



PUSG

**journée de recherche
« Entrepreneuriat et Stratégie »
Bordeaux, 1er juillet 2008**



Naima CHERCHEM*, Alain FAYOLLE**

*Université Lyon 3, **EM Lyon

Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : enjeux et perspectives

Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : enjeux et perspectives

Naïma Cherchem

Doctorante, université de Lyon 3
cherchem@em-lyon.com

Alain Fayolle

Professeur, EM Lyon
fayolle@em-lyon.com

Résumé

Le concept d'Orientation Entrepreneuriale [OE] est relativement récent, il s'est progressivement installé au cours des deux dernières décennies. Si les recherches dans le domaine du *corporate entrepreneurship* connaissent un engouement pour les travaux conceptuels et empiriques relatifs à ce concept, il n'en demeure pas moins qu'un débat continue d'interroger la relation de celui-ci avec les différentes caractéristiques de l'entreprise et notamment avec sa performance. L'objet principal de ce papier est de réaliser une revue de la littérature sur le concept d'OE, pour la période [1980- 2008] et de discuter les travaux qui ont bien illustré l'évolution de ce concept.

Mots clés : *corporate entrepreneurship*- stratégie entrepreneuriale- orientation entrepreneuriale- modèle conceptuel.

Abstract

The Entrepreneurial Orientation [EO] is a young field of study which has emerged over the past two decades. Nonetheless researches in corporate entrepreneurship show a keen interest for conceptual and empirical studies on this concept. As well researchers continue debating relationship between EO and firm's outcomes, especially with performance, though it is still contestable and challengeable. The aim of this paper is to analyse the literature on evolution of EO construct and the different aspects which takes. We undertook an analysis research during [1980-2008], through an inventory of studies which contribute in development of this concept.

Keywords : corporate entrepreneurship- entrepreneurial strategy- entrepreneurial orientation- conceptual model.

Introduction

L'intéressement à l'entrepreneuriat a été relancé par les travaux de Shumpeter (1942). Il a été le premier à évoquer les avantages, parfois décisifs, des activités entrepreneuriales au sein de l'entreprise. Ses réflexions ont porté sur le rôle de l'entrepreneur dans l'innovation et le développement économique par l'élaboration de nouvelles combinaisons. L'entrepreneuriat est généralement défini en termes de création d'entreprise ou de renouvellement d'entreprise (e.g. Bygrave & Hofer, 1991). Une autre conception proposée dans la littérature, selon laquelle l'entrepreneuriat est défini comme la recherche active de nouvelles opportunités (Stevenson & Jarillo, 1990). Cette conception de l'entrepreneuriat est suffisamment large pour ne pas la réduire à l'activité de création d'entreprise (Messeghem, 2001). Elle présente aussi le cœur de l'entrepreneuriat organisationnelle ou le *corporate entrepreneurship*¹ qui, fait référence à l'orientation entrepreneuriale des entreprises déjà existantes.

Une entreprise entrepreneuriale est une entreprise qui s'engage dans l'innovation (*i.e. innovativeness*), qui prend le risque (*i.e. risk taking*), poursuit les opportunités et agit pro-activement (*i.e. proactiveness*) Miller (1983) ; elle doit être également autonome et démontrer une certaine agressivité compétitive (Lumpkin & Dess, 1996). Les travaux sur le concept d'orientation entrepreneuriale (OE) comprennent au moins trois axes de recherches. Le premier concerne la définition du construit (e.g. Mintzberg, 1973 ; Miller, 1983 ; Covin & Slevin 1991 ; Lumpkin & Dess 1996). Le deuxième, porte sur l'opérationnalisation et la mesure du concept (e.g. Miller 1983, Covin & Slevin 1989) et le troisième axe s'intéresse à l'étude de la relation entre l'OE et d'autres caractéristiques de l'entreprise (e.g. Covin & Slevin 1989 ; Miles & Arnold 1991 ; Becherer & Maurer 1997 ; Covin & Miles 1999 ; Lyon, Lumpkin & Dess, 2000 ; Wiklund & Shepherd, 2005).

L'objet de ce travail est d'analyser l'ensemble des travaux qui ont bien illustré l'évolution du concept d'OE, pour répondre à la question de recherche suivante: Comment le construit de l'OE a-t-il évolué et quels sont les différents aspects qu'il a emprunté ?

Ce travail se propose à partir d'une analyse de l'évolution du concept, d'examiner et de discuter une série de questions liées à : a) l'évolution des études sur la stratégie entrepreneuriale ; b) La clarification de la confusion terminologique entre l'entrepreneuriat et l'OE ; d) La relation entre l'OE et les autres orientations stratégiques de l'entreprise ; c) La discussion des deux modèles fondateurs dans la conceptualisation de l'OE

Nous discuterons dans une première section l'origine du concept d'OE, ensuite nous présenterons un ensemble de travaux qui marquent bien l'évolution des définitions de l'OE. Puis nous discuterons les différences entre les concepts d'entrepreneuriat et d'OE. Dans une troisième section, nous évoquerons la relation existante entre une forme d'orientation stratégique, l'OE et d'autres formes d'orientation stratégique. Les différentes dimensions constitutives du construit d'OE seront ensuite présentées et discutées dans notre quatrième

¹Le corporate entrepreneurship est défini comme l'entrepreneuriat dans une entreprise existante. Ce concept connaît une variété d'appellation, par exemple: corporate venturing (Biggadike, 1979 ; Block, MacMillan, 1985), corporate entrepreneurship (Burgelman, 1983a ; Zahra, 1993), intrapreneuring (Pinchot, 1985), internal corporate entrepreneurship (Burgelman, 1985 ; Jones, Bulter, 1992), internal entrepreneurship (Schollhammer ; Vesper, 1984), strategic renewal (Guth, Ginsberg, 1990 ; Stopford et Baden-Fuller, 1994), strategic change, strategic revival, tranformation venturing (Hornsby, Naffizieger, Kuratko, Montagno, 1993).

section. Dans la cinquième et dernière section, nous examinerons deux modèles parmi les plus utilisés, dans la conceptualisation d'OE.

1. Méthodologie

Notre revue de littérature porte sur la période [1980- 2008]. Nous avons utilisé trois modes d'investigation différents. Le premier a consisté à faire une recherche dans deux bases de données en management : *Proquest* et *Science Direct*. Le deuxième mode est une recherche dans les revues spécialisées des domaines de l'entrepreneuriat et du management stratégique. Nous avons retenu uniquement les revues de rang A et B² : *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Small Business Management*, *Small Business Economics* et *International Small Business Journal*. Nous avons aussi recensé les papiers communiqués au *Babson College Entrepreneurship Research Conference*³. Nous avons choisi davantage une littérature anglo-saxonne car elle est très étendue, variée, spécialisée dans ce champ de recherche. Concernant la littérature francophone, nous avons utilisé une méthode de recensement aléatoire.

