GlobalClip**
Temps de concrétisation de l'O	Huit ans	Environ trois ans
Interprétation de l'environnement au moment de la conception de l'idée (T_1)	**T_1 court** (huit semaines) Problématiques observées Besoins implicites Solutions technologiques potentielles envisagées par EE	**T_1 court** (congé maternité) Besoin détecté par expérience personnelle Solutions technologiques non disponibles sur le marché
Évaluation initiale	**Un marché moins réceptif** (moins de sensibilité aux problématiques) Motivations personnelles (autres engagements)	**Un marché réceptif** à une solution Motivation personnelle (désir d'autonomie élevé)
Temps accordé à la réflexion	**Discontinu (T_2 long)**	**Continu (T_2 court)**
Évaluation de conditions gagnantes	**Différents intervenants se mobilisent (**Banque mondiale) Besoins de plus en plus explicites Compétences acquises par expérience (technologiques, internationales, en gestion, environnementales) Motivation personnelle élevée Des épargnes personnelles Réseau de contacts créé par expérience internationale	**Mobilisation du capital social :** ➔ solution technologique Estimation de la valeur : ➔marché (satisfaction besoin) ➔entreprise potentielle (potentiel de récurrence) Évaluation du bon moment de quitter son emploi : ➔récurrence de revenus qui permet réduire le risque d'entreprendre
Moment déclencheur (T_3)	**T_3 court** **Insatisfaction**, mesures prises par employeur d'E1➔ Action	**T_3 court** **Insatisfaction** au travail, héritage familial reçu
Mise en valeur (T_4)	**T_4 moyen (environ 2 ans)** Réseautage de capitalisation se mobilise (consultant international) Identification d'un terrain propice pour ajuster le créneau et la solution (premier mandat)	**T_4 moyen (environ 2 ans)** Configuration de l'EE Mobilisation de ressources Réseautage de prospection Concrétisation d'un partenaire dans l'industrie (levier de connaissances)
Proposition de valeur (T_5)	**La valeur se précise** dans l'échange avec les clients et la réussite du projet international qui génère le potentiel de récurrence (gain de crédibilité)	La **solution technologique** appréciée par le marché au-delà des frontières Flexibilité technologique pour servir le marché (niche précisée)
Réseaux et leurs rôles au long du processus	**Réseaux davantage à liens forts** (d'affaires et personnels) T_1➔ Donneur de sens (P) [1] T_2➔ Levier de connaissances (A) **T_3**➔ Modérateur de décision (P) **T_4**➔ Levier de réseautage (A) T_5➔ Donneur de sens (A)	**Réseaux davantage à liens faibles** T_1➔ Donneur de sens (P et A) **T_2**➔ Levier de connaissances (A) [1] **T_3**➔ Modérateur de décision (A) **T_4**➔ Levier de connaissance (A) T_5➔ Donneur de sens (A)

[1] A = actif; P = passif

Pendant toute cette période plutôt discontinue, parsemée de rencontres occasionnelles, les entrepreneurs potentiels ont initié un processus d'évaluation, de confirmation des problématiques environnementales ou des besoins du marché (en établissant des relations entre ces événements), en recherchant des conditions gagnantes, comme celle de l'adoption des principes d'Équateur en 2003 par la Banque Mondiale, adoption qui est interprétée comme un changement majeur rendant les entreprises plus réceptives à des projets qui contribuent à la gestion d'impacts environnementaux.

Au contraire, le cas de GlobalClip montre une dynamique plutôt continue, facilitée par un marché réceptif à une solution proposée par l'entrepreneure potentielle. De même, les motivations personnelles sont plus alignées au démarrage rapide d'un projet entrepreneurial, ce qui contribue à inciter des réseaux personnels (capital social) à participer. Ainsi, l'entrepreneure interprète l'environnement comme plus propice à la création (conditions gagnantes plutôt que risquées), bénéficiant d'un soutien familial qui constitue le moment déclencheur (héritage familial reçu). Dans les deux cas, les entrepreneurs interagissent avec différents réseaux qui jouent différents rôles autant actifs que passifs, selon s'ils sont ou non convoqués par les entrepreneurs. Nous constatons que, même si le PFO a été analysé selon les phases d'identification, d'évaluation et de mise en valeur, la démarche n'est pas linéaire.

Elle inclut plusieurs allers et retours tout au long du processus. Il existe des situations où l'on observe une dynamique plutôt heuristique d'essais et d'erreurs qui permettent d'améliorer le processus dans l'action, mais il y a aussi des situations où l'apprentissage acquis par expérience, soit des entrepreneurs soit de l'organisation, permet d'accélérer certaines activités (veille, interprétation, évaluation) guidées, soit par l'intuition de l'entrepreneur, soit par l'instauration de routines qui contribuent à l'identification et à la mise en valeur de l'O en montrant une certaine planification.

Dans toute la démarche, les réseaux jouent différents rôles, comme nous l'avons analysé dans la section 7.3.

7.3 Le rôle des réseaux sociaux et la configuration des réseaux lors du PFO

À la section 6.3 nous avons analysé la dynamique des réseaux lors du processus d'internationalisation des PME-HT, alors que dans cette section, nous nous centrons sur la compréhension de l'évolution de la configuration des réseaux des entrepreneurs, ainsi que des rôles joués par ces réseaux lors du processus de formation de l'opportunité internationale. Dans cette perspective, nous intégrerons les apprentissages qui émergent du terrain lors de l'analyse du PFO, dans le but d'apporter un meilleur éclairage à sa compréhension.

Pour mieux comprendre le PFO, quelques chercheurs de l'entrepreneuriat proposent d'aller au-delà de la dimension individuelle pour inclure la dynamique du groupe qui contribue au processus (De Koning, 2003 ; Dutta et Crossan, 2005 ; Dimov, 2007). Dans notre recherche, selon une perspective sociocognitive, nous nous sommes centrée sur la compréhension du processus dans le contexte de l'internationalisation, en prenant en compte les individus ainsi que les réseaux qui participent, sans établir de frontières entre l'organisation, le milieu de l'entrepreneur et le contexte international.

Dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT, trois rôles ont été identifiés comme contribuant au succès du processus, soient le rôle informationnel, le rôle de levier de connaissances et de ressources et le rôle de modérateur des décisions (Ferro *et al.*, 2009), après avoir particulièrement remarqué le rôle de levier des ressources autant intangibles (capacités et compétences) que tangibles, comme le soulignent

quelques chercheurs de l'EI (Zahra *et al.*, 2003 ; Fernhaber et McDougall, 2005 ; Loane *et al.*, 2007).

Dans le PFO, au-delà de ces rôles, nous constatons que les réseaux contribuent à la fabrication de sens (Weick, 1995), soit dans la réflexion de la conceptualisation de l'opportunité, soit dans l'action lors de la prise de décision qui concrétise l'opportunité. Cette contribution à la fabrication de sens se présente de deux façons, une forme active et une forme passive. La forme active correspond à la participation directe des réseaux dans le processus, car ils sont convoqués par les entrepreneurs, comme l'illustre le cas de Gamme, où les réseaux internes participent à l'évaluation des opportunités. En revanche, la forme passive existe également, car les réseaux contribuent à la réflexion, même s'ils ne sont pas consultés par l'entrepreneur.

Cette situation a été remarquée dans le cas de l'entreprise Lune, car la non-participation des annonceurs dans le processus de développement du premier jeu aide les entrepreneurs à mieux comprendre que la valeur du jeu n'était pas dans le placement publicitaire, mais plutôt dans les autres éléments du jeu. Cette dynamique d'interaction active et passive entre les réseaux n'a pas, à notre connaissance, été analysée dans le champ d'étude de l'entrepreneuriat. Mais nous en soulignons l'importance, pour mieux comprendre la dynamique du PFO et mieux saisir les rôles des réseaux sociaux qui interviennent.

Le tableau 7.12 présente des verbatim des entrepreneurs et des membres de leurs réseaux qui illustrent les différents rôles joués par les réseaux dans les différentes activités du PFO, en soulignant quand ils interviennent sous les formes active (A) ou passive (P).

Ainsi, dans le cadre des activités liées à l'identification de l'opportunité, soient la vigilance, le réseautage, l'interprétation d'information et l'évaluation des alternatives,

Tableau 7.12 Rôle de RS lors des activités du PFO

Activités du PFO	**Rôles du RS**	**Propos des entrepreneurs (E) et des membres de leurs réseaux sociaux**
Veille d'information	Informationnel (A)	*PMA est un noyau important dans le monde de la photo…, ils vont faire beaucoup d'études de marché. Fait que ça, ça nous aide aussi à déterminer les habitudes de consommation des utilisateurs* **(E1, GlobalClip).** *On donne à quelqu'un l'information et il nous en donne à nous. Et après ça, il nous réfère et on le réfère et ainsi de suite* **(E1, Gamme).**
	Informationnel (P)	*[…]on sentait que le marché, qu'y avait très peu de fournisseurs pour répondre à cette demande de marché* **(E1, Gamme).**
Veille d'information	Levier de vigilance (A)	*Quand le client américain veut répandre ses meilleures pratiques, ses meilleures façons de faire, ses solutions les plus efficaces, il a tendance à prendre ce que nous, on a à faire et nous proposer de les implanter à l'international* **(E1, Gamme).**
Veille d'information et réseautage	Levier de réseautage (A)	*Il a fait le pont. Puis… concrètement y avait un besoin, c'était pour un petit mandat* **(E2, Phénix).** *J'ai rencontré E1 dans une exposition aux Etats-Unis de l'organisation PMA, un groupe international de gens dans l'industrie de la photo, elle m'a été introduite par un collègue* **(RS, GlobalClip).** *Un de mes compatriotes américains … y avait besoin justement d'un développement XX. Donc ce que j'ai fait à ce moment-là, j'ai donné l'opportunité à SSolution d'exécuter le contrat* **(RS, SSolution).**
Veille et interprétation	Donneur de sens (P)	*On était au Tchad ensemble en 1999…on voyait déjà à cette époque-là que dans le cas de la responsabilité sociale, en fait, y avait beaucoup d'informations aussi sur le territoire qui était là et c'était géré de façon complètement déconnectée du reste de l'entreprise* **(E2, Phenix**).
Évaluation et interprétation	Donneur de sens (A)	*Je validais avec certaines personnes que ce soit XY* (ancien employeur) *ou des gens de l'industrie à qui je faisais confiance* **(E1, Lune).**
Intégration	Levier de connaissances	*Je dis à une firme d'ingénieurs… Vous allez développer… J'avais un des ingénieurs… mais… j'ai dit – vous allez me développer un système de distribution des XXX* **(E1, Guichet-Med).** *Ce bonhomme-là avait des fortes capacités techniques. Donc on a utilisé nos deux cerveaux pour faire la première base de l'architecture de cette solution-là* **(@Pelta).**
Intégration	Levier de ressources	*M.X évidemment… était le partenaire d'ABC… qui a également investi dans l'entreprise… Donc y a eu des… investisseurs de très haut profil qui sont venus s'ajouter en fait autour de MX qui était très bien connecté au niveau, à ce niveau-là* **(E1, Lune).** *Je pense que c'est ce qu'ils ont appris... honnêtement, ce qu'on avait à leur offrir à l'origine à nos clients internationaux pour tout ça, la crédibilité qu'on avait…***(RS, Gamme)** *On se sert de la crédibilité de notre réseau pour avoir accès à un réseau plus large* **(E1, Gamme).**

Activités du PFO	Rôles du RS	Propos des entrepreneurs (E) et des membres de leurs réseaux sociaux
Intégration	Modérateur de décision	*On s'est rendu compte que les clients, même si le produit pouvait être intéressant pour eux, y avaient pas d'argent pour ça. Parce que ce qu'on avait négligé, c'est qu'y avaient des ressources limitées* **(E1, Gamme).**
Rétroaction	Donneur de sens à l'action et modérateur de décision	*On s'est très vite rendu compte que c'était beaucoup plus difficile que l'on pensait de convaincre les annonceurs… ce qu'on a … très vite validé, c'est que notre modèle avait beaucoup plus sa force sur l'exploitation de licences connues surtout provenant du marché de la télévision… sur multiples plateformes… que le revenu de placement publicitaire.…très rapidement, on a réorienté un peu* **(E1, Lune).** *[…] les clients vont donner un premier coup d'œil… à partir duquel on peut faire des ajustements* **(E1, Gamme).**

les réseaux, en plus du rôle de donneur de sens (Phénix, Lune), jouent un rôle informationnel (GlobalClip, Gamme), de levier de la capacité de vigilance (Gamme) de levier de la capacité de réseautage (Phénix) et de modérateur des décisions (Lune). Lors de la mise en valeur de l'opportunité, les réseaux jouent davantage le rôle actif de levier de ressources (tangibles et intangibles) pour l'intégration de l'opportunité et de modérateur des décisions (Gamme). Finalement, lors de la rétroaction, l'interaction entre les réseaux internes et les réseaux d'affaire contribuent à la fabrication de sens pour l'ajustement des opportunités actuelles et l'identification de nouvelles (Gamme, Lune). Autrement dit, les réseaux interviennent à différents moments du PFO, en jouant plusieurs rôles, actifs et passifs, qui dépendent de la situation, de l'expérience des entrepreneurs, de l'industrie et des apprentissages internalisés lors de PFO, par les entrepreneurs et par les membres de l'organisation qui participent au processus.

Nous avons analysé, au chapitre six, la dynamique de la configuration des réseaux tout au long du processus d'internationalisation des PME-HT, en constatant une évolution, ainsi qu'une certaine intentionnalité, dépendant à la fois du niveau d'avancement du processus et de l'expérience des entrepreneurs. Ainsi, au démarrage du PI, la configuration des réseaux est simple, moins développée, axée sur le réseau

de connaissances de l'entrepreneur qui ont de l'expérience dans le domaine d'activité (réseautage de capitalisation); au fils du temps, ce réseau devient plus complexe grâce à l'ajout de nouveaux liens (réseautage de prospection), pensons, par exemple, au cas de Phénix. Dans le PFO, cette dynamique de configuration du réseau est variable, influencée par l'expérience des entrepreneurs, le type d'opportunité (créneau, d'opération et enchaînée) et les apprentissages internalisés, comme le synthétise le tableau 7.13.

Tableau 7.13 Configuration de réseau lors du PFO

Moins expérience	**Plus expérience**
Phénix (Définition du créneau)	**Lune** (Définition premier jeu → O, lors de l'opération)
Réseaux à liens plutôt forts (d'affaires et personnels)	Réseaux à liens plutôt forts (d'affaires et personnels)
	Participent plus aux activités de mise en valeur de l'O
Act_1→ Donneur de sens (P) [1] (RS à liens forts et faibles)	Act_2→ Donneur de sens (A) (RS à liens forts)
Act_2→ Levier de connaissances (A) (RS à liens forts)	Act_2→ Levier de connaissances (A) (RS à liens forts)
Act_3→ Modérateur de décision (P) (RS à liens forts)	**Act_4**→ Modérateur de décision (A) (RS à liens faibles →forts)
Act_2→ Levier de réseautage (A) (RS à liens forts)	**Act_4**→ Levier de ressources et connaissances (A) (RS à liens forts)
Act_4→ Donneur de sens (A) (RS à liens faibles →forts)	Act_5→ Donneur de sens (P) modérateur de décision (P) (RS à liens faibles)
Act_5 → Donneur de sens (A) levier de réseautage (A)	
GlobalClip (Définition du créneau)	**Gamme** (Diversification de marché) Opportunité enchaînée
Réseaux à liens plutôt faibles pour l'identification	Réseaux à liens plutôt forts
Act_1→ Donneur de sens (P) (RS à liens faibles)	Act_1→ Donneur de sens et levier capacité de vigilance (A) (RS à liens forts)
Act_4 → Levier de connaissances (A) [1] (RS à liens forts)	**Act_2**→ Levier de connaissances (A) (RS à liens forts)
A**ct_3**→ Modérateur de décision (A) (RS à liens forts)	**Act_3**→ Modérateur de décision (A) (RS à liens forts)
Act_4→ Levier de connaissance (A) (RS à liens faibles et forts)	**Act_4**→ Levier de connaissances (A) (Réseau interne et externe (forts et faibles →forts)
Act_5→ Donneur de sens (A) (faibles →forts)	Act_5→ Donneur de sens (A) forts

A = actif; P = passif O= opportunité RS : réseaux sociaux, Act =Activité, Act_1=Veille d'information, Act_2= Interprétation, Act_3= Évaluation et prise de décision, Act_4 =Intégration, Act5 = Rétroaction ou apprentissage

Ainsi, lors de l'identification de la première opportunité, qui correspond à la définition du créneau ou à la définition du premier produit, les entrepreneurs qui ont de l'expérience dans le domaine d'activité dans lequel ils commencent à définir leur affaire, vont capitaliser sur leurs réseaux de connaissances pour demander leur appui, soit pour valider leurs idées, comme le verbalise bien l'entrepreneur « *serial* » de Lune (E1), tandis qu'à l'autre extrême, les entrepreneurs novices, sans expérience dans le domaine (E1, GlobalClip) vont utiliser davantage les réseaux à liens faibles, afin de confronter leurs idées sur le terrain.

Dans les deux cas, nous observons une certaine intentionnalité dans le processus de configuration des réseaux. La figure 7.4 intègre cette représentation des rôles joués par les RS lors du processus de formation de l'opportunité.

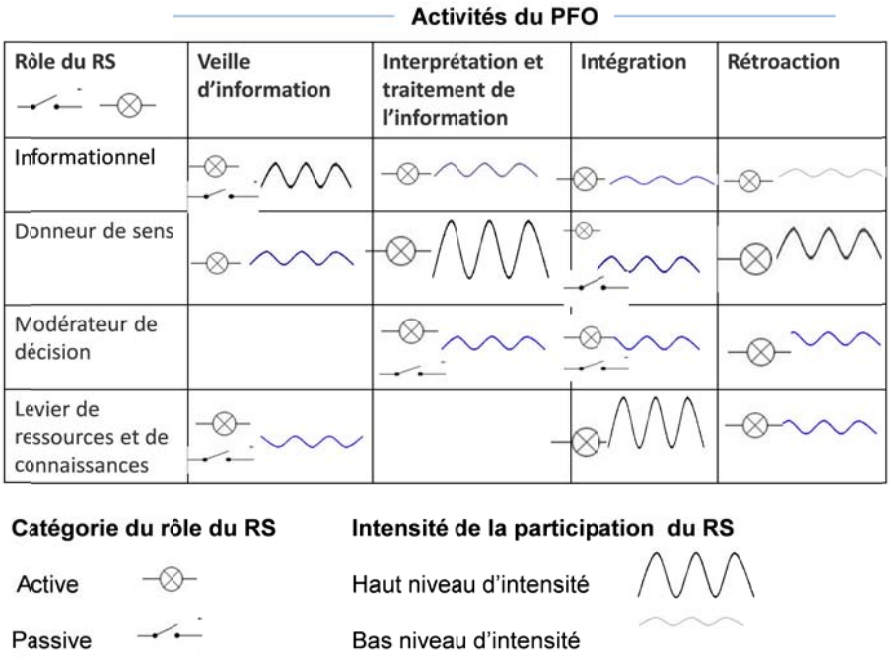


Figure 7.4 Rôles des réseaux sociaux lors du PFO

Bref, les cas mettent en évidence que les réseaux sociaux des entrepreneurs technologiques, qu'ils soient à liens forts ou à liens faibles, participent aux activités du PFO en jouant différents rôles avec une intensité variable. Ces variations s'expliquent par la façon dont les entrepreneurs les mobilisent, ressortent particulièrement le rôle de levier de connaissances et de ressources joué par les réseaux à liens forts, lors des activités d'intégration et de mise en valeur de l'opportunité, ainsi que le rôle de donneur de sens dans les activités d'interprétation de l'information et de rétroaction (réseaux à liens forts).

Cependant, il peut exister des situations dans lesquelles les réseaux sociaux jouent un rôle passif et inattendu; cette information sera intégrée par les entrepreneurs qui la perçoivent, en faisant appel à leur capacité de vigilance, leur intuition accrue et leur bon jugement. Pensons aux cas de Phénix et de Lune où les réseaux ont joué un rôle de modérateur des décisions. Dans le premier cas, la décision de démarrer l'entreprise et de redéfinir le créneau a été inspirée par les comportements d'un réseau à liens forts (réseau d'affaires) qui déclenche l'action vers la concrétisation du projet entrepreneurial. Dans le deuxième cas, c'est surtout la non-participation d'annonceurs potentiels (liens faibles) qui modifie la conceptualisation du premier jeu.

Autrement dit, les réseaux sociaux sont essentiels dans les PFO et leur participation dans une grande mesure peut être stimulée ou modérée par les entrepreneurs technologiques qui font appel à leur bon jugement, leur intuition accrue par l'expérience et leur capacité de vigilance. De même, lors de l'interaction avec de réseaux, les entrepreneurs peuvent identifier de nouvelles façons de faire participer des réseaux qui contribueront à l'identification et à la mise en valeur de nouvelles opportunités.

7.4 Le cadre conceptuel émergent

Suite à ces analyses, le cadre conceptuel du PFO dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT se précise avec l'intégration de ce qui émerge du terrain (Québec, 2009-2010). Ainsi, quelques modifications et explications sont apportées à l'analyse commencée au chapitre quatre, afin de consolider le modèle final qui répond à notre objectif de recherche, qui est de comprendre comment les réseaux sociaux des entrepreneurs contribuent à l'identification et à la mise en valeur de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT.

Ce modèle final ou cadre émergent est composé des cinq dimensions qui agissent dans la formation de l'opportunité: i) l'acteur entrepreneurial, et plus particulièrement l'équipe entrepreneuriale; ii) les réseaux sociaux ou l'ensemble des relations des entrepreneurs technologiques qui interviennent dans le PFO en intégrant les rôles des réseaux; iii) la démarche processuelle d'identification et de mise en valeur de l'opportunité; iv) la représentation des entrepreneurs technologiques de leur environnement; et v) l'organisation comme telle, la PME-HT.

7.4.1 L'équipe entrepreneuriale

Avec ce qui émerge des huit PME-HT du Québec et selon une approche constructiviste, nous ajustons les composantes de l'ancien modelé du PFO (en haut et en gris) qui avaient été élaborées à partir de la théorie et d'un terrain préliminaire fait en Colombie. Nous débutons cette «reconstruction» par la composante «acteur entrepreneurial». Ainsi, la figure 7.5 intègre la transition entre l'ancienne représentation (en gris) et la nouvelle en bas en ce qui concerne l'équipe entrepreneuriale et la dynamique des compétences qui interagissent lors du PFO.

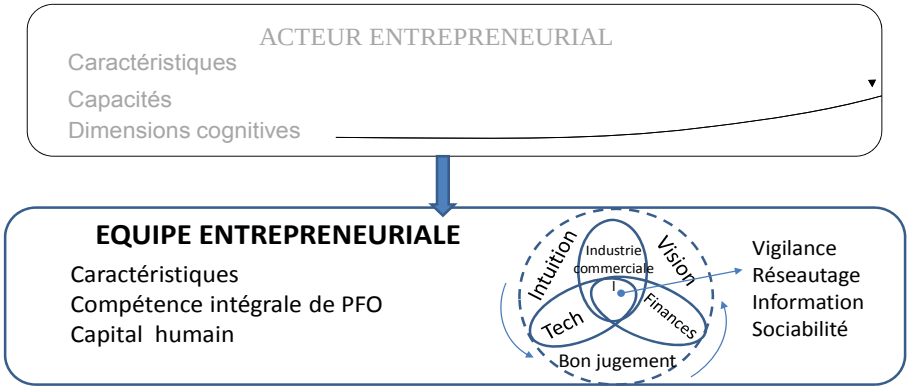


Figure 7.5 L'acteur entrepreneurial, de la conception préliminaire à la conception émergente

Le terrain a mis en évidence l'importance de la configuration des équipes entrepreneuriales dans le contexte des PME-HT (Vesper, 1990 ; Reuber et Fischer, 1997 ; Loane *et al*., 2007) et particulièrement lors du PFO, comme nous l'avons constaté dans sept des huit cas analysés. Dans cette configuration, nous avons retracé les évidences d'une certaine intentionnalité des entrepreneurs (Shepherd et Krueger, 2002) de s'entourer de personnes dont les compétences sont complémentaires aux leurs plutôt que similaires. Quelques chercheurs dans le contexte de l'entrepreneuriat international (Loane *et al.*, 2007 ; Sasi et Arenius, 2008) ont d'ailleurs souligné cette caractéristique d'hétérogénéité dans la façon de configurer des équipes. Les résultats de cette thèse nous ont permis de constater que l'hétérogénéité des équipes entrepreneuriales favorise une plus grande diversité de compétences relatives au PFO, ce qui contribue au succès du processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT. Et même si certains auteurs dans le domaine de l'entrepreneuriat et de l'EI (Johannisson, 1995 ; Fernhaber et McDougall, 2005 ; Sullivan et Weerawardena, 2006) ont identifié certaines compétences isolées

pouvant supporter le PFO, les résultats de cette thèse soulignent plutôt la dynamique de compétences diverses qui interagissent lors du processus et qui configurent ce que nous appelons la compétence intégrale entrepreneuriale du PFO lors de l'identification et de la mise en valeur de l'opportunité.

Par ailleurs, quelques auteurs de l'entrepreneuriat (Chandler et Jansen, 1992 ; Laviolette et Loue, 2006) ont reconnu la compétence d'identification de l'opportunité comme une compétence unique de l'entrepreneur qui peut même être mesurée par le nombre d'opportunité identifiées. Cependant, ils n'ont pas spécifié la dynamique des compétences qui la configurent. Ainsi, cette compétence intégrale que nous proposons est plutôt consolidée par l'interaction des membres d'une équipe hétérogène (pensons à Lune et Gamme) ou soutenue par l'effet levier de savoirs et savoir-faire de leurs réseaux lors de PFO (par exemple, GlobalClip).

Ainsi, les analyses ont permis de préciser trois niveaux de compétences qui interagissent lors du PFO dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT. Un premier niveau consiste en des expertises (capital humain) ou savoir-faire dans le domaine de l'industrie, de la technologie, du commerce et des finances, acquis à l'international; un deuxième niveau de compétences, que nous appelons les compétences directement reliées au PFO, est composé des capacités de vigilance, de réseautage, social et même de traitement heuristique de l'information; ces compétences facilitent un certain « processus de bricolage » dans l'intégration de l'opportunité; et un troisième niveau qui est lié à la fabrication et à la mobilisation de sens dans le PFO par l'intuition, le bon jugement et la vision. L'interaction entre le niveau deux et trois configure cette compétence intégrale du PFO. Certes, d'autres caractéristiques personnelles de membres de l'EE interviennent dans le processus de façon plus ou moins explicite, telles que le risque calculé (primordial), l'optimisme modéré ou élevé, la tolérance à l'ambiguïté, la passion et la créativité.

Comme le montre la figure 7.5, la compétence intégrale du PFO est dynamique, telle une hélice d'avion. Les pales de l'hélice représentent les compétences technologiques, commerciales et financières de l'ÉE qui se dynamisent grâce à la vision, l'intuition et le bon jugement de l'équipe. Elles tournent autour d'un moyeu formé par les capacités directement reliées au PFO, à savoir la vigilance, le réseautage, la capacité informationnelle et la sociabilité. Le processus est dynamique et il se parfait au fur et à mesure des expériences vécues acquises principalement dans le contexte d'internationalisation (connaissances tacites). À partir des résultats du terrain, trois propositions sont présentées en ce qui concerne les EE et le PFO :

P1 : L'hétérogénéité des équipes entrepreneuriales favorise une plus grande diversité de compétences relatives au PFO, ce qui contribue au succès du processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT.

P2 : La dynamique d'interaction entre les compétences, plutôt que l'action isolée de certaines d'entre elles, contribue au succès du PFO, qu'il s'agisse du capital humain (technique, commercial, connaissance de l'industrie, financier), des compétences directement liées au processus (vigilance, réseautage, traitement de l'information, sociabilité) ou des dimensions cognitives (intuition, vision et bon jugement).

P3 : La compétence intégrale du PFO est développée par l'interaction d'équipes hétérogènes ou/et par l'interaction avec le RS lors du PFO.

7.4.2 Les réseaux sociaux

Dans la figure 7.6, nous présentons l'évolution de la composante réseau du modèle initial en comparaison avec la nouvelle conceptualisation. Dans la conceptualisation du cadre conceptuel préliminaire, nous avons accordé de l'importance à la force du lien (Granovetter, 1973) dans la configuration du réseau des entrepreneurs technologiques qui sont mobilisés lors du PFO; ce réseau incluait des réseaux à liens forts, axés sur la confiance et des réseaux à liens faibles. Ces derniers sont particulièrement accentués dans la conceptualisation de Granovetter, parce qu'ils fournissent de l'information non-redondante, essentielle à l'innovation et à

l'identification des opportunités. De même, dans ce cadre préliminaire, nous avions introduit la notion des trous structuraux proposée par Burt (1995); ces trous permettent, grâce à la construction de ponts, de faciliter l'accès à des nouveaux contacts (à liens faibles) qui fournissent de l'information nouvelle.

Dans cette conceptualisation, nous avions signalé davantage les réseaux issus du contexte social dans lequel les entrepreneurs sont encastrés (leur milieu d'origine), comme facilitateurs de ponts qui mènent vers des contacts internationaux. Par ailleurs, nous avons anticipé une configuration séquentielle de rôles joués par les réseaux lors du PFO (rôle informationnel, modérateur de décision et donneur de sens et de levier). Ces rôles, nous les avions identifiés à partir de la théorie, particulièrement le rôle de levier de ressources, ainsi que dans une recherche exploratoire (Ferro *et al.*, 2009).

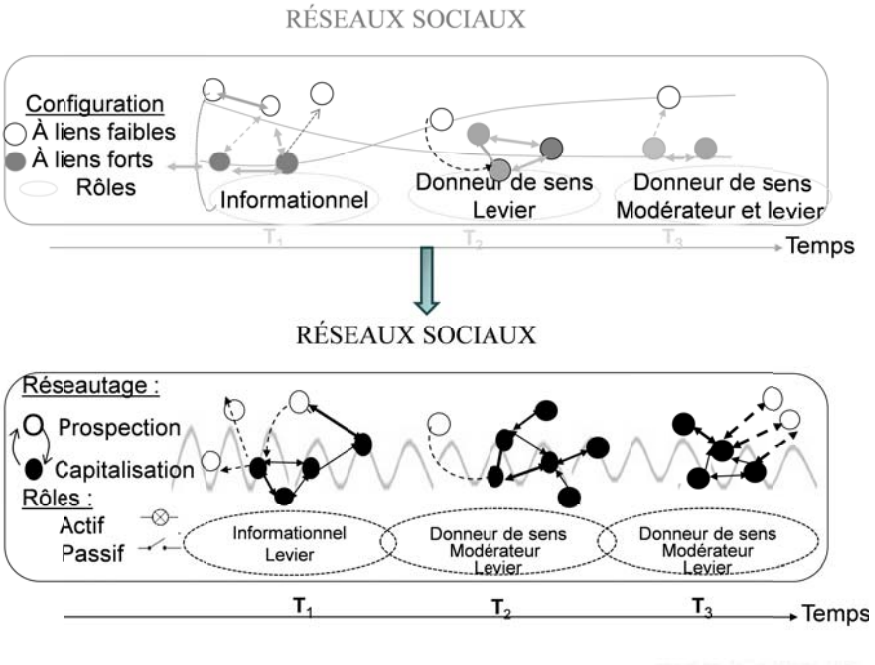


Figure 7.6 Les réseaux sociaux, de la conception préliminaire à la conception émergente

D'autres rôles proposés dans des modèles théoriques, comme celui de modérateur du PI (Oviatt et McDougall, 2005) ont été peu étudiés. Ainsi, au démarrage du PFO, nous nous attendions à identifier le rôle informationnel, mobilisé par des réseaux à liens faibles et à la fin du PFO, le rôle de levier de ressources, joué par le réseau à liens forts en accord avec la théorie du capital social (Adler et Kwon, 2002). En ce qui concerne le rôle de donneur de sens, nous l'avions déjà proposé dans la conceptualisation initiale du modèle en accord avec la perspective socio-cognitive (Weick, 1995) de notre recherche, même si nous ne l'avions pas identifié dans la documentation.

Dans la nouvelle conceptualisation du cadre conceptuel, le terrain a permis de mieux comprendre les rôles des réseaux. Ainsi, les réseaux à liens faibles et forts participent tout au long du PFO, la structure de configuration des réseaux ne permet pas de saisir la dynamique de leur participation, de même que les rôles joués par ces RS dans cette dynamique. De ce fait, dans le nouveau modèle, nous déplaçons le centre d'intérêt de cette composante de la structure de configuration des réseaux qui participent lors du PFO, à la dynamique de configuration des réseaux qui intervient dans ce processus. Autrement dit, dans le nouveau cadre conceptuel, nous accordons de l'importance à l'activité de réseautage à l'international plutôt qu'à sa structure, particulièrement lors du PFO dans le sens exprimé par Dubini et Aldrich, « l'entrepreneuriat résulte avant tout d'une activité de réseautage » (1991 p. 306). Donc, dans le champs d'étude de l'EI, lui-même défini comme « la découverte, la construction, l'évaluation et l'exploitation des opportunités à travers des frontières » (Oviatt et McDougall, 2005), le réseautage apporte le dynamisme au processus, soit lors de l'identification et de la mise en valeur de l'opportunité (sujet de notre recherche), soit, par la suite, lors de l'exploitation des opportunités.

Deux catégories de réseautage ont été élaborées et présentées dans le nouveau modèle, en interprétant la dynamique décrite par les entrepreneurs technologiques

lors de leur narration du PFO. Pour ce faire, nous avons pris en considération les concepts centraux de la théorie des réseaux, soit la force du lien et les trous structuraux qui favorisent les ponts. Ainsi, par un mécanisme d'interaction entre un réseautage de prospection (de nouveau contacts ou liens faibles) et de capitalisation (axé sur l'expérience et la crédibilité gagnée par les entrepreneurs), les entrepreneurs vont mobiliser les réseaux pour avoir accès à de l'information (rôle informationnel), gagner du support à la réflexion (donneur de sens) ou avoir accès à des ressources (levier de ressources tangibles et intangibles). De même, cette interaction va permettre de modérer les décisions, afin de concrétiser des opportunités ou d'apporter des ajustements vers la conceptualisation finale. Une autre forme de réseautage à l'international, celle de l'effet domino, est axée sur la réussite de l'entreprise; elle n'a pas été incluse dans cette représentation, car elle agit davantage sur l'ouverture et l'exploitation des nouvelles opportunités.

Finalement, un nouvel élément ou un apport inattendu du terrain s'ajoute au modèle; il s'agit de la dynamique active et passive des rôles joués par les réseaux lors du PFO. Ainsi, la participation des réseaux peut être active lorsque ces réseaux sont convoqués directement par les entrepreneurs à participer au PFO ou peuvent jouer un rôle passif, car même s'ils ne sont pas consultés, les entrepreneurs perçoivent l'information qu'ils véhiculent et intègrent celles-ci au processus en faisant appel à leur capacité de vigilance, leur intuition étant accrue par leur expérience et leur bon sens. Cette dynamique active et passive de rôles joués par les réseaux n'a pas été étudiée, à notre connaissance.

Et même si nous avons constaté une certaine intensité de participation des réseaux lors d'activités spécifiques, la fréquence et l'intensité de cette participation sont variables et déterminées par la situation, par l'expérience de l'entrepreneur ou par l'industrie. Donc, nous laissons dans le modèle une intensité variable, au lieu d'une

séquence spécifique de participation des réseaux à liens faibles ou forts, tout au long du PFO.

Bref, ce nouveau modèle accorde de l'importance à la dynamique du réseautage plutôt qu'à la structure de configuration des réseaux. De même, les rôles joués par les réseaux sont validés mais dans une dynamique passive/active à intensité variable selon les besoins, le bon vouloir et l'intuition de l'entrepreneur.

À partir des résultats du terrain, trois propositions sont proposées en ce qui concerne les RS lors du PFO :

P4 : Par un mécanisme d'interaction entre un réseautage de prospection (axé sur des liens faibles) et de capitalisation (axé sur l'expérience et la crédibilité gagnée par les entrepreneurs), les entrepreneurs technologiques, dans le contexte de l'internationalisation, mobilisent les réseaux pour avoir accès à de l'information (rôle informationnel), gagner du soutien à la réflexion (donneur de sens) ou avoir accès à des ressources (levier de ressources tangibles et intangibles) lors du PFO.

