

Les déterminants et les conséquences de l'orientation entrepreneuriale : enseignements et voies futures de recherche basés sur une étude bibliométrique (2001-2016)

Determinants and consequences of entrepreneurial orientation : lessons and avenues for future research based on a bibliometric study (2001-2016)

Determinantes y consecuencias de la orientación empresarial : lecciones aprendidas y futuras vías de investigación, un estudio bibliométrico (2001-2016)

Hela Chebbi, Mohamed Sellami and Sana Saidi

Volume 31, Number 1, 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1044689ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1044689ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Chebbi, H., Sellami, M. & Saidi, S. (2018). Les déterminants et les conséquences de l'orientation entrepreneuriale : enseignements et voies futures de recherche basés sur une étude bibliométrique (2001-2016). *Revue internationale P.M.E.*, 31(1), 59–92. <https://doi.org/10.7202/1044689ar>

Article abstract

The concept of entrepreneurial orientation (EO) appears in the literature as a rigorous and solid scientific construct from which a cumulative and stable body of knowledge can be developed (Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009). Since the beginning of the 21st century, we have witnessed an exponential development of publications on the theme of OE. A wide range of research published in academic and professional journals has emerged in various contexts to support this growing interest for this subject. It is therefore necessary to understand and structure the OE literature in order to learn the main lessons. That's why we conduct this bibliometric study which reviews and structures published research on the OE between 2001 and 2016. It aims at identifying the major new research avenues on the subject. This paper focuses on the factors that may favor or inhibit the EO and its main outputs. It answers the following question : what are the interactions/links between the determinants and the consequences of the EO, which are still unexplored in the literature ? To do this, 492 published academic articles are examined using two different methodologies. The first, quantitative based on univariate indicators, draws the landscape on the subject (reviews, methodologies, countries). The second, qualitative based on a thematic analysis (Freeplane software), allows to identify all the determinants and the consequences of the EO, studied in the conceptual, qualitative and quantitative works. Lessons about the interactions between the different factors have been highlighted.

Les déterminants et les conséquences de l'orientation entrepreneuriale : enseignements et voies futures de recherche basés sur une étude bibliométrique (2001-2016)

Hela CHEBBI

Hela Chebbi est professeure de management stratégique à EDC Paris Business School. Elle est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Jean Moulin Lyon III, responsable pays « France » et coresponsable du groupe de recherche « transnational innovation strategies » à EuroMed Research Business Institute. Elle a occupé plusieurs fonctions telles que responsable du département management et stratégie, directrice de la recherche (OCRE : observatoire et centre de recherche en entrepreneuriat). Ses travaux de recherche portent sur l'innovation, l'intrapreneuriat et le management international. Elle a publié plusieurs articles dans des revues académiques internationales telles que Management international, Human Resource Management, International Marketing Review, M@n@gement, Thunderbird : International Business Review, etc.

OCRE, EDC Paris Business School
70, galerie des Damiers
92415 COURBEVOIE, France
hchebbi@edcparis.edu

Mohamed SELLAMI

Mohamed Sellami est docteur en sciences de gestion du Cnam de Paris. Il occupe un poste de professeur permanent au sein de l'EDC Paris Business School. Ses domaines de recherche portent sur la finance entrepreneuriale, l'intrapreneuriat et la finance de marché.

OCRE, EDC Paris Business School
70, galerie des Damiers
92415 COURBEVOIE, France
msellami@edcparis.edu

Sana SAIDI

Sana SAIDI est docteure en sciences de gestion de l'Université de Toulouse 1. Elle occupe un poste de professeure permanent au sein du South Champagne Business School, France. Ses domaines de recherche actuels portent sur l'innovation et l'entrepreneuriat.