Dans le tableau suivant, nous présentons les choix et les caractéristiques qui ont guidé le processus de recensement :

Tableau 1. Caractéristiques de la recherche

Nombre d'articles recensés	97 articles recensés et 56 articles analysés
Nature des travaux choisis	18 Travaux conceptuels (<i>building theory</i>) et 38 travaux empiriques (<i>testing theory</i>)
Terminologies et expressions	EO, entrepreneurial strategy, strategy making process, entrepreneurial style, strategic orientation, strategic construct, entrepreneurship, entrepreneurial posture, entrepreneurial behavior, corporate entrepreneurship, entrepreneurial mindset, entrepreneurial proclivity.
Critères privilégiés	.Etudes qui utilisent la conceptualisation de Miller .Etudes qui donnent de nouvelles définitions de l'OE .Etudes anglo-saxonnes

2. OE : Croisement de deux disciplines

L'OE est un concept qui trouve ses origines dans le croisement de deux domaines de recherche: stratégie et entrepreneuriat. La plupart des articles que nous avons recensés se trouvent dans la discipline du management stratégique et de l'entrepreneuriat.

² Classement du CNRS pour les revues en économie et gestion, Octobre 2007, diffusé sur le site AIMS <http://www.gredeg.cnrs.fr/Section37/Liste-2007-final.pdf>

³ *Frontiers of Entrepreneurship Research*. <http://www3.babson.edu/ESHIP/research-publications/fer.cfm>

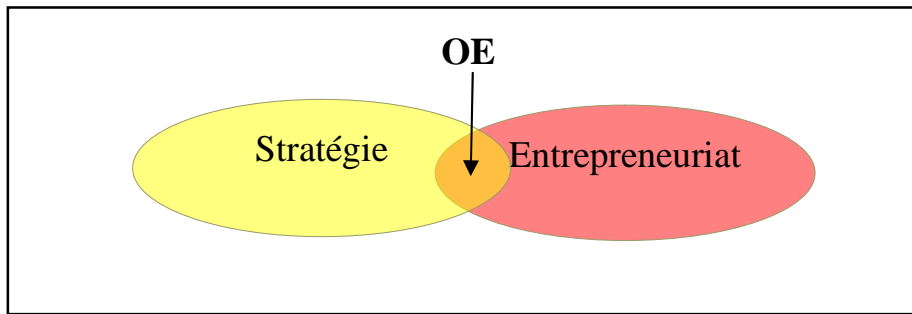


Figure 1. Positionnement de l'OE

Schumpeter (1942), est le premier pour qui les stratégies entrepreneuriales consistent à développer les compétences de l'entreprise dans l'élaboration de nouvelles combinaisons plus vite et mieux que les concurrents... Dans cette description, on retrouve les concepts clés de l'entrepreneuriat : innovation, pro activité, combinaison des ressources...

Dans les travaux de Mintzberg (1973, 1979), il a intégré les dimensions stratégiques et entrepreneuriales, en définissant la *strategy making* dans plusieurs modes et notamment dans le mode entrepreneurial. Miller (1983) a défini l'entrepreneuriat avec les caractéristiques de la stratégie entrepreneuriale (innovation, pro activité, pro activité), en développant une échelle de mesure qui opérationnalise le concept de l'entrepreneuriat.

Burgelman (1986), a attribué aux preneurs de décisions stratégiques le rôle primaire de sélectionner les initiatives entrepreneuriales appropriées, de les intégrer et de les valoriser dans la stratégie de l'entreprise.

Un autre point qui montre la présence de la dimension stratégique dans l'étude de l'OE, c'est la notion de l'alignement (*alignment* ou fit). Elle est connue comme le « *Design School of strategy* » (Andrews, 1971; Mintzberg, 1990). Cette notion est utilisée pour étudier la relation entre l'OE et la structure interne, la stratégie, les processus, l'environnement et la performance (e.g. Green, Covin & Slevin, 2008)

3. L'évolution de l'OE : une pluralité de conceptions

Le concept d'OE est associé à plusieurs autres notions comme par exemple celles de : *entrepreneurial mode* (Mintzberg & Waters, 1982), *entrepreneurship* (Miller, 1983); *strategic behavior* (Burgelman, 1983), *entrepreneurial behavior* (Miller & Frisen 1982; Covin & Slevin 1986), *strategic posture* (Covin & Slevin 1989), *entrepreneurial posture* (Covin & Slevin, 1990; 1991), *entrepreneurial management* (Stevenson & Jarillo, 1990), *corporate entrepreneurship* (Zahra, 1991), *market orientation* (Smart & Conant, 1994), *entrepreneurial strategy making* (Dess et al. 1997) et *entrepreneurial mindset* (Tan, Ma, 2006). Au cours du temps, l'OE a été définie de différentes manières, et labellisée avec plusieurs termes, lesquelles ont des conséquences sur la confusion terminologique de l'OE et sur l'utilisation même du construit dans des recherches empiriques. Dans le Tableau 1 nous présentons un résumé des définitions de la stratégie entrepreneuriale, les différentes labellisations, ainsi que quelques unes des caractéristiques qui peuvent leur être associées.

Tableau 2. L'évolution des études sur la stratégie entrepreneuriale

Auteur	Définition	Label du construit	Contribution à l'évolution du construit d'OE
Mintzberg, 1973	"In the entrepreneurial mode, strategy making is dominated by the active search for new opportunities...is characterized by dramatic leaps forward in the face of uncertainty.... Power is centralized in the hands of the chief executive...growth is the dominant goal of the entrepreneurial organization" pp.45-46.	Strategy making process	.La <i>strategy making</i> est définie, dans le mode entrepreneurial, comme un ensemble de modes, qui consistent à la recherche des opportunités, au contrôle centralisé, à la prise de risque et à l'orientation croissance.
Khandwalla, 1976	"The entrepreneurial style is characterized by bold, risky, aggressive decision making, charismatic leaders, a strong commitment to growth, an emphasis on administrative flexibility, reliance on intuitive judgments rather than those based on elaborate technical analysis, and not too strong a belief in institutionalized participatory decision making" p. 25	Entrepreneurial style	.L'OE est définie comme un style de management entrepreneurial, caractérisée par l'audace, le risque, l'agressivité dans la prise de décision, les leaders charismatiques, l'engagement dans la croissance, la flexibilité administrative, la confiance dans les jugements intuitifs.
Miller, 1983	"In general, theorists would not call a firm entrepreneurial if it changes its technology or product- line ...simply by directly imitating competitors while refusing to take any risks. Some pro activeness would be essential as well. By the same token, risk- taking firms that are highly leveraged financially are not necessarily entrepreneurial. They must also engage in product- market or technological innovation" p. 780	Entrepreneurship	.L'OE est définie par trois dimensions : innovation, pro activité et prise de risque. .Passage d'un niveau d'analyse individuel où l'entrepreneur est considéré comme l'acteur principal dans l'entrepreneuriat, au niveau entreprise (<i>firm level- analysis</i>). .Utilisation des travaux de Khandwalla (1977) et de Miller et Friesen (1978) pour développer l'échelle de mesure d'OE.
Covin & Slevin, 1991	"Firms with entrepreneurial postures are risk-taking, innovative, and proactive. They are willing to take on high-risk projects with chances of very high return, and are bold and aggressive in pursuing opportunities. Entrepreneurial organizations often initiate actions to which competitors then respond, and are frequently first-to-market with new product offerings" p.8	Entrepreneurial posture	.L'OE est définie comme un comportement ou une posture que l'entreprise adopte. .Proposition de 9 variables modératrices de la relation OE-performance, ces variables sont regroupées en trois catégories : variables internes, variables stratégiques et variables externes.