P5 : La dynamique du réseautage plutôt que sa structure de configuration est à la base de l'explication du PFO lors de l'internationalisation de PME-HT.

P6 : Lors du PFO, dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT, les réseaux sociaux jouent différents rôles, soient informationnels, donneurs de sens, modérateurs de décision et leviers de ressources tangibles et intangibles dans une dynamique passive/active à intensité variable selon les besoins, le bon vouloir et l'intuition de l'entrepreneur.

7.4.3 La représentation de l'environnement

La figure 7.7 montre la transition de la composante « environnement » des entrepreneurs technologiques de l'ancien modèle vers la représentation qu'ils se font de leur environnement. Dans l'interprétation initiale, nous avions accordé de

l'importance aux dimensions institutionnelles (Scott, 1994) des contextes national et international, dans lesquels les entrepreneurs agissent, croyant que ces dimensions auraient eu un impact sur leur perception plus ou moins favorable à l'identification des opportunités.

Ainsi, le terrain permet de comprendre que les entrepreneurs technologiques, en interaction avec leur réseau, ont construit au cours de leurs expériences, une représentation intégrale de leur environnement en tenant compte, à la fois de l'environnement d'émergence de l'entreprise (Québec, Canada) et de celui de l'industrie et du contexte international dans lesquels ils interagissent.

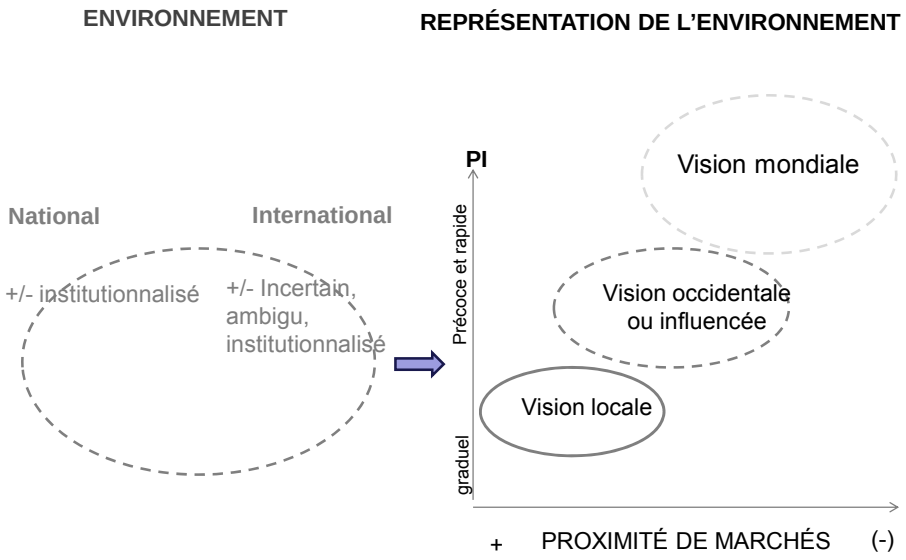


Figure 7.7 L'environnement, de la conception préliminaire à la conception émergente

Ils prennent en considération, dans leur interprétation, la distance perçue entre l'environnement institutionnel de leur pays et celui du pays d'accueil. Cette

représentation intégrale de l'environnement semble guider les décisions des entrepreneurs technologiques dans la démarche internationale de leur entreprise (graduelle ou précoce et rapide) et particulièrement lors de l'identification et de la mise en valeur des opportunités.

Trois représentations du monde sont ressorties, en fonction de la proximité du marché perçue par les entrepreneurs technologiques du Québec. La proximité du marché est un concept central qui a été à la base de la stratégie graduelle d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977), qui détermine le choix des marchés en privilégiant ceux qui sont perçus comme de moindre distance physique (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Une première représentation du monde correspond à ce que nous avons appelé la « vision locale » dans laquelle les entrepreneurs privilégient, dans leur démarche d'internationalisation, l'identification des opportunités dans des marchés perçus proches du leur. La proximité que les entrepreneurs valorisent va au-delà des dimensions culturelles (Hofstede, 1991) pour inclure les trois dimensions du contexte institutionnel soit réglementaire, normative et cognitive (Scott, 1994). Celles-ci peuvent influencer l'identification et la mise en valeur d'opportunités. La « vision occidentale ou segmentée » constitue une deuxième représentation que certains entrepreneurs du Québec perçoivent, celle-ci est fortement marquée par l'influence nord-américaine perçue dans la dynamique de certaines industries (par exemple dans l'industrie des jeux vidéo et dans celle des tests et mesures). Certes, dans cette vision du monde, les marchés de pays anglo-saxons sont reconnus comme offrant le plus haut potentiel pour l'identification d'opportunités. Une troisième représentation du monde est « la vision mondiale » dans laquelle les entrepreneurs interprètent un monde gris, sans frontières; ils reconnaissent des échanges de divers types entre nations et cultures (échanges commerciaux, environnementaux, politiques, sociaux, etc.), ce qui favorise aussi l'identification d'opportunités indépendantes du contexte. Autrement dit, dans cette conception du monde, les entrepreneurs partagent une

vision élargie et se mobilisent pour l'identification d'opportunités sans accorder d'importance aux contraintes d'espace et de temps (pensons à Phénix).

Dans ces trois représentations du monde, pour cheminer vers la concrétisation des opportunités, les entrepreneurs technologiques cherchent à bâtir une légitimité au-delà de leurs frontières (Aldrich et Fiol, 1994) et pour ce faire, ils capitalisent d'abord, soit sur leurs expériences professionnelles passées (davantage acquises à l'international) en mobilisant leurs réseaux personnels, soit sur l'effet levier de réseaux locaux dans les pays d'accueil (nouveaux contacts établis et devenus des relations d'affaires), qui facilitent l'accès aux marchés en réduisant la distance cognitive perçue. Par la suite, cette légitimité acquise sera maintenue grâce aux réussites de l'entreprise et à la mobilisation de ses réseaux sociaux.

À partir des résultats du terrain trois propositions émergent en ce qui concerne le contexte d'internationalisation perçu lors de la démarche d'identification et de mise en valeur des opportunités lors du PFO :

P7 : *Dans le processus d'internationalisation de la PME-HT, la représentation intégrale de l'environnement construite par les entrepreneurs technologiques modère leurs décisions lors de leurs démarches à l'international (graduelle ou précoce et rapide) et oriente très particulièrement l'identification et la mise en valeur des opportunités.*

P8 : *Dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT, les entrepreneurs se construisent une représentation du monde en fonction de la proximité perçue des marchés (proches et éloignés).*

P9 : *Dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT québécoise, trois visions sont construites selon la proximité perçue des marchés. Cette vision semble guider la démarche d'internationalisation des entreprises et orienter le PFO. Ainsi, une « vision locale » guidera les entrepreneurs vers l'identification d'opportunités dans des marchés qui sont perçus proches du leur en présentant une démarche d'internationalisation graduelle; une « vision occidentale ou segmentée » marquée par l'influence nord-américaine perçue dans la dynamique de certaines industries privilégiera l'indentification des opportunités dans des marchés occidentaux en*

présentant une démarche d'internationalisation régionale; et une « vision mondiale » dans laquelle les entrepreneurs interprètent un monde gris, sans frontières qui favorise l'identification d'opportunités indépendantes du contexte en présentant une démarche d'internationalisation précoce et rapide.

7.4.4 Le PFO

Notre représentation du processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation a évolué et s'est enrichi par la signification que le terrain a apportée. La figure 7.8 présente cette transition. Le cadre conceptuel préliminaire (en gris) a été inspiré de Daft et Weick (1984) en faisant abstraction de la conceptualisation théorique du modèle d'apprentissage organisationnel proposé par ces auteurs en le présentant comme un système d'interprétation dans lequel les individus d'une organisation, par un processus de veille et d'interprétation de l'information, donnent du sens à leur environnement et prennent des décisions ainsi éclair

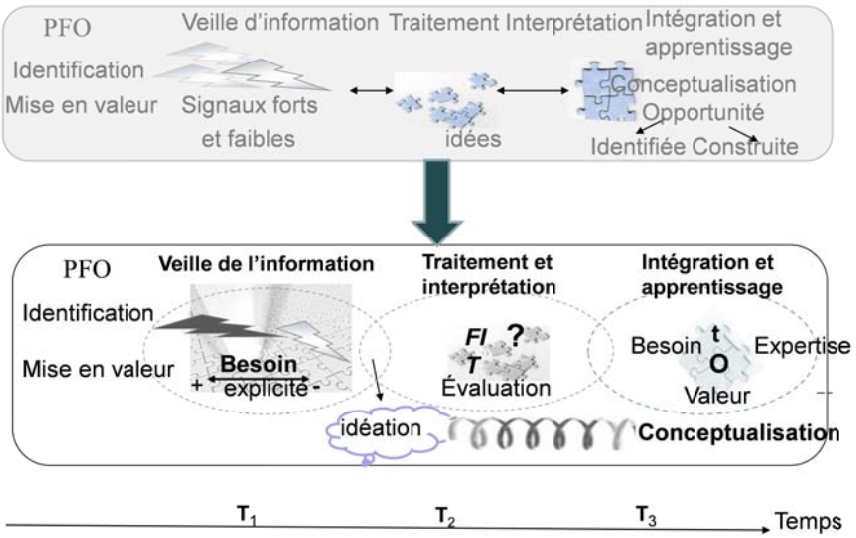


Figure 7.8 Le PFO, de la conception préliminaire à la conception émergente

Dans cette conceptualisation, les auteurs ont porté leur attention sur l'interprétation de l'environnement de l'organisation. Quelques chercheurs, dans une perspective cognitive et interactionniste dans le contexte de l'entrepreneuriat, ont également conceptualisé sans validation sur le terrain la formation de l'opportunité comme un processus d'apprentissage (Dutta et Crossan, 2005 ; Dimov, 2007). Donc, dans le cadre conceptuel préliminaire nous avons aussi visualisé le PFO comme un système d'apprentissage qui comprend des activités de vigilance et d'interprétation de l'information pour l'identification des opportunités, ainsi que pour l'intégration et la prise de décision, en signalant avec des flèches illustrant des allers et retours entre les activités et les sous-processus. Selon cette conceptualisation anticipée, la prise de décision finale a été interprétée comme le moment pendant lequel l'opportunité se concrétise. De même, selon la perspective sociocognitive de notre recherche, nous avons accordé de l'importance à la représentation que les acteurs font de leur environnement, que nous avons anticipée comme essentielle pour comprendre si l'opportunité était découverte (Kirzner, 1997) dans des environnements interprétés comme analysables et objectifs, ou si elle était créée dans des environnements interprétés comme non-analysables et plutôt construits (Schumpeter, 1934 ; Daft et Weick, 1984 ; Gartner, 2003).

Par ailleurs, en reconnaissant la difficulté d'établir des phases précises du PFO selon notre interprétation des sources documentaires sur l'entrepreneuriat, nous avons adopté, dans le cadre préliminaire, la proposition d'Ardichvili et de ses collaborateurs (2003) dans le sens exprimé par les acteurs, de reconnaître un processus avec deux sous-processus qui se configurent lors de la réalisation de différentes activités, au lieu d'un processus composé par des phases. Néanmoins, nous avons adopté, pour les deux sous-processus, la dénomination « d'identification et mise en valeur de l'opportunité », au lieu de celle suggérée par les auteurs, qui était « d'identification et développement », en reconnaissant le processus créatif de l'entrepreneur lors de la transformation de l'idée initiale en opportunité (Dimov, 2007 ; Filion *et al.*, 2010).

Cette dénomination accentue l'importance de la création d'une nouvelle valeur lors du PFO (Bruyat et Julien, 2001 ; Dimov, 2007), et reconnaît l'interaction sociale dont elle est issue. Ainsi, la génération d'une nouvelle valeur a été anticipée comme nécessaire pour qu'une opportunité se concrétise sur un marché, soit dans une conceptualisation objective de l'opportunité où les acteurs entrepreneuriaux la reconnaissent et la valorisent, soit dans une conceptualisation constructiviste de l'opportunité, dans laquelle les entrepreneurs s'engagent, plutôt dans un processus de création.

Par ailleurs, dans le but de saisir le sens et de comprendre ce qui se passe à l'intérieur des activités du PFO, nous avons privilégié l'utilisation d'images. Ainsi, les signaux d'information forts et faibles (clairs et diffus) que les entrepreneurs plus ou moins attentifs perçoivent (en faisant appel à leur capacité de vigilance guidée par l'intuition) et qui pourraient être plus ou moins faciles à interpréter, puis lors du traitement et de l'interprétation, sont illustrés par la figure du casse-tête. Celui-ci est en train de s'assembler, ce qui représente le processus d'évaluation des alternatives vécu par les entrepreneurs, afin de choisir celle qui s'intègre le mieux, qui apporte de la valeur, le tout en faisant appel à leur bon jugement. Finalement, le casse-tête intégré indique l'opportunité configurée qui apporte de la valeur à l'entreprise. Bien sûr, dans toute cette dynamique, les interactions actives et passives avec des réseaux accompagnent et soutiennent la réalisation des activités.

Les démarches décrites par les entrepreneurs technologiques lors du PFO à l'international permettent d'identifier les activités de veille, de traitement et d'interprétation de l'information et d'intégration de valeur qui configurent les deux sous-processus; mais surtout, elles laissent entrevoir plusieurs allers et retours entre les activités en interaction avec des réseaux sociaux, qui participent de façon active ou passive, selon que les entrepreneurs suscitent leur participation ou en perçoivent les messages, comme nous l'avons expliqué lors de la composante réseaux. Ainsi,

l'identification et la mise en valeur des opportunités dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT se configure comme un processus de bricolage (Sarasvathy, 2001), d'essai et d'erreur (apprentissage par l'expérience) mais aussi de façonnement (*causation*) car, avec l'expérience lors du PFO, les entrepreneurs instaurent certaines routines dans le but de mieux et plus facilement identifier des opportunités (pensons à Gamme, lors du processus de veille systématique d'information soutenue par l'interaction des réseaux internes et externes à l'organisation).

Cependant, ce qui a apporté le plus de valeur à l'ajustement du cadre conceptuel a été la compréhension de ce que représente une opportunité pour l'acteur entrepreneurial dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT, tel qu'il a été expliqué au chapitre six de cette thèse. Cette compréhension a permis d'identifier sept dimensions de l'opportunité, soient : i) le besoin plus ou moins explicite; ii) la proposition de valeur; iii) l'expertise technologique; iv) le FIT ou le synchronisme; v) la dimension temporelle; vi) la dimension relationnelle; et vii) la dimension spatiale. Dans cette nouvelle conceptualisation, nous avons intégré dans la composante PFO, les dimensions de l'opportunité qui sont traitées dans les autres composantes du cadre.

Ainsi, lors de la veille et de l'interprétation de l'information, les entrepreneurs cherchent à identifier un « besoin plus ou moins explicite » sur un marché. Quand les besoins sont plutôt implicites et donc difficiles à déchiffrer, ils se manifestent par des signaux faibles qui sont saisis par les entrepreneurs attentifs en faisant appel à leur capacité de vigilance et en établissant des liens avec leurs savoirs et savoir-faire (Baron, 2006); ils sont guidés par leur intuition (Mitchell *et al.*, 2005) et leur bon jugement, eux-mêmes enrichis par l'interaction avec des réseaux (pensons à E1, Lune). Lorsque les besoins sont explicites et qu'il s'agit de satisfaire un besoin sur le marché (pensons à Gamme), le processus de création devient moins accentué que dans le cas où les besoins sont plutôt implicites et qu'il faille anticiper les besoins sur

le marché (pensons à Lune et à Phénix). À l'interface entre les activités de veille et d'interprétation de l'information, commence à se dessiner l'idée ou la conception initiale de ce que deviendra une opportunité, l'idéation.

Lors de l'interprétation et de l'évaluation de l'information, les entrepreneurs analysent des alternatives qui s'intègrent mieux (FIT) à leurs expertises ou savoir-faire et qui génèrent une valeur ajoutée, tant pour le marché que pour l'entreprise, en faisant des calculs (pensons à Lune), ainsi que de la consultation, même en confrontant leurs idées sur le marché (par exemple, GlobalClip).

Enfin, pour qu'une opportunité se concrétise, il aura fallu que plusieurs dimensions de l'opportunité s'alignent (FIT ou synchronisation), particulièrement, le besoin, l'expertise de l'entreprise, la génération de valeur et le bon moment. Les autres dimensions de l'opportunité sont déjà intégrées au cadre conceptuel; elles agissent comme un facilitateur de la dynamique (RS) ou comme l'espace dans lequel se concrétise l'opportunité (dans la représentation du contexte international qui guide la démarche).

Bref, le PFO est configuré avant tout par la signification que les entrepreneurs accordent à ce que représente une opportunité dans le contexte de l'internationalisation, ce qui mobilise leur action vers l'identification et la mise en valeur de l'opportunité, qui sera reconnue lorsque s'aligneront les différentes dimensions qui la composent, peut-être dans une démarche comportant plusieurs allers et retours, déterminés par l'expérience des entrepreneurs, la situation (type d'opportunité) et l'industrie (plus ou moins dynamique). On reconnaît, dans ce processus, de la planification (certaines routines qui s'intègrent lors du PFO), mais également l'émergence d'actions qui sont dues au fait que les entrepreneurs intègrent de nouveaux événements aux processus de conceptualisation de nouvelles opportunités.

Cette démarche correspond à la conceptualisation de Sarasvasthy (2001) de la « causation » et du façonnement lors de l'interaction avec les réseaux. Nous voudrions signaler que l'interaction avec des réseaux se déroule lors de la planification (démarche rationnelle de réseautage) ainsi que dans l'émergence d'idées non planifiées (lors de la dynamique passive des réseaux) en contribuant à l'identification et à la mise en valeur des opportunités dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT. À partir des résultats du terrain deux propositions sont proposées en ce qui concerne le PFO lors de la démarche d'identification et de mise en valeur des opportunités :

P10 : *Dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT, le PFO est influencé par la signification que les entrepreneurs technologiques accordent à ce qui représente une opportunité. Cette signification est définie avant tout par « un besoin plus ou moins explicite » qui est satisfait ou anticipé grâce à « l'expertise ou le savoir-faire technologique » des entrepreneurs, ce qui génère de « la valeur » autant pour le marché qui la reconnaît que pour l'entreprise (en générant un potentiel de récurrence). Cette génération de valeur est également liée à un temps opportun, ou moment où le marché est susceptible de la reconnaître et de l'apprécier. Dans cette démarche de conceptualisation de l'opportunité les RS participent.*

P11 : *La démarche du PFO dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT comprend des activités de planification ainsi que d'autres, qui émergent suite aux interactions avec le RS. Ces interactions à intensité variable suivent une dynamique active lorsque les entrepreneurs suscitent la participation de membres du réseau ou passive lorsqu'ils utilisent des informations perçues ou obtenues de façon indirecte.*

7.4.5 Le PME-HT

Dans le cadre de notre étude, l'organisation PME-HT représente le contexte de recherche ainsi qu'une composante du modèle qui intègre les apprentissages de son équipe (EE) et du réseau interne qui interviennent lors du PFO. Ainsi, dans ce processus de formation de l'opportunité conçu comme un processus d'apprentissage, quelques capacités de l'organisation se renforcent, soit la capacité d'absorption, la

capacité de réseautage et la capacité informationnelle. Toutefois, comme nous l'avons signalé, lors de la conception préliminaire du cadre conceptuel au chapitre quatre, dans le cas des PME-HT, ces capacités dépendront des capacités de l'acteur entrepreneurial, généralement une équipe entrepreneuriale, l'organisation étant conçue comme une extension de cet acteur (Johannisson, 1988 ; Kisfalvi, 2002). Ces capacités organisationnelles soutenues par les compétences entrepreneuriales de l'équipe sont mises à contribution lors de la consolidation de la capacité intégrale du PFO, en assurant l'identification des opportunités qui seront exploitées dans un contexte élargi.

Autrement dit, dans le contexte de l'internationalisation, les entreprises apprennent dans l'action, en consolidant avec l'expérience leur capacité intégrale de formation de l'opportunité. Cette capacité se manifeste lors de la récurrence de l'identification d'opportunités. Les membres de l'EE, ainsi que les réseaux internes participent à cette démarche, pensons, par exemple, à Gamme et à Phénix, deux entreprises qui ont avancé dans le PI en consolidant une capacité intégrale de PFO qui a contribué à leur succès international. À partir des résultats du terrain, une proposition est dégagée à l'égard de l'organisation PME-HT :

P12 : *La compétence intégrale du PFO qui se consolide dans la PME-HT par l'interaction d'équipes hétérogènes et ou/et par l'interaction avec les RS internes et externes, contribue au succès du processus de formation de l'opportunité et au succès du processus d'internationalisation.*

Selon une approche constructiviste, nous arrivons à l'intégration d'un modèle façonné par plusieurs allers et retours entre le terrain, la consultation avec les directeurs et les membres du comité de thèse et l'analyse des sources documentaires. Ainsi, la figure 7.9 synthétise notre représentation du PFO dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT, revu en intégrant les apprentissages issus de cette recherche empirique et en assemblant les cinq composantes dégagées de l'analyse précédente.

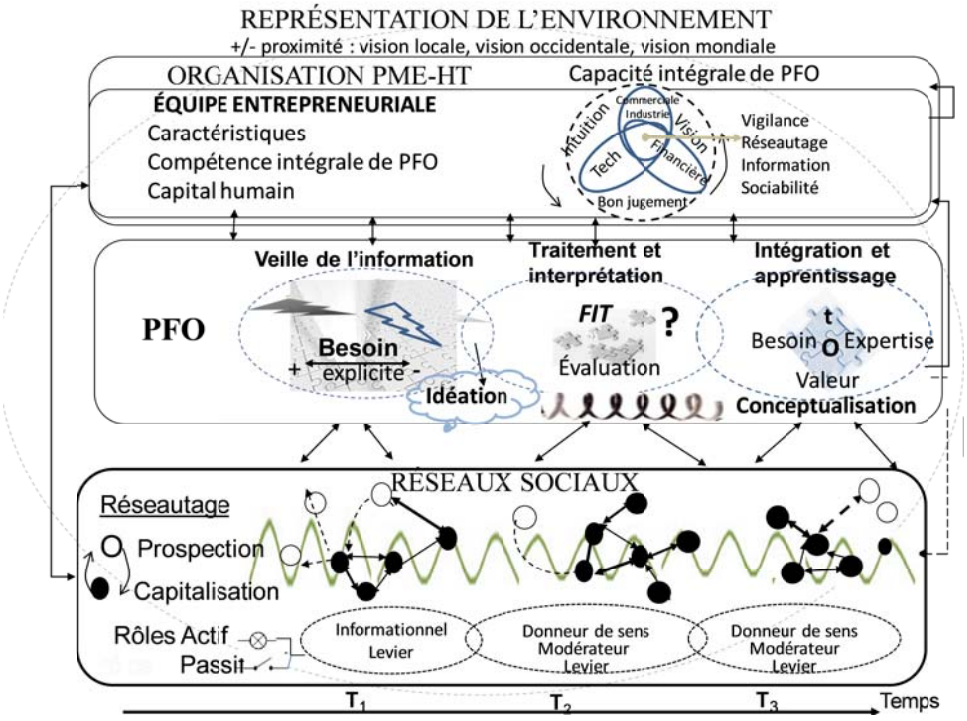


Figure 7.9 Le cadre conceptuel, de la conception préliminaire à la conception émergente

Ces composantes comprennent : i) l'équipe entrepreneuriale; ii) les réseaux sociaux ou l'ensemble des relations des entrepreneurs technologiques qui interviennent dans le PFO et leurs rôles; iii) la démarche processuelle d'identification et de mise en valeur de l'opportunité; iv) la représentation des entrepreneurs technologiques de leur environnement; et v) l'organisation comme telle, la PME-HT.

Dans ce modèle, nous reconnaissons le caractère dynamique du processus entrepreneurial d'identification et de mise en valeur de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT. Dans leurs narrations, les entrepreneurs décrivent l'interaction entre les cinq composantes, ainsi que les allers et retours qu'il

leur a fallu réaliser, afin de transformer une idée (conception initiale) en conceptualisation finale d'une opportunité.

Le terrain montre ce que quelques modèles théoriques annonçaient (Dutta et Crossan, 2005 ; Dimov, 2007) sans le confirmer empiriquement : la conception du PFO en tant que processus d'apprentissage. Dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT, la situation est plus pressante et les capacités des entreprises sont confrontées, à plusieurs reprises, à des difficultés, ce qui exige une bonne part de flexibilité (Autio *et al.*, 2000) pour assimiler de nouvelles informations et les transformer en connaissances.

Quelques chercheurs ont caractérisé les environnements à haute vitesse des entreprises technologiques ou intensives en connaissances comme turbulents ou à changement rapide (Eisenhardt, 1989). Nous constatons ces mêmes perceptions chez les entrepreneurs en ce qui concerne l'environnement de certaines industries qui semblent aussi stimuler leur démarche vers l'identification et la mise en valeur des opportunités, ce qui assure la survie ou facilite la croissance de leurs entreprises.

Dans ce dernier schéma, nous ajoutons les relations entre les cinq composantes (désignées par des flèches dans les deux sens) qui indiquent les flux d'information, de ressources, d'influences et même d'apprentissages au long du processus de construction de l'opportunité. Ainsi, l'EE en interaction avec ses réseaux, maintient une dialogique avec son projet entrepreneurial (Bruyat et Julien, 2001) en le transformant peu à peu. De même, ces échanges avec de réseaux représentés par des flèches bidirectionnelles représentent, dans une certaine mesure, la dynamique de la réciprocité des relations entre les entrepreneurs et les membres de leur RS. Celle-ci est une condition importante (attendue) du maintien des relations lors du PFO. Ainsi, les flux d'information nécessaires tout au long du PFO sont dynamisés, dans une certaine mesure, par la réciprocité attendue des membres des réseaux, ce qui n'est pas

exclusif à des réseaux à liens forts, même si ces réseaux ceux sont qui génèrent le plus de réciprocité selon la catégorisation de Granovetter (1973). Cette logique de réciprocité attendue est soulignée à plusieurs reprises par les entrepreneurs technologiques du Québec. Ils la comparent à une espèce de code ou une règle du jeu qui s'installe ou s'institutionnalise (Scott, 1995) pour faciliter les échanges. D'autres relations de réciprocité se manifestent lors du PFO, en ce qui a trait aux ressources tangibles et intangibles (connaissances). Pensons, par exemple, à Lune et à la participation des *« anges »* qui interviennent lors de la mise en valeur de l'opportunité en fournissant des capitaux; ils sont motivés par le potentiel de valeur attendue lors de l'exploitation de l'opportunité. De même, les apprentissages acquis durant la démarche du PFO sont reconnus par les entrepreneurs et leurs réseaux comme des gains, qui pourront être exploités dans l'avenir, lors de l'identification de nouvelles opportunités ou lors de la participation dans de nouveaux projets entrepreneuriaux.

Par ailleurs, des RS à liens faibles et forts, par un mécanisme de réseautage de prospection et de capitalisation, participent au PFO, selon une dynamique active ou passive, recherchée par les entrepreneurs ou intégrée, en jouant différents rôles à intensité variable. Cette dynamique est déterminée par la situation, par l'industrie et par l'expérience de l'entrepreneur. Ainsi, les RS rétro-alimentent le processus (comme l'indiquent les flèches) en fournissant de l'information (rôle informationnel), une orientation de la réflexion ou de l'évaluation des alternatives (rôle donneur de sens), de l'ajustement (modérateur de décision), un levier de connaissances nécessaires et des ressources pour l'intégration.

Les apprentissages acquis lors du PFO fortifient les compétences entrepreneuriales des participants (EE) et d'ailleurs, consolident la capacité intégrale du PFO, qui se dégage par la suite, lors de l'identification et de la mise en valeur des nouvelles opportunités. Le PFO est reconnu comme ayant du succès, lorsqu'il concrétise l'opportunité à exploiter. La rétroaction du PFO va aussi renforcer le processus de

réseautage, en générant une dynamique continue de réseautage et d'identification des opportunités. Par la suite, le terrain nous a permis de constater que les opportunités réussies à l'international vont contribuer à bâtir une légitimé de l'entreprise au-delà de ses frontières, légitimité sur laquelle elle capitalisera pour identifier de nouvelles opportunités (effet domino du réseautage).

CHAPITRE VIII

CONCLUSION

Ce chapitre de conclusion de la thèse est divisé en quatre sections. Nous présentons en premier lieu une synthèse de la recherche réalisée. Une deuxième section résume les principales contributions de cette thèse sur les plans théorique et méthodologique. Les limites de la thèse et les pistes à explorer suivent. Pour finir, dans une quatrième section, nous proposons quelques recommandations aux entrepreneurs technologiques visant l'internationalisation de leur entreprise.

Nous arrivons à la fin de cette thèse après une longue période de réflexion qui a débuté avant même de commencer nos études de doctorat, lors de l'interaction auprès d'entrepreneurs technologiques en Colombie qui participaient à des programmes de formation en gestion à l'université, dans le but de développer leurs compétences, afin de passer d'une capacité concurrentielle locale à une envergure internationale. Dans leur démarche d'internationalisation, les entrepreneurs technologiques reconnaissaient leurs difficultés à bien saisir ou définir les opportunités dans de nouveaux marchés en même temps que les contraintes liées à la concurrence accrue dans leur propre marché. Le niveau d'incertitude perçu par la plupart des participants à ces programmes de formation était élevé dans les marchés nationaux et internationaux.

8.1 Synthèse de la thèse

Nos études doctorales nous ont fourni l'occasion de réfléchir sur la problématique de l'entrepreneuriat international, particulièrement des entreprises à internationalisation

rapide et précoce comme c'était les cas des entreprises technologiques. Pour ce faire, nous avons fait appel à différentes perspectives dont entre autres les perspectives des réseaux (Granovetter, 1973 ; Aldrich et Zimmer, 1986 ; Johannisson, 1995 ; Powell *et al.*, 1996 ; Julien *et al.*, 2004); de l'apprentissage ou axé sur les ressources (Autio *et al.*, 2000 ; Zahra et George, 2002 ; Prashantham, 2006); les approches cognitive (Cossette, 2000 ; Zahra *et al.*, 2005) et institutionnelle (Aldrich et Fiol, 1994 ; Peng, 2001 ; Peng *et al.*, 2008). Nous avons également tenu compte d'approches de recherche plus pertinentes à la compréhension d'un processus (Van de Ven et Poole, 1989 ; Langley, 1999 ; Sarasvathy, 2004 ; Filion et Christian, 2012). De cette réflexion émergent la question de recherche et ses sous-questions, assises de cette thèse; elles tiennent compte autant des problématiques constatées sur le terrain (pôle empirique) que des questionnements majeurs dans l'entrepreneuriat international, un champ d'étude en émergence (Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005).

L'objectif visé a été de comprendre comment les réseaux sociaux des entrepreneurs contribuent au processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT et d'approfondir leurs rôles du RS dans ce processus. Dans une perspective sociocognitive, ce questionnement se positionne au cœur de la définition du champ d'études de l'entrepreneuriat international (Zahra et George, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005), processus encore peu compris et étudié comme à l'évidence le dénotent les études récentes sur le sujet (Ellis, 2011 ; Vasilchenko et Morrish, 2011 ; Chandra *et al.*, 2012).

Cette recherche se place dans le paradigme interprétatif, relatif au constructivisme (Guba et Lincoln, 2005), lequel accorde de l'importance à la réalité subjective et aux processus de construction et de signification. Plus particulièrement, en accord avec la perspective sociocognitive (Daft et Weick, 1984 ; De Koning, 2003), nous reconnaissons sur le plan de l'ontologie que la réalité que nous voulons étudier est construite à partir de l'interaction sociale.

Pour atteindre notre objectif, nous avons analysé huit cas d'entreprises technologiques du Québec selon une étude de cas multiples (Eisenhardt, 1989) en adoptant une approche qualitative, processuelle, interprétative et constructiviste (inductive modéré). Cette approche de recherche permet d'accorder une attention particulière à l'interprétation que l'acteur entrepreneurial se fait de son environnement et à la signification qu'il accorde à l'opportunité. L'acteur entrepreneurial reconnaît l'importance de l'interrelation avec des réseaux qui contribuent à la fabrication de sens tout au long du processus de formation de l'opportunité.

Nous avons menés 24 entretiens auprès des membres de l'équipe entrepreneuriale et de membres de leurs réseaux. Ces entretiens ont permis de retracer et de reconstruire le processus de formation de l'opportunité à l'international. Nous avons également intégré d'autres sources d'information pertinentes à l'analyse du PFO, soit l'information secondaire issue de rapports d'entreprises et de l'industrie ainsi que l'information de presse et des sites Web des entreprises pour la période 2009-2011. Ces sources d'information nous ont fourni des données historiques sur des événements clés vécus par ces entreprises, tels le créneau visé, les incursions sur de nouveaux marchés, les alliances contractées, le développement d'un nouveau produit ou encore les témoignages de membres de leurs réseaux ayant participé à des projets.

Nos résultats de recherche ont démontré l'importance de la dynamique des réseaux sociaux tout au long du PFO à l'international. Ces réseaux jouent autant des rôles actifs que des rôles passifs. Ainsi, ils sont actifs lorsqu'ils répondent à une demande de l'acteur entrepreneurial et ils sont passifs s'ils influencent le processus indirectement, via une information non sollicitée mais perçue par l'acteur entrepreneurial. Celui-ci intègre cette information au PFO en faisant appel à sa capacité de vigilance, à son intuition accrue par l'expérience et à son bon jugement. Dans les deux cas, les réseaux jouent différents rôles, soit informationnels, donneurs

de sens, leviers de ressources ou modérateurs de décisions. Nous constatons également que, dans cette démarche du PFO à l'international, c'est la dynamique du réseautage plutôt que la structure des réseaux qui contribue le plus à la compréhension du processus et à son succès. Ainsi, trois catégories de réseautage ont émergé de notre analyse : le réseautage de *capitalisation*, axé sur l'expérience préalable à création de l'entreprise des entrepreneurs, et préférablement celle acquise à l'international; le réseautage *de prospection* qui est utilisé lors de l'exploration de nouveaux contacts; et un réseautage *d'effet domino* qui capitalise sur la légitimité gagnée par l'entreprise à l'international principalement. Ce mécanisme de mobilisation du réseautage que nous avons cerné montre que le PFO à l'international est intrinsèquement lié aux réseaux sociaux (Aldrich et Zimmer, 1986).

Un autre résultat important de cette thèse a été de démontrer que le PFO est avant tout un processus d'apprentissage qui s'améliore avec l'expérience (le cas des entrepreneurs « *serials »* ou à répétition l'illustre bien). Ainsi, l'acteur entrepreneurial évolue avec chaque nouvelle opportunité identifiée ou créée et même avec celle qu'il n'arrive pas à exploiter, soit parce qu'elle échoue ou simplement qu'elle est abandonnée. Il en retire un apprentissage qui guidera sa démarche suivante. D'autres entrepreneurs progressent dans leur processus d'apprentissage en capitalisant sur les connaissances de leurs réseaux (effet « levier des réseaux »). Pour finir, l'analyse des PFO permet de constater qu'ils sont à la fois planifiés et émergents. Ceci fait référence à la conceptualisation théorique de Sarasvasthy (façonnement et bricolage, 2001) qui permet de mieux comprendre la dynamique du PFO à l'international.

8.2 Contributions de la thèse

Les contributions de cette thèse portant sur le processus de formation de l'opportunité dans le contexte de PME-HT et les rôles de RS dans ce processus se situent sur les

plans théorique et méthodologique. Les contributions empiriques sont présentées à la section 8.4 lors des recommandations pour les entrepreneurs et l'enseignement.

8.2.1 Contribution théorique

Ainsi, sur le plan théorique, notre contribution à la compréhension du processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT est originale, dans la mesure où la recherche empirique dans l'EI a privilégié l'analyse de déterminants du succès de l'internationalisation précoce et rapide (soit l'exploitation de l'opportunité) plutôt que la compréhension du processus de formation de l'opportunité (Dimitratos et Jones, 2005 ; Rialp *et al.*, 2005). De même, bien que la documentation de l'EI ait souligné que les réseaux sociaux jouent un rôle central dans le processus entrepreneurial de l'opportunité, sa dynamique et sa caractérisation ont été peu étudiées et peu comprises (Coviello, 2006), ce sur quoi s'est penchée cette recherche.