South Champagne Business School
217, avenue Pierre-Brossolette
10000 TROYES, France
sana.saidi@get-mail.fr

RÉSUMÉ

Le concept de l'orientation entrepreneuriale (OE) apparaît dans la littérature comme un construit scientifique rigoureux et solide à partir duquel a pu s'élaborer un corps de connaissances cumulées et stables (Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009). Depuis le début du XXI^e siècle, nous avons assisté à un développement exponentiel des publications sur le thème de l'OE. Une avalanche de travaux de recherche publiés dans des revues académiques et professionnelles a émergé dans divers contextes pour accompagner cet intérêt grandissant à ce sujet. Il convient donc de comprendre et structurer la littérature sur l'OE afin d'en tirer les principaux enseignements. C'est dans ce cadre que nous conduisons cette étude bibliométrique qui présente en revue et structure les recherches publiées sur l'OE entre 2001 et 2016. Elle vise à identifier les principales voies futures de recherches sur le sujet. Cet article met particulièrement l'accent sur les facteurs susceptibles de favoriser ou freiner l'OE ainsi que sur les principales conséquences de ce concept. Il apporte une réponse à la question suivante : quels sont les interactions/liens, entre les déterminants et les conséquences de l'OE, encore inexplorés dans la littérature ? Pour ce faire, 492 articles académiques publiés sont examinés moyennant deux méthodologies différentes. La première, quantitative basée sur des indicateurs univariés, permet de dresser le paysage des travaux sur le sujet (revues, méthodologies les plus utilisées, pays). La deuxième, qualitative basée sur une analyse thématique (logiciel Freeplane) permet d'identifier tous les déterminants et les conséquences de l'OE tels qu'étudiés dans les travaux conceptuels, qualitatifs et quantitatifs. Des enseignements ont été tirés autour des interactions entre les différents facteurs.

MOTS-CLÉS

Orientation entrepreneuriale. Étude bibliométrique. Déterminants. Conséquences. Indicateurs univariés. Analyse thématique

Determinants and consequences of entrepreneurial orientation : lessons and avenues for future research based on a bibliometric study (2001-2016)

ABSTRACT

The concept of entrepreneurial orientation (EO) appears in the literature as a rigorous and solid scientific construct from which a cumulative and stable body of knowledge can be developed (Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009). Since the beginning of the 21st century, we have witnessed an exponential development of publications on the theme of OE. A wide range of research published in academic and professional journals has emerged in various contexts to support this growing interest for this subject. It is therefore necessary to understand and structure the OE literature in order to learn the main lessons. That's why we conduct this bibliometric study which reviews and structures published research on the OE between 2001 and 2016. It aims at identifying the major new research avenues on the subject. This paper focuses on the factors that may favor or inhibit the EO and its main outputs. It answers the following question : what are the interactions/links between the determinants and the consequences of the EO, which are still unexplored in the literature ? To do this, 492 published academic articles are examined using two different methodologies. The first, quantitative based on univariate indicators, draws the landscape on the subject (reviews, methodologies, countries). The second, qualitative based on a thematic analysis (Freeplane software), allows to identify all the determinants and the consequences of the EO, studied in the conceptual, qualitative and quantitative works. Lessons about the interactions between the different factors have been highlighted.

KEYWORDS

Entrepreneurial orientation. Bibliometric study. Determinants. Consequences. Univariate indicators. Thematic analysis

Déterminantes y consecuencias de la orientación empresarial : lecciones aprendidas y futuras vias de investigación, un estudio bibliométrico (2001-2016)