Lumpkin & Dess, 1996	An EO refers to the processes, practices, and decision-making Activities that lead to new entry” p.136	Entrepreneurial orientation	.L’OE est définie comme un ensemble de Processus, de pratiques et d’activités entrepreneuriales. .Etablissement d’une distinction entre L’entrepreneuriat (content) et l’OE (process) .Addition de deux nouvelles dimensions d’OE : autonomie et agressivité compétitive.
Rauch, Wiklund, Frese & Lumpkin, 2004	“EO is term that addresses the mindset of firms engaged in the pursuit of new ventures and provides a useful framework for researching entrepreneurial activity” p.1	Mindset	.L’OE est définie comme un état d’esprit d’entreprise qui s’engage dans la poursuite des activités entrepreneuriales
Wiklund & Shepherd, 2005	“EO refers to a firm’s strategic orientation, capturing specific entrepreneurial aspects of decision-making styles and practice ” p. 74	Strategic orientation	.L’OE est définie comme une orientation stratégique avec laquelle l’entreprise saisit les pratiques entrepreneuriales.
Ma & Tan, 2006	“The entrepreneurial mindset that assigns different values to resources and opportunities than does the general population and a mindset that encourages creativity and innovation, changing the game and being unique” p. 708	Entrepreneurial mindset	.L’OE est définie comme un état d’esprit spécifique qui favorise la créativité, l’innovation et le changement
Covin, Green & Slevin, 2006	“EO is a strategic construct whose conceptual domain includes certain firm-level outcomes and management-related preferences, beliefs, and behaviours as expressed among a firm’s top-level managers” p.57.	Strategic construct	.L’OE est définie comme un construit stratégique, relié aux <i>outcomes</i> de l’entreprise, aux préférences, aux croyances et aux comportements du top management.

Mintzberg (1973), est le premier à avoir défini la *strategy-making* en modes. Dans le mode entrepreneurial, la *strategy making* est définie par quatre dimensions : la recherche d’opportunité, le contrôle centralisé, la prise de risque et l’orientation croissance. Dans le mode adaptif, elle est définie par la division du pouvoir entre les membres d’une coalition complexe, les solutions réactives aux problèmes et les décisions incrémentales. Enfin, dans le mode organisationnel la *strategy making* est définie par l’analyse et les plans formels.

Khandwalla (1977), a développé une échelle de mesure du *corporate entrepreneurship* « *ENTERSCALE* », cette échelle a été ensuite reprise et développée par Miller & Friesen (1978) et Covin & Slevin (1989). Miller et Friesen (1978), ont identifié 11 dimensions différentes du

strategy-making process, parmi ces dimensions : *innovativeness, proactiveness, risk-taking, futurity,...*

Bien que les travaux fondateurs menés par Khandwalla (1977), Miller & Friesen (1978) ne portent pas directement sur l'entrepreneuriat, ils ont toutefois contribué au développement du construit d'OE, et ont contribué à définir un certain nombre de variables qui caractérisent l'orientation stratégique de l'organisation. Plusieurs chercheurs (e. g Miller, 1983 ; Miller & Friesen 1982, Covin & Slevin 1989, 1991) ont adapté et développé dans leur travaux les éléments originaux de l'échelle initialement élaborée par Khandwalla (1977). Miller (1983), a examiné les caractéristiques de l'entreprise entrepreneuriale (*firm level analysis*), et fait abstraction de tous les autres acteurs individuels dans l'entreprise (e.g. CEO, managers, ...). Il stipule que le plus important n'est pas de connaître l'acteur principal dans l'entreprise mais de connaître le « *process* » (e.g. exploitation des opportunités, recherche de l'information, acquisition des ressources et stratégie d'entreprise) et les facteurs qui encouragent et/ou bloquent l'activité entrepreneuriale.

Burgelman (1983), a défini la stratégie entrepreneuriale par trois types d'attitudes génériques : introvertie, pro active, réactive.

En France, Joffre & Koeing (1985), ont défini la stratégie entrepreneuriale comme une catégorie hybride qui réalise la synthèse de l'action planifiée et de l'activité entrepreneuriale.

Hart (1992), a simplifié les travaux de Mintzberg (1973), en les regroupant en cinq modes de *strategy-making process* : *command, symbolic, rational, transactive et generative*. Dans le mode *command*, il implique la forte direction et le contrôle centralisé (ce mode est similaire au mode entrepreneurial), et dans le mode *generative*, il implique la prise d'initiative, la prise de risque et l'expérimentation.

Dans les premières définitions du concept d'OE, les auteurs ont mis l'accent sur les comportements entrepreneuriaux de l'entreprise à travers les stratégies, les structures et d'autres aspects organisationnels (Lyon, Lumpkin, Dess, 2000). Ensuite, les recherches ont évolué vers la prise en compte de la stratégie « *strategy-making process* », et l'OE a été définie comme une stratégie particulière permettant à l'entreprise de réaliser ses buts, de soutenir ses visions et de créer des avantages compétitifs. La troisième catégorie de définitions, met l'accent sur les processus, les pratiques et les décisions qui conduisent à des nouvelles entrées dans les marchés. Et la quatrième et dernière catégorie de définitions, met en valeur la notion de mentalité (*mindset*) qui, peut imprégner toutes les activités entrepreneuriales “*The entrepreneurial mindset permeates all entrepreneurial activity, be it in commerce, politics, sports, or personal career advancement. It lends itself to both internal corporate venturing and new venture creation*” (Man, Ta, 2006; p. 708). Un état d'esprit entrepreneurial et une intention stratégique, qui suscite les entrepreneurs à développer leurs visions dans une OE cohérente (Lumpkin & Dess, 1996).

Une autre contribution conceptuelle importante, est celle de Lumpkin & Dess (1996). Ils ont comparé l'entrepreneuriat et l'OE dans le but de clarifier la confusion terminologique entre les deux. Ils ont conclu que l'acte essentiel de l'entrepreneuriat est « la nouvelle entrée » (*new entry*), i.e. la création de nouveaux produits/ services, la conquête de nouveaux marchés, la création d'une nouvelle entreprise (*start-up, corporate venture, essaimage,...*). Dans leur approche, l'OE réfère davantage aux processus, aux activités, aux fonctions, aux décisions et à la description de la mise en œuvre de ces nouvelles entrées.