C'est ainsi que nous avons identifié trois catégories de réseautage (de capitalisation, de prospection et à effet domino). Ces réseaux diffèrent moins de par leur composition à liens forts ou faibles que par les rôles effectifs qu'ils jouent, d'abord lors du choix d'une niche qui mène à la création de l'entreprise, ensuite lors de la prospection de nouveaux marchés en vue de l'internationalisation progressive ou rapide de la PME. Un fait particulier ressort : les informations en provenance des réseaux passifs, tels un refus de participer, un avis contraire, sont également prises en compte tout autant que celles provenant des réseaux actifs participant au PFO.

Nous avons également mis en avant un modèle d'apprentissage qui illustre la dynamique du PFO à l'international et les interactions de cinq composantes, i) l'équipe entrepreneuriale (ÉE); ii) les réseaux sociaux (RS); iii) la représentation de

l'acteur entrepreneurial de l'environnement dans lequel il agit; iv) le processus de formation de l'opportunité lui-même; et v) l'organisation PME-HT. Ce modèle fait ressortir clairement que le PFO ne se déroule pas linéairement ou séquentiellement mais que plusieurs allers et retours sont nécessaires lors de l'identification et de la mise en valeur de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation. Ces va-et-vient comportent des activités de veille d'information, d'interprétation et de traitement de l'information qui résultent en une intégration et un apprentissage dynamique. Nous avons également constaté que le déroulement du PFO relève autant de l'intentionnalité (façonnement) que de l'émergence (bricolage), tout en dépendant de l'expérience acquise par les entrepreneurs (apprentissage lors des PFO), de la situation (types d'opportunités) et de l'interrelation avec les RS. Une étude récente (Ellis, 2011), réalisée selon une approche quantitative, caractérise d'ailleurs le processus d'identification de l'opportunité dans le contexte international comme subjectif et intentionnel. Notre propre recherche contribue à nuancer ces propos.

L'éclatement de la question de recherche en quatre sous-questions a également été riche en apprentissages. Ainsi, la première sous-question liée à la signification accordée par les entrepreneurs à l'opportunité a montré qu'à partir de leurs expériences et au-delà des discussions sur la nature de l'opportunité, ils reconnaissent sept dimensions qui permettent de caractériser et de reconnaître ce qu'est une opportunité : i) un besoin plus ou moins explicite du marché dans un continu entre la découverte et la création; ii) l'expertise des entrepreneurs pour répondre ou anticiper ce besoin; iii) le potentiel de génération de valeur (souvent exprimé en terme de potentiel de récurrence) autant pour le marché que pour l'entreprise; iv) la dimension temporelle qui comprend des temps différés (courts, longs pour la réflexion et le PFO); v) le *fit* ou intégration ou synchronisme entre différentes dimensions particulièrement entre le besoin, l'expertise, le temps et la valeur; vi) la dimension relationnelle; et vii) la dimension spatiale. Ces deux dernières dimensions ressortant tout particulièrement dans le contexte de l'internationalisation. De même, la

deuxième sous-question, liée à la représentation de l'environnement par l'acteur entrepreneurial a permis d'identifier trois représentations ou visions du monde (locale, occidentale ou influencée et mondiale) qui guident la démarche suivie lors du PFO dans le contexte de l'internationalisation des PME à forte intensité de savoir. Au-delà d'être exclusivement analysé comme une dimension exogène qui s'impose lors du PI et exige une adaptation de la part des PME (Beamish *et al.*, 1999), l'environnement apparait comme une perception, une vision spécifique à chaque entrepreneur.

En dernier lieu, cette recherche permet de préciser que l'acteur entrepreneurial, plus souvent qu'autrement, n'agit pas seul mais plutôt au sein d'une équipe entrepreneuriale. Cette équipe regroupe des expertises liées à la technologie, à la finance et au commerce. Lors du PFO, elle fait preuve de compétences plus spécifiques, à savoir la vision, le bon jugement et l'intuition. Plus globalement et en vue de mieux identifier les principaux apports théoriques de cette thèse, nous avons énoncé douze propositions émergeant des résultats des analyses. Ces propositions constituent autant d'hypothèses à infirmer ou à confirmer dans un avenir prochain.

8.2.2 Contribution méthodologique

D'un point de vue méthodologique, il est reconnu que l'analyse de la dynamique d'un processus constitue un défi pour la recherche, défi que peu de chercheurs ont relevé. Dans le cas de l'entrepreneuriat, une telle approche se révèle pourtant essentielle à la compréhension des processus entrepreneuriaux (Spence, 2003 ; Coviello et Jones, 2004 ; Coviello, 2006). Nous l'avons fait en prenant en compte la proposition de Ann Langley (1999) de mise en contribution de différentes approches pertinentes pour l'analyse processuelle qui favorisent la compréhension ainsi que la théorisation.

Ainsi, en premier lieu, la théorie ancrée nous a permis de faire émerger des éléments pas encore inclus dans la recherche en EI et particulièrement lors du PFO, par exemple, le concept du potentiel de récurrence qui contribue à mieux préciser la dimension du potentiel de génération de valeur qui lui-même définit une opportunité. De même, de l'analyse des verbatim des entrepreneurs, ont émergé la configuration d'une typologie des opportunités et une catégorisation du réseautage qui précisent le processus et permettent ainsi d'en mobiliser lee sens pour la théorisation et l'enseignement, particulièrement à l'égard de l'opportunité, du réseautage et des rôles de RS lors du PFO. En deuxième lieu, la décomposition temporelle du PFO en activités (veille, interprétation et traitement de l'information, et intégration et apprentissage) facilite la compréhension de ce processus complexe, tout en reconnaissant l'interaction entre les différentes composantes et activités du PFO. Enfin, la stratégie graphique a été efficace dans la construction du modèle du PFO en superposant les représentations des acteurs entrepreneuriaux et la dynamique d'interaction de leurs compétences, du réseautage et des rôles des RS et même la dynamique de la transition de la conception ou idéalisation de l'O vers sa conceptualisation finale.

Par ailleurs, en reconnaissant la difficulté d'isoler les unités d'analyses de façon claire vu leur caractère flou et divergent (Langley, 1999), le choix de trois unités d'analyse qui se complètent a permis de mieux saisir le PFO. D'abord, l'acteur entrepreneurial de la PME-HT, soit l'ÉE, reconnu dans la documentation mais peu incorporé dans la recherche empirique, ensuite le processus de formation de l'opportunité et finalement, les rôles de RS lors du PFO. Ainsi, nous avons pu constater que les membres de l'ÉE entrepreneuriale ont joué différents rôles lors du PFO et que donc, leur inclusion dans la recherche a permis de mieux circonscrire ce processus en fournissant différents points de vue. Cette triangulation des sources d'information confère plus de crédibilité aux résultats. De façon semblable, la

participation de membres des RS a apporté un regard externe pour mieux comprendre la dynamique de RS lors du PFO.

Nous avons privilégié dans cette thèse l'analyse de cas contrastés (Patton, 2002) à différents niveaux, entre entreprises qui ont réussi leur internationalisation et d'autres qui n'ont pas encore atteint leurs objectifs. Nous avons inclus des entrepreneurs expérimentés lors du PFO et d'autres moins expérimentés, et analysé des opportunités concrétisées et d'autres qui ont échoué ou ont été abandonnées. Ces divers contrastes ont favorisé une meilleure compréhension du processus en permettant de nuancer nos propos et en superposant les multiples réalités d'un même phénomène. De même, comme l'a souligné Yin en 2003, l'inclusion de cas atypiques, comme nous l'avons fait, assure une certaine vigueur et rigueur aux résultats dans la recherche qualitative, plus spécifiquement lors de la proposition de modèles.

8.3 Limites et pistes de recherche

En privilégiant une approche par contraste, le fait d'énumérer quelques-unes des limites de cette thèse nous permet d'identifier en même temps de nouvelles voies de recherche. Ainsi, pour chaque limite identifiée, des pistes de recherche sont énoncées. Notre étude s'est limitée à l'analyse des huit cas des PME-HT de la région du Québec qui nous ont permis d'approfondir le rôle de RS lors du PFO de même que de contribuer à la compréhension du PFO.

Cependant, et même si nous avons suivi une méthodologie rigoureuse pour bien documenter la recherche et en analyser les résultats, nous sommes conscientes que les résultats de cette recherche exploratoire ne sont pas généralisables et qu'il faudrait tester les propositions énoncées sur un échantillon de plus grande taille et même dans d'autres contextes et environnements.

Les douze propositions posées tout au long de l'analyse des résultats constituent autant de nouvelles voies pour la recherche empirique, qui pourraient particulièrement contribuer à la délimitation et à la consolidation du champ d'études de l'EI, où le courant de recherche sur l'opportunité ne fait que commencer à être exploré (Chandra *et al.*, 2009 ; Ellis, 2011 ; Vasilchenko et Morrish, 2011 ; Chandra *et al.*, 2012).

Propositions à valider sur l'ÉE et le PFO

P1 : L'hétérogénéité des équipes entrepreneuriales favorise une plus grande diversité de compétences relatives au PFO, ce qui contribue au succès du processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT.

P2 : La dynamique d'interaction entre les compétences, plutôt que l'action isolée de certaines d'entre elles, contribue au succès du PFO, qu'il s'agisse du capital humain (technique, commercial, connaissance de l'industrie, financier), des compétences directement liées au processus (vigilance, réseautage, traitement de l'information, sociabilité) ou des dimensions cognitives (intuition, vision et bon jugement).

P3 : La compétence intégrale du PFO est développée par l'interaction d'équipes hétérogènes ou/et par l'interaction avec le RS lors du PFO.

Propositions à valider sur les rôles des RS et leur dynamique lors du PFO

P4 : Par un mécanisme d'interaction entre un réseautage de prospection (axé sur des liens faibles) et de capitalisation (axé sur l'expérience et la crédibilité gagnée par les entrepreneurs), les entrepreneurs technologiques, dans le contexte de l'internationalisation, mobilisent les réseaux pour avoir accès à de l'information (rôle informationnel), gagner du soutien à la réflexion (donneur de sens) ou avoir accès à des ressources (levier de ressources tangibles et intangibles) lors du PFO.

P5 : La dynamique du réseautage plutôt que sa structure de configuration est à la base de l'explication du PFO lors de l'internationalisation de PME-HT.

P6 : Lors du PFO, dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT, les réseaux sociaux jouent différentes rôles, soient informationnels, donneurs de sens, modérateurs de décision et leviers de ressources tangibles et intangibles dans une dynamique passive/active à intensité variable selon les besoins, le bon vouloir et l'intuition de l'entrepreneur.

Propositions à valider sur la représentation de l'acteur entrepreneurial de son environnement lors du PFO et son impact

P7 ***:*** *Dans le processus d'internationalisation de la PME-HT, la représentation intégrale de l'environnement construite par les entrepreneurs technologiques modère leurs décisions lors de leurs démarches à l'international (démarche graduelle ou précoce et rapide) et oriente très particulièrement l'identification et la mise en valeur des opportunités.*

P8 : *Dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT, les entrepreneurs se construisent une représentation du monde en fonction de la proximité perçue des marchés (proches et éloignés).*

P9 : *Dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT québécoise, trois visions sont construites selon la proximité perçue des marchés. Cette vision semble guider la démarche d'internationalisation des entreprises et orienter le PFO. Ainsi, une « vision locale » guidera les entrepreneurs vers l'identification d'opportunités dans des marchés qui sont perçus proches du leur en présentant une démarche d'internationalisation graduelle; une « vision occidentale ou influencée » marquée par l'influence nord-américaine perçue dans la dynamique de certaines industries privilégiera l'indentification des opportunités dans des marchés occidentaux en présentant une démarche d'internationalisation régionale; et une « vision mondiale » dans laquelle les entrepreneurs interprètent un monde gris, sans frontières qui favorise l'identification d'opportunités indépendantes du contexte en présentant une démarche d'internationalisation précoce et rapide.*

Propositions à valider sur le PFO dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT

P10 : *Le PFO est influencé par la signification que les entrepreneurs technologiques accordent à ce qui représente une opportunité. Cette signification est définie avant tout par « un besoin plus ou moins explicite » qui est satisfait ou anticipé grâce à « l'expertise ou le savoir-faire technologique » des entrepreneurs, ce qui génère de « la valeur » autant pour le marché qui la reconnaît que pour l'entreprise (en générant un potentiel de récurrence). Cette génération de valeur est également liée à un temps opportun, ou moment où le marché est susceptible de la reconnaître et de l'apprécier. Dans cette démarche de conceptualisation de l'opportunité les RS participent.*

P11 : *La démarche du PFO comprend des activités de planification ainsi que d'autres, qui émergent suite aux interactions avec le RS. Ces interactions à intensité variable suivent une dynamique active lorsque les entrepreneurs suscitent la*

participation de membres du réseau ou passive lorsqu'ils utilisent des informations perçues ou obtenues de façon indirecte.

Proposition à valider sur l'organisation PME-HT et le PFO dans le contexte de l'internationalisation

P12 : *La compétence intégrale du PFO qui se consolide dans la PME-HT par l'interaction d'équipes hétérogènes et ou/et par l'interaction avec les RS internes et externes, contribue au succès du processus de formation de l'opportunité et au succès du processus d'internationalisation.*

Tout en reconnaissant que les données qui émergent de cette recherche sont déjà très intéressantes et pertinentes pour mieux comprendre le PFO, nous constatons qu'une autre limite de cette recherche se trouve dans le fait que nous ayons interviewé seulement un membre du réseau de l'entrepreneur. Nous jugeons que la recherche aurait été davantage enrichie par l'inclusion d'autres membres de ce réseau qui ont participé à différents moments du processus, car ils apportent un regard externe à la compréhension du phénomène. Cependant, il faut reconnaître que cette limite est inhérente à la nature d'une recherche à l'international où les répondants potentiels, dans ces cas les membres du réseau des entrepreneurs, se trouvent dans différentes sites, ce qui constitue un défi à surmonter pour avoir accès à leurs commentaires. Nous avons réussi dans certains cas à interviewer des membres de réseaux internationaux en misant sur la collaboration des entreprises et en utilisant d'autres moyens de communication, tels Skype, le téléphone ou Face Time. L'utilisation de ces nouveaux moyens de communication permettra dans le futur de vérifier ou de compléter les résultats obtenus.

De plus, la compréhension du PFO se peut enrichir en explorant des autres éléments de la relations avec les RS, en particulier la réciprocité attendue lors de la dialogique entre les participantes du PFO qui semble jouer un rôle central en favorisant l'identification des nouvelles opportunités. Ce sujet de la réciprocité pourrait être exploré en faisant appel à d'autres perspectives théoriques comme celles des

conventions (Boltanski et Thêvênot, 1991) qui permettraient de mieux saisir la dynamique d'échange qui s'installe ou s'institutionnalise lors du PFO.

Dans ce même sens, des entretiens auprès de tous les membres de l'ÉE auraient été souhaitables mais difficiles à concrétiser. Ainsi, nous avons identifié dans certains cas, des membres qui ont participé au processus de création de l'entreprise (deux cas) et même dans la formation de certaines opportunités, mais qui ne font plus partie de l'entreprise.

Autrement dit, un défi auquel il faut faire face dans le contexte de la recherche internationale est la difficulté d'avoir l'accès à des sources d'information qui ne sont pas sur le site du chercheur. Il devient alors important de coordonner certains entretiens par l'entremise d'un contact qui agisse comme un pont et qui inspire crédibilité et confiance à l'interviewé potentiel.

Par ailleurs, à partir de l'apprentissage acquis lors d'une recherche ultérieure en Colombie auprès d'un échantillon de PME-HT et de la confrontation dans le cadre de cette thèse aux PME-HT du Québec, nous sommes convaincue de la richesse qu'apporterait à la compréhension du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide, particulièrement lors du PFO, la recherche comparée entre échantillons contrastés, par exemple entre le Canada et la Colombie. Dans ce sens, Pasquero (1988) affirmait que la recherche comparée entre pays contrastés contribue à montrer la dépendance ou l'indépendance d'un phénomène, au contexte « laquelle ne peut pas être assumée, car elle doit être démontrée » (p,183). Cet auteur affirme que ce type de recherche offre du « potentiel pour l'explication et la généralisation ».[27] Le peu de recherches comparées sur l'internationalisation de la PME-HT (Bell, 1995; Bell *et al.*,

[27] Le potentiel de généralisation est expliqué par Jean Pasquero (1988) qui affirme les mêmes relations entre variables identifiées dans de pays contrastés seraient plus susceptibles d'être généralisées dans de futures recherches.

2004; Johnson, 2004; Andersson et Evangelista, 2006; Spence et Crick, 2006) n'incluent pas à notre connaissance des échantillons de pays contrastés (pays développés et pays émergents). Ce type de recherche semble être très pertinent pour le développement du champ d'études de l'entrepreneuriat international, car la recherche empirique a été concentrée dans quelques pays anglo-saxons, ce qui ne permet pas de confirmer « la non-spécificité géographique du phénomène » (Rialp *et al.*, 2005, p. 156). Cependant, le design de telles recherches comporte de multiples défis pour les chercheurs, afin d'en assurer la qualité et de réduire l'ethnocentrisme lors de l'interprétation des données.

Un défi de la recherche interculturelle auquel sont confrontés les chercheurs lorsqu'ils collectent et interprètent l'information provenant d'un contexte différent de leur culture d'origine est le risque de laisser passer inaperçue de l'information qui pourrait être pertinente à la compréhension du phénomène d'étude. Cependant, quelques chercheurs (Filion et Christian, 2012) ont souligné un effet positif d'amplification, lorsqu'un chercheur change de contexte de recherche ce qui « accentue l'ouverture du chercheur à une plus grande réceptivité, …les sens sont aiguisés, en permettant de voir des dimensions qui ne sont pas identifiables à un habitué du lieu » (Filion et Christian, 2012 p. 229).

Un autre sujet d'intérêt pour favoriser une meilleure compréhension du PFO dans le contexte de l'internationalisation est celui de l'instauration de la confiance. Quelques expériences échouées dans la concrétisation de l'O dans des contextes éloignés ont mis en évidence la difficulté dans certains cas de consolider des relations de confiance. Quelques chercheurs en l'EI (Bergh *et al.*, 2011) ont commencé à explorer cette nouvelle voie de recherche, particulièrement lors de l'exploitation de l'opportunité. Une analyse doit débuter en analysant la dynamique d'une telle relation lors du PFO, elle serait pertinente.

8.4 Apports et recommandations pour les entrepreneurs technologiques

Les problématiques vécues par les entrepreneurs technologiques lors de leur démarche internationale ont été à l'origine de notre choix de sujet de recherche. Le terrain des PME-HT du Québec, terrain diversifié, a permis de nuancer nos propos et d'identifier différentes démarches lors du PFO. De même, l'inclusion de cas atypiques (PFO réussis et non réussis) aura permis d'analyser des situations contrastantes qui font ressortir de multiples apprentissages.

D'abord, les résultats de la recherche montrent l'importance pour les entrepreneurs technologiques de la consolidation d'un réseautage efficace pour faire avancer le PI de leurs organisations, car cette activité est intrinsèquement liée au processus d'identification et mise en valeur des opportunités. Celui-ci est en effet au cœur de l'activité entrepreneuriale qui permet aux PME-HT de devenir concurrentiel dans un contexte turbulent et interdépendant dans lequel elles agissent.

Nous avons également constaté que le réseautage est une activité dynamique qui se planifie, car nous avons relevé une certaine intentionnalité des entrepreneurs technologiques lors de leurs activités de réseautage et même lors de la configuration des ÉE. Cette activité peut démarrer avant même la création de l'entreprise, lorsque les entrepreneurs amorcent un mécanisme de réseautage configuré en fonction de l'expérience de l'ÉE, de l'industrie, de la phase du projet entrepreneurial ou de la phase de l'entreprise et selon le niveau d'avancement du processus d'internationalisation. Ainsi, différentes démarches de réseautage se présentent lors du PI. Dans cet ordre d'idées, nous recommandons aux entrepreneurs de planifier leurs activités de réseautage à l'international en considérant leurs particularités puisqu'ils pourront l'ajuster au fur et à mesure des apprentissages réalisés pour, par la suite, enrichir leur compréhension du processus.

Dans les cas d'entrepreneurs qui démarrent leur entreprise dans un domaine dans lequel ils détiennent de l'expérience, acquise plutôt à l'international, le terrain démontre, hors de tout doute, que le *réseautage de capitalisation* axé sur la crédibilité des entrepreneurs rend très efficace l'identification des opportunités à l'international et le démarrage précoce du PI. Ce ne serait pas le cas pour des entreprises composées d'ÉE sans expérience préalable dans le domaine d'activité (entrepreneurs novices). Dans ces situations, la mobilisation d'un réseautage de prospection semble être efficace pour l'identification de nouveaux contacts, particulièrement s'il facilite l'identification d'alliés potentiels qui ont la connaissance et l'expertise de l'industrie et de préférence, du contexte international. À mesure que l'entreprise acquiert une certaine légitimité dans le contexte international, légitimité axée sur la réussite de projets, le mécanisme de réseautage *effet domino* peut devenir très efficace pour l'identification de nouveaux contacts et des nouvelles opportunités.

Dans cette démarche continue de consolidation d'une capacité de réseautage, les entrepreneurs plus expérimentés à l'international ont réussi à mieux préciser ce que représente pour eux un réseau efficace. Nous recommandons donc aux entrepreneurs d'y réfléchir, car la clarté de ce propos peut contribuer à mieux orienter l'action entrepreneuriale lors de la dynamique de réseautage. Ainsi, les entrepreneurs expérimentés identifient quatre critères pour décrire un réseau efficace à l'international : 1) son expertise dans l'industrie et dans un contexte international, ce qui facilite l'établissement de liens focalisés entre des clients et des alliés potentiels; 2) l'effet multiplicateur du réseau (reconnaître des réseaux qui favorisent l'accès à l'information et aux ressources qui auront un effet levier sur le PI; 3) la crédibilité du réseau dans le milieu qui permettra aux entrepreneurs de capitaliser sur la légitimé de ce réseau, particulièrement lors de partenariats; et 4) la complémentarité, lors de l'identification d'alliés potentiels. Ces critères peuvent servir de point de départ à la réflexion entrepreneuriale, afin de contribuer à la consolidation d'une composition

variée du réseau qui oriente la mobilisation de l'ÉE vers leurs buts d'internationalisation.

Une ÉE hétérogène peut contribuer au succès du PFO dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT, car cette diversité permet d'intégrer des compétences requises pour les PFO avant même la création de l'entreprise ; de même, cette hétérogénéité peut contribuer à diversifier les réseaux qui seront appelés à jouer différents rôles (informationnel, donneurs de sens, modérateurs et leviers lors du PFO et de la consolidation du PI.

Cependant, même si les ÉE n'ont pas le niveau d'hétérogénéité requis pour la consolidation de la compétence intégrale du PFO, au fils du temps, les entrepreneurs peuvent la développer en cours de route. Il s'agit de reconnaître les trois niveaux de compétences requises, car c'est l'interaction entre elles plutôt que l'action isolée de quelques-unes qui fera la différence lors de la consolidation du PFO, soient les compétences directement liées au processus (vigilance, réseautage, traitement de l'information, sociabilité), le capital humain (technique, commercial, connaissance de l'industrie, financier) et les dimensions cognitives (intuition, vision et bon jugement). Autrement dit, il s'agit de comprendre que le PFO est avant tout un processus d'apprentissage dynamique par l'interaction d'équipes hétérogènes en incluant de nouveaux membres dans l'organisation ou par l'interaction avec le RS (effet « levier de l'apprentissage »).

Comme professeure universitaire, nous sommes convaincue que d'autres acteurs sociaux peuvent contribuer au processus de consolidation des capacités entrepreneuriales qui visent à « promouvoir la croissance des PME innovantes et compétitives sur le plan international » comme le propose la conférence de l'OCDE à Bologne en 2004, en reconnaissant la part des PME innovantes à la performance économique (OCDE, 2004, 2006) et à la redistribution de la richesse entre les nations.

Dans ce sens, cette thèse fournit un outil pour l'enseignement et pour la mobilisation de sens qui peut aider à mieux comprendre la dynamique et la complexité du processus entrepreneurial dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT par l'entremise de l'utilisation de représentations (diagrammes systémiques) comme ceux qui ont été construits au long de cette recherche. Souhaitons que de jeunes entrepreneurs puissent tirer profit de ces enseignements issus du vécu d'acteurs entrepreneuriaux d'expérience.

Nous sommes convaincue, pour la consolidation du champ d'étude de l'EI, de la pertinence à continuer cette veine de recherche passionnante sur le processus entrepreneurial centré autour de l'opportunité par l'entremise des ponts entre la pratique entrepreneuriale et la théorisation (Van de Ven, 2007). Ainsi, la recherche contribue à faire avancer la connaissance en répondant aux problématiques qui émergent de la réalité entrepreneuriale.

ANNEXE A

TYPOLOGIES DE L'ENTREPRENEUR SELON LES ÉCOLES DE PENSÉE

Une autre manière de définir l'entrepreneur a été à travers l'utilisation de typologies. Les typologies améliorent la compréhension du phénomène à l'étude, facilitent l'apprentissage et indiquent aussi que le champ d'étude de l'entrepreneuriat est en train de se structurer (Filion, 2000 ; Aldrich, 2005).

Plusieurs auteurs ont offert une grande diversité de typologies de l'entrepreneur selon leur perspective de recherche, leur discipline ou leur spécialité. Cette diversité répond aussi au dynamisme du phénomène à l'étude qui résulte de l'interaction entre l'entrepreneur, son environnement et l'organisation qui est créée (Bruyat et Julien, 2001). À cet égard, en analysant l'évolution du champ d'études, (Filion, 1997 8) remarque : « les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils ont évolué ». Nous avons retenu quelques typologies pour contraster la vision des différents chercheurs selon leur école de pensée et leur perspective de recherche. Ainsi, les typologies des économistes (tableau A.1) sont axées sur l'orientation de l'entrepreneur vers l'innovation (produits, procédés, marchés) et vers la croissance et sont généralement synthétisées en deux catégories d'entrepreneurs.

Tableau A.1 Typologies de l'entrepreneur selon l'école économique

Auteurs	**Type**	**Description**
Penrose (1959)	Constructeurs de good-will ou *good-will builders*	Leurs intérêts sont centrés sur la qualité de leurs produits, la réduction des coûts, le développement de technologie, l'expansion des marchés, l'introduction de nouveaux produits sur le marché, motivés par la croyance d'avoir des avantages au niveau de la production ou de la distribution.
	Constructeurs d'empires	Orientés par les visions de création d'un puissant empire industriel étendu, ils doivent avoir de l'initiative (p. 39).
Smith (1967)	Artisans	Réalisent des activités à caractère technique plutôt qu'innovant
	Opportunistes	Plus éduqués que la moyenne, présentent une confiance en soi élevée. Ils sont plus flexibles ou adaptatifs et leurs activités sont orientées vers l'opportunité d'innovation.
Leibenstein (1968)	Routiniers	Réalisent des activités routinières sur un marché bien défini.
	N-entrepreneurs	Accomplissent de nouvelles activités (N) nécessaires pour créer ou diriger une entreprise vers des marchés non-définis ou moins connus (p.73).

Les psychologues et psychanalystes ont centré leur analyse sur les traits de personnalité qui caractérisent l'entrepreneur plutôt que sur la formulation de typologies spécifiques d'entrepreneurs. Cependant, ces caractéristiques sont souvent utilisées pour l'élaboration de typologies en entrepreneuriat (Filion, 2000). Nonobstant, Kets de Vries un auteur très représentatif de cette école de pensée remarque que les entrepreneurs ne constituent pas un groupe homogène et la diversité qu'ils présentent dépend de l'interaction entre l'entrepreneur et son environnement ainsi que de l'interface entre l'entrepreneur et le type d'organisation créée (1977; 1996). Ceci veut dire que l'organisation reflète les caractéristiques de la personnalité de son fondateur ou créateur. Dans cet ordre d'idées, Kets de Vries et Miller (1984) offrent une typologie d'organisations liée à la personnalité de l'entrepreneur qui a un impact sur le comportement organisationnel. Cette typologie est construite à partir de cinq styles de comportement humain déviant. Une autre typologie d'organisations est offerte par Miller (1983) qui établit une étroite relation entre l'entrepreneur et l'organisation particulièrement en ce qui concerne la catégorie des organisations simples. Ces typologies sont décrites dans le tableau A.2 ci-dessous.

Tableau A.2 Typologies de l'entrepreneur selon l'école *behavioriste*

Auteurs	**Type**	**Description**
Vries et Miller (1984)	Organisation paranoïaque	Orientée vers les évènements externes, capacité de saisir opportunités et risques de la firme, haut contrôle et initiative.
	Organisation compulsive	Orientée vers l'efficience des opérations, style réflexif, planifié, haut contrôle interne, préférence en la stabilité
	Organisation histrionique	Orientée vers les événements externes, exploiter les opportunités, pouvoir centralisé, très actif, peu de contrôle interne, style impulsif, preneur de risques.
	Organisation dépressive	Orientée vers l'efficience des processus internes, passif, pessimisme, contrôle moyen, adverse au risque, conservateur, préférence environnement plus stable.
	Schizoïde	Manque de leadership, bas contrôle interne, impulsif, vision étroite
Miller (1983)	Firmes smples	Petites entreprises où le pouvoir est centralisé. Les caractéristiques du dirigeant influencent l'organisation. L'entrepreneur est caractérisé pour son internalité, une capacité de veille et de connaissances techniques.
	Firmes planifiées	Grandes organisations avec structures formelles de contrôle. Processus d'innovation systématisés.
	Organiques	Firmes adaptatives à leur environnement. Non-centralisation.

Pour leur part, les sociologues ont centré leur analyse à comprendre les conditions pour lesquelles les nouvelles organisations sont créées en utilisant une perspective institutionnelle et une perspective écologique. La création de la nouvelle organisation est liée au type de contexte dans lequel l'entrepreneur est encastré. Ainsi, les sociologues (voir tableau A.3) sont intéressés par les « entrepreneurs naissants »

(Shapero et Sokol, 1982 ; Aldrich, 2005) et leurs actions, ce qui amène à la création d'une organisation ou d'une « nouvelle entité sociale » ; de même, ils sont intéressés par les conditions du contexte social (favorables on non-favorables) qui entourent cette création. Celles-ci comprennent entre autre, l'analyse des réseaux sociaux de l'entrepreneur. Shapero et Sokol offrent une typologie d'événements critiques du type *push* (perçus comme risques) et *pull* (situation perçues favorables ou opportunités) qui caractérise l'action de l'entrepreneur naissant. Aldrich (1999) offre une typologie de l'entrepreneur axée sur les caractéristiques de l'organisation qui est créée (soit plus ou moins innovatrice). En 1987, Johannisson présente une catégorie d'entrepreneur, *l'entrepreneur intermédiaire* en faisant référence à la caractéristique du réseautage à travers lequel l'entrepreneur construit de nouvelles relations (Johannisson, 1987).

Tableau A.3 Typologies de l'entrepreneur selon l'école *behavioriste* : les sociologues

Auteurs	**Type**	**Description**
Shapero et Sokol (1982)	Entrepreneur naissant type *push*	L'action de création entrepreneuriale se présente à la suite d'un événement critique non favorable à l'individu. C'est le cas des émigrants qui, par manque d'opportunités de travail, créent une organisation.
	Entrepreneur naissant type *pull*	L'entrepreneur potentiel subit les influences de son milieu social et cultural et si les conditions de son système social sont favorables (par exemple la valorisation de l'innovation), l'action entrepreneuriale se déclenche vers la création d'une organisation.
(Aldrich, 1999)	Entrepreneur naissant reproducteur	L'entrepreneur qui crée une organisation dans une population existante sans offrir de modifications importantes (routines et compétences) par rapport aux organisations existantes.
	Entrepreneur naissant innovateur	L'entrepreneur innovateur commence une nouvelle organisation qui offre de nouvelles routines et compétences par rapport aux organisations existantes. La diversité de ses réseaux sociaux contribue à la création de nouvelles connaissances.
Johannisson (1987)	Entrepreneur intermédiaire	La capacité de réseautage de l'entrepreneur rend favorable la création d'un contexte qui permet la coexistence de l'individualisme et du collectivisme ainsi que de l'ordre et de l'anarchie.

Les spécialistes du champ d'étude de l'entrepreneuriat se sont servis davantage de l'approche par typologies pour mieux comprendre et expliquer l'hétérogénéité du phénomène à l'étude. De cette manière, les chercheurs ont construit différentes typologies selon leur courant de recherche (centré sur la croissance, l'opportunité, l'innovation et la création de valeur et d'organisations). Le tableau A.4 présente une synthèse de ces typologies.

Tableau A.4 Typologies de l'entrepreneur selon le courant de recherche de l'entrepreneuriat

Auteurs/courant	**Type par courant**	**Description**
Julien et Marchesnay (1996) croissance / innovation	PIC	PIC : **P**érennité, **I**ndépendance et **C**roissance Suiveur ou réacteur
	CAP	**C**roissance, **A**utonomie et **P**érennité. Comportement proactif➔ plus de risques pour saisir les opportunités avant les autres.
Miles et Snow (1978) par Julien et Marchesnay (1996) Innovation	Prospecteur	L'innovateur pur qui cherche des innovations de façon permanente. L'emphase est sur innover plutôt qu'exploiter.
	Innovateur	Emphase sur la recherche systématique des innovations. Activités de veille technologique permanentes.
	Suiveur	Il va suivre ou imiter les innovations qui apparaissent sur le marché. Il met l'accent sur l'amélioration de l'innovation (réduire les coûts).
	Réactionnaire	Il suit une stratégie réactive. Il s'adapte après coup.
Bruyat et Julien (2001) Création de valeur	Reproduction	Peu de création de valeur et aucune innovation. Des affaires créées par l'expérience de l'entrepreneur dans le domaine.
	Imitation	La création de valeur n'est pas significative mais l'entrepreneur fait des changements importants au niveau individuel. Le processus d'apprentissage est long.
	Valorisation	La création de valeur est significative (changement dans l'environnement). Cette création est axée sur les qualités de l'entrepreneur.
	Création ou « aventure »	La création de valeur significative de changements radicaux dans l'environnement.
Ucbasaran *et al.*,(2001) Création d'organisation	Entrepreneurs naissantes	Individus qui établissent des nouvelles entreprises.
	Novices	Individus qui établissent une nouvelle entreprise sans avoir aucune expérience en affaires.
	Habituels	Individus qui ont eu l'expérience d'être propriétaire d'une entreprise.
	En série	Individus qui créent, achètent et vendent leurs entreprises pour ensuite acheter et établir une autre affaire.
	Portefeuille	Individus qui ont retenu leur affaire originale mais par la suite ont hérité, établi, acheté une autre affaire.
Autio (2003) Opportunité entrepreneuriale	Entrepreneurs orientés par l'opportunité	Entrepreneurs qui répondent aux conditions favorables de l'environnement. Ils identifient les opportunités d'affaires et constituent par la suite une organisation. Ils sont plus éduqués que la moyenne de la population. Expérience de travail diversifiée. Ils sont plus concentrés sur les activités de haute valeur ajoutée. Ils donnent plus importance à la croissance.
	Entrepreneurs orientés par la nécessité	Les entrepreneurs constituent une entreprise par manque d'autres opportunités de travail.

Cette tendance vers l'élaboration de typologies se maintient dans les nouveaux courants de recherche de l'entrepreneuriat (centrés sur la vision, l'orientation internationale) et qui se servent de l'approche des typologies pour la théorisation. Le tableau A.5 présente cette catégorisation par spécialistes.

Tableau A.5 Typologies de l'entrepreneur selon le courant de recherche des spécialistes de l'entrepreneuriat

Auteurs	Type	Description
Filion (2004)	Opérateurs	Ils choisissent un secteur selon leur vocation et destinent plus de temps aux activités de performance technique, sont guidés par leurs principes et présentent moins de clarté dans leur vision.
	Visionnaires	Ils choisissent le secteur par compréhension, ont une habilité pour détecter les opportunités (intuition, connaissance), ont l'imagination pour visionner la place à occuper sur le marché (niche du marché) ainsi que l'organisation qu'ils veulent pour y réussir. La vision est un processus en constante évolution. Ils présentent une pensée systémique. Ils destinent leur temps à la communication (partage de la vision). Ils sont motivés à l'apprentissage, délèguent plus facilement et font une veille de tout le processus plutôt qu'un contrôle de résultats.
Torres (2001)	Libéral	Autonomie, énergie, originalité, optimisme, initiative, besoin de réalisation, innovation, croissance rapide, argent comme mesure de performance.
	En réseau	Délégation, système relationnel, tendance à faire confiance, implication à long terme, flexibilité.
	Corporatiste	Indépendance, confiance en soi, implication à long terme, utilisation de ressources, besoin de pouvoir, besoin d'estime de soi, pérennité, croissance modérée.
	Informel	Débrouillardise, persévérance, prise de risques modérés, tolérance à l'ambigüité, besoin de sécurité, refus de «la croissance».