RESUMEN

El concepto de orientación empresarial (OE) aparece en la literatura como un constructo científico sólido, sobre el cual se ha acumulado un cuerpo de conocimiento estable (Rauch, Wiklund, Lumpkin et Frese, 2009). Desde los inicios del siglo XXI, hemos sido testigos del crecimiento exponencial en el número de publicaciones sobre la OE ; una avalancha de investigaciones publicadas en revistas académicas y profesionales se ha hecho evidente en diversos contextos para dar soporte al creciente interés sobre el tema. Por consiguiente, es necesario entender y estructurar la literatura sobre la OE para aprender sus principales lecciones. Por esta razón, conducimos este estudio bibliométrico, el cual revisa y estructura las investigaciones publicadas sobre la OE entre los años 2001 y 2016. Su objetivo es identificar las principales y más novedosas vías de investigación en la materia. Este artículo se enfoca también en los factores que pueden favorecer o inhibir la OE y sus resultados, buscando dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿ Cuáles son las interacciones/relaciones entre los determinantes y las consecuencias de la OE que no han sido suficientemente exploradas en la literatura ? Para esto, 492 artículos académicos publicados son examinados utilizando dos métodos diferentes : el primero, de carácter cuantitativo, basado en indicadores univariados, perfila el panorama del tema (revisiones, métodos, países) ; el segundo, de tipo cualitativo, se basa en un análisis temático (software Freeplane) y permite identificar los factores determinantes y las consecuencias de la OE, estudiada en trabajos conceptuales, tanto de tipo cualitativo como cuantitativo. Finalmente, se señalan las lecciones aprendidas sobre las interacciones entre los diferentes factores.

PALABRAS CLAVE

Orientación Empresarial. Estudio bibliométrico. Determinantes. Consecuencias. Indicadores univariados. Análisis temático

INTRODUCTION

L'orientation entrepreneuriale (OE) traduit la prise de décision stratégique des entreprises sur le plan entrepreneurial (Lumpkin et Dess, 1996 ; Wiklund et Shepherd, 2003). Ainsi, toute entreprise qui se caractérise par la prise de risque, l'esprit d'innovation et la proactivité dispose d'une OE, d'où le caractère multidimensionnel de ce concept. La multitude des travaux sur ce sujet témoigne de son intérêt grandissant et surtout de la volonté des chercheurs d'étudier ses différentes facettes (Covin, Green et Slevin, 2006 ; Covin et Lumpkin, 2011).

Afin de fournir une vision globale et structurée de l'ensemble des travaux sur l'OE, nous avons mobilisé la méthode bibliométrique définie par Pritchard (1969) comme « *l'application des mathématiques et des méthodes statistiques aux livres, articles et autres moyens de communication* » (p. 348-349). Cette méthode permet d'évaluer la production scientifique sur un sujet donné (publications, chercheurs, revues, etc.) et de retracer son développement historique. Cette méthode est appliquée par plusieurs chercheurs en sciences de gestion (White et McCain, 1989 ; Rostaing, 1996). Dans le domaine de l'entrepreneuriat, le numéro spécial de la revue *Entrepreneurship Theory and Practice* coordonné par Gartner, Davisson et Zahra (2006) a eu recours à cette méthode pour examiner les liens entre les

recherches publiées (Schildt, Zahra et Sillanpaa, 2006 ; Cornelius, Landström et Persson, 2006 ; Reader et Watkins, 2006 ; Grégoire, Noël, Déry et Béchar, 2006). D'autres études bibliométriques se sont également intéressées à l'entrepreneuriat international (Etemad et Lee, 2003 ; Coombs, Sadrieh et Annavarjula, 2009), aux caractéristiques de l'entrepreneur et de l'entreprise (Song, Podoynitsyna, Van Der Bij et Halman, 2008 ; Jain, 2011 ; Fassin, Rossem et Buelens, 2011). À ce jour, seules trois études bibliométriques sont publiées dans le domaine de l'OE. D'une part, Rauch *et al.* (2009) ont étudié les recherches portant sur la relation entre l'OE et la performance organisationnelle. D'autre part, Slevin et Terjesen (2011) se sont limités à l'évaluation des contributions de trois articles sur l'OE. Le travail récent de Wales (2015) s'est particulièrement intéressé au débat initié par Miller pour conceptualiser l'OE ainsi qu'aux principales théories mobilisées dans ce cadre.