Ainsi donc, la présence de la notion de la stratégie entrepreneuriale requiert une présence d'une attitude et orientation entrepreneuriale dans les choix stratégiques.

4. Les différences entre entrepreneuriat et OE : unicité ou dualité de concepts ?

Dans le but d'éclaircir la confusion terminologique entre l'entrepreneuriat et l'orientation entrepreneuriale, nous allons analyser les caractéristiques de chaque concept. La différence principale entre l'entrepreneuriat et l'OE, est comparable à celle qui est marquée entre le contenu et le processus, en management stratégique (Bourgeois, 1980). Les premiers travaux en stratégie ont analysé l'entrepreneuriat à l'aide de l'approche du « contenu stratégique », cela a permis la détermination du domaine d'activité de l'entreprise et de son orientation produit- marché. Avec le développement du domaine de l'entrepreneuriat, l'analyse de ce dernier est passée à un autre niveau, celui du « *process* » dans lequel les chercheurs examinent les modes, les systèmes et les procédés des activités entrepreneuriales.

L'entrepreneuriat peut être défini comme une nouvelle entrée dans des nouveaux marchés ou des marchés établis. Une nouvelle entrée peut se décliner aussi dans le lancement d'une nouvelle affaire ou la création d'une start-up à partir d'une entreprise existante (Burgelman, 1983). Schumpeter (1936) définit l'entrepreneuriat comme des nouvelles combinaisons qui permettent le développement économique, ces combinaisons comprennent 1) l'introduction de nouveaux produits et nouvelles qualités de produit ; 2) l'introduction de nouvelles méthodes de production ; 3) l'ouverture de nouveaux marchés ; 4) l'acquisition de nouvelles sources de matières premières ; 5) la réorganisation de n'importe quelle industrie Lumpkin & Dess (1996) décrivent la nouvelle entrée comme l'acte principal de l'entrepreneuriat : *“The act essential of entrepreneurship is new entry. New entry can be accomplished by entering new or established markets with new or existing goods or services. New entry is the act of launching a new venture either by a start-up firm, through an existing firm, or via “internal corporate venturing”* (p.136). Quant à l'OE, elle est définie comme la façon par laquelle ces nouvelles entrées sont mises en œuvre (*how new entry is undertaken ?*). Elle se focalise sur le niveau entreprise/ unité d'entreprise. L'approche du *firm- level* a été démontrée dans le modèle de Covin & Slevin (1991), dans lequel l'OE est représentée comme un comportement d'entreprise.

L'entrepreneuriat réfère aux actions et aux activités initiées par les individus, par la petite entreprise ou par l'unité d'affaire stratégique d'une grande entreprise. Cependant, l'OE réfère seulement au niveau entreprise (Lumpkin & Dess, 1996). Dans leur définition, Lumpkin & Dess (1996), décrivent la façon avec laquelle l'entreprise introduit une nouvelle entrée: *« An EO refers to the processes, practices, and decision-making activities that lead to new entry...The key dimensions that characterize an EO include a propensity to act autonomously, a willingness to innovate and take risks, and a tendency to be aggressive toward competitors and pro active relative to marketplace opportunities”* (p. 136-137). Nous déduisons par là, que l'entrepreneuriat est le fruit de l'engagement de l'entreprise dans la perspective de l'OE : *« That is, new entry explains what entrepreneurship consists of, and entrepreneurial orientation describes how new entry is undertaken »* (Lumpkin & Dess, 1996, p. 136).

Les cinq dimensions de l'OE : innovation, prise de risque, pro-activité, agressivité compétitive et autonomie peuvent être présentes dans une entreprise qui s'engage dans la

mise en œuvre d'une nouvelle entrée. Cependant, une nouvelle entrée réussie peut être accomplie lorsque seulement certaines dimensions sont opérationnelles (Lumpkin & Dess, 1996).

En conclusion, la figure suivante schématise la distinction faite entre l'OE et l'entrepreneuriat par Lumpkin et Dess (1996).

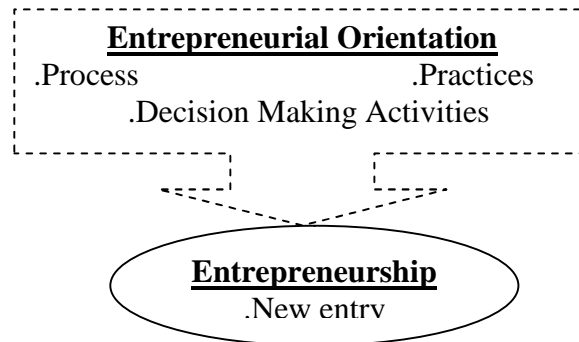


Figure 2. Distinction entre l'OE et l'entrepreneuriat

5. La place de l'OE au sein de l'ensemble des orientations de l'entreprise

L'entreprise peut avoir différentes orientations en complément de son OE. L'ensemble de ces orientations forme l'Orientation Stratégique [OS] de l'entreprise. L'OS est définie par deux éléments 1) plan stratégique, intention et mission stratégiques pour savoir atteindre les objectifs 2) processus organisationnel, systèmes et culture qui facilitent l'accomplissement de ces objectifs (Prahalad & Hamel 1994). Pour accomplir ses missions et ses objectifs, l'entreprise pourrait envisager d'avoir différentes orientations stratégiques. Dans notre étude, nous nous intéressons à l'OE qui, généralement reflète l'engagement d'une entreprise dans des activités entrepreneuriales. Nous citons quelques orientations stratégiques, parmi les plus examinées par les chercheurs, l'orientation Marketing qui, consiste dans une forte focalisation sur le consommateur. L'orientation compétitive implique une bonne prise en compte de la concurrence. L'orientation technologique représente la capacité d'acquisition de nouvelles technologies pour développer les produits/services (Aloulou, Fayolle, 2005). Elle consiste également à utiliser des nouvelles technologies d'information et de communication. Cette orientation peut être étroitement liée à l'orientation compétitive, et spécialement dans l'industrie dynamique des biotechnologies. L'orientation stake/shareholder se manifeste dans les relations qu'entretient l'entreprise avec ses employés, ses associés, ses parties prenantes,...car l'entreprise entrepreneuriale doit maintenir une proximité avec ses partenaires. L'orientation innovation est basée sur la capacité de l'entreprise à innover.

L'ensemble de ces orientations, contribue à l'orientation stratégique globale de l'entreprise, comme l'indique la figure 2. Il existe des corrélations entre les différentes orientations. Miller & Friesen (1982) ont démontré la corrélation positive entre l'OE et l'orientation d'innovation. La corrélation positive entre l'OE et l'orientation marketing a été aussi vérifiée par plusieurs chercheurs (e.g. Miles & Arnold, 1991 ; Becherer & Maurer, 1997 ; Keh, Nguyen & Ping, 2007).