ANNEXE B

LES RÉSEAUX SOCIAUX (RS)

En 2007, Julien affirmait que « […] les réseaux ont toujours existé, même si les chercheurs l'ont découvert il y a une trentaine d'années » (2007 209). Pour cet auteur, les réseaux sont « l'expression du collectif et des conventions établies dans une société ». Ainsi, les définitions du réseau vont être guidées par les schèmes de pensée des individus et dans le cas de la recherche, par le partage d'une communauté de chercheurs selon leur perspective de recherche, ce qui fait référence au cognitif, au monde des significations. Par exemple, pour donner du sens au réseau, Julien utilise les mots ou les étiquettes : « tissu » et « filet de pêche ». Le mot filet vient du terme latin « retis », et dans plusieurs langues, il est employé avec cette même signification: « red » en espagnol, « net » en anglais. Donc, l'auteur propose dans le champ de l'entrepreneuriat, le réseau comme filet tendu, aide pour retenir ou pour saisir l'information structurante qui sert à mieux identifier les opportunités.

En ce qui concerne la notion de « réseau social », elle a été étiquetée pour la première fois par l'anthropologue britannique John A. Barnes (1954 237) pour désigner « l'ensemble de relations entre personnes ou entre groupes sociaux ». Depuis son introduction aux sciences sociales, l'intérêt pour les réseaux sociaux s'est répandu à d'autres sciences et champs d'études (management, économie, ingénierie, entrepreneuriat, entre autres), en proposant différentes définitions et typologies des réseaux. Dans le tableau B.1 nous en présentons présentent quelques-unes, de même que les dimensions explorées par les chercheurs selon leur perspective de recherche.

Tableau B.1 Définitions, dimensions et typologies selon l'école de recherche

Auteurs	Fondements	Dénomination	Définitions	Dimensions	Typologies
Barnes, 1954)	Anthropolo - gie	RS	Ensemble de relations entre personnes ou entre groupes sociaux	Relations Réseaux personnels	Trois niveaux : le champ territorial, le système industriel et les relations informelles ou RS.
Granovetter, 1973	Sociologie	RS	Relations personnelles et structures qui ont pour rôle de générer la confiance et décourager la malfaisance	Relations personnelles Structure du RS Force du lien Confiance	Liens forts : axés sur la confiance, fournissent information redondante. Liens faibles : moins fréquents fournissent information riche et jouent un rôle de ponts.
Aldrich et Zimmer, 1986	Sociologie Entrepreneu-riat	RS	La totalité des personnes branchées par un type de relation	Structurelles : Densité du RS: nombre de liens entre les personnes. Centralité : distance de la personne focale par rapport aux membres du RS et nombre de personnes que la personne focale peut rencontrer.	*Rôle-set* : relations directes de l'entrepreneur (fournisseurs, clients, *venture capitals,* membres de la famille) *Action-set* : groupe de personnes qui configurent une alliance temporaire pour une fin précise. Lien faible ➔information et opportunités.
Johannisson, 1988	Sociologie et Entrepreneu-riat	Réseaux personnels ou réseaux égocentrés de l'entrepreneur	Véhicule à travers lequel l'entrepreneur échange de l'information et acquiert des ressources de l'environnement.	Structure Échanges Type de liens Temps du développement des réseaux.	Personnels ou égocentrés : centrés sur la personne focale. Ils sont configurés de liens forts et liens faibles

Auteurs	Fondements	Dénomination	Définitions	Dimensions	Typologies
Johanson et Mattsson, 1988	Gestion Internationale	Réseaux industriels	Un système de réseaux de relations entre firmes (P.34)	Relationship entre firmes Processus d'échanges Dimension temporelle	Réseaux d'affaires (fournisseurs clients)
Dubini et Aldrich, 1991	Sociologie et Entrepreneu-riat	RS	L'ensemble configuré (patterned) de relations entre individus, groupes et organisations	Réseautage Diversité de RS à liens forts et à liens faibles Densité	Personnel: centré sur les relations de la personne focale Étendu : centré sur les relations des collectivités liées à l'organisation.
Powell *et al.* 1996	Sociologie et institutionalis me	Réseaux de connaissances	Dans les environnements technologiques le « locus of innovation » se trouve dans les réseaux d'apprentissage inter organisationnelle plutôt que chez les firmes individuelles »	Structure du réseau Collaboration pour l'innovation.	Types de réseaux : Informel (partage de connaissance par expérience). Par projet : à court temps por l'accomplisseme nt d'une tâche). Régional : accent sur l'espace facilitateur aux échanges. D'affaire : alliances entre parties.
Hill *et al.*, 1997	Entrepreneu-riat	RS de l'E	Les RS comme des relations personnelles de l'entrepreneur	Structure Type de lien	Liens forts Liens faibles (connaissances)
Holmlund et Kock, 1998	PI de la PME	RS	Relations particulières aux individus Le RS est un sous-réseau du réseau d'affaires	Temporelle Axée sur la confiance Échanges (information, ressources)	Réseaux d'affaires et Réseaux sociaux dans le pays d'origine et d'accueil.
Sing, 2000	Entrepreneu-riat	RS	Un ensemble de nœuds (personnes ou organisations) liés par un ensemble de relations sociales (p.3)	Structure Type de liens Diversité Intensité	Lien faibles Liens forts

Auteurs	Fondements	Dénomination	Définitions	Dimensions	Typologies
Ellis, 2000 Ellis et Pecotich, 2001	Gestion Internationale	RS	Contacts personnels entre individus et organisations	Relation formelle Relation informelle	Lien social Lien d'affaire Lien familier
Lin, 2001	Sociologie	RS	Structures sociales	Capital social Ressources sociales insérées dans les RS Position d'acteurs dans le RS Densité Cohésion Proximité	RS Cyber network (cyberespace) : RS au-delà de l'espace et du temps
Zahra *et al.,* 2003	EI	Réseaux technologiques			Formel Informel Global Network
Greve et Salaff, 2003	Entrepreneu-riat	RS	Le contexte social des affaires	Relations Structure Temps accordé au développement de RS Analyse interculturel Phase du développement de l'entreprise et RS	Liens faibles Liens forts
Julien *et al.*, 2004; Julien *et al.*, 2004; Julien, 2005	Entrepreneu-riat	Réseaux socio-économiques	« Sont avant tout des liens entre des entrepreneurs parfois isolés, mais le plus souvent membres de divers types d'associations, informelles et formelles, semi-privées ou publiques, liens constituant des sources d'information » Métaphore : « toile d'araignées ou *filet tendu* pour saisir au passage l'information afin de mieux voir les opportunités et agir »	Force du lien Sources d'information Signal d'information	<u>À signaux forts</u> : personnel d'affaire <u>À signaux faibles</u> informationnels
Oviatt et McDougall, 2005	EI	Réseaux internationaux Réseaux de l'entrepreneur		Formels et Informels Structure du réseau Type de lien	Lien fort Lien faible RS personnel RS élargi

Auteurs	Fondements	Dénomination	Définitions	Dimensions	Typologies
Zhou *et al.*, 2007	EI	RS	Relations sociales des échanges entre individus qui ont un impact sur les relations formelles d'affaires.	Liens personnels Interaction Ressources temporelles (vitesse et flexibilité)	Personnels Réseau d'affaires
Sasi et Arenius, 2008	EI	RS	Relation sociale entre individus axée sur la confiance	Échanges Confiance Temps Engagement	Personnels Réseaux d'affaires. Network global : Réseaux technologiques
Slotte-Kock et Coviello, 2010	E	RS RA	Réseaux sociaux (RS) et réseaux d'affaire (RA) sont deux perspectives de recherche, fréquemment utilisées dans l'entrepreneuriat.	La perspective de RS met l'accent sur les dimensions structurelles des réseaux au niveau macro. La perspective de RA met l'accent sur les dyades au niveau micro, en se concentrant sur l'interrelation.	Perspective de RS : centrées sur l'analyse focalisée sur les relations personnelles, plutôt informelles. Perspective de recherche de réseaux d'affaire centrée sur l'analyse des relations entre organisations, plutôt formelles.
Ellis, 2011	EI	RS RA	RS ensemble de relations entre personnes RA ensemble de relations entre organizations	Les relations de l'entrepreneur à l'international	

PI : processus d'internationalisation; EI : entrepreneuriat international; E : entrepreneur; RS : Réseaux sociaux
RA : réseaux d'affaire

Bien qu'à l'origine du terme, les réseaux sociaux expriment des relations personnelles centrées sur l'individu (Barnes, 1954), dans une rétrospective sur la sociologie des réseaux sociaux, Mercklé (2004) montre que cette discipline comprend l'ensemble de relations entre personnes, groupes sociaux et organisations, c'est-à-dire les réseaux complets, n'étant pas limitée à l'étude des relations informelles. La définition de Dubini et Aldrich (1991) s'inscrit dans cette conceptualisation englobante de RS. Cependant, dans le champ d'étude de la gestion internationale, plusieurs chercheurs (Holmlund et Kock, 1998 ; Ellis et Pecotich, 2001) maintiennent une distinction entre les réseaux sociaux et les réseaux d'affaires, considérant les premiers comme des relations informelles entre les personnes et les deuxièmes comme des relations formelles entre les organisations. Dans les champs d'études de l'entrepreneuriat qui étudient davantage l'entrepreneur comme unité d'analyse, les chercheurs (Hills *et al.*, 1997 ; Singh, 2000) accordent de l'importance aux réseaux sociaux de l'entrepreneur

parmi lesquels ils incluent les relations directes de celui-ci avec ses fournisseurs et ses clients. Dans le champ d'études de l'entrepreneuriat international, les auteurs ont étudié davantage les relations sociales entre individus encastrées dans des structures d'affaires (Zhou *et al.*, 2007 ; Sasi et Arenius, 2008 ; Ellis, 2011). Quelques auteurs utilisent d'autres dénominations des réseaux pour être plus spécifiques sur leur objet de recherche, comme c'est le cas de Johannisson (1988) qui analyse l'ensemble des réseaux de l'entrepreneur qu'il appelle réseaux égocentrés et le cas de Julien (2004 ; 2005) qui analyse les réseaux socioéconomiques de l'entrepreneur qui incluent les réseaux personnels, d'affaires et informationnels.

En ce qui concerne les typologies des réseaux, les chercheurs de différents champs d'études et disciplines adhèrent à la proposition de la force du lien de Granovetter (1973). Ainsi, les relations à liens forts axées sur la confiance sont particulières aux réseaux d'affaires et les réseaux personnels de l'entrepreneur et les relations à liens faibles sont utilisées pour décrire les nouveaux contacts et les réseaux informationnels. D'autres typologies de réseaux, plus spécifiques aux domaines des activités des acteurs sociaux, sont construites par les auteurs, c'est le cas, par exemple, des réseaux technologiques (Powell *et al.*, 1996 ; Zahra, 2003), des réseaux globaux (Sasi et Arenius, 2008) et du « cyber réseau » (Lin, 2001).

ANNEXE C

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRENEUR SELON L'ÉCOLE DE RECHERCHE

Tableau C.1 Caractéristiques de l'entrepreneur par École de recherche

Caractéristiques de l'entrepreneur	**Économistes**	**École *behavioriste***	**Spécialistes du champ de l'entrepreneuriat**
Innovateur	Schumpeter,1934; Baumol, 1968; Knight,1921	Kets de Vries, 1977; Hagen, 1982	Toulouse, 1979; Druker, 1985; Filion, 1988; Steveson et Jarillo, 1990; Bygrave et Hofer, 1991; Julien et Marchesnay, 1996
Capacité de vigilance ➔ saisir l'opportunité	Kizner, 1973; Penrose, 1959; Leibeistein, 1968; Verin, 1982;	Dubini et Aldrich, 1991	Filion, 1988; Stevenson et Jarillo, 1990; Shane et Venkataraman, 2000;
Création de la valeur	Say, 1964		Bruyat et Julien, 2001; Shane et Venkataraman, 2000
Créateur d'organisations ou d'entreprises	Schumpeter, 1934	Johannisson *et al.,*1994; Aldrich, 1999, 2005	Toulouse, 1979; Gartner 1985, 1988; Bygrave et Hofer, 1991; Bruyat, 1993
Bon judgement	Knight, 1921; Penrose, 1959; Say, 1964; Kirzner, 1973; Casson, 1982;		Julien et Marchesnay, 1996
Vision	Penrose, 1959;	Johanisson, 1987	Filion, 1988; Gartner,1988
Imagination	Penrose, 1959;	Kets de Vries, 1977	Filion, 1988;
Preneur de décision	Casson, 1982		Toulouse, 1979; Gartner, 1988; Shane et Venkataraman, 2000
Leadership	Schumpeter, 1934; Baumol, 1968		
Besoin de réussite		McClelland, 1961; Johannisson, 1987	Gartner, 1988; Shane et Venkataraman, 2000
Autocontrôle		Kets de Vries, 1977	
Coordination ou mobilisation de ressources	Casson, 1982	Shapero et Sokol, 1982; Aldrich, 1999	Julien et Marchesnay, 1996
Optimisme élevé			Shane et Venkataraman, 2000
Tolérance à l'incertitude	Cantillon, 1952	McClelland, 1961	
Tolérance à l'ambigüité		McClelland, 1961	Shane et Venkataraman, 2000
Preneur de risques		Kets de Vries, 1977	Toulouse, 1979; Filion, 1988; Shane et Venkataraman, 2000;
Capacité de réseautage		Aldrich et Zimmer, 1986 Johannisson, 1987, 1988	Stevenson et Jarillo, 1990
Orientation à la Croissance	Penrose, 1959		Julien et Marchesnay, 1996
Versatilité	Penrose, 1959		

Caractéristiques de l'entrepreneur	**Économistes**	**École *behavioriste***	**Spécialistes du champ de l'entrepreneuriat**
Orientation internationale	Schumpeter, 1934; Cantillon, 1952; Leibenstein, 1968		Filion, 2004; Zahra, 2007
Confiance en soi	Penrose, 1959;	McClelland, 1961; Johannisson, 1987	Julien et Marchesnay, 1996; Shane et Venkataraman, 2000
Initiative Pro activité	Schumpeter, 1934	Kets de Vries, 1977; Shapero et Sokol, 1982	
Locus de contrôle ou internalité		McClelland, 1961; Brockhaus, 1982; Johannisson, 1987	Sexton, Kent et Vesper (1982) Shane et Venkataraman, (2000)
Volonté	Schumpeter (1934)		
Autonomie/liberté	Schumpeter (1934)	Shapero et Sokol, 1982	Toulouse, 1979; Julien et Marchesnay, 1996

ANNEXE D

ÉVOLUTION DES DÉFINITIONS DE L'ENTREPRENEURIAT INTERNATIONAL, VERSION ANGLAISE

Tableau D.1 Évolution du concept « *International Entrepreneurship* » ou IE

Auteurs	**Définitions IE**
Peterson, 1988	« the development of international new ventures or start-ups that, from their inception, engage in international business, thus viewing their operating domain as international from the initial stages of the firm's operation » (p. 387)
McDougall, 1989	« the study of the nature and consequences of a firm's risk-taking behaviour as it ventures into international markets »
Oviatt et McDougall, 1994	« new and innovative activities that have the goal of value creation and growth in business organization across national borders » (p. 293)
Oviatt et McDougall, 1997	« …a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and sale of outputs in multiple countries » (p. 49)
McDougall et Oviatt, 2000	« A combination of innovative, proactive, and risk-seeking behaviour that crosses or is compared across national borders and is intended to create value in business organizations. » (p. 903)
Zahra et George, 2002	« as a process of creatively identifying and exploiting opportunities in markets that lie outside the firm's domestic operations » (p.261)
Oviatt et McDougall, 2005	« International entrepreneurship is the discovery, enactment, evaluation and exploitation of opportunities – across national borders, to create future goods and services. » (540)
Zahra, 2008	The movement of people, capital, goods and ideas across international borders for business and wealth creation.

ANNEXE E

LES DÉFINITIONS DE L'INTERNATIONALISATION COMME UN PROCESSUS ET LEURS DIMENSIONS SELON LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Tableau E.1 Définitions du processus d'internationalisation

Auteurs/ Année	Définitions	Perspective et champ d'étude	Dimensions d'analyse du processus
Johanson et Vahlne, 1977, p. 23	« is a process in which the firms gradually increase their international involvement »	Logique évolutionniste /apprentissage graduel GI	• Connaissance du marché • Engagement dans le marché • Série de décisions à prendre (pour s'engager) • Performance des activités (différents moments) • Étapes d'internationalisation (engagement)
Cavusgil, 1980, p. 275	« Involvement in international marketing can be regarded as an innovation within the closed environment of the firm »	Logique évolutionniste Apprentissage graduel Marketing international	• Dimension temporelle (plusieurs années) • Étapes d'engagement sur le marché (5 étapes : marketing national, pré-exportation, engagement expérimental, engagement actif, entreprise engagées) • Étapes successives de prise de décision
Welch et Luostarinen, 1988, p. 36	« […] the process of increasing involvement in international operation »	Logique évolutionniste engagement graduel GI	Processus évolutif qui comprend: « Quoi » : Objectifs de ventes. « Où »: Marchés (distance physique, différence culturelle et politique). « Comment » : • Méthodes d'opération (agents, subsidiaires, franchises, contrats). • Capacités organisationnelles : financières, personnelles, structure organisationnelle de soutien.
Beamish, 1990, p. 77	«The process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transaction on their future, and establish and conduct transactions with other countries.»	Stratégique	Emphase sur les influences directes et indirectes selon « *Outward* », marchés extérieurs, et « *Inward* », opérations sur le marché domestique. Cinq dimensions : 1. La concurrence étrangère sur les marchés; 2. Orientation vers l'utilisation de licences; 3. Type de transaction (exportation ou importation); 4. Utilisation de « joint ventures » avec des entreprises étrangères; 5. Cent pour cent de la propriété.

Auteurs/ Année	Définitions	Perspective et champ d'étude	Dimensions d'analyse du processus
Calof et Beamish, 1995, p. 116	«The process of adapting firms' operations (strategy, structure, resource, etc.) to international environments.»	Stratégique Gestion internationale	Le mode de changement choisi par l'entreprise sur les nouveaux marchés (produit, forme d'entrée). Le stimulus ou les facteurs qui influencent le changement : • Attitudes; • Environnement interne : facteurs potentiels de contrôle de la firme (stratégie et ressources) ; • Environnement externe : facteurs externes au contrôle de la firme (politiques du gouvernement, environnement compétitif et sources d'opportunité); • Performance.
Melin, 1992	« Internationalization as a strategic process must capture the development and dynamics over time, the driving forces of the process, and content of process.»	Stratégique Gestion internationale	• Dimension temporelle • Le contexte externe (social et politique) dans lequel le PI est encastré • Le contexte industriel externe (dynamisme du secteur industriel). • Les forces de collaboration et de compétition (réseaux d'affaires). • Contenu du processus (orientation des actions, étendue des marchés). • L'interaction entre stratégie et structure.
Smith et Zeithaml, 1999, p. 63	« International expansion is just one of many strategy-making processes in a firm, a process that changes a company's position from completely domestic to international. »	Stratégique Gestion internationale	Processus de prise de décisions Dimension temporelle (changement de l'orientation de la firme)
Johanson et Mattsson 1988, p. 305	« An cumulative process in which relationships are continually established, maintained, developed and broken in order to give satisfactory, short-term economic return, and create positions in the network, securing the long-term survival and development of the firm »	Réseaux Gestion internationale	Processus de réseautage. Relation Positionnement de la firme dans le réseau Dimension temporelle (évolution du réseau) Objectifs de la firme
Johanson et Mattsson 1993	« The process of developing networks of business relationships in other countries trough extension, penetration, an integration ».	Réseaux Marketing industriel	Processus de réseautage Relations Stratégies
Johanson et Vahlne, 1990, p. 20	« The internationalization as cumulative process in which relationships are continually established, developed, maintained and dissolved in order to achieve the firm's objectives »	Réseaux Gestion internationale	Processus de réseautage

Auteurs/ Année	Définitions	Perspective et champ d'étude	Dimensions d'analyse du processus
Lu et Beamish, 2001, p. 63	« Internationalization is an act of entrepreneurship because it is a strategy in search of opportunities for growth and wealth by expanding into new markets.»	Entrepreneuriale	Environnement (marchés) Recherche de l'opportunité Capacités internes (ressources) Stratégies de création de valeur Performance
Bell *et al.,* 2003, p. 341	« Internationalisation is seen as an entrepreneurial process that is embedded in an institutional and social web which supports the firm in terms of access to information, human capital, and finance and so on ».	Entrepreneuriale Réseaux	Processus entrepreneurial Encastrement Réseaux Ressources
Mathews et Zander, 2007	«Internationalization is neither push nor pull, but the process of discovering, integrating and adapting new business ideas into the structures and networks of the global economy.»	Entrepreneuriale Réseaux	Processus de l'opportunité (découvert, intégration et adaptation) Réseaux Environnement (mondialisation)

ANNEXE F

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES SELON LE TYPE DE CONNAISSANCES ET LA VITESSE DE L'INTERNATIONALISATION

Tableau F.1 Typologies des entreprises selon le type de connaissances et la vitesse d'internationalisation

Intensité de la connaissance (Bell *et al.*, 2003)	**Vitesse d'internationalisation (Aspelund et Moen, 2005)**
• Traditionnelle : entreprise avec technologies moins sophistiquées qui suivent un processus d'adaptation.	• « *Late internationals* » ou internationalisation tardive : entreprises qui suivent un processus graduel d'internationalisation axé sur la connaissance du marché. La distance psychique a une influence marquée sur le choix du marché (modèle d'Uppsala, 1977, 1990).
• Intense en connaissances en anglais « *Knowledge intensive* » : haute valeur ajoutée à partir des connaissances complexes encastrées dans la production de nouveaux produits et services. Cette connaissance est à la base des avantages compétitifs qui peuvent être exploités sur plusieurs marchés (Coviello et McAuley, 1999, Jones, 1999).	• Internationalisation rapide ou « *early internationals* » : entreprise qui a un avantage compétitif axé sur la technologie qui peut être exploitée sur plusieurs marchés. Ces entreprises utilisent une stratégie de niche et de différentiation sur le marché international.
• Basée sur les connaissances : concentrée sur la génération de nouvelles connaissances qui lui donnent un avantage unique, qui peuvent être demandées sur plusieurs marchés (Oviatt et McDougall 2005).	• « Born global » : entreprises qui, dès leur création, visent le marché international. Elles sont plus proactives, et leur comportement international est lié à leur avantage compétitif plutôt qu'à la distance psychique.

ANNEXE G

QU'EST CE QUE L'OPPORTUNITÉ?

Tableau G.1 Définitions du concept de l'opportunité ou O

Auteurs	Définition	Descripteurs	Nature	Perspective
Robert *et al.,* 1986	Facilité, aisance du latin➔*opportunitas*➔de *opportunus*➔ opportun « qui conduit au port ». Caractère de ce qui est opportun. Circonstance opportune ➔ occasion	Dimension temporelle circonstance	Externe	Objective
Dictionnaire Webster	Une possibilité ➔ « une combinaison favorable de circonstances » « la chance pour l'avancement »	Possibilité Circonstances Chance	Externe	Objective
Verin, 1982 (en analysant le Moyen Âge)	Temps opportun à l'action (p. 32). Ensemble de circonstances ou événements qui suscitent l'action (p. 211) L'O peut être attendue et même suscitée.	Dimension temporelle Circonstance ou événements	Externe et Interne	Historique socio-économique
Schumpeter, 1934	Émerge de l'innovation ou du processus de réaliser des nouvelles combinaisons telles que : nouveaux produits, méthodes, sources de matières et marchés.	Innovation	Construite	Économique subjective et objective
Kirzner,1973; 1997	« besoin du marché défini sans précision ou ressources et capacités sous employées ou mal employées » (1997) L'O est liée à « un déséquilibre du marché » qui existe par « l'ignorance des participants du marché » (1973). L'entrepreneur à travers sa capacité de vigilance perçoit ce déséquilibre.	Déséquilibre Besoin de marché	Externe	Économique objective
Casson, 1982 (cité par Shane et Venkataraman, 2000, p. 220)	« situations dans lesquelles des nouveaux produits, services, matériels, méthodes peuvent être introduits et vendus sur le marché à un prix supérieur que leur coût de production »	Situations Innovation Profit	Externe	Économique objective
Drucker, 1985;	Liée au changement. « L'entrepreneur va chercher le changement, il va agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité » (p. 53). L'innovation comme un outil pour exploiter l'opportunité.	Le changement Situations Innovation	Externe	Management objective
Weick, 1995	Trois sources d'opportunités qui demandent du *sensemaking* : situations (structuration de problèmes) Ambigüité et incertitude perçue Discontinuités	*Sensemaking* Situation (problème, ambigüité et incertitude) Discontinuité	Construite ou *enacted*	Socio cognitive
Ventakaraman, 1997	« Un ensemble d'idées, croyances et actions qui permettent la création de nouvelles marchandises et de services	Idées, croyances et actions Création	Externe et interne	Et

Auteurs	Définition	Descripteurs	Nature	Perspective
	non présents sur le marché » (p. 120).			
Filion, 1990	« la rencontre d'une solution technique et d'un besoin du marché » (p. 8)	Solution Besoin de marché	Externe	Marketing
Stevenson et Jarillo, 1990	« une situation future jugée désirable et faisable » (p. 23). L'opportunité, concept relatif qui varie dans le temps et entre individus selon leurs désirs et capacités. Celles-ci sont innées ou développées.	Situation Dimension temporelle Capacités des individus	Externe	Et + Management stratégique
Vesper, 1990	Un trou ou discontinuité entre l'état présent des affaires et un certain état futur potentiellement amélioré.	Un trou à remplir Dimension temporelle	Externe et interne	Et
De Koning, 1999	La formation de l'opportunité comme une action de leadership	Actions de leadership	Interne construite	Socio-cognitive
Shane et Venkataraman, 2000	« un phénomène objectif qui n'est pas connu par toutes les parties dans le monde entier » (p. 220).	Phénomène objectif Connaissances	Externe	Entrepreneu-riat Objective
Singh, 2000	« Un construit qui résulte des facteurs qui sont tantôt sous le contrôle de l'entrepreneur (background, expérience), tantôt de facteurs contextuels et environnementaux émergeants » (p. 22) L'O se manifeste par une innovation incrémentale (approche Kirznérienne) ou par une innovation radicale (approche Schumpetérienne) sur le marché. Caractéristiques de l'O: idée de création, potentiel de profit, fournit des innovations.	Idées➔Innovation sur le marché. Facteur internes et externes Expectatives du marché	Interne Externe	Constructiviste Réseaux sociaux
Gaglio et Katz, 2001	Liée à la représentation de l'entrepreneur pour donner de sens à l'environnement	Représentation *sensemaking*	Interne construite	Cognitive
Filion, 2001	« Elle correspond à un besoin non encore satisfait par le marché » qui arrive dans un moment propice. « Une occasion d'affaires revêt à la fois un pouvoir d'attraction et une possibilité de durabilité. » (p. 73). Les occasions d'affaires à la différence des idées offrent la possibilité d'occuper un créneau dans le marché et représentent une possibilité concrète ou non abstraite.	Besoin du marché non satisfait Possibilité concrète Dimension temporelle (durabilité et moment propice)	Externe	Interprétative
Eckhardt et Shane, 2003	« Les situations dans lesquelles de nouveaux produits, services, matières premières, marchés et formes d'organisation peuvent être introduits par la formation de nouveaux moyens, fins ou leur relation » (p. 336).	Situations Possibilité Innovations	Externe Interne	Et
Ardichvili *et al.*,2003	La chance de répondre à un besoin du marché par une combinaison créative de ressources pour générer une valeur supérieure (p. 108). L'opportunité prend forme à travers le temps.	Besoin du marché Innovation Génération de valeur Dimension temporelle	Externe Interne	Cognitive

Auteurs	Définition	Descripteurs	Nature	Perspective
Shane, 2003	« Une situation dans laquelle une personne peut créer des nouveaux objectifs et moyens à travers de recombinaison des ressources qui, le croit l'entrepreneur, rapporteront un bénéfice » (p. 18) Les opportunités ont une composante objective qui n'existe pas seulement dans l'esprit de l'entrepreneur (p. 6)	Situations Création (innovation) Recombinaison de ressources Possibilité de profit.	Externe	Objective
Gartner, 2003	Les opportunités sont liées à l'interprétation que l'entrepreneur fait de son environnement. Deux types d'opportunités sont identifiés : les opportunités construites par l'entrepreneur (p. 105) ou « *enacted* » qui émergent des activités du donneur de sens. Les opportunités sont le résultat de ce que les individus font plutôt que de ce qu'ils voient. L'opportunité comme un processus cognitif et social.	Interprétation de l'environnement *sensemaking* Donneur de sens à l'activité entrepreneuriale	Construite	Socio cognitive Subjective
Krueger, 2003	Les opportunités peuvent être perçues et créées ou *enacted* à travers un processus d'apprentissage. La perception varie entre individus et situations. Dans ce cas, l'opportunité est un artéfact du processus.	Perceptions Situations Artéfact d'un processus d'apprentissage	Construite et Externe	Cognitive
Sarasvathy *et al.*, 2003	Première définition : Nouvelles idées ou inventions qui mènent l'entrepreneur à l'action en croyant qu'elles sont favorables à la réussite des objectifs économiques lors de leur implémentation (nouveaux artéfacts) Deuxième définition: « Un processus créatif qui demande une interaction et négociation entre les parties prenantes qui cherchent à opérationnaliser leurs aspirations et valeurs à travers des produits concrets, services et institutions qui constituent l'économie » (p. 25)	Idées ou inventions Potentiel valeur (réussite des objectifs) Processus créatif et d'interaction	Construite dans l'interaction	Constructiviste
Baron, 2004	Les moyens perçus de générer une valeur économique (profit) qui n'a pas été exploitée auparavant et qui n'est pas exploitée par d'autres.(p. 1)	Perception Situations Potentiel valeur Nouveauté Moment opportun d'exploitation	Interne Externe	Cognitive
Timmons et Spinelli, 2004	L'opportunité présente les caractéristiques suivantes: attrayante, durable et opportune. Celle-ci se consolide dans un produit ou un service qui crée de la valeur ajoutée pour un acheteur ou utilisateur (p. 82)	Caractéristiques de l'opportunité Attrait et permanence dans le temps Création de valeur	Interne Externe	Et

Auteurs	Définition	Descripteurs	Nature	Perspective
Baker *et al.*,(2005)	Au-delà du phénomène objectif de la découverte l'opportunité dans le contexte international, l'O devient un phénomène subjectif « *enacted* » influencé par le contexte institutionnel et culturel de l'entrepreneur	Phénomène subjectif influencé par le contexte	Externe Construite	EI
Dutta et Crossan, 2005	Un ensemble de conditions mènent à l'introduction de nouveaux produits ou services sur le marché par l'entrepreneur ou son équipe.	Situation Innovation Entrepreneur ou équipe	Externe et construite	Et
Seymour, 2006	L'opportunité mène à la nouveauté (radicale plutôt qu'incrémentale) (2006, p. 139). Les opportunités ont besoin d'être explorées non pas comme un phénomène objectif ni comme la perception ou la connaissance des individus. Les opportunités doivent être comprises comme des projections.	Opportunité➔ innovation	Interne	Phénoméno-logie herméneu-tique
Fletcher, 2006	L'opportunité comme un processus de construction social. Pendant l'interaction émergent les idées qui se transforment en opportunités d'affaire.	Spatiale Temporelle Idée	Construite	Socio-Constructivis-me
Kotler et Keller, 2006	Dans le contexte du marketing, elle est liée à un besoin de marché qu'une compagnie peut satisfaire pour la rendre profitable.	Besoin du marché Satisfaction Probabilité de profit	Externe	Marketing
Dimov, 2007	Un produit créatif émergeant d'un processus continu de développement d'idées à travers l'interaction sociale. (p. 723). Ces idées doivent être commercialement viables. Ce processus est antibruit aux influences sociales et contextuelles plutôt qu'à un individu particulier.	Processus (idées, actions)➔produit créatif. Contexte Influence sociale Faisabilité commerciale	Interne et Inter	Interaction-niste
Casson et Wadeson, 2007	Un projet inexploité perçu par un individu pour produire un bénéfice potentiel (p. 298). Le projet demande un temps d'évaluation	Projet Potentiel profit. Dimension temporelle (évaluation et identification)	Externe	Économique
Companys et McMullen, 2007	Trois types d'opportunités : les opportunités économiques qui sont des situations objectives qui dépendent de l'information et des ressources disponibles pour la création de nouvelles relations ; les opportunités de l'école cognitive qui sont des situations qui exigent un processus d'interprétation de l'environnement ; et les opportunités sociopolitiques qui sont des situations objectives encastrées en structures sociales.	Situations Information Interprétation Réseaux	Externe, Construite dans l'interaction	Économique et Management stratégique

Auteurs	Définition	Descripteurs	Nature	Perspective
Julien, Vaghely et Brousseau, 2008 Julien et Vaghely, 2008	« Une relation développée dans le temps entre une idée menant à une création nouvelle de valeur et le marché ». « L'idée est issue d'un cumul et d'une recombinaison de diverses informations dans le temps, transformées en connaissances, engageant et menant possiblement à la création sur un marché d'une nouvelle valeur donnée par ce dernier ».	Idée Recombinaison d'information Dimension temporelle Création de valeur Marché disponible	Construite	Constructiviste
Ellis, 2011	L'opportunité internationale est définie comme « la chance qui conduit aux échanges avec de nouveaux alliés sur de nouveaux marchés étrangers ».	Chance Réseaux Marchés	Externe	EI

ANNEXE H

GUIDE D'ENTREVUE

Processus de formation de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de la PME-HT

Introduction à la rencontre

- Remercier pour l'entrevue ;
- Présenter l'objectif de la recherche ;
- Expliquer le caractère confidentiel de l'entrevue (revenir sur le formulaire de consentement) ;
- Demander l'autorisation pour l'enregistrement.

Notre recherche porte sur l'internationalisation de la PME-HT. Nous cherchons particulièrement à comprendre le processus d'identification et de développement de l'opportunité d'affaires dans ce contexte. Pour cela, pendant cette rencontre, nous aimerions faire avec vous un retour en arrière qui nous permettra de comprendre ce qui s'est passé lors de votre démarche.

Nous estimons à une heure la durée de cet entretien, mais il est possible que pendant le déroulement de la recherche, nous ayons à nous rencontrer de nouveau, afin d'éclairer des éléments qui émergeront lors de notre analyse et qui demanderont certaines précisions pour vérifier les données et nous assurer de les avoir bien interprétées et intégrées, pour assurer la qualité de la recherche.

L'entrevue sera articulée autour des axes suivants :

- Un aperçu général de l'entreprise ;
- L'entrepreneur dirigeant et son équipe entrepreneuriale (profil et histoire, brièvement) ;
- L'environnement de l'entreprise (votre appréciation) ;
- Le processus d'internationalisation de l'entreprise (orientation internationale et trajectoire) ;
- Le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale dans ce contexte ;
- Les relations de l'entrepreneur avec ses réseaux de contacts dans ce processus.