La majorité des articles publiés sur l'OE entre 2001 et 2016 s'est intéressée aux facteurs qui influencent l'OE et à sa valeur ajoutée pour l'entreprise. Toutefois, chaque article a mis en avant un ou quelques facteurs sans en étudier la totalité. Ceci nous a motivés pour réaliser ce travail intégrateur qui synthétise tous les travaux sur les déterminants et conséquences de l'OE. Dans cette perspective, cette étude bibliométrique propose de structurer les connaissances produites sur le sujet. Elle vise particulièrement à identifier les principales voies de recherche futures à trois niveaux : les liens inexplorés entre les différents déterminants de l'OE, les relations non étudiées entre les conséquences de l'OE, les interactions entre certains déterminants et conséquences de l'OE, pas encore testées empiriquement.

Le choix de la méthode bibliométrique, motivé par la fragmentation des travaux sur l'OE, nous conduit à mener deux types d'analyse : quantitative et qualitative. Pour la première, nous nous sommes basés sur des techniques statistiques afin de quantifier les publications académiques sur l'OE. L'étude qualitative, quant à elle, nous a permis de cartographier les principaux déterminants et conséquences de l'OE.

L'article est structuré comme suit. Dans la première partie, nous définissons brièvement le concept de l'OE et présentons ses dimensions. Dans une deuxième partie, nous détaillons la méthodologie suivie pour analyser les articles académiques publiés entre 2001 et 2016. Dans les troisième et quatrième parties, nous présentons les résultats quantitatifs puis qualitatifs de l'étude bibliométrique. Notre dernière partie présente et discute les enseignements ainsi que les principales voies de recherche à explorer dans les travaux futurs.

1. LE CONCEPT DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE : ORIGINE ET DIMENSIONS

Khandwalla (1977) et Miller (1983) furent les premiers à présenter les notions clés du concept de l'OE. Pour le définir, Miller (1983) a identifié trois dimensions : la volonté d'innover, la propension d'agir de manière autonome et la prise de risque. Ainsi, l'entreprise entrepreneuriale est définie comme celle qui « *investit en innovation produit-marché, s'engage dans des projets risqués et est considérée comme la pionnière en matière d'innovation proactive* » (Miller, 1983, p. 771). L'innovation produit-marché représente la fréquence de proposer de nouveaux produits/services ou d'accéder à de nouveaux marchés (Miller et Friesen, 1977, 1978, 1983). Les décisions proactives peuvent être prises par l'entreprise pour faire évoluer

son environnement et anticiper (Miller et Friesen, 1977, 1978, 1983). Par ailleurs, le caractère risqué des décisions s'accroît dans un contexte d'incertitude et de changements inattendus.

Quelques années plus tard, Lumpkin et Dess (1996) précisent que « *l'OE fait référence aux processus, aux pratiques et aux méthodes de prise de décision qui conduisent à la création d'une nouvelle activité... ceci implique que les intentions et les actions des acteurs clés débouchent sur un processus de production dynamique visant la création d'une nouvelle activité...* » (p. 137). De ce fait, l'entrepreneuriat ne se limite plus aux dirigeants de l'entreprise tels que soulignés par leurs prédécesseurs, mais peut englober l'ensemble de ses acteurs clés. Deux nouvelles dimensions viennent alors se rajouter aux trois premières proposées par Miller (1983) : « *la tendance d'être agressif vers les concurrents et relativement proactif aux opportunités de marché* » (Lumpkin et Dess, 1996, p. 137). Ces cinq dimensions du concept varient de façon indépendante, mais dépendent toutes du même contexte environnemental et organisationnel.

Malgré l'évolution de la définition du concept de l'OE (Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2016 ; Wales, 2015), force est de constater la dominance des trois dimensions principales : l'innovation, la proactivité et le risque. C'est la raison pour laquelle nous nous inscrivons dans la lignée des travaux de Miller afin de bien étudier et analyser les travaux sur l'OE publiés pendant les seize dernières années (2001-2016).