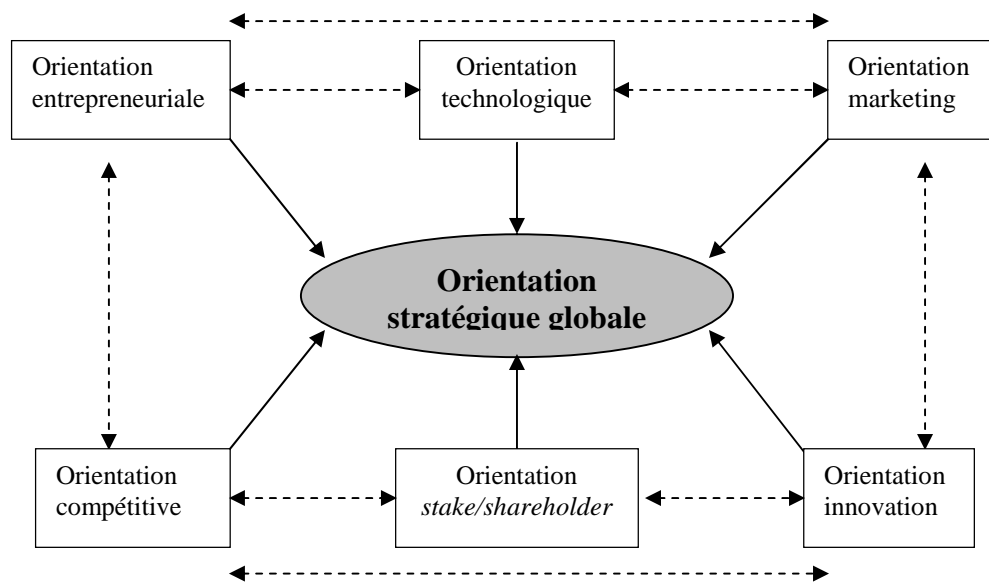


Figure 3. Relation entre l'OE et les différentes orientations stratégiques

La bonne exploitation de ces orientations ou de certaines d'entre elles pourrait être un facteur clé de succès pour l'entreprise, car cela lui permet d'innover, d'acquérir des avantages compétitifs et d'exceller dans ses domaines d'activités. L'exploration des relations entre l'OE et les autres orientations stratégiques constitue, à n'en pas douter, une question de recherche émergente au croisement des domaines de l'entrepreneuriat et de la stratégie.

6. Quelle(s) dimension(s) pour l'OE ?

Historiquement, l'entreprise entrepreneuriale est définie comme une entreprise qui est disposée à prendre plus de risques qu'une entreprise conservatrice, et qui cherche pro-activement les opportunités (Khandwalla, 1977 ; Mintzberg, 1973). Miller & Friesen (1982) ont rajouté une troisième dimension pour caractériser les entreprises entrepreneuriales : l'innovation produit “ *...to innovate boldly and regularly while taking considerable risks in their product- market strategy* ” (p. 5). Certains chercheurs considèrent que les trois dimensions de l'OE (innovation, prise de risque et pro-activité) co-varient entre elles (e.g. Miller, 1983 ; Wiklund & Shephred, 2003). Covin & Slevin (1988), argumentent que l'OE ne peut être bien mesurée, que si la mesure englobe l'ensemble des trois dimensions: “*The extent to which top managers are inclined to take business- related risks, to favor change and innovation in order to obtain a competitive advantage for their firm, and to compete aggressively with other firms*” (p. 218). Cette approche peut expliquer certains types de comportements entrepreneuriaux (Lumpkin & Dess, 1996). Elle laisse supposer que les dimensions sous-jacentes de l'OE influent sur les autres caractéristiques de l'entreprise, avec une magnitude similaire (Rauch et al., 2004) ; et elle peut dissimuler la vraie nature de la relation entre chacune des dimensions et les autres variables étudiées. D'autres chercheurs stipulent que chaque dimension de l'OE varie indépendamment des autres, selon le contexte donné (Kreiser, Marino, & Weaver, 2002 ; Lumpkin & Dess, 1996 ; Lyon, Lumpkin & Dess 2000 ; Richard, Barnett, Dwyer & Chadwick, 2004). Lumpkin, Dess et McGee (1999) décrivent l'OE comme un construit multidimensionnel, dont les dimensions varient

indépendamment entre elles : « *an appreciation of the multidimensionality and independence of the subdimensions of an entrepreneurial orientation (e.g. risk taking, pro activeness, innovativeness) can enhance normative and descriptive theory building* » (p. 86). Cette approche, peut permettre à l'entreprise de combiner les différentes dimensions pour accomplir les activités entrepreneuriales, comme le décrit Gartner (1985) « *The creation of a new venture is a multidimensional phenomenon ; each variable describes only a single dimension of the phenomenon...* » (p.697). Dans les études récentes, les résultats montrent que les dimensions de l'OE tendent à varier indépendamment les unes des autres, plutôt qu'à co-varier (Kreiser, Marino & Weaver, 2002 ; Stetz, Howell, Stewart, Blair & Fottler, 2002).

Les cinq dimensions de l'OE, telles qu'elles sont décrites dans la littérature, sont définies comme suite :

A) Innovation.

Depuis les travaux de Schumpeter (1934), l'innovation (définie comme la création et le développement des nouveaux produits et services) est considérée comme une activité fondamentale de l'organisation entrepreneuriale. Cette conceptualisation a inspiré d'autres chercheurs qui l'ont considérée comme le cœur d'entrepreneuriat (Covin & Miles, 1999 ; Jennings & Young, 1990 ; Schollhammer, 1982). Jennings & Young (1990), ont défini le *corporate entrepreneurship* à travers le potentiel et la capacité de l'entreprise à innover : « *The process of developing new products or new markets. Consistent with this definition, an organization is entrepreneurial if it develops a higher than average number of new products or new markets within that industry* » (p.55). Zahra (1993), stipule que la caractéristique discriminante de l'entreprise entrepreneuriale est l'engagement dans la création et l'introduction de nouveaux produits: « *distinguishing characteristic of an entrepreneurial company is its strong commitment to creating and introducing new products to the market, especially well before the competition* » (p. 47). Covin & Slevin (1999), décrivent l'innovation comme l'unique facteur critique dans la définition du *corporate entrepreneurship*: « *the various dimensions of firm-level entrepreneurial orientation identified in the literature...innovation, broadly defined, is the single common theme underlying all forms of corporate entrepreneurship* » (p.47). Ils ont attribué à l'innovation une valeur prépondérante, sans pour autant négliger les autres dimensions, qu'ils définissent comme des conséquences de l'innovation.

B) Prise de risque

La définition de l'entrepreneuriat est fortement associée à la prise de risque. Dans les années 1800, John Stuart Mill, stipulait que la prise de risque est une caractéristique prépondérante de l'entrepreneur. Cette caractéristique a toujours été importante comme l'indique, par exemple, McClelland (1960): « *practically all theorists agree that entrepreneurship involves, by definition taking risks of somme kind* » (p.210), même si elle ne permet pas de distinguer l'entrepreneur d'un non entrepreneur.