Profil de l'entreprise

1 Pour commencer, nous aimerions avoir un aperçu général de votre organisation (ses principaux produits et services, ses marchés, niches de marché)
2 Comment définissez-vous votre affaire? (missions)

L'entrepreneur dirigeant et son équipe entrepreneuriale

3 Nous aimerions également mieux vous connaître afin de comprendre votre affaire (projet initial). Pourriez-vous nous raconter en quelques mots votre cheminement personnel? (vos modèles, votre formation, vos antécédents entrepreneuriaux personnels et familiaux, vos expériences de travail et expériences internationales, vos langues, vos passions et loisirs).
4 Pourriez-vous nous raconter l'origine de votre entreprise? Particulièrement, nous raconter ce qui vous a motivé à vous engager dans ce projet entrepreneurial?
   4.1 Quand et comment a émergé la conception de votre affaire? (sources d'information, d'inspiration)
   4.2 Avec qui dans votre entourage avez-vous discuté de cette affaire?
   4.3 Qui a contribué à la conception de l'idée initiale de votre affaire? Et de quelle façon ?
   4.4 Qui a contribué à la transformation ou conceptualisation finale de votre affaire? Et de quelle façon ?
5 Quand et dans quel contexte avez-vous connu les autres personnes de l'équipe entrepreneuriale?
6 À votre avis, quel est l'aspect distinctif de chaque membre de l'équipe entrepreneuriale et quel a été son rôle dans la construction de votre projet entrepreneurial?

L'environnement de l'entreprise

7 Pourriez-vous nous décrire l'environnement de votre industrie? Qu'est-ce qui le caractérise le plus? Quelles sont les règles du jeu?
8 Comment a évolué l'environnement d'affaires depuis la conception de votre entreprise jusqu'au moment actuel? (Les principaux changements).
9 Avant le démarrage de votre projet international, quelle était votre appréciation de l'environnement international?
10 Comment cette perception a-t-elle évolué au fil du temps?

L'orientation internationale et la trajectoire internationale de l'entreprise?

11 Quelles ont été vos motivations (internes et externes) pour démarrer ce processus d'internationalisation?
12 Qu'est-ce qui a entamé le démarrage international dans votre organisation?

13 Au début, quelle était votre image internationale (s'il y a lieu) à propos de la place que vous vouliez voir occuper par vos produits ou services sur le marché international, ainsi que l'organisation dont vous avez besoin pour y parvenir?
14 Cette vision a-t-elle été modifiée au cours du temps? Dans quel sens?
15 Quels contacts personnels, d'affaires et de connaissances ont été des clés au démarrage de l'internationalisation de l'entreprise?
16 À votre avis, quels sont les facteurs qui sont à la base du succès (ou du non-succès) de l'internationalisation de votre entreprise?

Le processus de formation de l'opportunité

17 Dans votre domaine d'activité, qu'est-ce que c'est qu'une opportunité d'affaires?
18 Quelles seraient les spécificités de l'opportunité internationale (pourriez-vous nous illustrer avec quelques exemples et types d'opportunités?)
19 Comment a été identifiée, saisie ou créée la première opportunité internationale?
   19.1 Qui a participé à ce processus? Comment ?
20 À votre avis, quelles ont été les opportunités dans le contexte de l'internationalisation qui ont eu le plus grand impact sur l'organisation?
21 Pourriez-vous nous raconter l'expérience d'une **opportunité réussie** dans le contexte international ?
   21.1 Comment avez-vous identifié cette opportunité réussie (sources d'information, sources d'inspiration, ceux qui ont participé) ?
   21.2 Comment a-t-elle évolué entre l'idée initiale et la conceptualisation finale de l'opportunité internationale?
   21.3 Combien de temps cela a-t-il pris?
   21.4 À quels problèmes avez-vous dû faire face dans ce processus et comment les avez-vous gérés?
   21.5 Tout au long de ce processus qui a contribué? Comment ?
      - Lors de la veille d'information
      - Lors de l'interprétation et de l'évaluation de l'information ou du potentiel
      - Lors de l'intégration finale
      - Lors de la prise de décision de l'opportunité à exploiter
22 Pourriez-vous nous raconter une expérience d'une opportunité **non réussie** dans le contexte international?
23 À votre avis, qu'est-ce qui explique l'échec ou le moindre succès de cette opportunité?
24 Quels sont les apprentissages de ces expériences et comment les avez-vous intégrés dans votre organisation?

Les réseaux de contacts de l'entrepreneur

25 Quels contacts ont été les plus importants lors de ce processus de l'opportunité internationale? (Autant dans votre milieu local, national que dans le contexte international)
   25.1 Comment avez-vous rencontré et approché ces personnes?
   25.2 Décrivez votre relation avec elles
   25.3 Quelles relations sont demeurées et quelles relations ont disparu?
26 Quelle importance accordez-vous aux activités de réseautage? (Pourriez-vous nous préciser le temps consacré à cette activité?)

Conclusions

27 Quelles ont été les plus importants apprentissages que vous avez faits lors de ce processus de formation de l'opportunité à l'international?
28 À votre avis, quels seront les facteurs qui contribueront le plus à la création et à l'identification de nouvelles opportunités internationales?
29 À votre avis, quels seront les facteurs qui contribueront le plus au succès de l'internationalisation de votre entreprise à l'avenir?

Autres

30 Avez-vous des choses à ajouter que nous n'avons pas couvertes dans cette entrevue et qui vous semblent utiles pour la compréhension de la problématique?
31 Auriez-vous d'éventuels commentaires, réserves ou suggestions à nous faire sur cette entrevue?
32 Auriez-vous des documents concernant votre entreprise, son internationalisation ou encore les réseaux auxquels vous adhérez qui pourraient être utiles à cette recherche et que nous pourrions consulter?

ANNEXE H 1

STRUCTURE D'ENTREVUE

Thèmes	Sous thèmes	Questions ou observations
Aperçu général de l'entreprise	Aperçu général de votre organisation	Produits et services, marchés, niches de marché, la taille de l'organisation
	Définition de l'affaire	Comment définissez-vous votre affaire? Mission
L'entrepreneur dirigeant et l'émergence de l'organisation.	Cheminement personnel	Pourriez-vous nous raconter dans quelques mots votre cheminement personnel? (Modèles, formation, antécédents entrepreneuriaux personnels et familiaux, expériences de travail et expériences internationales, langues, passions et loisirs
	la conception de votre affaire	Quand et comment a émergé votre affaire?
	Contacts	Avec qui de votre entourage avez-vous discuté de cette affaire? Il y a quelqu'un qui vous a motivé à vous engager dans ce projet
	La conception de l'idée initiale	Qui a contribué à la conception de l'idée? De quelle façon ?
	La transformation et conceptualisation finale	Qui a contribué à la transformation et conceptualisation finale de l'opportunité ? De quelle façon ? Temps de transformation (idée au projet)
	la vision de l'organisation	Au moment de la création
L'équipe entrepreneuriale	Profil et histoire brièvement	Quand et dans quel contexte avez-vous connu les membres de l'équipe entrepreneuriale?
	Aspect distinctif et rôle de chaque membre	À votre avis, quel est l'aspect distinctif de chaque membre d'ÉE et quel a été son rôle dans la construction de votre projet entrepreneurial ?
L'environnement de l'entreprise (Appréciation)	Appréciation de l'environnement de votre industrie	Qu'est-ce qui le caractérise le plus? Quelles sont les règles du jeu?
	Évolution de l'environnement	Comment a-t-il évolué depuis la conception de votre entreprise jusqu'au moment actuel? (les principaux changements)
	Appréciation environnement international	Avant le démarrage de votre projet international, quel était votre appréciation de l'environnement international? Comment cette perception a-t-elle évolué au fil du temps ?
	Facteurs de l'environnement qui favorise ou contraint le processus	Quels sont les facteurs de votre milieu qui ont favorisé ou contraint les processus entrepreneuriaux ? Au moment de la création Lors de l'indentification une opportunite specifique dans le contexte de l'internationalisation.

Thèmes	Sous thèmes	Questions
Processus d'internationalisation de l'entreprise (orientation internationale et trajectoire)	motivations pour démarrer le PI	Qu'est-ce qui a entamé le démarrage international dans votre organisation?
	Contacts clés au démarrage international	Personnels, d'affaires et de connaissances
	Facteurs qui sont à la base du succès ou non-succès	Quels sont les facteurs qui sont à la base du succès ou non-succès du PI?
Le processus de formation de l'opportunité entrepreneuriale dans ce contexte.	Représentation de l'opportunité d'affaire	Dans votre domaine d'activité, qu'est-ce que c'est qu'une opportunité d'affaires?
	Spécificités d'une opportunité à l'international	Quelles seront les spécificités d'une opportunité d'affaire à l'international ?
	Expérience d'une opportunité réussie dans le contexte international	Pourriez-vous nous raconter le processus d'une opportunité réussie à l'international? Comment avez-vous identifié, saisi ou créé cette opportunité? Comment était-il le contexte à ce moment Comment a-t-elle évolué entre l'idée initiale et l'opportunité finale? Qui a participé à ce processus? Comment ? Combien de temps cela a-t-il pris entre l'idée initiale et l'exploitation?
	Expérience d'une opportunité non réussie	Que s'est-t-il passé ?
	Apprentissages	À votre avis pourquoi une opportunité marche et pourquoi pas? Quels sont les apprentissages de ces expériences et comment les avez-vous intégrés dans votre organisation ?
Les relations de l'entrepreneur avec ses réseaux de contacts dans ce processus	Contacts importants au PFO	Quels contacts ont été les plus importants lors du PFO et pourquoi?
		Comment avez-vous rencontré et approché ces personnes ?
		Avez-vous encore de contacts avec ces personnes?
	Évaluation de l'activité de réseautage	Les activités de réseautage que représente votre organisation? Pourriez-vous nous préciser le temps consacré à cette activité? Comment se développe le réseautage à l'international? Comment assurer un réseautage efficace
A l'avenir et conclusion	Le succès à l'avenir?	À votre avis, quels seront les facteurs qui contribueront le plus à l'identification des nouvelles opportunités à l'international? Quels seront les facteurs qui contribueront le plus au succès du PI?
	Choses ajoutées	Y-a-il des aspects que nous n'avons pas couverts et qui vous semblent utiles d'être ajoutés à notre recherche?

ANNEXE I

GUIDE D'ENTREVUE AU MEMBRE DU RS

I. Introduction à l'entretien

- Remercier pour l'entrevue qui a été référencée par…
- Présenter les participants dans l'entretien (chercheur et observateur);
- Mise en contexte de la recherche (objectif de la recherche et particulièrement de l'importance de la participation du membre d'un membre du RS de l'entreprise à la recherche) ;
- Expliquer le caractère confidentiel de la recherche (revenir sur le formulaire de consentement) ;
- Demander l'autorisation pour l'enregistrement.

II. Profil et lien avec le membre du RS

2.1 Avant de commencer et pour mieux vous situer dans ce processus entrepreneurial de l'entreprise _____, pourriez-vous nous raconter en quelques mots, votre cheminement personnel?

2.2 Quand et dans quel contexte spécifique avez-vous rencontré les membres de l'équipe entrepreneuriale de l'entreprise _____?

2.3 Actuellement (2009) quelle est votre relation avec l'entreprise et les membres de l'équipe entrepreneuriale ?

2.4 Quels sont, à votre avis, les principales forces ou les aspects différentiels de l'entreprise ?

2.5 Pourriez-vous en quelques mots nous mentionner les caractéristiques et les compétences entrepreneuriales que vous reconnaissiez chez les fondateurs de l'entreprise ABC ?

III. Processus de formation de l'opportunité international

3.1 Monsieur X nous a raconté que vous avez participé à un projet spécifique de l'entreprise, particulièrement lié à _____ (l'identification, évaluation d'une opportunité d'affaire dans le contexte international)

3.2 Pourriez-vous nous raconter ce qui s'est passé à ce moment-là?

3.3 Quelle a été votre participation dans ce processus? Dans quels moments spécifiques du processus ?

3.4 À votre avis, quels sont les facteurs qui ont contribué aux résultats obtenus dans ce processus?

3.5 Dans ce domaine d'activité, qu'est-ce qu'une opportunité d'affaires?

3.6 Pour vous quelles seraient les spécificités d'une opportunité internationale (pourriez-vous nous illustrer avec quelques exemples ?

IV **Conclusions et autres**

4.1 À l'avenir, quels sont les facteurs qui, à votre avis, contribueront le plus au succès de l'entreprise dans un contexte international?

4.2 À l'avenir, quels sont les facteurs qui, à votre avis, contribueront le plus à l'identification des opportunités internationales?

4.3 Avez-vous des choses à ajouter que nous n'avons pas couvertes dans cette entrevue et qui vous semblent utiles à la compréhension de la problématique?

ANNEXE J

FICHE DE CARACTÉRISATION GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE[28]

Nom de l'entreprise : Secteur d'activité :	Année de création:_____ Année de première opération internationale :_____
Localisation	Localisation de subsidiaires (s'il y a lieu)
Représentant légal: Fondateurs de l'entreprise _____Nombre d'associés (2009) : Profil des associés : (formation et expérience, années d'expérience internationale, langues) Entrepreneur 1 : Entrepreneur 2 : Entrepreneur 3 :	
Indicateurs de taille : Employés : ▪ Permanents (nombre):_____ ▪ Employés à l'international : ____ ▪ Employés en RetD _____ Chiffres de ventes : ▪ 2009_____ ▪ 2008_____ ▪ 2007_____	**Indicateurs généraux d'internationalisation** % de revenus des opérations internationales (exportations/total revenu) _____(2009) _____(2008) Valeur exportations :_____ Nombre de pays d'exportation 2009 :____ Quels pays : _____ _____
Éléments généraux de l'organisation: Niveaux hiérarchiques dans l'organisation ou niveau d'autorité (par rapport à un organigramme) Distribution des employés par niveau de formation : ▪ Technicien _____ ▪ Premier cycle : _____ ▪ Deuxième cycle : _____ Troisième cycle : _____	Secteurs vers quels se dirigent vos principaux produits et services : Principaux marchés internationaux
Alliances et réseaux de l'entreprise	
Principaux alliances et contacts de l'entreprise	Objectifs de l'alliance ou la relation :
1	
2	
3	

[28] Recherche sur l'internationalisation de PME High tech industrie de logiciel 2009 L.M FERRO

ANNEXE K

LES SEPT DIMENSIONS QUI CARACTÉRISENT L'OPPORTUNITE DU CRÉNEAU CHEZ PHÉNIX

Caractéristiques	**Propos des entrepreneurs (E) et membres de leurs réseaux sociaux (RS)**
Besoin du marché	*En Afrique (99)…on voyait bien que ces grandes entreprises là, XX, dans ce cas-là, n'avait aucune solution logicielle pour répondre aux problématiques sociales* **(E1).** *Au Congo, 2006… c'était une problématique qu'on connaissait bien… au niveau de la gestion de l'information, sur les populations les communautés, les personnes affectées, dans la zone du projet* **(E1).** *[…] souvent, dans ces projets-là, c'est que justement, y a tellement de gens impliqués, pis les données sont gérées manuellement… ou avec Excel ou des choses comme ça. Donc, y a plein de familles qui sont oubliées… C'est là où les problèmes se dessinent… Donc eux ont aucune idée comment faire ce processus-là (***E2).**
Expertise Technologique, internationale et entrepreneuriale	*Toutes nos expériences cumulées, c'est en technologie. …tu baignes en technologie et t'apprends, tu fais des formations complémentaires… j'ai fait une formation deuxième cycle en développement logiciel. Fait que tu finis par acquérir un bagage avec ça… E1 était concepteur de base de données chez B. au début. Fait que c'est toutes des expériences qui se cumulent. Tu finis par comprendre la technologie* **(E2).** *[…] tout le travail, on l'a fait à l'international finalement* **(E1).** *[…] c'est plutôt à travers mon expérience avec B. que j'ai vu que ces entreprises-là ont développé des gros systèmes qui génèrent beaucoup d'informations. Mais y s'en servent pas pour prendre des décisions* **(E1).** *Je travaillais sur le projet de XX, en 1998-2002, au Tchad, et au Cameroun, pendant quatre ans.***(E2)** *En 99, on voyait très bien qu'y avait quelque chose. On pouvait développer un système de gestion qui pourrait les aider à mieux gérer leur opération...* **(E1)**
Synchronisation solution technologique	*En 99, on avait déjà une opportunité de faire une espèce de levier sur l'intégration des données géomantiques. On pouvait développer un système de gestion qui pourrait les aider à mieux gérer leur opération...* **(E1)** *On voyait déjà des synergies dans ce qu'on faisait de notre côté* **(E2).** *« Le client cherchait une solution pour centraliser l'ensemble de ces données d'exploration et améliorer le suivi des activités d'exploration minière. Phénix a développé et mis en place un système de gestion mensuelle de l'information qui permet la supervision de toutes ces activités d'exploration minière. L'application est à présent utilisée par les géologues et l'Équipe de gestion corporative à travers le monde pour contrôler et suivre les activités de forage, ainsi que les indicateurs de performance clés dans les domaines de la santé, sécurité et environnement. »* ***Web site Phénix, 2010***

Génération de la valeur et récurrence	*Quand on en est venus à lancer l'entreprise… c'était plus focussé sur la géomantique complètement. Mais plutôt sur comment mieux gérer l'information pour que les décideurs puissent s'en servir incluant la géomantique* **(E2).** Projet au Congo*… Au départ, c'était un petit projet de 25-30 000$. Mais depuis, dû à notre entrée sur ce site-là, on parle de plus de 1,5 M $.* **(E1).** *Les aspects clefs du système de Phénix résident dans l'intégration des données cartographiques et des images satellites (autant internes que publiques) avec données géo référencées produites de façon mensuelle par le programme d'exploration* **(RS).** *On a une approche de développement logiciel…on fait pas une analyse pendant six mois pour éventuellement bâtir un logiciel et éventuellement livrer ça au client. Nous, c'est petit morceau par petit morceau. On livre immédiatement au client. Y a un retour sur son investissement* **(E1***).* *On a diversifié avec ce client-là. Après ça, on est monté au niveau corporatif…* *…quand tu fais un bon travail sur un site, ça fait des bruits jusqu'au niveau corporatif, la maison mère. Et là on est démontrés à ce niveau-là, via des contacts qu'on a eus sur le site. Fait qu'aujourd'hui, sur le site, au Congo, tout le monde connaît Phénix… tout le monde parle en bien de Phénix.* **(E2)** *quand le client voit clairement la valeur ajoutée dans le service qu'on a offert, b'en… y en trouve d'autres opportunités et y en ajoute* **(E1)**

Dimension temporelle Progression PFO t Émerge (to) Bon moment (t1) Durée (t2)	*[…] on parle de 1998-1999,… on arrivait carrément de la géomantique… quand on parlait de lancer une entreprise, on parlait vraiment de comment on peut offrir un service en géomantique* **(E1***).* *On était au Tchad ensemble en 1999…on voyait déjà à cette époque-là que dans le cas de la responsabilité sociale, en fait, y avait beaucoup d'informations aussi sur le territoire qui était là et c'était géré de façon complètement déconnectée du reste de l'entreprise* **(E2***).* *Il est arrivé toutes sortes de choses dans notre vie …le timing était pas bon. Le timing était pas là* **(E1).** *On se parlait tout le temps. Tous les quelques mois...* **(E2)** ***[****…] au moment où toute l'évolution de l'idée était… et qu'on en est venus à lancer l'entreprise…on restait toujours en contact et tout ça. Et éventuellement, ça prenait un élément déclencheur pour dire – Okay, on se lance* **(E1***).* *Y avait une opportunité d'affaires qui était en 1998 et qui était pas là. Quand on a fondé l'entreprise en 2004, elle n'était pas encore présente, elle commençait seulement* **(E2).** *T'avais les principes de l'Équateur qui commençaient aussi à s'appliquer au niveau des bailleurs de fonds…* **(E2)** *On a commencé déjà en 2004 à tâter le marché, On était les seuls dans le marché à ce moment-là* **(E2).** *Dès 2006, on a pu commencer à vraiment se concentrer uniquement sur la partie responsabilité sociale…* **(E1)** *[…] le début du projet en 2006. On visait quelques semaines de travail au début. C'est toujours comme ça, on commence…***(E2)** *Déjà en trois semaines, on avait déjà livré une partie du logiciel avec l'information intégrée…Tant que ton service est de qualité et que tu dépasses les attentes de ton client… c'est sûr que t'es là pour longtemps* **(E2).** *Aujourd'hui, on sent que l'opportunité est encore meilleure mais dans cinq ans, elle va être encore plus forte. Pis dans 10 ans, elle va être encore plus forte. Fait que c'est une opportunité qui est croissante* **(E2).**
Dimension spatiale	*Un projet au sud du Congo, dans la région du Katanga. C'est la région cuprifère,… C'est un projet qui était en développement, comment y appellent ça… en études préliminaires en fait, en 2005-2006… Et à cette époque-là, y avait déjà des études qui étaient en cours sur le terrain, au niveau social. Donc, évaluer la zone d'impact social du projet. Évaluer l'impact, les communautés, etc. Et y avait une des personnes qui étaient impliquées sur le projet…* **(E 2)** *On a embauché des gens… et on les a envoyés au Congo. Puis c'est leur premier voyage à l'étranger. Puis ça a pas marché… quand on embauche des gens… quand on passe l'entrevue, une personne peut avoir un beau diplôme, jamais sortie de Montréal. L'autre personne peut avoir un diplôme moins élaboré ou une série de diplômes moins élaborée mais elle est allée à Madagascar, elle est allée en Indonésie… elle est allée chez une autre personne. T'sé, c'est beaucoup plus intéressant pour nous parce que elle a déjà cette ouverture sur le monde* **(E1).**

Dimension relationnelle	*Quand on a lancé l'entreprise, on a repris le contact avec tous les gens… on pensait qu'y pouvaient nous aider dont M…* **(E1)**
Information Levier : ➔ gain de crédibilité ➔réseautage ➔vigilance	*On a envoyé un paquet d'e-mails… on a pris contact avec un paquet de personnes. Faut que tu dises où t'es rendu dans ta carrière personnelle. Faut que tu dises que t'as créé une entreprise, le service que t'offres. Faut que tu le fasses rapidement. on a fait ça même avant de créer l'entreprise. On a commencé déjà en 2004 à tâter le marché* **(E2).** *Y avait eu des échanges avec lui et tout ça. Quand lui a vu que sur ce projet-là, au Congo, y avait un besoin, son réflexe a été d'appeler E2* **(E1).** *Le client là-bas… m'a contacté sur recommandation de ce monsieur-là… (***E2)**
Donneur de sens : ➔développement du SI	*Là, tu peux établir avec eux un plan de projet qui se tient ... pour rencontrer leurs objectifs… Tu gères les attentes. Tu vois que les attentes de ton client sont ceci. Mais toi, tu leur donnes encore plus…* **(E2)** *…quand le client voit clairement la valeur ajoutée dans le service qu'on a offert, b'en… y en trouve d'autres opportunités et y en ajoute* **(E1).** *Ça fait partie du processus de parler à tous les niveaux… Mais c'est sûr que la problématique principale, faut que ce soit celle du gestionnaire qui a un budget* **(E2).**

ANNEXE L

SYNTHÈSE DES HUIT CAS DES PME-HT DU QUÉBEC

1. Présentation du cas Phénix

« Nul n'est prophète dans son pays »… disait E1, président de Phénix en parlant du parcours de l'entreprise qui, depuis sa création en 2004, a visé le marché international et a participé à de nombreux projets internationaux d'infrastructure. Cependant, dès 2009, les fondateurs de cette entreprise reçoivent différents prix canadiens en reconnaissance de leurs efforts, de leur vision unique, qui a fait de leur affaire une réalité et un succès dans le domaine de la responsabilité sociale. En 2010, Phénix est reconnue comme « un leader mondial en matière de gestion de l'impact social et de la performance environnementale. »

Dès la période de leurs études universitaires, les deux jeunes fondateurs, géographes, ayant des spécialisations en informatique et télédétection, avaient l'idée de créer une entreprise. Cependant, il leur a fallu attendre six ans pour concrétiser leur projet d'entreprise. Pendant ce temps-là, chacun de son côté a acquis une riche expérience à l'international (différents pays répartis sur trois et quatre continents) dans des domaines connexes, liés à la responsabilité sociale et à la gestion de l'information des grands projets pour la prise de décision. Ces expériences leur ont permis de générer des synergies pour la définition de leur projet entrepreneurial, ainsi que de bâtir un réseau de contacts internationaux, axé sur la confiance technique, construite lors de leur participation à des projets d'infrastructure.

[…] La responsabilité sociale. C'était le domaine sur lequel on a capitalisé. On s'est dit… Il y a une opportunité, un créneau… à développer ici. » (E1)

Au début, la proposition de valeur au marché était un peu floue, même si le créneau était déjà identifié. Cette situation était expliquée par les entrepreneurs comme nécessaire au démarrage de l'entreprise pour laisser la porte ouverte à l'identification des opportunités.

« Quand on a lancé l'entreprise, c'était plus focalisé sur la géomantique complètement. Mais vraiment plutôt sur comment mieux gérer l'information pour que les décideurs puissent s'en servir en incluant la géomantique. » (E2)

« Les premières opportunités qui arrivent, tu les prends … quand tu pars en affaires, t'as pas le choix. » (E1)

Deux ans après sa fondation et une fois que se sont concrétisées plusieurs opportunités d'affaires dans ce créneau, l'entreprise s'est concentrée davantage sur la gestion d'impacts sociaux dans les secteurs : industriel, minier, pétrolier, gazier, énergétique et forestier. Par la suite, les conditions du contexte ont favorisé le développement d'un deuxième volet sur la performance environnementale. La proposition de valeur aux clients potentiels en 2009 se synthétise ainsi:

« Contribuer à atteindre vos objectifs d'affaires tout en respectant vos engagements reliés à votre stratégie en responsabilité sociale et environnementale tant au niveau opérationnel que stratégique.»

Dans ce domaine d'activité, les frontières sont floues et l'entreprise, dès sa création, a été active dans des projets internationaux d'infrastructure, en Amérique, en Afrique et en Asie. En 2009, 97 % des revenus de l'organisation provenaient de projets internationaux. (Voir tableau L.1).

Tableau L.1 Fiche de l'entreprise Phénix : information générale et ÉE

Année	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Évolution d'effectifs	n.d	37	45	110
Niveaux hiérarchiques		3	3	3
Style de management				Informel
Âge de la firme				7 ans
Premières exportations	1ère année			
Chiffre d'affaires (M $)				5 M $
Exportations/revenus totaux				97 %
Pays				22
Continents				5
Niche de marché	RSE et performance environnementale			
Secteurs	Projets d'infrastructure (mines, pétrole, services publics, transports, etc.).			
Mode d'entrée	Exportation services		Bureau	Coentreprise
Situation internationale	Croissance, consolidation régionale			
Profil du personnel				
. Formation (2009)	Technicien (30 %) 1er cycle (environ 50 %), 2e cycle (25 %)			
. Langues	(anglais, français, espagnol et portugais)			
. Âge moyen	30 ans			
ÉE	Deux membres (2e cycle), étant dans la trentaine lors de la création de l'entreprise, compétences diversifiées (technologiques, commerciales et de l'industrie, financières et entrepreneuriales, acquises à l'international)			

Entre 2004 et 2009, l'entreprise a doublé trois fois son chiffre d'affaires. Cette démarche a été accompagnée du développement de réseaux de contacts spécialisés, principalement des consultants « qui sont partout dans le monde » et qui facilitent l'accès aux marchés ainsi que le développement d'un réseautage efficace pour des nouveaux projets.

Le tableau L.2 présente les apprentissages qui émergent de l'analyse du cas Phénix en ce qui concerne les spécificités et les similitudes par rapport aux autres cas étudiés de l'échantillon du Québec, selon les quatre sous questions qui guident la recherche. Cette même structure de tableau de synthèse est utilisée pour les sept autres cas étudiés.

Tableau L.2 Apprentissages liés au cas Phénix en comparaison des sept autres cas

Spécificités	Similitudes
Générales Entreprise qui démarre à l'international depuis sa création en capitalisant sur des RS internationaux Une séquence de gains de légitimé en premier lieu à l'international pour revenir ensuite sur le marché local.	**Générales** Entreprise technologique configurée par une équipe entrepreneuriale avec un niveau de formation de deuxième cycle.
Signification de l'opportunité Le cas illustre la dimension temporelle de l'O en ce qui concerne un temps long de réflexion entre l'idée et la conceptualisation finale de l'opportunité (6 ans) Les expertises technologiques et internationales préalables des entrepreneurs sont mises en commun pour l'identification et la conceptualisation de l'OI. Le peu de distinction entre une opportunité locale et internationale lorsque les frontières sont perçues comme grises.	**Signification de l'opportunité** Six dimensions qui contribuent à comprendre ce que les entrepreneurs technologiques considèrent comme étant une opportunité d'affaires dans leur domaine d'activité. Soit le besoin du marché, l'expertise, le fit ou l'intégration, le potentiel de valeur avec sa récurrence, la dimension temporelle et la dimension relationnelle.
La représentation de l'environnement Un environnement à la création d'une petite entreprise novatrice basée sur les connaissances exigeant des efforts pour bâtir une légitimité. Dans le domaine d'activité de l'entreprise, une vision mondiale sans frontières. Un monde interconnecté par des réseaux de connaissance dans lesquels l'entreprise gagne une crédibilité technique pour mieux s'insérer.	**La représentation de l'environnement** La vision ou répresentation d'un monde sans frontières qui est également celle de l'entreprise GlobalClip.

Spécificités	Similitudes
La construction de réseaux à l'international Un réseautage international efficace au PFO qui démarre en capitalisant sur l'expérience de travail des fondateurs, acquise antérieurement à la création de l'entreprise. Cette expérience autant diversifiée (continents et pays) que spécialisée (dans le domaine). L'importance de se déplacer sur les sites pour un contact personnel, ce qui facilite l'élargissement du cercle d'influence, axé sur la réussite du projet (effet domino). L'internet aide mais ne se substitue pas aux contacts personnels lors du PFO.	**La construction de réseaux à l'international** Trois types de réseautage sont utilisés à l'international (réseautage du démarrage qui capitalise sur l'expérience des entrepreneurs, réseautage d'opération qui capitalise sur l'expérience réussie de l'entreprise et un réseautage de prospection pour l'ouverture des nouvelles relations). Les séquences de configuration des réseaux varient selon les entreprises. Ce cas se rapproche de Lune et de Gamme où les fondateurs possèdent une riche expérience dans leur domaine d'activité.
Rôle des RS lors du PFO Le rôle des réseaux est celui de levier dans le gain de crédibilité et facilitateur du réseautage. Également, un rôle passif et modérateur de la décision de création de l'entreprise.	**Rôle des RS lors du PFO** Rôle informationnel lors d'échanges tout au long du PFO.

2. Présentation du cas Lune

Montréal est reconnue mondialement pour sa créativité dans le domaine du divertissement technologique et Lune, un créateur et éditeur de jeux vidéo, est représentatif de ce secteur d'activité. Cette entreprise a été créée en 2007 en plein cœur du Vieux Montréal par une équipe entrepreneuriale, initialement composée de trois entrepreneurs dans la trentaine qui avaient de l'expérience en affaires et des connaissances dans le domaine. L'un d'entre eux (E1), un expert en jeux électroniques et passionné par ce qu'il faisait, ayant dix ans d'expérience de travail dans le domaine, est reconnu comme un « *serial* entrepreneur » par les membres de son réseau, étant donné qu'il a participé à la création d'autres entreprises (trois) et a concrétisé plusieurs opportunités d'affaires dans le domaine des jeux. Il invite deux anciens collègues à se joindre à lui pour la conception et le développement de sa nouvelle idée d'affaires : un premier collègue de l'époque de son bac en administration et un second, confrère de travail qui partageait avec lui sa passion pour les jeux ainsi que son intérêt pour la création d'entreprises.

Tous les fondateurs apportaient leurs connaissances et leurs réseaux de relation à la création de l'entreprise[29] et chacun, en accord ses compétences et habiletés développées au fil des années de parcours professionnel, a joué un rôle central dans la

[29] Un des membres de l'équipe entrepreneuriale remarquait : « Toute l'entreprise a vraiment été bâtie par les connaissances des cofondateurs essentiellement. »

conception et le développement du projet entrepreneurial. E1 est reconnu par les membres de l'équipe entrepreneuriale et les membres du réseau d'affaires comme le créatif et l'innovateur. Il possède une formation en gestion et en marketing et un sens aigu du marché des jeux vidéo. Son rôle principal est centré sur la recherche de nouvelles idées sur le marché qui puissent se transformer en jeux vidéo pour le grand public et ce, sur diverses plateformes[30]. Lors de la phase de formation de l'opportunité, cet entrepreneur s'appuie sur ses réseaux de relations afin d'affirmer et d'intégrer des atouts qui donnent de la valeur à la conception initiale des jeux. Pour sa part, E2 a une formation en gestion et une expérience en recherche de financement des entreprises et des processus de fusion et d'acquisition. Il est focalisé sur l'élaboration du plan d'affaires[31] ainsi que sur l'identification des capitaux pour le financement du développement et la commercialisation des jeux vidéo en mobilisant ses réseaux de connaissances. Les trois autres partenaires ont apporté la conception technique (l'engin de développement multiplateforme) pour le développement de jeux. Ces caractéristiques de l'équipe entrepreneuriale ont été jugées par les investisseurs comme l'élément « déclencheur » qui les aurait convaincus de s'engager dans ces projets.

Le démarrage à l'international de cette entreprise correspond à la typologie des entreprises connues comme *« born global »* ou « *international new venture* » qui s'orientent vers l'international dès leur création et qui présentent une démarche rapide et précoce (Oviatt et McDougall, 1994 ; Knight et Cavusgil, 1996). Celle-ci est facilitée par l'entremise des réseaux de relations des membres de l'équipe entrepreneuriale et par la consolidation d'alliances (partenariats pour l'acquisition de licences et pour la distribution). Ces entrepreneurs perçoivent leur marché comme global, ce qui a été facilité par la technologie et l'acceptation ou succès (des émissions américaines et des livres connus) dans un grand nombre de pays. Ces jeux ont été créés et commercialisés dans divers pays, principalement dans les pays anglo-saxons.

Entre 2007 et 2009, Lune a développé et commercialisé 12 jeux différents qui sont actualisés et relancés pour de multiples plateformes, cette caractéristique étant un élément central dans la proposition de valeur qui s'offre aux joueurs. Chacun de ces développements constitue un cas d'identification et de mise en valeur des opportunités d'affaires, qui est dirigé vers une communauté de joueurs internationaux.

[30] PC, Mac, Nintendo, Wii, DS, iPhone and iPod Touch on the Apple App Store.

[31] Il est reconnu par le RS d'affaires de l'entreprise comme quelqu'un de « très solide au niveau des finances ».

Tableau L.3 Fiche de l'entreprise Lune : information générale et ÉE

Caractéristique	Année	2008	2009	2010	2011
Évolution d'effectifs		58	80	100	120
Niveaux hiérarchiques			3	3	3
Style de management					Informel
Âge de la firme					4 ans
Premières exportations		2e année			
Chiffre affaires (M$)		4	10	n.d	Plus de 10 M$
Exportations/revenus totaux					97 %
Pays					22
Continents					5
Niche de marché	Jeux grand public sur de multiples plateformes (PC, Wii, Mac, iPhone, Xbox 360).				
Secteurs	Logiciel de divertissement				
Mode d'entrée	Distributeur partenaire mondial				
Situation internationale	Croissance en capitalisant sur les RS sur Internet et alliance avec l'un des plus grands producteurs d'émissions de télévision au monde				
Profil du personnel					
. Formation (2009)	Technicien et 1er cycle (environ 90 %), 2e cycle (10 %)				
. Langues	(anglais, français)				
. Âge moyen	moins de 30 ans				
ÉE	Cinq membres, de moins de 40 ans (entre 36 et 39 ans), compétences diversifiées, acquises à l'international (dans l'industrie, commerciales, financières et technologiques et spécifiques au PFO : (vigilance, réseautage et sociale, et dimension cognitives (intuition, bon jugement, vision)				

Ils suivent une procédure similaire d'identification des licences pour l'exploitation. Le processus de développement de jeux a pris une ampleur sans précédent lors de l'annonce du lancement de 15 nouveaux jeux pour le deuxième semestre de 2011, dont 7 jeux sur Facebook (nouvelles de presse).