C) Pro activité

Cette dimension a moins attiré l'attention des chercheurs par rapport aux deux dimensions précédentes. Deux caractéristiques principales ont été attribuées à la pro-activité : le comportement agressif avec les concurrents et la poursuite des opportunités d'affaires intéressantes (Knight, 1997 ; Lumpkin & Dess, 2001 ; Stevenson & Jarillo, 1990).

L'entreprise doit agir pro-activement, en vue de développer sa position compétitive par rapport aux autres entreprises (Porter, 1980), et pour réaliser des gains économiques (Lieberman & Montgomery, 1988).

D) Autonomie

La liberté d'agir indépendamment est une dimension importante dans le contrôle de sa destinée et dans la poursuite des opportunités. Lumpkin & Dess (1996) définissent l'autonomie comme une dimension clé en entrepreneuriat ; elle permet aux individus et aux groupes d'individus de promouvoir les nouvelles idées et de prendre l'initiative : « *Entrepreneurship has flourished because independently minded people elected to leave secure positions in order to promote novel ideas or venture into new markets, rather than allow organizational superiors and processes to inhibit them. Within organizations as well, it is the freedom granted to individuals and teams who can exercise their creativity and champion promising ideas that is needed for entrepreneurship to occur* » (p.140). Contrairement à cette vision autonome, dans la définition du mode entrepreneurial de la *strategy-making*, Mintzberg (1973) et Mintzberg et Waters (1985) soulignent la responsabilité du leader dans la prise de décision et la prise de risque. Hart (1992) caractérise le comportement entrepreneurial par une vision centralisée et un fort *leadership*.

E) Agressivité compétitive

C'est la cinquième et dernière dimension de l'OE. Elle exprime la capacité de l'entreprise d'agir directement et intensément pour réaliser une nouvelle entrée, ou développer sa position concurrentielle. Lumpkin & Dess (2001) caractérisent l'agressivité compétitive par une forte posture offensive pour notamment vaincre les concurrents. Certains chercheurs considèrent que la pro-activité et l'agressivité compétitive sont deux dimensions synonymes. Lumpkin & Dess (1997) argumentent le fait qu'il existe une distinction entre les deux, car, selon eux, la pro-activité est une réponse aux opportunités alors que l'agressivité compétitive est une réponse aux risques liés à toute nouvelle entrée et que doit prendre en compte tout nouvel entrant.

7. L'analyse des modèles conceptuels de l'OE

Deux modèles conceptuels de l'OE nous semblent devoir être approfondis en raison de la place qu'ils occupent dans la littérature, et que l'on peut qualifier comme deux modèles fondateurs du construit de l'OE. Ces deux modèles s'appuient sur un savoir accumulé. Chaque modèle met en évidence une perspective de recherche et examine un ensemble de variables stratégiques, internes et externes. Cependant la relation entre ces variables et l'OE est différente d'un modèle à l'autre, comme l'indique le Tableau 2 ci-après.

Tableau 3. Caractéristiques des modèles conceptuels

Auteurs	Concept clé	Composantes
Covin & Slevin, 1991	.Posture entrepreneuriale	. Les trois types de variables utilisées : internes, stratégiques et externes . Les deux types de relation étudiées : directe et modératrice.
Lumpkin & Dess, 1996	.Orientation entrepreneuriale	.Les facteurs environnementaux et les facteurs organisationnels modèrent la relation OE- performance. .L'OE est mesurée par cinq dimensions : autonomie, innovation, prise de risque, pro activité et agressivité compétitive

Le premier modèle (Figure 3) que l'on présente est celui de Covin et Slevin (1991). Il examine la posture entrepreneuriale au niveau organisationnel. La caractéristique principale de ce modèle est la relation dynamique entre les variables. Un autre aspect de ce modèle est la nature forte de l'influence des variables externes, stratégiques et internes sur la posture entrepreneuriale. Les travaux sur le comportement entrepreneurial ont examiné aussi les facteurs de personnalité, les caractéristiques psycho-dynamiques et les caractéristiques socio-culturelles (Begley & Boyd, 1987 ; Bird, 1989 ; Brockhaus & Horwitz, 1986). D'autres recherches ont reconnu l'importance des facteurs environnementaux et structurels dans la formation du comportement entrepreneurial (Bloodgood, Sapienza & Carsrud, 1995 ; Gartner, 1985 ; Miller, 1983 ; Peterson & Berger, 1972). Ce modèle, basé sur deux approches : *firm level-analysis* et *firm behavior*, est construit sur une base empirique (*empirically grounded model*), établie à partir d'une conceptualisation particulière et d'une définition opérationnelle de la posture entrepreneuriale (voir Covin & Slevin, 1989). Ce modèle est présenté dans une perspective « *bottom-up* » avec l'objectif de converger vers théorie et la recherche.

Les critiques qui ont été adressées à ce modèle portent sur quatre points : la nature du comportement entrepreneurial, la perspective locale ou nationale, les trois types de variables qui forment le modèle et l'aspect financier de la mesure de la performance. Zahra (1993a) suggère trois changements dans le modèle. Le premier concerne la reconnaissance de l'aspect financier et non financier de la performance. La deuxième suggestion est d'admettre la possibilité de croissance et de rentabilité pour des entreprises non entrepreneuriales. Le troisième et le dernier changement proposés sont d'admettre que des critères financiers et non financiers peuvent être utilisés dans différentes étapes du cycle de vie de l'entreprise entrepreneuriale (Covin & Slevin, 1993). Les auteurs de ce modèle présentent l'OE comme une variable dynamique qui fonctionne dans un système évolutif et interactif.

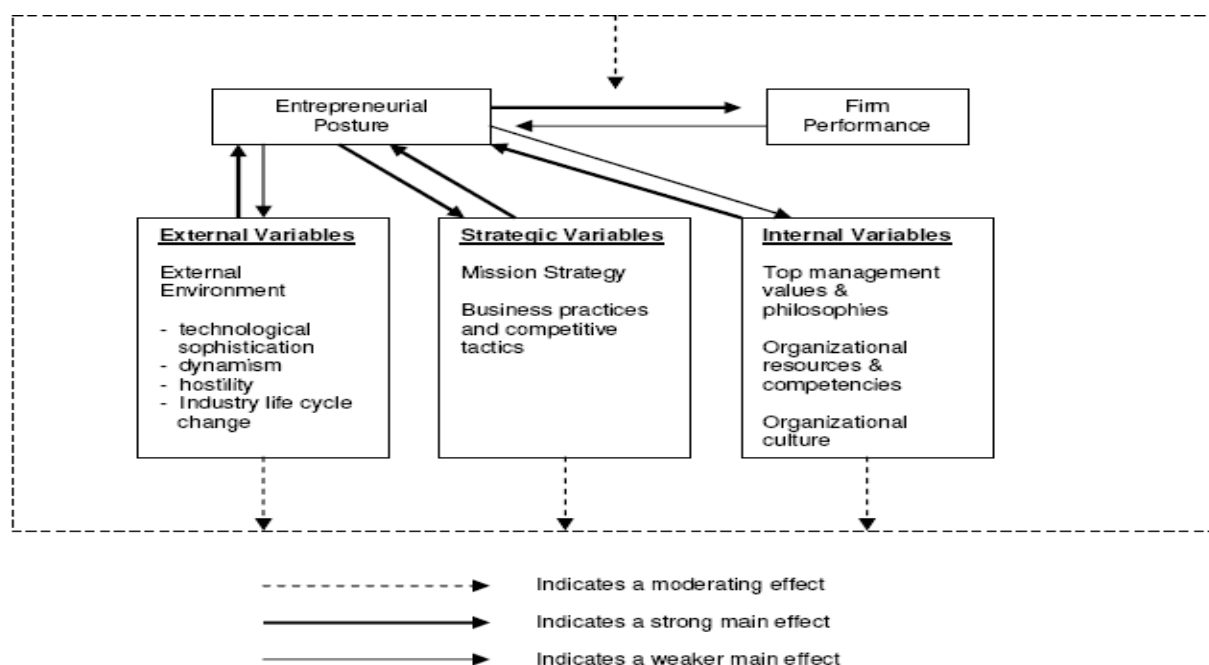


Figure 4. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior (Covin & Slevin, 1991)

Le deuxième modèle (Figure 4) est celui de Lumpkin et Dess (1996). Ce modèle se caractérise par une plus grande précision dans les relations entre les variables. Les auteurs de ce modèle décrivent le rôle contingent des facteurs de l'environnement et de l'organisation sur la relation OE - performance. Ils font une abstraction des *feedback* entre l'OE et les autres composantes du modèle, contrairement à ce qui est décrit dans le modèle de Covin et Slevin (1991). Les fondements de ce modèle sont :

1. La variable dépendante ultime dans ce modèle est la performance, car les activités entrepreneuriales semblent être une force motrice du développement de la performance. De même l'entrepreneuriat est un élément clé pour acquérir des avantages compétitifs et pour réaliser d'importants gains financiers (Scollhamer, 1982).
2. La clarté de la définition des variables permet de développer le modèle avec plus de précision. Cette caractéristique permet également de tester les relations présentées dans le modèle (les valider, les rejeter ou les modifier)
3. Le modèle inclut deux types de variables modératrices, environnementales et organisationnelles.
4. La mesure de la performance comprend un aspect financier (objectif) et un aspect non financier (subjectif)

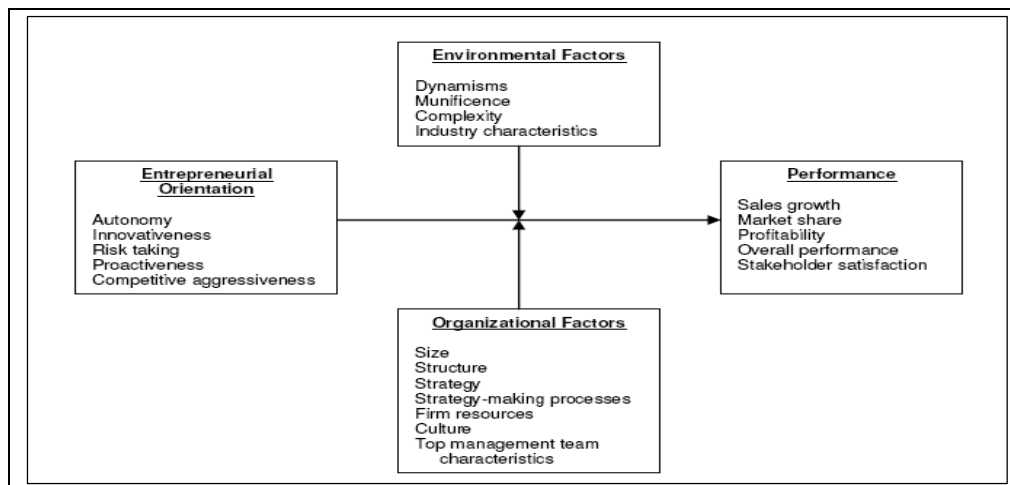


Figure 5. A conceptual model of the EO-performance relationship (Lumpkin & Dess, 1996)

Dans ce modèle, les auteurs ont ajouté deux autres dimensions à l'OE : l'agressivité compétitive et l'autonomie. Ils stipulent que les dimensions de l'OE peuvent varier indépendamment les unes des autres, et reconnaissent le besoin d'aller au-delà d'une étude de corrélation bi variée, et l'intérêt d'examiner cette relation complexe avec une approche contingente et/ou configurationnelle, rejoignant ainsi les premiers travaux de Miller.

Conclusion

Plusieurs termes ont été utilisés pour labelliser l'OE. Cette pluralité de concept mérite d'être précisée. Donner une définition claire à ce concept contribue au développement de la littérature de l'entrepreneuriat. Elle peut être utile pour comprendre l'intégration des dimensions stratégiques et entrepreneuriales et leurs effets sur la réussite de l'entreprise. Suite à notre analyse de revue de littérature, nous proposons une définition de l'OE à trois dimensions : a) L'OE est une stratégie, elle se met en œuvre grâce aux actions stratégiques autonomes des acteurs d'entreprise ; b) L'OE est un *process*, c'est un ensemble de fonctions, d'activités et d'actions associées à la recherche active des nouvelles opportunités pour réaliser des nouvelles entrées c) L'OE est une culture ou un état d'esprit (*mindset*), c'est un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble des acteurs d'entreprise, qui imprègnent toutes ses activités.

Le concept d'OE est un construit multidimensionnel. Il a été étudié dans différents contextes et en lien avec différentes variables organisationnelles, stratégiques et environnementales. L'évolution des définitions de l'OE, est passée du niveau individuel au niveau entreprise, et du niveau comportemental au niveau stratégique puis à celui de l'état d'esprit collectif. L'impact de l'OE sur la croissance et la performance ont été démontrées dans des recherches en management stratégique et en entrepreneuriat (e.g. Burgelman, 1984 ; Covin & Slevin, 1991 ; Guth & Ginsberg, 1990 ; Jennings & Lumpkin, 1989 ; Lumpkin & Dess, 1996 ; Wiklund & Shephred, 2005 ; Zahra & Covin, 1995) et même en marketing (e.g. Becherer & Maurer, 1997 ; Keh, Nguyen, Ping, 2007 ; Li, Zhao, Tan, Liu, 2008).