Tableau L.4 Apprentissages liés au cas Lune en comparaison des sept autres cas

Spécificités	Similitudes
Générales	**Générales**
Entreprise dans une industrie très représentative de la TIC canadienne (positionnée comme étant un leader mondial). Fondée par un entrepreneur « *serial* ». L'expérience des entrepreneurs lors du PFO.	Entreprise technologique configurée par un équipe entrepreneuriale avec un niveau de formation de deuxième cycle et des compétences diversifiées (capital humain, compétences entrepreneuriales)

Spécificités	Similitudes
Une opportunité axée sur un besoin implicite, donc un PFO plutôt de création.	Rationalité lors de la configuration de l'ÉE (Gamme) et lors de l'évaluation du potentiel d'un jeu (risque calculé).
Signification de l'opportunité Le besoin implicite qui illustre plutôt la création. La dimension valeur potentielle en estimant autant la valeur pour le marché que pour l'entreprise. Le potentiel de récurrence liée au développement d'un jeu sur différents plateformes. Ainsi, qu'au potentiel de transférer un concept d'un contexte à un autre. La dimension temporelle, liée au synchronisme d'arriver à un bon moment. Illustrée par l'apprentissage gagné, lors d'une expérience moins réussie de lancement d'un jeu. La dimension temporelle lors de l'évolution de la conceptualisation initiale et finale de l'O. La spécificité de l'OI moins remarquée mais la dimension spatiale est prise en compte lors de l'indentification de licences pour le développement de jeux (potentiel de récurrence)	**Signification de l'opportunité** Six dimensions qui contribuent à comprendre ce que les entrepreneurs technologiques considèrent comme étant une opportunité d'affaires dans leur domaine d'activité. Soit le besoin du marché, l'expertise, le fit ou l'intégration, le potentiel de valeur avec sa récurrence, la dimension temporelle et la dimension relationnelle. Même si l'on analyse dans ce cas l'opportunité dérivée lors du développement d'un nouveau jeu, le cas fournit la preuve évidente de différents types d'opportunités : l'O de la niche, l'opportunité dérivée et l'O enchaînée. Nature construite de l'O (GlobalClip)
La représentation de l'environnement Un environnement dynamique.	**La représentation de l'environnement** Une industrie de jeux vidéo influencée par les forces du marché (vision occidentale). Cette vision est partagée par des entrepreneurs technologiques de d'autres industries (Gamme et 3DStruct).
La construction de réseaux à l'international Au démarrage un réseautage efficace au PFO bâti sur les expériences de travail antérieures des entrepreneurs dans leur domaine d'expertise et la légitimité d'un des entrepreneurs (E1) au-delà des frontières. La synergie de réseautage des membres de l'ÉE pour démarrer un réseau efficace à l'intégration des opportunités (industrielles et financières) Le réseautage de prospection efficace lors de l'identification de licences et le réseautage de capitalisation et d'effet domino pour la mise en valeur de l'O.	**La construction de réseaux à l'international** Trois types de réseautage sont utilisés à l'international (réseautage du démarrage qui capitalise sur l'expérience des entrepreneurs, réseautage d'opération qui capitalise sur l'expérience réussie de l'entreprise et réseautage de prospection pour l'ouverture de nouvelles relations). Les séquences de configuration des réseaux varient selon les entreprises. Ce cas est semblable chez Lune et Gamme où les fondateurs possèdent une riche expérience dans leur domaine d'activité.
Rôle des RS lors du PFO L'effet du rôle passif du RS (donneur de sens) lors de l'ajustement d'un jeu.	**Rôle des RS lors du PFO** Rôle informationnel lors d'échanges tout au long du PFO et de levier de ressources lors de la mise en valeur.

3. Présentation du cas Gamme

En 1999 à Montréal, Gamme est fondée par une équipe de trois entrepreneurs qui détiennent tous les trois un baccalauréat en génie informatique et une riche expérience de travail dans des domaines technologiques connexes. L'un d'entre eux, E2, est un expert en ingénierie de test et au fils des années de travail, il a consolidé des fortes relations d'affaires dans ce domaine. Pendant la période de travail chez son ancien employeur, E2 a conçu l'idée de création de l'entreprise en profitant de son expertise en génie de tests et vu le faible intérêt de son employeur porté au développement de cette branche de l'ingénierie.

Cette idée d'affaires est partagée avec un collègue de travail, E1, qui la valorise en estimant son potentiel sur les marchés et reconnaît l'existence de réseaux des relations complémentaires, nécessaires au développement du projet. E1 a avoué qu'au début de sa carrière, il n'était pas convaincu de devenir un entrepreneur; cependant, ce sera l'exemple de son père qui a démarré une entreprise de logiciels et les conversations avec un ami de l'université qui rêvait de développer une entreprise, qui d'une certaine façon, l'ont inspiré. E1 a obtenu une maîtrise en administration des affaires (MBA) et possède une riche expérience en direction des entreprises technologiques ainsi qu'un réseau diversifié de relations autant technologiques que commerciales et financières. Son parcours dans le milieu technologique montréalais lui a valu d'être reconnu pour sa détermination à la réalisation des projets, son orientation stratégique, sa facilité de communication et son leadership. Le troisième membre de l'équipe entrepreneuriale, E3, est d'origine marocaine; il est responsable du développement des ressources humaines et de la configuration des équipes de travail. Il manifestait très jeune son esprit entrepreneurial à travers la réalisation de différentes activités et projets entrepreneuriaux. Il recherchait une opportunité de démarrer une entreprise jusqu'au jour où son ami de l'université, E2, l'a invité à participer à la conception et au développement de ce projet.

Ce fut le moment déclencheur pour le démarrage de l'entreprise; ainsi, les connaissances et les savoir-faire des trois ingénieurs sont mis à contribution pour le développement de cette idée d'affaires : les réseaux pour commercialiser les produits, l'expertise technique, l'expertise en gestion générale et en financement des projets. Les trois entrepreneurs préparent un plan d'affaires et mobilisent leurs réseaux de relations proches pour faciliter l'accès aux ressources et le développement des opérations de fusion et d'acquisition. La proposition de valeur au marché est synthétisée en une phrase: « Offrir des produits et services électroniques, afin d'optimiser les activités de tests à chaque étape du cycle de production, pour accroître la satisfaction de l'utilisateur final du produit dans des secteurs très précis tels que: télécommunication, aérospatiale, défense et automobile ». L'entreprise créée est focalisée sur la croissance en privilégiant une stratégie de fusions et d'acquisitions, ce qui lui a permis d'avoir accès à des réseaux de relations très spécialisées. Ces réseaux

ont également facilité l'expansion internationale. Ainsi, dans une courte période, Gamme commence à enregistrer de très bons indicateurs de croissance. Entre 2004 et 2009, elle a présenté une croissance du 600 % de son chiffre d'affaires, en surpassant de loin les prévisions initiales du plan d'affaires, en plus de se démarquer des autres entreprises du secteur, autant sur le marché canadien qu'américain. En 2010, l'entreprise possède des bureaux à Atlanta, Toronto, Ottawa, Palo Alto et Belfast, Guadalajara et Yokohama au Japon et ses activités internationales représentent environ 60 % du chiffre d'affaires.

Trois types d'opportunités d'affaires sont reconnues par les membres de l'équipe entrepreneuriale comme centrales dans la définition de leur entreprise : un premier type d'opportunités est à l'origine de la création de l'organisation et est lié à la focalisation dans le domaine du génie de tests; un deuxième type, les opportunités dérivées, sont liées à l'identification des grands projets dans l'ingénierie de tests pour différents secteurs d'activités (aérospatial, télécoms, électronique, défense et automobile) et un troisième type d'opportunités favorise la stratégie de mise en valeur des opportunités commerciales, la croissance et la diversification de l'organisation ainsi que l'expansion internationale.

Tableau L.5 Fiche de l'entreprise Gamme : information générale et ÉE

Caractéristiques **Année**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Évolution d'effectifs		250	227	275
Niveaux hiérarchiques		3	3	4
Style de management			Directif, décisions hiérarchisées	
Âge de la firme				12 ans
Premières exportations	1ère année, dynamisme à la 6e année			
Chiffre d'affaires (M $)			45	
Exportations/revenus totaux	40 %		60 %	
Pays			16	16
Continents			3	3
Niche de marché	Ingénierie des tests des produits électroniques			
Secteurs	Aérospatial, défense et sécurité			
Mode d'entrée	Revendeurs à valeur ajoutée		Fusions et acquisitions	
Situation internationale	Croissance, diversification régionale			
Profil du personnel				
. Formation (2009)	70 % Génie informatique			
. Langues	Anglais et Français,			

ÉE : Quatre membres (2e cycle), compétences et réseaux. À l'origine, trois membres, de moins de 40 ans. Tous des ingénieurs en génie informatique. E1, possédait un MBA. Collègues de travail. Plus de 15 ans d'expérience dans le domaine.

Ce troisième type d'opportunités est lié au processus de fusion et d'acquisition des petites et moyennes organisations très spécialisées qui en plus de leur expertise technique, possédaient la connaissance du marché visé et des réseaux d'affaires, ce qui a généré un effet de levier sur la stratégie d'expansion de Gamme à l'échelle mondiale. Ainsi, les opportunités dérivées et les opportunités de fusions et d'acquisitions des organisations *(opportunités enchaînées)* s'enchevêtrent pour enrichir la proposition de valeur dans des marchés très spécialisés. À partir de ces types, nous avons focalisé nos analyses autant sur des opportunités réussies que non réussies.

Le tableau L.6 présente les apprentissages qui émergent de l'analyse du cas Gamme en ce qui concerne les spécificités et les similitudes par rapport aux autres cas étudiés de l'échantillon du Québec, selon les quatre sous-questions qui guident la recherche.

Tableau L.6 Apprentissages liés au cas Gamme en comparaison des sept autres cas

Spécificités	Similitudes
Générales PI graduel qui devient accéléré à partir de la sixième année (*re-born global*) Reconnaissance de l'apprentissage tacite avec l'expérience, mais aussi de l'effet de levier (alliances). Un élément clé du succès du PFO est l'activité d'évaluation d'alternatives dans la phase d'interprétation et de traitement de l'information. L'expérience acquise lors des PFO à l'international ➔ démarche planifiée (certaines routines s'institutionnalisent, mais il y a des possibilités pour de nouvelles O). La démarche du PFO est plutôt planifiée qu'émergente.	**Générales** Apprentissage suite à une mauvaise expérience : les opportunités se concrétisent avec la prise de décision du client. Donc l'importance de la connaissance du marché et du client pour savoir anticiper si le projet envisagé fait partie de ses priorités. (situation similaire au cas de SSolution)
Signification de l'opportunité Même si les entrepreneurs reconnaissent les sept dimensions. Ils notent : i] le besoin insatisfait qu'il faut remplir en reconnaissant la nature objective de l'opportunité dans leur domaine d'activité, donc la découverte plutôt que la création. ii) le potentiel de valeur (autant sur le marché que pour l'entreprise). La dimension spatiale lors de la démarche internationale lors de la confrontation avec des environnements plus ou moins institutionnalisés.	**Signification de l'opportunité** Six dimensions qui contribuent à comprendre ce que les entrepreneurs technologiques considèrent comme étant une opportunité d'affaires dans leur domaine d'activité. Les trois typologies de l'opportunité sont présentes : l'opportunité du créneau, les opportunités dérivées et davantage l'opportunité enchaînée à l'international.

Spécificités	Similitudes
La représentation de l'environnement Il y a des secteurs très institutionnalisés et sensibles (sécurité) dans certains marchés à accès difficile à l'international (contraintes réglementaires).	**La représentation de l'environnement** Une industrie de tests et mesures influencée par les forces du marché [technologie américaine]. Cette vision est partagée par des entrepreneurs technologiques de d'autres industries (Lune et 3DStruct).
La construction de réseaux à l'international Ce cas montre l'intentionnalité des acteurs entrepreneuriaux lors de la construction d'un réseau pertinent à la croissance et à l'expansion internationale de l'entreprise (critères sous-jacents). Afin de se positionner comme un *fournisseur global* dans son domaine d'expertise, il lui a fallu bâtir une crédibilité au-delà des frontières par l'entremise de réseaux (processus de réseautage stratégique). La configuration du réseau à l'international évolue dès l'exploitation des liens forts (réseaux d'affaires) en capitalisant sur la reconnaissance et les connaissances des entrepreneurs du marché local vers l'exploration outre-mer. Ce processus est accompagné d'un réseautage de *prospection*.	**La construction de réseaux à l'international** Trois types de réseautage sont utilisés à l'international (réseautage du démarrage qui capitalise sur l'expérience des entrepreneurs, réseautage d'opération qui capitalise sur l'expérience réussie de l'entreprise et réseautage de prospection pour l'ouverture de nouvelles relations. Les séquences de configuration de réseaux varient selon les entreprises. Ce cas se rapproche de Lune et Gamme où les fondateurs possèdent une riche expérience dans leur domaine d'activité.
Rôle des RS lors du PFO L'effet de levier de la capacité de vigilance.	**Rôle des RS lors du PFO** Rôle informationnel et de levier de ressources lors de la mise en valeur des opportunités.

4. Présentation du cas GlobalClip

En 2006, après son deuxième congé de maternité, E1, jeune diplômée en administration ayant obtenu un MBA orienté vers la planification de projets technologiques, décide de quitter son emploi dans une entreprise de télécommunications pour bâtir son propre environnement de travail, configurer une équipe et mettre en place ses idées d'affaires. À l'époque de sa maîtrise, E1 manifestait un grand intérêt pour le développement technologique en participant à des échanges avec l'École Polytechnique de Milan ainsi qu'en terminant un programme à l'École Polytechnique de Montréal. De même, pendant son travail de planification stratégique, elle extériorisait déjà une inclination entrepreneuriale qui se révélait dans son leadership, son besoin d'autonomie et d'indépendance et la gestion des équipes de travail, ce qui l'orientait finalement vers la création d'une entreprise technologique.

La source d'inspiration pour l'idée d'affaires émerge des connexions établies par cette entrepreneure potentielle pendant son congé de maternité, ce qu'elle décrit en ces termes:

« *Quand on a des enfants, on a des photos partout ...donc, j'ai commencé à regarder des applications pour faire des produits photo. Il n'y avait pas vraiment d'applications intéressantes pour l'élaboration d'albums ...je me suis fait un petit plan d'affaires et j'ai appelé plusieurs retailers. Pis là, je leur proposais quelque chose… que j'avais comme pensé, mais pas mis en place et j'ai eu des meetings partout. »* (E1)

Ainsi, l'expérience de jeune mère, la formation au MBA et l'expérience de travail de E1 s'intègrent dans la conception de l'idée d'affaires. Celle-ci est partagée avec un ancien collègue de l'université qui aide à la conceptualisation et à la mise en valeur technologique du projet entrepreneurial pour l'élaboration de l'application de l'album photo, mais qui, au fil du temps, n'a pas voulu s'engager à investir dans une nouvelle affaire.

En 2007 à Montréal, GlobalClip est fondée par E1 en partenariat avec sa sœur (comptable) et son conjoint (électronicien avec MBA) en investissant des ressources reçues d'un héritage familial (capital social). La configuration de l'équipe de travail privilégie la proximité et le partage du désir d'indépendance de ses membres, mais aussi l'apport de chacun selon sa formation et ses expériences de travail antérieures. Donc, E2 collabore dans le choix technologique qui assure que les applications sont développées pour les marchés spécifiques.

Au début, les applications de GlobalClip ciblaient davantage le marché de la vente au détail ou *retail,* mais en pensant satisfaire les besoins des utilisateurs non-familiarisés avec les photographies. La promesse de valeur aux utilisateurs est synthétisée ainsi :

Offrir un environnement de création unique, flexible et simple qui permet de se concentrer sur les produits (photos, clipart, arrière-plans, textes, films) plutôt que sur la technologie qui s'utilise. Ainsi, l'expérience de l'utilisateur devient conviviale en facilitant une courbe d'apprentissage très rapide.

La flexibilité des applications développées permet aussi de desservir d'autres marchés verticaux comme celui du corporatif ayant des applications pour la création de cartes d'affaires, l'élaboration de cadeaux corporatifs et de produits de publicité. Un an après sa fondation, l'entreprise s'oriente vers les marchés internationaux, initialement aux États-Unis, mais rapidement se tourne vers d'autres pays et continents (Amérique, Asie et Europe), présentant ainsi un dynamisme significatif qui transparaît dans son chiffre d'affaires (CA). La part des revenus internationaux qui représentait 80 % du CA en 2008 passe à 98 % en 2010, une croissance de 220 %, ce qui correspond à un marché international perçu comme global, où l'entreprise répond aux mêmes besoins dans les différents continents. Pour faciliter son expansion internationale, l'entrepreneure a bâti un réseau international configuré par des représentants dans différents pays et a privilégié un modèle d'affaires axé sur des frais de licence et des redevances appliquées sur les ventes aux clients.

Tableau L.7 Fiche de caractérisation de GlobalClip

Année	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Évolution d'effectifs	9	16	19	19
Niveaux hiérarchiques	2	2	2	2
Style de management				Informel
Âge de la firme				5 ans
Premières exportations	2e année			
Chiffre d'affaires (M $)	0,5 M $	1,5 M $	3,2 M $	
Exportations/revenus totaux	80 %	95 %	98 %	
Pays			8	
Continents			3	
Niche de marché				
Secteurs	B2B, retailler		B2B, retailler et corporatif	
Mode d'entrée	Distributeurs		Distributeurs et licences	
Situation internationale	Croissance et diversification, les applications sont devenues un standard			
Profil du personnel				
. Formation (2009)	1er cycle (12,5 %), 2e cycle (62,5 %), autre (25 %)			
. Âge moyen du personnel (2009)	30 ans			
ÉE	Deux collègues d'université, par la suite, trois, tous des membres de la même famille. E1, 36 ans, administration d'entreprises avec MBA (compétences sociale, réseautage, vigilance) et E2, conjoint, 41 ans ingénieur avec MBA (compétence technologique et commerciale) et E3, sœur (en charge de la comptabilité).			

Suite à l'identification de la niche de marché, les opportunités dérivées sont liées à l'identification de gros clients et d'alliés qui apportent de la valeur à l'entreprise, soit en revenus ou en réductions de coûts pour le développement et la commercialisation des applications dans un contexte international. Pour ce processus, l'entreprise capitalise sur l'expérience et la reconnaissance dans le milieu d'un représentant des ventes qui devient bientôt associé et de son réseau d'affaires, en améliorant les capacités de réseautage et de vigilance interne de l'entreprise pour saisir des nouvelles opportunités.

Le tableau L8 présente les apprentissages qui émergent de l'analyse du cas GlobalClip en ce qui concerne les spécificités et les similitudes par rapport aux autres cas étudiés de l'échantillon du Québec, selon les quatre sous-questions qui guident la recherche.

Tableau L.8 Apprentissages liés au cas GlobalClip en comparaison des sept autres

Spécificités	Similitudes
Générales Contribution à la compréhension du PFO d'une entreprise technologique particulière, configurée par une entrepreneure novice sans expérience dans le domaine, ce qui diffère de ce qui est souligné dans la documentation en entrepreneuriat technologique (Tesfaye, 1997; Bernasconi, 2000). Le PFO comme un processus de bricolage entre l'émergence et la planification.	**Générales** Entreprise technologique configurée par une équipe entrepreneuriale ayant un niveau de formation de deuxième cycle et des compétences diversifiées (capital humain, compétences entrepreneuriales) Rationalité lors de la configuration de l'ÉE (Gamme) et lors de l'évaluation du potentiel d'un jeu (risque calculé).
Signification de l'opportunité Deux dimensions de l'O sont récurrentes dans les discours : la dimension relationnelle et la dimension spatiale qui s'hybrident lors de PFO à l'international car les entrepreneurs sont confrontés à la dimension institutionnelle. L'utilisation d'une représentation (une métaphore) pour donner davantage de sens à la compréhension de l'opportunité. Particulièrement l'opportunité de la niche ➔ constitue « un tremplin » pour sauter ➔opportunités dérivées	**Signification de l'opportunité** Six dimensions qui contribuent à comprendre ce que les ET considèrent comme étant une opportunité d'affaires, soit le besoin du marché, l'expertise, le fit ou l'intégration, le potentiel de valeur avec sa récurrence, la dimension temporelle et la dimension relationnelle. Même si on analyse l'opportunité dérivée lors du développement d'un nouveau jeu, le cas illustre différents types d'opportunités : l'O de la niche, l'opportunité dérivée et l'O enchaînée.
La représentation de l'environnement Un environnement dynamique sans frontières mais avec des défis à surmonter. La distance institutionnelle (la confiance n'est pas établie lors de l'intégration des O), la connexion établie initialement n'est pas suffisante dans la consolidation du processus de formation de l'O.	**La représentation de l'environnement** Vision globale du monde dans son industrie (Phénix).
La construction de réseaux à l'international Démarche de réseautage particulière pour une entreprise où les entrepreneurs n'ont pas d'expérience dans le domaine. Au t1, le processus de réseautage de prospection en capitalisant sur les compétences sociales et de vigilance de l'entrepreneure pour l'identification de nouveaux contacts en participant à des congrès spécialisés dans l'industrie. Réseautage efficace par l'entremise d'un allié de l'industrie (effet de levier). Autant de la rationalité que de l'émergence dans la configuration de RS. L'ÉE est étendue au-delà de son cercle primaire (famille) soutenu par un allié (au-delà du noyau).	**La construction de réseaux à l'international** La séquence de réseautage varie par rapport aux autres cas étudiés, cependant les trois types de réseautage sont utilisés. À un t3, le mécanisme de réseautage est fortifié par « le bouche à oreille » en capitalisant sur la réussite de l'entreprise (réseautage effet domino) (Phénix)
Rôle des RS lors du PFO L'effet d'un allié qui joue plusieurs rôles : catalyseur d'information, rôle de levier de connaissances (expertise dans l'industrie, plus de 30 ans) et de réseautage et de donneur de sens.	**Rôle des RS lors du PFO** Rôle informationnel lors d'échanges tout au long du PFO et de levier de ressources lors de la mise en valeur.

5. Présentation du cas 3DStruct

Ce cas présente une particularité qui enrichit la compréhension du PFO dans le contexte international, car elle est la seule entreprise qui a été créée par un immigrant. C'est une condition spécifique du contexte canadien et québécois dans lequel les immigrants arrivent de plus en plus, étant donné le faible taux de croissance de la population et la politique d'immigration du pays. Cette condition apporte une dynamique différente dans le processus de réseautage et dans la configuration des équipes de travail.

3DStruct a été fondée en 1994 par un émigrant libanais qui est venu à Montréal en 1976, une époque de turbulence politique dans son pays natal. Il a suivi ses études en génie civil (ingénieur en structures) à Montréal et après une expérience de travail de 15 ans dans le milieu de l'ingénierie de consultation au Québec, il prend la décision de démarrer sa propre entreprise dans le domaine des technologies de l'information pour la construction. Au cours de son dernier emploi dans une firme de consultation, l'entrepreneur a reconnu sa passion pour l'informatique, particulièrement la programmation. Il l'exprime ainsi :

« J'avais certaines affinités pour ça, j'écrivais pour moi-même des programmes et… je faisais des petits contrats à côté, un peu de travail… des contrats… toujours dans le domaine d'ingénierie, des petits progiciels. »

Cette passion pour la technologie en plus de l'instabilité perçue par l'entrepreneur dans le domaine de l'ingénierie, l'amènent à prendre la décision de démarrer une entreprise:

« Y avait trop de stress. Les derniers 15 mois de travail, j'avais une note chaque mois que c'était mon dernier mois. Si on décide de devenir employé, ça veut dire… on travaille pour les autres pour avoir un peu de sécurité. Si je n'ai pas de sécurité, pourquoi travailler pour les autres?... Je travaille pour moi-même. Alors, j'ai décidé à ce moment que c'est fini! »
« ...Je vais commencer à faire quelque chose dans le monde informatique parce que j'ai vu déjà dedans que ça devenait de plus en plus informatisé… tout le processus d'ingénierie. »

E1 a commencé à faire ses propres logiciels pour servir le secteur de l'ingénierie de la construction. Mais pour des raisons commerciales, il a vendu aussi des logiciels faits par d'autres. Principalement, ceux créés en Europe, provenant principalement de l'Allemagne, la France et la Belgique, que l'entrepreneur jugeait d'*excellentes applications* pour le marché nord-américain, même si elles avaient besoin d'être ajustées pour être acceptées. Ces logiciels venaient avec l'interface de programmation, ce qui a permis à l'entreprise de faire les améliorations demandées par le marché. Les activités de l'entreprise depuis son démarrage ont été centrées sur deux domaines principaux. Le premier était la charpente métallique, domaine dans lequel l'entrepreneur avait de l'expérience, en offrant des logiciels qui étaient utilisés

pour les boîtes d'ingénieurs ainsi que pour les fabricants de machinerie. L'autre domaine était la construction en bois. Cependant, l'entrepreneur avoue l'importance d'être toujours à la recherche de nouvelles opportunités dans des domaines rapprochés. Parmi ces opportunités, il mentionne l'identification d'alliés potentiels dans le contexte international.

L'entrepreneur privilégie la participation à des blogues spécialisés comme un espace favorable à l'échange et à l'identification des opportunités d'affaires. Dans ces blogues, l'entrepreneur exprime *qu'il n'y pas de frontières pour une petite entreprise et ce qui compte est la proposition de valeur des participants*. Sa démarche montre comment la capacité de vigilance de l'entrepreneur se renforce par l'utilisation des nouvelles technologies. D'autre part, la condition d'émigrant facilite ou inspire l'entrepreneur à une ouverture sur la configuration d'équipes de travail multiculturelles. Les différentes langues parlées dans l'entreprise (13) représentent une force qui apporte un effet de levier lors du processus d'internationalisation, car les produits nécessitent une implantation et des programmes de formation pour être utilisés.

Tableau L.9 Fiche de caractérisation de 3DStruct

Année	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Évolution d'effectifs		19	20	
Niveaux hiérarchiques		2	2	2
Style de management				Informel
Âge de la firme				4 ans
Premières exportations	4e année			
Chiffre d'affaires (M $)		n.d.		
Exportations/revenus totaux				98 %
Pays				7
Continents				3
Niche de marché	Construction de structures 3D			
Secteurs	Génie de la construction			
Mode d'entrée	Distributeur partenaire mondial			
Situation internationale	Croissance en capitalisant sur les RS sur internet et l'alliance avec un des plus grands producteurs d'émissions de télévision au monde			
Profil du personnel				
. Formation (2009)				
. Langues	(13 langues)			
. Âge moyen	moins de 30 ans			
ÉE	Initialement deux membres, par la suite, quatre. Tous des ingénieurs (génie civil et informatique). Plus de 20 ans de travail dans le domaine. E1, plus de 50 ans.			

La dimension relationnelle est une composante centrale de l'O qui est présente dans la conceptualisation de l'opportunité que propose E1, en reconnaissant que les RS jouent différents rôles. D'une part, les réseaux sont facilitateurs dans l'identification des opportunités et d'autre part, le réseau peut devenir l'opportunité (un nouveau client ou un allié potentiel).

« […] les opportunités sont là et c'est nos clients qui les amènent. C'est mon client qui nous signale un besoin. OK… C'est mieux que rapports, que sondages… Des contacts… peuvent être des opportunités. Comme le monsieur qu'on communiquait avec lui… il peut être une opportunité. »

Le tableau L.10 présente les apprentissages qui émergent de l'analyse du cas 3DStruct en ce qui concerne les spécificités et les similitudes par rapport aux autres cas étudiés de l'échantillon du Québec, selon les quatre sous-questions qui guident la recherche.

Tableau L.10 Apprentissages liés au cas 3DStruct en comparaison des sept autres cas

Spécificités	Similitudes
Générales • Entreprise constituée par un émigrant. • Sensibilité aux différences culturelles et institutionnelles lors des décisions d'internationalisation (choix des marchés, mode d'entrée). • La réciprocité dans les échanges avec des réseaux (satisfaction d'un besoin d'un client industriel peut amener des nouvelles opportunités).	**Générales** • Pour la concrétisation des opportunités, il est important pour l'entrepreneur de savoir reconnaître la capacité de prise de décision des clients potentiels et la disponibilité d'un budget (coïncide avec le vécu de Gamme). • Vision du succès est d'avoir le potentiel d'être vendu (comme dans le cas de Lune et de Gamme).
Signification de l'opportunité Trois dimensions sont identifiées dans la signification de l'opportunité : • Relationnelle : axée sur des relations de confiance • Spatiale : particulière à l'OI (la distance institutionnelle et la culturelle sont perçues par E1comme étant les plus grands défis pour opérer sur les marchés internationaux) • Temporelle : reconnaissant davantage le caractère processuel de sa configuration	**Signification de l'opportunité** • Les sept dimensions de l'opportunité. • Nature de l'O objective ➔un besoin qui n'est pas satisfait (Gamme) • Reconnaissance d'un réseau comme une source d'O ou comme une O elle-même (Gamme, GlobalClip). • L'identification d'un créneau comme une opportunité centrale qui mène à des opportunités dérivées mais qui doit se renouveler. • Trois types d'opportunités: i) l'opportunité du créneau, les opportunités dérivées (clients dans le domaine d'expertise); l'opportunité enchaînée (un allié potentiel qui fournit des réseaux de relations).

Spécificités	Similitudes

La représentation de l'environnement
• Sensibilité au contexte institutionnel et culturel de chaque pays (règles du jeu de l'industrie, réglementation de la construction) et les langues (programmes de formation).
• Deux catégories de pays sont perçues:
  • i) pays avec des besoins communs à ceux trouvés sur le marché nord-américain dans l'industrie de la construction.
  • ii) pays qui peuvent présenter des besoins similaires aux marchés déjà servis, mais démontrent une distance culturelle et institutionnelle (règles de jeu de l'industrie moins claires).
• Perception d'un environnement turbulent pour les changements technologiques continus.
	La représentation de l'environnement
	• Une vision influencée par les forces du marché comme dans les cas de Gamme et Lune. Dans l'industrie de la construction, certaines règles de jeu s'imposent pour différents intervenants par l'intermédiaire des standards.
	• Dans le contexte des entreprises technologiques qui agissent dans un environnement turbulent, identifie la stratégie de fusions et acquisitions des petites entreprises qui apportent leur savoir-faire comme une source d'innovation et d'accès aux marchés (vision partagée par Gamme).
	• La vision influencée détermine le choix des marchés. Dans ce cas, sont privilégiés ceux qui sont plus proches du marché nord-américain (États-Unis et Canada).

La construction de réseaux à l'international. • Importance du réseautage de prospection soutenu par la participation à des blogues spécialisés. Il montre aussi une certaine émergence dans ce processus. • Configuration des équipes de travail multiculturelles➔ effet de levier pour la concrétisation des opportunités (interaction avec le RS outremer et veille entrepreneuriale)	**La construction de réseaux à l'international**. • Présence des trois types de réseautage : prospection, effet domino et du démarrage.
Rôle des RS lors du PFO • Importance accordée aux liens forts de confiance (rôles des donneurs de sens et modérateurs de décisions).	**Rôle des RS lors du PFO** Participation du RS tout au long du PFO en jouant différents rôles (comme les autres cas)

6. Présentation du Cas GuichetMed

En 1998, après 25 ans de travail dans la distribution et avec un bac en administration, E1 fonde son entreprise pour l'amélioration de la gestion et de l'approvisionnement des services pour magasins d'entreprises industrielles et institutionnelles. Issu d'une famille d'entrepreneurs, E1 a démarré plusieurs projets entrepreneuriaux, motivé par les conseils de son grand-père qui lui a dit :

« Dans la vie, il y a deux choses importantes. Sors des sentiers battus, premièrement, et, exerce ton jugement. As-tu compris ? » J'ai dit – non! … Puis, quand moi-même, je suis devenu un entrepreneur, j'ai compris ça…qu'y faut exercer son jugement et qu'y faut sortir des sentiers battus. Donc, c'est l'innovation! Et puis ça m'a toujours animé ça. C'est comme un artiste dans le fond, le côté innovation. » (E1, GuichetMed)

L'entrepreneur se conçoit comme un artiste qui a une vision qui l'inspire et qui l'amène vers l'action. Selon cette philosophie de la vie, pour lui, une idée se concrétise seulement dans l'action.

« […] dans le fond je suis un artiste qui a une vision. Tout le monde a des idées. Mais, passer à l'action, c'est pas la même chose. Les gens vont voir quelque chose, c'est… on pourrait faire quelque chose… ils vont en parler… en parler… Mais passeront pas à l'action. Pour moi une idée sans action, ce n'est pas une idée. Si t'as une vision, une inspiration… qui transcende les opportunités... ça amène beaucoup loin. » (E1, Guichet-Med)

Dans sa démarche entrepreneuriale, sa vision l'a orienté vers l'identification des opportunités, ce qui devient un processus de création permanent, même s'il répond à un besoin du marché. C'est le cas, par exemple de la problématique sur la gestion et distribution des substances contrôlées (narcotiques) en milieu hospitalier, des grosses compagnies qui vendent des milliards par années, représentant des coûts élevés pour les hôpitaux qui doivent assurer un circuit de distribution contrôlé. En reconnaissant cette problématique, en 2006, l'entrepreneur se focalise sur la recherche d'une solution qui, après plusieurs allers et retours, suite à la consultation avec différents intervenants, tels que les réseaux de santé, l'équipe interne de recherche et les fournisseurs de pièces, se concrétise par le développement d'un système automatisé et robotisé utilisé pour la distribution de médicaments dans les hôpitaux.

Pour trouver des solutions aux problématiques liées à la gestion optimale des inventaires, l'entreprise a consolidé une équipe d'experts-conseils dans ce domaine d'activité et a créé un département de recherche et développement qui s'aligne sur la vision de l'entrepreneur axée sur l'innovation et la génération de valeur au-delà des frontières. Ainsi, des solutions novatrices se concrétisent avec la production de nouveaux concepts ou produits qui sont reconnus davantage sur le marché canadien, comme cela a été le cas dans le milieu de la santé avec l'amélioration de la productivité et de la sécurité du circuit des narcotiques dans les hôpitaux.

La réglementation au Canada et ailleurs, à propos du contrôle du circuit des narcotiques, exige des solutions innovantes, comme celle proposée par l'entreprise, ce qui ouvre le potentiel pour l'incursion dans de nouveaux marchés.

« La loi fédérale sur les aliments et drogues oblige les établissements de santé à tenir des registres de drogues contrôlées, stupéfiants, … ce qui implique des décomptes de narcotiques par le personnel infirmier à la fin de chaque quart de travail. Ça s'applique au Québec, Canada, États-Unis, France, Europe, dans le monde. Partout… au Japon… ça… vient de l'ONU. C'est 186 pays. » (E1).

En 2007, l'entreprise démarre vraiment l'exploration de marchés, avec l'organisation de missions commerciales dans différents pays dont le Royaume-Uni, la Hongrie, l'Autriche, la France, l'Italie et l'Allemagne. Dans cette démarche d'exploration pour l'identification des opportunités d'affaires (clients potentiels), l'entrepreneur

reconnaît l'importance de bâtir un réseau international par l'entremise des ambassades canadiennes qui favorisent l'accès aux marchés et le gain de crédibilité, ce qui pour l'entrepreneur, est un facteur critique du succès à l'international, surtout pour une petite entreprise dans un nouveau domaine d'activité qui n'a pas bâti de réputation au-delà du milieu canadien. Pour cela, l'entrepreneur s'appuie d'abord sur des réseaux d'ambassades canadiennes pour faciliter l'accès aux marchés et le gain de crédibilité. Par la suite, il consolide des relations de partenariat sur les marchés.

« […] On est une PME…. Si je m'en vais en Europe et je cogne à une porte, c'est une petite entreprise de rien. Mais si j'ai en arrière, j'ai le gouvernement canadien… ou le gouvernement du Québec… ça a une crédibilité que je n'ai pas sans ça… On est une petite entreprise… y peuvent nous emmener des clients aussi. On leur dit le secteur d'activités et là, ils vont nous emmener des clients dans ça. »

Le tableau L.11 présente la fiche de caractérisation de l'entreprise et le tableau L.12 présente les apprentissages qui émergent de l'analyse du cas GuichetMed en ce qui concerne les spécificités et les similitudes par rapport aux autres cas étudiés de l'échantillon du Québec, selon les quatre sous-questions qui guident la recherche. Cette entreprise, créée en 2007, est issue d'une autre entreprise fondée 1998. Vers la fin de 2011, elle change de direction ainsi que sa stratégie d'internationalisation.

Tableau L.11 Fiche de caractérisation de GuichetMed

Année		**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Évolution d'effectifs			20	18	9
Niveaux hiérarchiques		2	2	2	2
Style de management					Changement de direction
Âge de la firme					13 ans ou 4 ans
Premières exportations	1ère année d'opération				
Chiffre d'affaires (M $)					Entre 1 M $et 3M $
Exportations/revenus totaux					irrégulière
Pays					7
Continents					3
Niche de marché	Sécurité des circuits de narcotiques				
Secteurs	S'adresse au milieu médical				
Mode d'entrée	Exportation à la recherche de distributeurs				
Situation internationale (2011)	Changement de direction, les exportations sont ralenties				
Profil du personnel	(anglais, français)				
ÉE	E1, bac en administration, plus de 25 ans d'expérience, a fondé quatre entreprises. Compétence technologique, industrielle, commerciale et internationale et spécifique au PFO (vigilance, réseautage, sociale). Soutenu par une équipe de direction (marketing, R et D et financière).				

Tableau L.12 Apprentissages de GuichetMed lors du PFO, spécificités et similitudes

Spécificités	Similitudes
Générales • Entreprise constituée par un entrepreneur expérimenté au lieu d'une ÉE. • La démarche internationale est soutenue par un réseau international (ambassades canadiennes et délégués commerciaux, etc.) • Dirigée vers un secteur réglementé (santé) • Représentations fréquentes utilisées pour donner un sens et transmettre son message (utilisation d'anecdotes, métaphores).	**Générales** • Stratégie internationale soutenue par des partenaires internationaux (Gamme, 3DStruct, GlobalClip) • Expériences qui n'ont pas réussi : (le marché n'est pas prêt) (@Pelta). • Dans le groupe des petites entreprises (moins de 20 employés), similaire @Pelta, SSolution,
Signification de l'opportunité • Deux dimensions centrales lors de la définition (besoin sur le marché) et capacité de l'entreprise à y répondre.	**Signification de l'opportunité** • Nature objective de l'opportunité (Gamme, 3DStruct, GuichetMed, SSolution)
La représentation de l'environnement • Environnement institutionnel réglementé ouvre des opportunités dans différents marchés (besoins communs). • Besoins communs sans frontières	**La représentation de l'environnement** • Une vision mondiale sans frontières (Phénix, GlobalClip)
La construction de réseaux à l'international. • Bâtir par l'entremise du réseautage de prospection soutenu par les ambassades canadiennes et délégués commerciaux. • Par la suite, une combinaison de réseautage de capitalisation et de prospection • Élargir le cercle d'influence.	**La construction de réseaux à l'international**. • Pour le démarrage du PI, privilégient le réseautage de prospection.
Rôle des RS lors du PFO • Levier pour le gain de crédibilité et l'accès aux marchés. • Levier de contacts (faciliter des ponts)	**Rôle des RS lors du PFO** Levier de ressources pour la recherche (Lune)

7. Présentation du Cas SSolution

SSolution est une PME-HT qui offre des particularités pour la compréhension du PFO puisque, depuis sa création, elle a été dirigée vers le marché québécois en adoptant une approche graduelle d'internationalisation.

SSolution a été fondée en 2002 par une équipe entrepreneuriale de quatre professionnels, trois informaticiens et un MBA, qui étaient des travailleurs autonomes donc des pigistes. Tous les quatre avaient une expérience de plus de 15 ans de travail comme travailleurs autonomes, ce qui était déjà une preuve de leur esprit

entrepreneurial. À un moment donné, ils ont décidé de se joindre pour créer une entreprise, principalement pour offrir de nouveaux services à leurs clients, selon un schéma simple que E1, président de l'entreprise décrit : « Vraiment on prend des besoins… on développe et on livre ».

L'expertise des entrepreneurs dans une technologie spécifique a été au cœur de la définition de l'offre de services de SSolution, liée au services-conseils en informatique et au développement sur mesure d'applications dans cette technologie (gestion de bases de données) pour des entreprises des différents secteurs tels que l'aéronautique, l'éducation, les télécommunications, la santé et la gestion des organisations du secteur public. La proposition de valeur au marché se synthétise à aider les entreprises à être plus autonomes, à moindre coût, en transitant vers une nouvelle technologie grâce à l'emploi d'une nouvelle plateforme sur laquelle l'entreprise a de l'expertise.

L'expérience internationale se concentre davantage dans le domaine de la prestation de services professionnels, où les entrepreneurs perçoivent avoir développé une expertise très pointue, particulièrement pour faire la migration du système d'information vers une nouvelle technologie en tenant en compte du monde sur Internet. E1 souligne que cette technologie est de plus en plus demandée sur la planète, ce qui offre du potentiel pour la croissance et l'internationalisation de l'entreprise, comme ils l'ont constaté sur le marché canadien hors du Québec, de même que sur le marché américain.

L'insertion de l'entreprise au réseau international du fournisseur de la technologie a contribué au démarrage de l'activité internationale. Cette corporation organise des rencontres internationales entre les créateurs et les usagers de la technologie, ce qui a permis de consolider une communauté active d'échanges. Ces rencontres constituent des endroits privilégiés pour faire du réseautage de prospection autant que pour l'identification de clients potentiels que de partenaires.

« On participe dans des conférences qui se donnent. Justement la semaine dernière, mon collègue et moi, on était en Californie pour rencontrer les utilisateurs, un groupe d'utilisateurs de XYZ. Souvent on peut rencontrer des futurs clients… des gens qui ont, qui font partie de l'entreprise privée et qui vont là pour se renseigner sur des nouvelles technologies… «… c'est les endroits où je peux réseauter… Comment je trouve mes gens… C'est dans des groupes d'utilisateurs comme ça qui se rencontrent. Quand il n'y a pas des rencontres, je les organise… (E1,)

La conjoncture de crise économique comme celle de 2009 est perçue par les entrepreneurs comme un contexte facilitateur à l'identification des opportunités commerciales, car le monde corporatif dans de telles situations se dirige vers des applications informatiques plus efficaces qui contribueront à leur performance avec une réduction des coûts.

Tableau L.13 Fiche de caractérisation de SSolution

Année	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Évolution d'effectifs	14	12		20
Niveaux hiérarchiques		2	2	2
Style de management				Informel
Âge de la firme				9 ans
Premières exportations	1ère année d'opération irrégulière			
Chiffre d'affaires (M $)	0,845 M $	835 M $	n.d	Croissance
Exportations/revenus totaux	11 %	5 %	2 %	
Pays	3	3	2	2
Continents		2	1	1
Niche de marché	Pas clairement définie. Solution d'affaires axée sur la technologie XYZ			
Secteurs	Éducation, aéronautique, télécommunication, santé, public			
Mode d'entrée	Distributeur partenaire mondial			
Situation internationale	Exploration			
Profil du personnel				
. Formation (2009)	(66 % 1er cycle et 33 % 2e cycle			
. Langues	(2 langues)			
. Âge moyen	36,6			
ÉE	Trois membres, entre 35 et 43 ans à la création de l'entreprise, formation 1er cycle Bac en Science de l'informatique. Compétences technologiques tous les trois, E1 et E2 (sociale, réseautage et vigilance). Plus de 20 ans d'expérience dans le domaine (technologie XYZ).			

Pour le démarrage de l'activité internationale, SSolution se sert du processus de réseautage de prospection pour l'identification de clients et de partenaires potentiels, selon deux approches. Une première approche, en participant dans des discussions sur des blogues spécialisés reliés à leurs expertises technologiques (échanges virtuels) et une deuxième approche, en participant à des conférences organisées par le réseau d'affaires de son fournisseur. Ces conférences sont perçues comme des endroits privilégiés pour l'identification des opportunités. La participation continue dans ces conférences favorise le démarrage de relations de confiance ainsi que le gain de crédibilité.

Le lien de confiance avec son fournisseur aide à la construction de ponts avec des nouveaux alliés. Donc, pour fortifier le processus de réseautage de prospection, l'entreprise capitalise sur les relations de confiance développées par l'ÉE. Par conséquent, la configuration des réseaux qui aident à l'internationalisation est plutôt locale qu'internationale.

Le tableau L.14 présente les apprentissages qui émergent de l'analyse du cas SSolution en ce qui concerne les spécificités et les similitudes par rapport aux autres cas étudiés de l'échantillon du Québec, selon les quatre sous-questions qui guident la recherche.

Tableau L.14 Apprentissages de SSolution lors du PFO, spécificités et similitudes

Spécificités	Similitudes
Générales • Orientée vers le marché québécois, suit une approche graduelle d'internationalisation. • Le créneau est moins clairement défini ou stabilisé. Même si les entrepreneurs reconnaissent comme opportunités commerciales celles qui impliquent la migration d'une vieille technologie vers une nouvelle.	**Générales** • La représentation du succès est d'avoir le potentiel d'être vendu (comme dans le cas de Lune, Gamme et 3DStruct). • L'estimation du budget d'un client potentiel constitue un facteur critique lors de l'évaluation du PFO. Cette reconnaissance est valorisée car elle permet de concrétiser une opportunité d'affaires (coïncidence avec les cas Gamme et 3DStruct).
Signification de l'opportunité • Utilisation d'exemples pour donner du sens à la signification d'une opportunité • La dimension spatiale, à la différence des autres cas, n'est pas spécifiée, ce qui peut être interprété comme répondant à l'orientation de l'entreprise vers les marchés canadiens.	**Signification de l'opportunité** • Six dimensions de l'opportunité sont reconnues dans les exemples. • Nature objective de l'opportunité (la plupart de cas).
La représentation de l'environnement • La vision locale oriente le PI graduel en commençant par les marchés perçus proches : canadiens (hors du Québec), nord-américain et européen (France et Allemagne). Donc, l'entreprise se place dans une phase de démarrage du processus d'internationalisation où elle avance selon sa propre cadence et son apprentissage.	**La représentation de l'environnement** • Dans la représentation de l'environnement des entrepreneurs où les frontières sont encore présentes, particulièrement liées aux différences institutionnelles perçues, même si des besoins informatiques communs sont reconnus.

Spécificités	Similitudes
La construction de réseaux à l'international • La configuration des réseaux est moins diversifiée • Activité de réseautage focalisée sur les marchés canadiens et américains car ils sont perçus comme offrant du potentiel pour la croissance de l'entreprise. Cette situation constitue autant une explication qu'une conséquence dans l'avancement du PI et l'identification des opportunités commerciales. • Réseautage de prospection par l'entremise de la participation à des congrès ou conférences spécialisées ainsi que la participation à des blogues spécialisés	**La construction de réseaux à l'international** • Présence des trois types de réseautage : prospection, effet domino et du démarrage. • L'importance accordée au réseautage de prospection par la participation à des blogues spécialisés et conférences (similitude avec le cas 3DStruct) comme une source d'identification des opportunités.
Rôle des RS lors du PFO	**Rôle des RS lors du PFO** Levier de réseautage et de gain de crédibilité pour faciliter le processus d'internationalisation, le réseautage et l'identification des opportunités.

8. Présentation du cas @Pelta[32]

L'entreprise @Pelta, issue d'une firme de consultation, est fondée en 2003 par E1, un ingénieur informaticien qui a travaillé de façon indépendante comme consultant en informatique, pendant plusieurs années (20 ans) et particulièrement, vers la fin des années 90, alors qu'il se focalise sur des projets Web et d'autres projets sur Internet pour des organisations dans les secteurs public et privé.

Les années préalables à la création de @Pelta, E1 avait une petite entreprise : il faisait de la consultation et hébergeait des sites Web et du « *mail* », pour certains clients à petite échelle, environ une quinzaine de clients. C'est là qu'il a vu commencer le phénomène du *spam,* ce qui a éveillé tout de suite son intérêt, en se demandant *d'où ça vient… pourquoi les gens envoient ça ?* Et depuis, il a essayé de les éliminer, un par un, mais la dangerosité s'est accrue de façon exponentielle. À ce moment-là, E1 est devenu un observateur de l'évolution des menaces en surveillant le trafic en deux langues, le français et l'anglais.

Face à ces menaces, E1 a pris la décision de trouver des solutions plus efficaces, autant pour ses clients que pour lui-même, compte tenu du degré de frustration qu'il avoue avoir ressenti après cette sorte d'intromission.

[32] Nous avons choisi ce nom *pelta ou πέλτη*, du grec ancien qui signifie un bouclier, petit et léger, fait de matériaux flexibles et de forme elliptique qu'utilisaient les soldats par leur protection dans les batailles.

« […] J'ai agi un peu par irritation, car j'accorde beaucoup d'importance au respect de la vie privée. Et le dérangement, que ce soit au téléphone, à la porte, toutes sortes de sollicitations, je les trouve, un peu dérangeantes ». (E1, @Pelta)

Ainsi en 2003, E1 arrête ses activités de consultation pour lancer son entreprise @Pelta dans le créneau de la sécurité informatique (Abdesselam *et al.*, 2004), spécifiquement dans le marché de la sécurité du courriel électronique, en reconnaissant le marché des PME comme le segment du marché le plus attrayant à desservir (vulnérabilité à la problématique et moins d'outils pour le gestionnaire). L'environnement des affaires de cette industrie est décrit par l'entrepreneur comme turbulent, en permanente évolution, configuré par différents acteurs, dont deux principaux : d'un côté, les *spammers*, qui sont partout et introduisent différents types de spam, et de l'autre côté, les *anti-spammers*. Ceux-ci ont consolidé une communauté qui lutte contre cette problématique en agissant, dit-il : « *un peu comme la police,* semblable au jeu du chat et de la souris ».

Pour le fonctionnement du modèle d'affaires de l'entreprise, la confiance des clients constitue l'élément central, car il faut qu'ils envoient l'ensemble de leur courriel électronique pour que @Pelta filtre ces courriels pour que la protection anti-spam, antivirus, anti-*fishing* et anti-malware agisse. Puis, @Pelta redirige le courriel vers leurs passerelles en un flot épuré, selon *un mode SAAS, software as a service.* Ainsi, la proposition de valeur de l'entreprise sur le marché *(B2B)* se synthétise en une phrase, gérer le *spam* à l'extérieur du réseau, par une solution offerte en mode de logiciel service.

C'est une industrie… qui est basée sur la confiance. Nous, dans le fond, on vend de la confiance. Je pourrais dire… on vend de l'anti-spam mais le vrai produit, c'est de la confiance. Donc on vend, ce qui importe le plus pour moi, c'est la crédibilité... le bouche à oreille et l'influence des gros noms que t'as, c'est très fort dans cette industrie. C'est une belle liste de clients avec des noms qui ont de l'impact, ça donne beaucoup confiance. C'est la sécurité. **(E1, @Pelta)**

Depuis sa création, @Pelta dessert le marché du Québec sur lequel elle a gagné une crédibilité qui facilite le processus de réseautage et l'identification des nouveaux clients sur le marché canadien. Cependant, cette reconnaissance n'a pas été suffisante pour bâtir une réputation au-delà des frontières et avoir accès à de nouveaux marchés. Jusqu'en 2009, l'entreprise fait des efforts pour démarrer son processus d'internationalisation en ciblant les marchés français et américain, perçus comme moins distants culturellement et géographiquement. Dans ce processus, l'équipe entrepreneuriale configurée par l'entrepreneur et sa sœur attribuent une importance spéciale à l'identification d'alliés qui, à leur avis, jouent des rôles de facilitateurs dans le gain de crédibilité et l'accès aux marchés et pourraient se révéler un déterminant du succès à l'international.

Durant la courte expérience internationale de l'entreprise, les entrepreneurs ont appris que même si les besoins de sécurité sont globaux, les marchés ne sont pas tous prêts à assumer le processus de protection proposé. C'est le cas, en particulier, du marché français qui, bien qu'il soit perçu comme proche du marché du Québec à cause de la langue, présente quelques obstacles, ce qui ne facilite pas la concrétisation de projets.

« […] C'est peut-être une question de timing, aussi. Peut-être qu'y faut que ce soit mûr. Peut-être qu'y faut que… si c'est trop tôt, si la mentalité est pas rendue là, c'est trop ardu. Alors, que quand t'arrives au bon moment, il y a une question de timing dans les opportunités. » (E2, @Pelta)

La priorité et le grand défi de l'entreprise à l'international est la consolidation des relations d'affaires, axées sur la confiance qui facilite l'identification de nouveaux partenaires et de nouvelles opportunités.

Tableau L.15 Fiche de caractérisation de @Pelta

Année	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
Évolution d'effectifs		7	10	n.d.
Niveaux hiérarchiques	2	2	2	2
Style management				Informel
Âge de la firme				7 ans
Première exportation	5e année			
Chiffre affaires (M$)	600.000		< 1.000.000	
Exportations/revenus totaux				Irrégulières
Pays				2
Continents				2
Niche de marché	Applications dans le filtrage de courriel sur le mode Sécurité As a Service en reconnaissant le segment des PME comme haut potentiel de croissance.			
Mode d'entrée	Exportation à la recherche de distributeurs			
Situation international	Exploration marché français et aux États-Unis			
Profil du personnel				
. Formation (2009)	Technicien et 1er cycle (environ 90 %), 2e cycle (10 %)			
. Langues	(anglais, français)			
. Âge moyen	26 ans			
ÉE	Deux membres, frères. E1, bac en en sciences de l'informatique et E2, bac en communication. E1, plus de 15 ans comme pigiste dans le développement des applications sur Internet avec des compétences technologiques et spécifiques au PFO (vigilance, réseautage, sociale).			

Le tableau L.16 présente les apprentissages qui émergent de l'analyse du cas @Pelta en ce qui concerne les spécificités et les similitudes par rapport aux autres cas étudiés de l'échantillon du Québec, en fonction des quatre sous-questions guide de recherche.

Tableau L.16 Apprentissages de @Pelta lors du PFO, spécificités et similitudes

Spécificités	Similitudes
Générales • Au démarrage de l'activité internationale (2009) première mission en Europe • La configuration de l'entreprise par un entrepreneur seul, même si plus tard il invite un membre de sa famille à faire partie de l'ÉE • L'importance accordée à la confiance comme un élément clé dans le PFO autant pour l'identification des clients potentiels que pour donner du sens aux développements et aux ajustements des produits.	**Générales** • Petite entreprise familiale (GlobalClip) • La reconnaissance des réseaux et le processus de réseautage comme un déterminant pour le succès ou le non-succès dans le processus d'internationalisation et l'identification des opportunités (similitude à 3DStruct) • La reconnaissance d'un réseau comme une source d'opportunités ou comme une opportunité elle-même (Gamme, GlobalClip, 3D Struct).
Signification de l'opportunité La dimension spatiale est moins présente dans les attributs qui aident à configurer la signification de l'opportunité. Cette situation est une particularité de ce cas même s'il y a des similitudes avec le cas des entreprises qui sont dans la phase de démarrage international (SSolution). Donc, on pourrait proposer que les attributs de signification de l'opportunité varient selon l'évolution du PI. Ainsi au démarrage, la dimension spatiale est moins présente.	**Signification de l'opportunité** • Six dimensions qui contribuent à comprendre ce que les entrepreneurs technologiques considèrent comme étant une opportunité d'affaires dans leur domaine d'activité. Soit le besoin du marché, l'expertise, le fit ou l'intégration, le potentiel de valeur avec sa récurrence, la dimension temporelle et la dimension relationnelle. • Nature objective de l'opportunité (besoin explicite du marché)
La représentation de l'environnement • Vision locale même si les besoins de sécurité sont globaux.	**La représentation de l'environnement** • Vision locale similaire à SSolution, petite entreprise ayant une démarche graduelle d'internationalisation • De même, la perception d'un environnement turbulent pour le changement technologique mais aussi pour les actions des autres acteurs.
La construction de réseaux à l'international • L'importance accordée à la confiance comme un élément clé dans le PFO autant pour l'identification des clients potentiels que pour donner du sens aux développements et aux ajustements des produits. • L'importance accordée à la consolidation de la relation axée sur la confiance (lien forts) (rôles de donneurs de sens et modérateurs).	**La construction de réseaux à l'international** • Mécanismes de réseautage de prospection pour l'internationalisation. Pour le marché canadien hors du Québec (capitalisation et effet domino). Similitude au cas SSolution. • L'importance accordée aux activités de réseautage de *prospection* lors de la participation dans des blogues spécialisés comme la participation à des congrès spécialisés (3Dstruct, GlobaClip)
Rôle des RS lors du PFO L'effet de levier de la participation dans des blogues spécialisés sur la capacité de vigilance pour identifier des opportunités (clients potentiels). Cette situation est aussi remarquée dans le cas de 3DStruct et de SSolution, les 3 entreprises canadiennes de petite taille. Levier de connaissances pour développer le produit	**Rôle des RS lors du PFO** Rôle informationnel lors d'échanges tout au long du PFO.

RÉFÉRENCES

Abdesselam, R., J. Bonnet et N. Le Pape. 2004. «An explanation of the life span of new French firms». *Small Business Economics*. vol. 23, no 3, p. 237-254.

Acs, Zoltan, Leo-Paul Dana et Marian V. Jones. 2003. «Toward New Horizons: The Internationalisation of Entrepreneurship». *Journal of International Entrepreneurship*. vol. 1, no 1, p. 5.

Adler, Paul S., et Seok-Woo Kwon. 2002. «Social capital: Prospects for a new concept». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 27, no 1, p. 17.

Albert, Philippe 2000. «La création d'entreprises de haute technologie». In *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat* Thierry Verstraete, Michel Marchesnay et Louis-Jacques Filion, p. 149-160. Caen: Éditions EMS, management & société.

Aldrich, Howard E. 1999. *Organizations evolving*. London: Sage Publications.

Aldrich, Howard E. 2005. «Entrepreneurship». In *The handbook of economic sociology,* 2nd, Neil J. Smelser et Richard Swedberg, p. 451-457. Princeton: Princeton University Press.

Aldrich, Howard E., et C. Marlene Fiol. 1994. «Fools rush in? The institutional context of industry creation». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 19, no 4, p. 645.

Aldrich, Howard E., et Catherine Zimmer. 1986. «Entrepreneurship through social networks.». In *The art and science of entrepreneurship,* Donald L. Sexton, Raymond W. Smilor, RGK Foundation. et Baylor University. Center for Entrepreneurship, p. 3-23. Cambridge, Mass.: Ballinger Pub. Co.

Almeida, P., G. Dokko et L. Rosenkopf. 2003. «Startup size and the mechanisms of external learning: increasing opportunity and decreasing ability?». *Research Policy*. vol. 32, no 2, p. 301-315.

Allali, Brahim. 2005. *Vision des dirigeants et internationalisation des PME*, Éditions Publibook University. Paris: Éditions Publibook University.

Allard-Poesi, Florence, et Christine Maréchal. 1999. «Construction de l´objet de la recherche». In *Méthodes de recherche en management,* Raymond-Alain Thiétart, p. xiii, 535. Paris: Dunod.

Anderson, Valerie, et Grahame Boocock. 2002. «Small firms and internationalisation: Learning to manage and managing to learn». *Human Resource Management Journal*. vol. 12, no 3, p. 5.

Andersson, S., J. Gabrielsson et I. Wictor. 2004. «International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms». *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*. vol. 21, no 1, p. 22-34.

Andersson, Svante , et Felicitas Evangelista. 2006. «The entrepreneur in the Born Global firm in Australia and Sweden ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*. vol. 13, no 4, p. 642 - 659

Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo et Sourav Ray. 2003. «A theory of entrepreneurial opportunity identification and development». *Journal of Business Venturing*. vol. 18, no 1, p. 105-123.

Arenius, Pia, et Dirk De Clercq. 2005. «A network-based approach on opportunity recognition». *Small Business Economics*. vol. 24, no 3, p. 249-265.

Aspelund, Arild, et Oystein Moen. 2005. «Small international firms: Typology, performance and implications». *Management International Review*. vol. 45, no 3, p. 37-57.

Autio, Erkko. 2003. «High-Potential Entrepreneurship». In *The Entrepreneural Advantage of Nations: First Annual Global Entrepreneurship Symposium. United Nations* (April 29): United Nations.

Autio, Erkko, Harry Sapienza, J. et James Almeida, G. 2000. «Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth». *Academy of Management Journal*. vol. 43, no 5, p. 909.

Baker, Ted, Eric Gedajlovic et Michael Lubatkin. 2005. «A framework for comparing entrepreneurship processes across nations». *Journal of International Business Studies*. vol. 36, no 5, p. 492.

Barnes, J. A. 1954. «Class and Committees in a Norwegian Island Parish ». *Human Relations*. vol. 7, no. 1, pp. 39-58, , no 1, p. 39-58.

Barney, Jay, B. 1991. «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*. vol. 17, no 1, p. 99.

Barney, Jay B., Mike Wright et David Jr. Ketchen. 2001. «The resource-based view of the firm: Ten years after 1991». *Journal of Management*. vol. 27, no 6, p. 625.

Baron, Robert A. 2008. «The role of affect in the entrepreneurial process». vol. 33, p. 328.

Baron, Robert A. 2004. «Opportunity recognition: A cognitive perspective». *Academy of Management Proceedings*, p. A1-A6.

Baron, Robert A. 2006. «Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "Connect the dots" to identify new business ppportunities». *The Academy of Management Perspectives*. vol. 20, no 1, p. 104-119.

Baron, Robert A., et Michael D. Ensley. 2006. «Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs». *Management Science*. vol. 52, no 9, p. 1331.

Baron, Robert A., et Gideon D. Markman. 2000. «Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success». *Academy of Management Executive*. vol. 14, p. 106-116.

Baron, Robert A., et Gideon D. Markman. 2003. «Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success». *Journal of Business Venturing*. vol. 18, no 1, p. 41-60.

Baruch, Yehuda. 1997. «High technology organization - What it is, what it isn't». *International Journal of Technology Management*. vol. 13, no 2, p. 179.

Baumol, William Jack. 1968. «Entrepreneurship in economic theory». *American Economic Review*. vol. 58, p. 64-71.

Beamish, Paul, W., Lambros Karavis, Anthony Goerzen et Christopher Lane. 1999. «The relationship between organizational structure and export performance». *Management International Review*. vol. 39, no 1, p. 37.

Bell, Jim. 1995. «The internationalization of small computer software firms. A further challenge to "state" theories». *European Journal of Marketing*. vol. 29, no 8, p. 60-75.

Bell, Jim, Dave Crick et Stephen Young. 2004. «Small firm internationalization and business strategy - An exploratory study of 'knowledge-intensive' and 'traditional' manufacturing firms in the UK». *International Small Business Journal*. vol. 22, no 1, p. 23-56.

Bell, Jim, Rod B. McNaughton, Stephen Young et Dave Crick. 2003. «Towards an integrative model on small firm internationalisation». *Journal of International Entrepreneurship*. vol. 1, no 4, p. 339-362.

Bergh, Pontus, Sara Thorgren et Joakim Wincent. 2011. «Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities». *International Entrepreneurship and Management Journal*. vol. 7, no 1, p. 17-37.

Bernasconi, Michel, et Mette Monsted. 2000. *Les Start-up high tech : création et développement des entreprises technologiques*. Coll. «Gestion Sup». Paris: Dunod.

Bilkey, Warren J. , et George Tesar. 1977. «The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms». *Journal of International Business Studies*. vol. 8, p. 93-98.

Birch, David L. 1983. *The contribution of small enterprise to growth and employment*, no Massachusetts Institute of Technology. Program on Neighborhood and Regional Change. Cambridge, Mass: Program on Neighborhood and Regional Change Massachusetts Institute of Technology.

Blomqvist, Kirsimarja, Pia Hurmelinna-Laukkanen, Niina Nummela et Sami Saarenketo. 2008. «The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals». *Journal of Engineering and Technology Management*. vol. 25, no 1/2, p. 123.

Boltanski, Luc, et Laurent Thêvênot. 1991. «De la justification. Les économies de la grandeur». *Paris: Gallimard*.

Borges, Candido, Michel Bernasconi et Louis-Jacques Filion. 2003. *La création des entreprises de haute technologie (EHT) – Examen de la documentation*. Coll. «Cahier de recherche 2003-11». Montréal: Cahier de Recherche; Chaire d'entrepreneuriat Rogers -J.-A.-Bombardier.

Borges, Cândido, Simard Germain et Louis-Jacques Filion. 2005. *Création des entreprises: Examen de la documentation* Coll. «Cahier de recherche
», no 2005-02. Montréal: Chaire d'entrepreneuriat Rogers J.A. Bombardier.

Bourdieu, Pierre. 1986. «The forms of capital». In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education,* Greenwald Press. New York: Greenwald Press.

Brockhaus, R. 1982. «The Psychology of the Entrepreneurs». In *Encyclopedia of entrepreneurship,* p. 39-56. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Bruyat, C. 1994. «Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat». *Revue Française de Gestion*. vol. 101, p. 87-99.

Bruyat, Christian. 1993. *Création d'entreprise contributions épistémologiques et modélisation*. S.l.: s.n.

Bruyat, Christian, et Pierre-André Julien. 2001. «Defining the field of research in entrepreneurship». *Journal of Business Venturing*. vol. 16, no 2, p. 165-180.

Burrell, Gibson, et Gareth Morgan. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.

Burt, R. S. 2004. «Structural holes and good ideas». *American Journal of Sociology*. vol. 110, no 2, p. 349-399.

Burt, Ronald S. 1995. *Structural holes : the social structure of competition*, 1st Harvard University Press paperback. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Busenitz, Lowell W. 1996. «Research on entrepreneurial alertness». *Journal of Small Business Management*. vol. 34, no 4, p. 35.

Busenitz, Lowell W., et Jay B. Barney. 1997. «Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making». *Journal of Business Venturing*. vol. 12, no 1, p. 9.

Bygrave, William D. 1993. «Theory building in the entrepreneurship paradigm». *Journal of Business Venturing*. vol. 8, no 3, p. 255.

Bygrave, William D., et Charles W. Hofer. 1991. «Theorizing About Entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 16, no 2, p. 13.

Calof, Jonathan L., et Paul W. Beamish. 1995. «Adapting to foreign markets: Explaining internationalization». *International Business Review*. vol. 4, no 2, p. 115-131.

Cantillon, Richard. 1952. *Essai sur la nature du commerce en général*. [Paris]: Institut national d'études démographiques.

Cantillon, Richard, et Henry Higgs. 1964. *Essai sur la nature du commerce en général*. New York: A. M. Kelley.

Carland, James W., Frank Hoy, William R. Boulton et Jo Ann C. Carland. 1984. «Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization». *Academy of Management Review*. vol. 9, no 2, p. 354-359.

Carolis, Donna Marie De, et Patrick Saparito. 2006. «Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 30, no 1, p. 41.

Casson, Mark. 1982. *The entrepreneur : an economic theory*. Oxford: Martin Robertson.

Casson, Mark, et Nigel Wadeson. 2007. «The discovery of opportunities: extending the economic theory of the entrepreneur». *Small Business Economics*. vol. 28, no 4, p. 285.

Cavusgil, S. Tamer. 1980. «On the internationalisation process of firms». *European Research*. vol. 8, no 6, p. 273.

Chandler, Gaylen N., et Erik Jansen. 1992. «The founder's self-assessed competence and venture performance». *Journal of Business Venturing*. vol. 7, no 3, p. 223.

Chandra, Yanto, Chris Styles et Ian Wilkinson. 2009. «The recognition of first time international entrepreneurial opportunities». *International Marketing Review*. vol. 26, no 1, p. 30.

Chandra, Yanto, Chris Styles et Ian F. Wilkinson. 2012. «An opportunity-based view of rapid internationalization». *Journal of International Marketing*. vol. 20, no 1, p. 74-102.

Charmaz, Kathy. 2006. *Constructing grounded theory : a practical guide through qualitative analysis*. Los Angeles: Sage.

Chetty, Sylvie K., et R. T. Hamilton. 1996. «The process of exporting in owner-controlled firms». *International Small Business Journal*. vol. 14, no 2, p. 12.

Clercq, Dirk De, Harry Sapienza, J. et Hans Crijns. 2005. «The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms». *Small Business Economics*. vol. 24, no 4, p. 409.

Coeurderoy, Régis, et Gordon Murray. 2008. «Regulatory environments and the location decision: evidence from the early foreign market entries of new-technology-based firms». *Journal of International Business Studies*. vol. 39, no 4, p. 670.

Cohen, Wesley M. , et Daniel A. Levinthal. 1990. «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. ». *Administrative Science Quartely*. vol. 35 . , p. 128-152.

Coleman, JS. 1988. «Social capital in the creation of human capital». *American Journal of Sociology*. vol. 94, no 1, p. 95-120.

Collinson, S., et J. Houlden. 2005. «Decision-Making and Market Orientation in the Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises». *Management International Review*. vol. 45, no 4, p. 413-436.

Companys, Yosem, E. , et Jeffery McMullen, S. 2007. «Strategic Entrepreneurs at Work: The Nature, Discovery, and Exploitation of Entrepreneurial Opportunities». *Small Business Economics*. vol. 28, no 4, p. 301.

Cossette, Pierre. 2000. «La cognition comme objet d'étude dans la litterature scientifique sur la PME et l' entrepreneuriat». *Revue internationale PME*. vol. 13, no 1, p. 11-37.

Cossette, Pierre. 2004. *L'organisation : une perspective cognitiviste* Coll. «Sciences de l'administration». [Sainte-Foy, Québec]: Presses de l'Université Laval.

Coviello, Nicole E. 2006. «The network dynamics of international new ventures». *Journal of International Business Studies*. vol. 37, no 5, p. 713.

Coviello, Nicole E., et Marian V. Jones. 2004. «Methodological issues in international entrepreneurship research». *Journal of Business Venturing*. vol. 19, no 4, p. 485-508.

Coviello, Nicole E., et K. A. M. Martin. 1999. «Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector». *Journal of International Marketing*. vol. 7, no 4, p. 42-66.

Coviello, Nicole E., et Andrew McAuley. 1999. «Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research». *Management International Review*. vol. 39, no 3, p. 223-256.

Coviello, Nicole E., et H. J. Munro. 1995. «Growing the entrepreneurial firm Networking for international market development». *European Journal of Marketing*. vol. 29, no 7, p. 49-61.

Coviello, Nicole E., et H. J. Munro. 1997. «Network relationship and internationalisation process of the small software firms». *International Business Review*. vol. 6, p. 361-386.

Covin, Jeffrey G., et Dennis P. Slevin. 1991. «A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior». *Entrepreneurship: Theory & Practice*. vol. 16, no 1, p. 7-25.

Crick, Dave, et Marian V. Jones. 2000. «Small high-technology firms and international high-technology markets». *Journal of International Marketing*. vol. 8, no 2, p. 63-85.

Crick, Dave, et Martine Spence. 2005. «The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies». *International Business Review*. vol. 14, no 2, p. 167-185.

Cyert, Richard Michael, et James Gardner March. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Daft, Richard L., et Karl E. Weick. 1984. «Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 9, no 2, p. 284.

Davidsson, P., et B. Honig. 2003. «The role of social and human capital among nascent entrepreneurs». *Journal of Business Venturing*. vol. 18, no 3, p. 301-331.

Davidsson, Per 2004. «A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus». *International Small Business Journal*. vol. 22, no 2, p. 206.

De Carolis, D. M., et P. Saparito. 2006. «Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: A theoretical framework». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 30, no 1, p. 41-56.

De Koning, Alice. 2003. «Opportunity development: a socio-cognitive perspective». In *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth,* Jerome A. Katz et Dean A. Shepherd*,* p. 265-314. Amsterdam: JAI.

De Koning, Alice J. 1999. *Conceptualizing Opportunity Recognition as a Socio-Cognitive Process*. Coll. «Research Paper Series». Fontainebleau: Centre for advanced studies in leadership. INSEAD.

Dimitratos, Pavlos, et Marian V. Jones. 2005. «Future directions for international entrepreneurship research». *International Business Review*. vol. 14, no 2, p. 119-128.

Dimov, Dimo. 2007. «Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 31, no 5, p. 713.

Dodd, Sarah Drakopoulou, et Eleni. Patra. 2002. «National differences in entrepreneurial networking». *Entrepreneurship & Regional Development*. vol. 14, no 2, p. 117-134.

Drucker, Peter Ferdinand. 1985. *Les entrepreneurs*. [Paris]: L'Expansion/Hachette/JC Lattès.

Dubini, Paola, et Howard E. Aldrich. 1991. «Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process». *Journal of Business Venturing*. vol. 6, no 5, p. 305-313.

Dunning, J.H. 1988. «The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Some Possible Extensions». *Journal of International Business Studies*. vol. 19, no 1, p. 1-31.

Dutta, Dev K., et Mary M. Crossan. 2005. «The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using 4I organizational learning framework». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 29, no 4, p. 425-449.

Eisenhardt, Kathleen M. . 1989. «Building Theories from Case-Study Research». *Academy of Management Review*. vol. 14, no 4, p. 532-550.

Eisenhardt, Kathleen M. . 1989. «Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments». *Academy of Management Journal*. vol. 32, no 3, p. 543-576.

Eisenhardt, Kathleen M. . 1999. «Strategy as strategic decision making». *Sloan Management Review*. vol. 40, no 3, p. 65.