L'orientation entrepreneuriale qui semble à première vue un construit assez stabilisé, soulève, en fait, comme nous l'avons montré dans ce travail, une multitude de questions ontologiques, théoriques et méthodologiques. La pluralité des définitions n'est pas sans poser des problèmes à tous les niveaux dans la mesure où les chercheurs tendent à se référer à un concept/construit unique. La pluri dimensionnalité et les relations unissant ces dimensions les une aux autres ouvrent la voie à des multiples recherches visant à confirmer la covariance ou l'indépendance. Les relations entre l'OE et d'autres types d'orientation et de facteurs caractérisant la stratégie et le fonctionnement des entreprises restent à explorer et à établir. Dans ces conditions, l'accumulation de connaissances sur le construit d'OE est problématique et l'on sent bien le besoin de recherches destinées à consolider les bases d'un édifice conceptuel séduisant mais encore fragile. En outre, les chercheurs reconnaissent le manque de travaux sur les raisons qui font que l'OE varie d'une entreprise à une autre et d'un pays à un autre. C'est pourquoi, nous suggérons d'étudier ce concept avec de multiples approches et sous différents angles : contingence, configurations, analyses multi-variables, etc. Des études longitudinales et comparatives (entre entreprises, industries, pays, entre différentes configurations...) pourraient également enrichir nos connaissances.

Pour terminer, nous voudrions suggérer une dernière piste de recherche. Dans notre analyse de la littérature, nous avons remarqué un intérêt croissant porté à la perspective basée sur les ressources (*resource based-view*). L'entreprise s'intéresse davantage à la combinaison des ressources organisationnelles (e.g. financières, intellectuelles, relationnelles...) pour s'engager dans les activités entrepreneuriales (e.g. transformation, renouvellement, création...). Cette approche pourrait permettre d'aborder l'entrepreneuriat comme une capacité dynamique avec laquelle l'entreprise reconfigure ses compétences internes et externes pour répondre pro-activement et efficacement aux changements environnementaux (Teece & al. 1997).

Bibliographie

- *Aloulou, W., Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1): 21-45.
- *Becherer, R. C., Maurer, J. G. (1997). The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22: 47-58
- *Bygrave, W.D. & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*. 16 (2): 13-22.
- *Begley, T. M., Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and small businesses. *Journal of Business Venturing*, 2: 79-93.
- *Biggadike R. (1979). The risky business of diversification. *Harvard Business Review*, 57 (3):103-111.
- *Bird, B. (1989). Entrepreneurial behavior. London: Scott, Foresman.
- *Bloodgood, H. M., Sapienza, H. J., and Carsrud, A. L. (1995). The Dynamics of new business start-ups: Person, context and process. I
- *Bourgeois, L. (1980). Strategy and environment: a conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5: 25-39.
- *Brockhaus, R. H., Horwitz, P. S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In K. H. Vesper (Ed.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (39-56). Englewood cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- *Burgelman, R. A. (1985). A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8 (1): 61-70
- * Burgelman R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*. 29: 1349-1364.
- * Bygrave, W. D., Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16 (2).
- *Covin, J.G., Slevin, D. P. (1986). The development and testing of an organization level entrepreneurship scale. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- *Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1): 75-88.
- *Covin, J. G., Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3): 47-63.
- *Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1): 7-26.
- *Covin, G. J., Slevin, D. P. (1993). A response to Zahra's "Critique and Extension" of the Covin- Slevin Entrepreneurship Model. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17 (4): 23-28
- *Covin, G. J, Green, K. M., Slevin, D. P. (2006). Strategic Process effects on the entrepreneurial orientation- sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30 (1): 57-81.
- *Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18 (9): 677-695.
- *Dess, G.C., Lumpkin, G. T., McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3): 85-102.
- *Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10: 696-706.
- *Guth, W. D., Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(Special Issue): 5-15.

- *Hart, S. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17: 327- 351.
- *Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, Monlago, D.F. (1993). Implement entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*. 58 (1): 28-33.
- *Jennings, D., Young, D. (1990). An empirical comparison between objective and subjective measures of the product innovation domain of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15 (1): 53- 66.
- *Jones, G., Bulter, J. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective analysis. *Journal of Management*. 18: 733-749.
- *Keh, H. T., Nguyen, T.T.M., Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22: 592-611.
- *Khandwalla, P. N. (1976). *The design of organizations*. New York: Harcourt.
- *Khandwalla, P. N. (1977). *Some Top Management Styles, Their Context and performance*. *Organization & Administrative Science*, Winter, vol. 7 (4)
- *Knight, G. A. (1997). Cross- cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12: 213-225.
- *Kreiser, P. M., Marino, L. D., Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi- country analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, (26): 71- 94.
- *Lieberman, M., Montgomery, D. (1988). First- mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9: 41-58.
- *Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46, (1):113-133.
- *Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management*, 21(1): 135-173.
- *Lumpkin, G. T., Dess, G. C. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: Teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*.
- *Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5): 429-451.
- *Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., Dess, G.G., (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*. 26 (5): 1055-1085.
- *Ma, H., Tan, J. (2006). Key components and implications of entrepreneurship: A 4-P framework. *Journal of Business Venturing*, 21: 704- 725.
- *McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand
- *McMillan I. C. (1985). *Progress in research on corporate venturing*. New York: Center for Entrepreneurial Studies.
- *Messeghem, K. (2001). Peut-on concilier logiques managériales et entrepreneuriale en PME?. Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- *Miles, M. P., Arnold, D. R. (1991). The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15 (4): 49-65.
- *Miller, D., Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9).
- *Miller, D., Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25.

- *Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-792.
- *Mintzberg, H. (1973). Strategy- Making in three modes. *California Management Review*, 16 (2): 44-53.
- *Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision process. *Administrative Science Quarterly*, 21: 246- 275.
- *Mintzberg, H., Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25 (3): 465-499
- *Peterson, R., Berger, D. (1972). Entrepreneurship in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16: 97-106
- *Peters, T., Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row
- *Prahalad, C. K., Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*. 15: 5-16.
- *Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- *Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press
- *Rauch, A., Wiklund, J., Frese, M., Lumpkin, G. T. (2004). Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*.
- *Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47: 255-266.
- *Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton, & Vesper, (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- *Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- *Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Brothers.
- * Smart, D.T., Conant, J. S. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10: 28-38.
- *Stetz, P. E., Stewart, A., Howell, R., Blair, J. D., Fottler, M. D. (2000). Multidimensionality of entrepreneurial firm- level process: Do the dimensions covary? *Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College*.
- *Stevenson, H., Jarillo, J. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11: 17- 27.
- *Stopford, J., Baden-Fuller, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15 (7): 521-536
- *Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). A dynamic capabilities and strategies management. *Strategic management journal*, 18 (7): 509-33.
- *Vesper, K. H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship: a pilot study. *Frontiers Entrepreneurship Research, Babson College*.
- *Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation- performance relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(1): 37-48.
- *Wiklund, J. Shepherd (2003). Knowledge- based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium- sized business. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314.
- *Wiklund, J., Shepherd, D., (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20: 71-91.
- *Zahra, S. A. (1993). New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy variables. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2): 47-69.

*Zahra, S. (1993a). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: A critique and extension. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17 (4): 5-21.