Eisenhardt, Kathleen M. , et J. A. Martin. 2000. «Dynamic capabilities: What are they?». *Strategic Management Journal*. vol. 21, no 10-11, p. 1105-1121.

Elfring, T., et W. Hulsink. 2003. «Networks in entrepreneurship: The case of high-technology firms». *Small Business Economics*. vol. 21, no 4, p. 409-422.

Ellis, P., et A. Pecotich. 2001. «Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises». *Journal of Marketing Research*. vol. 38, no 1, p. 119-130.

Ellis, Paul. 2000. «Social ties and foreign market entry». *Journal of International Business Studies*. vol. 31, no 3, p. 443.

Ellis, Paul. 2011. «Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization». *Journal of International Business Studies*. vol. 42, no 1, p. 19.

Engelen, Andreas, Florian Heinemann et Malte Brettel. 2009. «Cross-cultural entrepreneurship research: Current status and framework for future studies». In «*Journal of International Entrepreneurship».* Springer Science & Business Media B.V.

Etemad, Hamid. 2004. «International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a Grounded Theory». *Journal of International Entrepreneurship*. vol. 2, no 1-2, p. 5.

Fayolle, Alain. 2003. «Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, no 200, p. 15.

Fayolle, Alain. 2005. *Introduction à l'entrepreneuriat*. Coll. «Les Topos. Éco/gestion». Paris: Dunod.

Fernhaber, Stephanie A., et Patricia P. McDougall. 2005. «New venture growth in international markets: The role of strategic adaptation and networking capabilities». In *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth,* Dean A. Shepherd et Jerome A. Katz*,* p. 111-133. Amsterdam: JAI.

Ferro, Luz Marina, Lise Préfontaine et Dorra Skander. 2008. «Le rôle des réseaux dans l'internationalisation de la PME de haute technologie (PME-HT): Le cas de la Colombie». In *9e Congrés international francophone en entrepreneuriat et la PME: L'Entrepreneur et la PME : vecteurs de changement et d'innovation* (Octobre 2008).

Ferro, Luz Marina, Lise Préfontaine et Dorra Skander. 2009. «How do social networks make a difference in the internationalization of high-tech SMEs? The case of Colombia». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. vol. 10, p. 201.

Filion, Louis-Jacques. 1988. *The strategy of successful entrepreneurs in small business : vision, relationships and anticipatory learning : (small - medium sized manufacturing enterprises)*.

Filion, Louis-Jacques. 1991. «Vision and relations: Elements for an entrepreneurial metamodel». *International Small Business Journal*. vol. 9, no 2, p. 26-40.

Filion, Louis-Jacques. 1997. *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances*. Coll. «Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter». Montréal: École des hautes études commerciales.

Filion, Louis-Jacques. 1997. *Le métier d'entrepreneur*. Coll. «Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter». Montréal: École des hautes études commerciales.

Filion, Louis-Jacques. 1998. «From entrepreneurship to entreprenology: The emergence of new discipline ». *Journal of Enterprising Culture*. vol. 6, no 1, p. 1-23.

Filion, Louis-Jacques. 2000. *Typologie d'entrepreneurs Est-ce vraiment utile ?* Montréal: Ecole des Hautes Étude Commerciales (HEC).

Filion, Louis-Jacques. 2001. *Réaliser son projet d'entreprise*, 3e éd. rev. et enrichie. Montréal, Charlesbourg: Éditions Transcontinental inc. ; Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Filion, Louis-Jacques. 2004. «Operators and visionaries». *International Journal of entrepreneurship and small Business*. vol. 1, no 1/2, p. 35-55.

Filion, Louis-Jacques, E. Brauchlin et J. Hanns Pichler. 2000. *Entrepreneurial typologies : are they really useful?* Montréal: École des hautes études commerciales de Montréal, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.

Filion, Louis Jacques. 2008. «Les représentations entrepreneuriales: un champ d'études en émergence». *Revue internationale de psychosociologie*. vol. 14, no 32, p. 11-43.

Filion, Louis Jacques, Claude Ananou et Collaborateurs (2010). De l'intuition au projet d'entreprise, Editions Transcontinental Inc: 517 p

Filion, Louis Jacques, et Bourion Christian. 2012. «La cognition entrepreneuriale. Méthodes de recherche». *Revue internationale de psychosociologie*. vol. 44, p. 375.

Filion, Marc, François Colbert et Jacques M. Boisvert. 1990. *Gestion du marketing*. Boucherville: Gaëtan Morin.

Fillis, I. 2001. «Small firm internationalisation: An investigative survey and future research directions ». *Management Decision*. vol. 39 no 9, p. 767-783.

Fletcher, Denise F. . 2006. «Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity». *Entrepreneurship and Regional Development*. vol. 18, no 5, p. 421.

Fortunato, Michael W-P., et Theodore R. Alter. 2011. «The Individual-Institutional-Opportunity Nexus: An Integrated Framework for Analyzing Entrepreneurship Development». *Entrepreneurship Research Journal*. vol. 1, no 1, p. 6.

Gaglio, Connie M., et Jerome A. Katz. 2001. «The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertnes». *Small Business Economics*. vol. 16, no 2, p. 95.

Gankema, H. G. J., H. R. Snuif et P. S. Zwart. 2000. «The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory». *Journal of Small Business Management*. vol. 38, no 4, p. 15-27.

Gartner, W. B. 2003. «The language of opportunity». In *New movements in entrepreneurship,* Chris Steyaert, Daniel Hjorth et ESBRI., p. 103 -124. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.

Gartner, William B. 1985. «A conceptual framework for describing the phenomenon of New Venture creation». *Academy of Management Review*. vol. 10, no 4, p. 696-706.

Gartner, William B. 1988. «'Who Is An Entrepreneur?' Is The Wrong Question». *American Journal of Small Business*. vol. 12, no 4, p. 11.

Gartner, William B. 1989. «Some Suggestions For Research On Entrepreneurial Traits And». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 14, no 1, p. 27.

Gartner, William B. 1990. «What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?». *Journal of Business Venturing*. vol. 5, no 1, p. 15.

Gartner, William B. 2001. «Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 25, no 4, p. 27-39.

Gartner, Williams B., Per Davidsson et Shaker A. Zahra. 2006. «Are You Talking to Me? The Nature of Community in Entrepreneurship Scholarship». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 30, no 3, p. 321.

Gasse, Yvon, Monica Diochon et Teresa Menzies. 2002. «Les entrepreneurs naissants et la poursuite de leur projet d'entreprise: une étude longitudinale». In *L'entrepreneur et la PME face aux transformations du monde des affaires* (octobre 2002): 6ième Congrès international francophone sur la PME.

Giamartino, Gary A., Patricia P. McDougall et Barbara J. Bird. 1993. «International entrepreneurship: The state of the field». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 18, no 1, p. 37.

Glaser, Barney G., et Anselm L. Strauss. 1967. *The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research*. New York: Aldine.

Granovetter, Mark. 1973. «The strength of weak ties». *American Journal of Sociology*. vol. 78, no 6, p. 1360-1380.

Granovetter, Mark. 1985. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness». *The American Journal of Sociology*. vol. 91, no 3, p. 481-510.

Guba, Egon G., et Yvonna S. Lincoln. 1994. «Competing Paradigms in Qualitative Research». In *Handbook of qualitative research,* Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln*,* p. xii, 643 p. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Guba, Egon G., et Yvonna S. Lincoln. 2005. «Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences». In *The Sage handbook of qualitative research,* 3rd*,* Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln*,* p. 191, 215. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hagen, Everett Einar. 1982. *Economie du développement*. Coll. «The Irwin series in economics.». Paris: Economica.

HAL (2009). Le secteur canadien du logiciel de divertissement 2008. Hickling Arthurs Low Corporation. Ottawa, L'association canadienne du logiciel de divertissement: 26 p

Hatch, Mary Jo. 2000. *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. Paris: De Boeck Université.

Hayek, F. A. 1945. «The use of knowledge in society ». *American Economic Review*. vol. 35, no 4, p. 519.

Hills, Gerald E., G. T. Lumpkin et Robert P. Singh. 1997. «Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviors of Entrepreneurs». In *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Babson Center for Entrepreneurial Studies.

Hite, Julie M., et William S. Hesterly. 2001. «The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm». *Strategic Management Journal*. vol. 22, no 3, p. 275-286.

Hmieleski, Keith M., et Robert A. Baron. 2009. «Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective ». *Academy of Management Journal*. vol. 52, p. 473-488.

Hofer, Charles W., et William D. Bygrave. 1992. «Researching Entrepreneurship». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 16, no 3, p. 91.

Hofstede, Geert H. 1991. *Cultures and organizations : software of the mind*. London ; Toronto: McGraw-Hill.

Hofstede, Geert H., Cheryl Van Deusen, Carolyn Mueller, B. et Thomas A. Charles. 2002. «What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries». *Journal of International Business Studies*. vol. 33, no 4, p. 785.

Holmlund, Maria, et Soren Kock. 1998. «Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies». *International Small Business Journal*. vol. 16, no 4, p. 46.

Hollenstein, Heinz. 2005. «Determinants of International Activities: Are SMEs Different?». *Small Business Economics*. vol. 24, no 5, p. 431.

ICRIQ, Centre de Recherche Industrielle Québec. 2009. «Le répertoire ICRIQ.com». En ligne. <http://www.icriq.com/fr/index.html>.

InterLogiQ, Réseau (2003). L'industrie du logiciel québécoise en situation de changement radical

Jarillo, J. Carlos. 1989. «Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources». *Journal of Business Venturing*. vol. 4, no 2, p. 133-147.

Johannisson, Bengt. 1987. «Anarchists and organizers: Entrepreneurs in a network perspective». *International Studies of Management & Organization*. vol. 17, no 1, p. 49.

Johannisson, Bengt. 1988. «Business formation -- a network approach». *Scandinavian Journal of Management*. vol. 4, no 3-4, p. 83-99.

Johannisson, Bengt. 1995. «Entrepreneurial networking in the Scandinavian context - theoretical and empirical positioning». *Entrepreneurship and Regional Development*. vol. 7, no 3, p. 189 - 192.

Johannisson, Bengt. 1995. «Paradigms and entrepreneurial network - some methodological challenges». *Entrepreneurship and Regional Development*. vol. 7, no 3, p. 215 - 232.

Johannisson, Bengt, et Mette Monsted. 1997. «Contextualizing entrepreneurial networking». *International Studies of Management & Organization*. vol. 27, no 3, p. 109.

Johanson, Jan, et Lars-Gunnar Mattsson. 1987. «Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach». *International Studies of Management & Organization*. vol. 17, no 1, p. 34.

Johanson, Jan, et Lars-Gunnar Mattsson. 1988. «Internationalization in in industrial systems: A Network Approach». In *The internationalization of the firm,* Peter J. Buckley et Pervez N. Ghauri, p. 303-321.

Johanson, Jan, et Jan-Erik Vahlne. 1977. «The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development on increasing foreign commitments». *Journal of International Business Studies*, p. 23-32.

Johanson, Jan, et Jan-Erik Vahlne. 1990. «The Mechanism of Internationalisation». *International Marketing Review*. vol. 7, no 4, p. 11-24.

Johanson, Jan, et Jan-Erik Vahlne. 2006. «Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model». *Management International Review*. vol. 46, no 2, p. 165.

Johanson, Jan, et F. Wiedersheim-Paul. 1975. «The internationalization of the Firm four Swedish Cases». *The Journal of Management Studies*, p. 305-332.

Johnson, Jeffrey E. 2004. «Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK Evidence». *Journal of International Entrepreneurship*. vol. 2, p. 139-154.

Jones, Marian V. 1999. «The internationalization of small high-technology firms». *Journal of International Marketing*. vol. 7, no 4, p. 15-41.

Jones, Marian V., et Dave Crick. 2004. «Internationalising high-technology-based UK firms' information-gathering activities». *Journal of Small Business and Enterprise Development*. vol. 11, no 1, p. 84.

Julien, Pierre-André. 1997. *Les PME : bilan et perspectives : ouvrage en l'honneur de Joseph Chicha*, 2e éd. Cap-Rouge, Québec / Paris: Presses inter universitaires ; Économica.

Julien, Pierre-André. 1998. *The State of the art in small business and entrepreneurship*. Coll. «Université du Québec à Trois-Rivières. Groupe de recherche en économie et gestion des PME». Aldershot: Ashgate.

Julien, Pierre-André. 2005. *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*. Sainte Foy: Presses de l'Université du Québec.

Julien, Pierre-André. 2007. *A theory of local entrepreneurship in the knowledge economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Julien, Pierre-André, Eric Andriambeloson et Charles Ramangalahy. 2004. «Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector ». *Entrepreneurship and Regional Development*. vol. 16, no 4, p. 251-269

Julien, Pierre-André, Andre Joyal, Laurent Deshaies et Charles Ramangaly. 1997. «A typology of strategic behaviour among small and medium-sized exporting

businesses. A case study». *International Small Business Journal*. vol. 15 no 2, p. 33-50.

Julien, Pierre-André, Richard Lachance et Morin. Martin. 2004. «Réseaux personnels d'affaires et informationnels. Signaux forts et faibles en innovation». *La revue du management technologique*, p. 7-43.

Julien, Pierre-André, et Michel Marchesnay. 1987. *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Coll. «Vuibert gestion». Montréal, Paris: Éditions G. Vermette ; Librairie Vuibert.

Julien, Pierre-André, et Michel Marchesnay. 1996. *L'entrepreneuriat*. Coll. «Gestion poche ; 33». Paris: Economica.

Julien, Pierre-André, et Ivan P. Vaghely. 2008. «Opportunités et capacités informationnelles». In *Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME* (29-31 octobre 2008).

Julien, Pierre-André, Ivan P. Vaghely et Michel Brousseau. 2008. «Opportunités: Idée, marché et temps». In *International Council for Small Business* (2008): ICSB.

Katz, Jerome A., et Williams B. Gartner. 1988. «Properties Of Emerging Organizations». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 13, no 3, p. 429.

Kets de Vries, Manfred F. R. 1977. «The Entrepreneurial Personality - A person at the crossroads». *The Journal of Management Studies*. vol. 14, no 1, p. 34.

Kets De Vries, Manfred F. R., et Danny Miller. 1984. «Neurotic style and organizational pathology». *Strategic Management Journal*. vol. 5, no 1, p. 35-55.

Kilby, Peter. 1971. *Entrepreneurship and economic development*. New York: Free Press.

Kirzner, Israel Mayer. 1973. *Competition and entrepreneurship / [by] Israel M. Kirzner*. Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, Israel Mayer. 1979. *Perception, opportunity, and profit : studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, Israel Mayer. 1997. «Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach». *Journal of Economic Literature*. vol. 35, no 1, p. 60.

Kisfalvi, Veronika. 2002. «The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: A field study». *Journal of Business Venturing*. vol. 17, no 5, p. 489-518.

Knight, Frank Hyneman. 1921. *Risk, uncertainty and profit*. New York: Houghton Mifflin.

Knight, Gary, A. , Tage Koed Madsen, Per Servais et Erik Rasmussen. 2000. «The born global firm: Description and empirical investigation in Europe and the United States». *American Marketing Association. Conference Proceedings*. vol. 11, p. 104.

Knight, Gary A., et Tamer S. Cavusgil. 1996. «The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory». *Advances in International Marketing*. vol. 8, p. 11.

Komulainen, Hanna, Tuija Mainela et Jaana Tahtinen. 2006. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. vol. 6, no 6, p. 526.

Kotler, Philip, et Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing management*, 12th. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Krueger, Norris F. . 2003. «The cognitive psychology of entrepreneurship». In *Handbook of entrepreneurship research : an interdisciplinary survey and introduction,* p. 105-139. New York: Ács, Zoltán J., Audretsch, David B.

Langley, A. 1999. «Strategies for theorizing from process data». *Academy of Management Review*. vol. 24, no 4, p. 691-710.

Larson, Andrea, et Jennifer A. Starr. 1993. «A network model of organization formation». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 17, no 2, p. 5.

Laviolette, Eric Michael; , et Christophe Loue. 2006. «Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référente
». In *8e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*: AIRPME.

Leibenstein, Harvey. 1968. «Entrepreneurship and Development». *The American Economic Review*. vol. 58, no 2, p. 72-83.

Lin, N. 2001. «Building a network theory of social capital». *Social capital: Theory and research*, p. 3–29.

Lindqvist, Maria. 1997. «Infant Multinationals: Internationalisation of Small Technology-Based Firms». In *Technology, innovation and enterprise : the European experience,* Dylan Jones-Evans et Magnus Klofsten*,* p. p. 303-324; xi, 411 p. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Macmillan Press ; St. Martin's Press.

Loane, S. , J. D. Bell et R. McNaughton. 2007. «A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms». *Journal of World Business*. vol. 42, no 4, p. 489.

Loane, Sharon, et Jim Bell. 2006. «Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand». *International Marketing Review*. vol. 23, no 5, p. 467.

Locke, Karen D. 2001. *Grounded theory in management research*. Coll. «Sage series in management research». London: Sage.

Low, Murray B., et Ian C. MacMillan. 1988. «Entrepreneurship: Past Research And Future Challenges». *Journal of Management*. vol. 14, no 2, p. 139.

Lu, Jane W., et Paul W. Beamish. 2001. «The internationalization and performance of SMEs». *Strategic Management Journal*. vol. 22, no 6/7, p. 565.

Martinez, MA, T Yang et HE Aldrich. 2011. «Entrepreneurship as an Evolutionary Process: Research Progress and Challenges». *Entrepreneurship Research Journal*. vol. 1, no 1, p. 4.

Mathews, John A., et Ivo Zander. 2007. «The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation». *Journal of International Business Studies*. vol. 38, no 3, p. 387.

McClelland, David Clarence. 1961. *The achieving society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.

McDougall, Patricia P. 1989. «International versus domec entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure». *Journal of Business Venturing*. vol. 4 no (6) p. 387-401.

McDougall, Patricia P., et Benjamin M. Oviatt. 2000. «International entrepreneurship: The intersection of two research paths». *Academy of Management Journal*. vol. 43, no 5, p. 902-906.

MDER, gouvernement du Québec (2004). Filière des technologie de l'information et des communications. Portrait industriel. Direction des technologies de l'information et des communications: 88 p

Melin, Leif. 1992. «Internationalization as a Strategy Process». *Strategic Management Journal (1986-1998)*. vol. 13, no special issue, p. 99.

Mercklé, Pierre. 2004. *La sociologie des réseaux sociaux*. Coll. «Collection Repères ; 398». Paris: La Découverte.

Meyer, G. Dale, Heidi M. Neck et Michael D. Meekd. 2002. «The entrepreneurship-strategic management interface». In *Strategic Management Society book series,* M. A. Hitt, Duane R. Ireland, S. M. Camp et D. L. Sexton*,* p. 19-44. Oxford, UK: Blackwell.

Miller, Danny. 1983. «The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms». *Management Science*. vol. 29, no 7, p. 770-791.

Miner, John B., Norman R. Smith et Jeffrey S. Bracker. 1989. «Role Of Entrepreneurial Task Motivation In The Growth Of Te». *Journal of Applied Psychology*. vol. 74, no 4, p. 554.

Mitchell, J. Robert, Paul N. Friga et Ronald K. Mitchell. 2005. «Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research». *Entrepreneurship: Theory & Practice*. vol. 29, no 6, p. 653-679.

Mitchell, Ronald K. , Smith J Brock, Kristie W. Seawright et Eric A. Morse. 2000. «Cross-cultural cognitions and the venture creation decision». *Academy of Management Journal*. vol. 43, no 5, p. 974.

Mitchell, Ronald K., Lowell Busenitz, Theresa Lant et Patricia P. McDougall. 2002. «Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethiking the people side of entrepreneurship research». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 27, no 2, p. 93.

Mitchell, Ronald K., Lowell W. Busenitz, Barbara Bird, Connie M. Gaglio, Jeffery S. McMullen, Eric A. Morse et Brock J. Smith. 2007. «The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 31, no 1, p. 1.

Moen, Oystein, et Per Servais. 2002. «Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises». *Journal of International Marketing*. vol. 10, no 3, p. 49-72.

Morrow, J. F. 1988. «International Entrepreneurship: A New Growth Opportunity». *New Management*. vol. 5, no 3, p. 59.

Mort, Gillian Sullivan, et Jay Weerawardena. 2006. «Networking capability and international entrepreneurship». *International Marketing Review*. vol. 23, no 5, p. 549.

Navarro-Flores, Olga 2007. *Les relations de partenariat Nord-Sud: du paradoxe au compromis: une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale*: Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG, UQAM, 373 p.

OCDE (2004). Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie modiale : vers une modialisation plus reponsable et mieu partagée Istanbul, OCDE, 2ème Conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes enterprise (PME): 72 p

-------- (2005). Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005. Éditions OCDE, Organisation de coopération et de développement économique: 453 p

--------. 2006. «Plan d'action d'Athènes pour la suppression des obstacles à l'accès des PME aux marchés internationaux ». In *Conférence mondiale OCDE-APEC d'Athènes* (le 8 novembre 2006): Organisation de coopération et de développement économique.

Oviatt, Benjamin M., et Patricia P. McDougall. 1994. «Toward a theory of International New Ventures». *Journal of International Business Studies*. vol. 21, no 1, p. 45-64.

Oviatt, Benjamin M., et Patricia P. McDougall. 1995. «Global start-ups: Entrepreneurs on a woldwide stage». *Academy of Management Executive*. vol. 9, no 2, p. 30-43.

Oviatt, Benjamin M., et Patricia P. McDougall. 2005. «Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 29, no 5, p. 537-553.

Oviatt, Benjamin M., et Patricia P. McDougall. 2005. «Toward a theory of international new ventures». *Journal of International Business Studies*. vol. 36, no 1, p. 29-41.

Oviatt, Benjamin M., et Patricia P. McDougall. 1997. «Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures». *Management International Review*. vol. 37, no 2, p. 85.

Pasquero, Jean. 1988. «Comparative research: The case for middle-range methodologies». In *Research in Corporate Social Performance and Policy,* Lee E. Preston*,* p. 181-209 Greenwich: CT: JAI Press.

Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative evaluation & research methods*, 3rd. Thousand Oaks: Sage Publications.

Peng, M. W. 2001. «The resource-based view and international business». *Journal of Management*. vol. 27, no 6, p. 803.

Peng, Mike W. 2002. «Towards an institution-based view of business strategy». *Asia Pacific Journal of Management*. vol. 19, no 2,3, p. 251.

Peng, Mike W. . 2004. «Identifying the big question in international business research». *Journal of International Business Studies*. vol. 35, no 2, p. 99.

Peng, Mike W. , Denis Y. L. Wang et Yi Jiang. 2008. «An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies». *Journal of International Business Studies*. vol. 39, no 5, p. 920.

Penrose, Edith Tilton. 1959. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Peterson, Rein. 1988. «Understanding and Encouraging Entrepreneurship Internationally». *Journal of Small Business Management*. vol. 26, no 2, p. 1.

Pinho, José Carlos. 2007. «The impact of ownership». *International Marketing Review*. vol. 24, no 6, p. 715.

Powell, Walter W., et Paul DiMaggio. 1991. *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Powell, Walter W., Kenneth W. Koput et Laurel Smith-Doerr. 1996. «Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology». *Administrative Science Quarterly*. vol. 41, no 1, p. 116-145.

Prashantham, Shameen. 2006. «Foreign network relationships and the internationalisation of small knowledge-intensive firms». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. vol. 6, no 6, p. 542-553.

Préfontaine, Lise. 1994. *Les compétences organisationnelles favorisant l'innovation technologique dans un contexte de PME manufacturières*. Montréal: Université du Québec à Montréal.

Québec, Gouvernement du (2011). Profil statistique du secteur des TIC 1997-2009. Ministère du Dévéloppement économique de l'innovation et de l'Exportation (MDEIE), Industrie du Canada et Institut de la statitistique du Québec. Québec, MDEIE: 54 p Consulté le Février 2011.

Reid, Stan D. 1981. «The decision-maker and export entry and expansion». *Journal of International Business Studies (pre-1986)*. vol. 12, no 2, p. 101.

Rennie, Michael W. 1993. «Global competitiveness: Born global». *The McKinsey Quarterly*, no 4, p. 45.

Reuber, A Rebecca, et Eileen Fischer. 1997. «The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs». *Journal of International Business Studies*. vol. 28, no 4, p. 807-825.

Rialp, Alex, Josep Rialp et Gary A. Knight. 2005. «The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?». *International Business Review*. vol. 14, no 2, p. 147-166.

Roberts, Edward B. 1991. *Entrepreneurs in high technology : lessons from MIT and beyond*. New York: Oxford University Press.

Saarenketo, Sami , Kaisu Puumalainen, O. Kuivalainen et Kalevi Kylaheiko. 2004. «Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs». *International Journal of Production Economics*. vol. 89, no 3, p. 363-378.

Sammut, Sylvie. 1998. *Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage*. Coll. «Collection Économie et innovation». Paris ; Montréal: L'Harmattan Inc.

Sapienza, Harry J., Erkko Autio, Gerard George et Shaker A. Zahra. 2006. «A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth». *Academy of Management Review*. vol. 31, no 4, p. 914-933.

Sarasvathy, Saras D. 2001. «Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency». *Academy of Management. The Academy of Management Review*. vol. 26, no 2, p. 243-263.

Sarasvathy, Saras D. 2004. «The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research». *Journal of Business Venturing*. vol. 19, no 5, p. 707-717.

Sarasvathy, Saras D., Nicholas Dew, Ramakrishna Velamuri et Sankaran Venkataraman. 2003. «Three views of entrepreneurial opportunity». In *Handbook of entrepreneurship research : an interdisciplinary survey and introduction,* Zoltán J. Acs, Audretsch, David B.*,* p. 141-160. New York: Springer.

Sasi, Viveca, et Pia Arenius. 2008. «International new ventures and social networks: Advantage or liability?». *European Management Journal*. vol. 26, no 6, p. 400.

Say, Jean Baptiste, Charles Robert Princep et Clement C. Biddle. 1880/1964. *A treatise on political economy; or, The production, distribution & consumption of wealth*. New York,: A.M. Kelley bookseller.

Scott, W. Richard. 1994. «Institutions and organizations: Toward a theoretical synthesis». In *Institutional environments and organizations : structural complexity and individualism,* W. Richard Scott, John W. Meyer et John Boli*,* p. xi, 328 p. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Scott, W. Richard. 1995. *Institutions and organizations*. Coll. «Foundations for organizational science.». Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Schildt, Henri A., Shaker A. Zahra et Sillanpää Sillanpää. 2006. «Scholarly communities in entrepreneurship research: A co-citation analysis». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 30, no 3, p. 399.

Schumpeter, J.A;. 1965. «Economic Theory and Entrepreneurial History». In *Explorations in entreprise,* H.C; Aitken. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, Joseph Alois. 1934. *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'interêt et le cycle de la conjoncture* par Jean-Jacques Anstett, Editions Dalloz Paris: Anstett, Jean-Jacques.

Schumpeter, Joseph Alois. 1934. *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Coll. «Harvard economic studies. vol. XLVI». Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Schumpeter, Joseph Alois. 1961. *Capitalisme, socialisme et democratie*. Coll. «Bibliothèque économique». Paris: Payot.

Schumpeter, Joseph Alois. 1983. «Le processus de destruction créative». In *Capitalisme, socialisme et démocratie,* Joseph Alois Schumpeter*,* p. 433 pages. Paris: Payot.

Shane, S., et S. Venkataraman. 2000. «The promise of entrepreneurship as a field of research». *Academy of Management Review*. vol. 25, no 1, p. 217-226.

Shane, Scott. 2003. *A general theory of entrepreneurship : the individual-opportunity nexus*. Coll. «New horizons in entrepreneurship». Cheltenham: Edward Elgar.

Shapero, Albert., et Lisa Sokol. 1982. «The social Dimension of Entrepreneurship». In *Encyclopedia of Entrepreneurship,* Calvin A. Kent, D. L. Sexton et Karl H. Vesper*,* p. 72-90. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Shepherd, Dean A;, et Norris F Krueger. 2002. «An intentions-based model of entrepreneurial teams' social cognition. Entrepreneurship Theory and Practice». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 27, no 2, p. 167-185.

Short, J., D. Ketchen, Jr., C. Shook et R. Ireland. 2010. «The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges». *Journal of Management*. vol. 36, no 1, p. 40-65.

Singh, Robert P. 2000. *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks* Coll. «Garland studies in entrepreneurship». New York: Garland.

Singh, Robert P., Gerald E. Hills, Ralph C. Hybels et G. T. Lumpkin. 1999. «Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs». In *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Babson Center for Entrepreneurial Studies.

Slotte-Kock, Sussana., et Nicole. Coviello. 2010. «Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward». *Entrepreneurship Theory and Practices*. vol. 34, no 1.

Smith-Doerr, L, et WW Powell. 2005. «Networks and economic life». In *The handbook of economic sociology,* p. 379-402.

Smith, Anne D., et Carl Zeithaml. 1999. «The intervening hand: Contemporary international expansion processes of the regional Bell operating companies». *Journal of Management Inquiry*. vol. 8, no 1, p. 34.

Soltow, James H. 1968. «The Entrepreneur in Economic History». *The American Economic Review*. vol. 58, no 2, p. 84-92.

Spence, Martine. 2003. «International Strategy Formation in Small Canadian High-Technology Companies- A Case Study Approach». *Journal of International Entrepreneurship*. vol. 1, no 3, p. 277.

Spence, Martine. 2004. «Efficiency and personalization as value creation in internationalizing high-technology SMEs». *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L'Administration*. vol. 21, no 1, p. 65-78.

Spence, Martine, et Dave Crick. 2006. «A comparative investigation into the internationalisation of Canadian and UK high-tech SMEs». *International Marketing Review*. vol. 23, no 5, p. 524-548.

Stevenson, Howard H., et J. Carlos Jarillo. 1990. «A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management». *Strategic Management Journal*. vol. 11, p. 17.

Stewart Jr, Wayne H., Warren E. Watson, Joann C. Carland et James W. Carland. 1999. «A proclivity for entrepreneurship: A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers». *Journal of Business Venturing*. vol. 14, no 2, p. 189-214.

Strauss, Anselm L., et Juliet M. Corbin. 1990. *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.

Sullivan, D. 1994. «Measuring the degree of internationalization of a firm». *Journal of International Business Studies*. vol. 25, no 2, p. 325-342.

Sullivan, Gillian M., et Jay B. Weerawardena. 2006. «Networking capability and international entrepreneurship». *International Marketing Review*. vol. 23, no 5, p. 549.

Tesfaye, Besrat. 1997. «Patterns of formation and development of high technology entrepreneurs ». In *Technology, innovation and enterprise : the European experience,* Dylan Jones-Evans et Magnus Klofsten, p. 61-106. Houndmills, Basingstoke, Hampshire - New York: Macmillan Press ; St. Martin's Press.

Timmons, Jeffry A., et Stephen Spinelli. 2004. *New venture creation : entrepreneurship for the 21st century*, 6th. Boston ; Montreal: McGraw-Hill/Irwin.

Torres, Olivier. 2000. «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME». In *5ème Congrès International francophone* (Octobre).

Torres, Olivier. 2001. «Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde». *Management International*. vol. Vol. 6, no No 1, p. 1.

Toulouse, Jean-Marie. 1979. «Définition de l'entrepreneurship». In *L'entrepreneurship au Québec,* Jean-Marie Toulouse*,* p. 1-18. Montréal: Fides : Presses H.E.C.

Ucbasaran, Deniz, Paul Westhead et Mike Wright. 2001. «The focus of entrepreneurial research: Contextual and process issues». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 25, no 4, p. 57.

Vaghely, Ivan P., et Pierre-André Julien. 2008. «Opportunities et capacités informationnelles». In *Congrès internationnel fracophone en entrepreneuriat et PME* (2008): AIREPME. Consulté le 29-31 octobre 2008.

Vaghely, Ivan P., et Pierre-André Julien. 2010. «Are opportunities recognized or constructed?: An information perspective on entrepreneurial opportunity identification». *Journal of Business Venturing*. vol. 25, no 1, p. 73-86.

Vaghely, Ivan P., Pierre-André Julien et André Cyr. 2007. «Information transformation: Some missing links». *Human Systems Management*. vol. 26, no 3, p. 157.

Van de Ven, A.H. 2007. *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*: Oxford University Press, USA.

Van de Ven, Andrew H. 1992. «Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note». *Strategic Management Journal*. vol. 13, p. 169.

Van de ven, Andrew H. 1993. «The development of an infrastructure for entrepreneurship». *Journal of Business Venturing*. vol. 8, no 3, p. 211.

Van de Ven, Andrew H., Harold L. Angle et Marshall Scott Poole. 1989. *Research on the management of innovation the Minnesota studies*. Coll. «Ballinger series on the management of innovation and change». New York: Harper & Row.

Van de Ven, Andrew H., et Marshall Scott Poole. 1989. «Methods for studying innvation processes». In *Research on the management of innovation the Minnesota studies,* Andrew H. Van de Ven, Harold L. Angle et Marshall Scott Poole*,* p. 31-54. New York: Harper & Row.

Vasilchenko, Elena, et Sussie Morrish. 2011. «The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms». *Journal of International Marketing*. vol. 19, p. 88-105.

Verin, Helene. 1982. *Entrepreneurs, entreprise histoire d'une idee*. Coll. «Recherches politiques». Paris: Presses universitaires de France.

Verstraete, Thierry , et Alain Fayolle. 2005. «Paradigmes et entrepreneuriat». *Revue de l'entrepreneuriat*. vol. 4, no 1, p. 33-52.

Vesper, Karl H. 1990. *New venture strategies*, Rev. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Vieira Borges, Candido. 2007. *Formation du capital social entrepreneurial : entrepreneurs technologiques et essaimage universitaire*. Montreal.

Weerawardena, Jay, Gillian Sullivan Mort, Peter W. Liesch et Gary Knight. 2007. «Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective». *Journal of World Business*. vol. 42, no 3, p. 294-306.

Weick, Karl E. 1979. *The social psychology of organizing*, 2nd. Reading, Mass. ; Don Mills, Ont.: Addison-Wesley.

Weick, Karl E. (1983). Managerial thought in the context of action. The executive mind. S Srivastva. San Francisco, Jossey-Bass: 221-242 p

Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Coll. «Foundations for organizational science». Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Welch, Lawrence S., et Reijo Luostarinen. 1988. «Internationalization: Evolution of a Concept». *Journal of General Management*. vol. 14, no 2, p. 34.

Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.

Wolff, James A., et Timothy L. Pett. 2000. «Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance». *Journal of Small Business Management*. vol. 38, no 2, p. 34.

Wright, Richard W; , et David A Ricks. 1994. «Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later». *Journal of International Business Studies*. vol. 25, no 4, p. 687-701.

Yamakawa, Yasuhiro, Mike W. Peng et David L. Deeds. 2008. «What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies?». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 32, no 1, p. 59.

Yin, Robert K. 2003. *Case study research : design and methods*, 3rd. Coll. «Applied social research methods series ; v. 5». Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Zahra, S., D. Ucbasaran et L. Newey. 2009. «Social knowledge and SMEs' innovative gains from internationalization». *European Management Review*. vol. 6, p. 81.

Zahra, Shaker A. 1993. «A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 17, no 4, p. 5.

Zahra, Shaker A. 2003. «International expansion of US manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement». *Journal of Business Venturing*. vol. 18, no 4, p. 495-512.

Zahra, Shaker A. (2008). International Entrepreneurship: Major Themes & Emerging Debates. Montreal, Université de l'UQAM

Zahra, Shaker A., et Gerard George. 2002. «Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension». *Academy of Management Review*. vol. 27, no 2, p. 185-203.

Zahra, Shaker A., et Gerard George. 2002. «International Entrepreneurship:The Current Status of the Field and Future Research Agenda». In *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset,* D. Ireland M. Hitt, D. Sexton, and M. Camp*,* p. 255-288. Cambridge: Blackwell.

Zahra, Shaker A., Juha Santeri Korri et Ji Feng Yu. 2005. «Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation». *International Business Review*. vol. 14, no 2, p. 129-146.

Zahra, Shaker A., B. P. Matherne et J. M. Carleton. 2003. «Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures». *Journal of International Entrepreneurship*. vol. 1, no 2, p. 163-186.

Zhou, Lianxi, Wei-ping Wu et Xueming Luo. 2007. «Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks». *Journal of International Business Studies*. vol. 38, no 4, p. 673.