Dans ce qui suit, nous détaillerons la méthodologie déployée ainsi que les principaux résultats des analyses quantitatives puis qualitatives sur l'OE.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Comme nous l'avons souligné auparavant, les recherches bibliométriques sur l'OE sont rares et peu exhaustives. Afin d'obtenir le maximum d'articles sur l'OE, nous avons suivi la démarche suivante.

La variété des techniques d'analyse mobilisées dans les études bibliométriques trouve sa justification dans la multiplicité des objectifs servis par ces travaux. Ces études permettent d'analyser la totalité de la production scientifique sur un sujet donné ou les références citées. Elles génèrent aussi des mesures de fréquence, des classements (résultats quantitatifs) ou encore des classifications (résultats qualitatifs) (Chtioui et Soulerot, 2006). De son côté, Rostaing (1996) propose quatre catégories de techniques bibliométriques selon les méthodes mobilisées par les chercheurs dans différentes disciplines.

- La modélisation des distributions des éléments bibliométriques basée sur plusieurs méthodes telles que la répartition de cœur/dispersion, la loi de Bradford, etc. ;
- La modélisation de la diffusion des connaissances en utilisant des lois sur la circulation des connaissances et théories de la communication ;
- L'élaboration d'indicateurs univariés en se basant sur des mesures quantitatives pour dénombrer les dates de publications, les revues, les auteurs, les pays, les thèmes, etc. ;

- L'élaboration d'indicateurs relationnels à travers des méthodes variées : description des mots associés et des théories, analyse des cocitations et des copublications.

Ce sont les deux dernières techniques que nous retenons pour évaluer de façon quantitative et qualitative la production scientifique sur l'OE. L'« élaboration d'indicateurs univariés » nous permet de caractériser quantitativement les différents éléments bibliographiques collectés entre 2001 et 2016 (méthodes d'analyse, revues, auteurs, années, thèmes, etc.). Pour les « *indicateurs relationnels* », nous avons choisi d'analyser les intitulés, les mots-clés, les résumés et le contenu des articles afin d'identifier les principaux déterminants et conséquences de l'OE. Nous écartons ainsi l'analyse des cocitations et des copublications vu que notre analyse ne porte pas sur les références bibliographiques des travaux.

Le protocole de recherche utilisé est commun à l'ensemble des articles examinés. Il consiste à indiquer dans la base de données EBSCO le terme « orientation entrepreneuriale » entre deux guillemets à trois niveaux de l'interface : « titre », « mots-clés » ou « sujet ». Afin d'identifier tous les articles publiés sur l'OE dans la base de données EBSCO, la collecte s'est déroulée en trois phases : construction de la base de données, collecte des informations et croisement avec d'autres bases de données.

Phase 1 : la création d'une base de données

Le schéma conceptuel de la base est fondé sur les démarches méthodologiques mobilisées en sciences de gestion. Un examen attentif des données collectées nous a permis de distinguer trois types d'articles :

- articles quantitatifs (Art. Qn) : il s'agit des recherches réalisées à partir d'informations de sources primaires et/ou secondaires et qui mobilisent des analyses quantitatives ;
- articles qualitatifs (Art. Ql) : il s'agit des recherches empiriques basées sur des données primaires et qui mobilisent des méthodes d'analyse qualitatives ;
- articles conceptuels (Art. C) : il s'agit des réflexions et des propositions de modèles portant sur un thème voire un concept précis et où les données chiffrées ne viennent qu'illustrer ou appuyer un aspect de la réflexion.

Nous avons choisi de distinguer clairement ces trois types d'articles pour plusieurs raisons. D'une part, parce que nous avons noté un véritable écart en nombre d'articles publiés dans chaque catégorie. Les articles basés sur une méthodologie quantitative sont largement dominants. D'autre part, le contenu des articles est parfois différent pour chaque type. Les travaux quantitatifs apportent un niveau de détails et de mesures différent des articles qualitatifs. Ceci concerne particulièrement les déterminants et les conséquences de l'OE. Les travaux conceptuels ont plus porté sur le construit de l'OE et le débat autour de ses dimensions. En outre, cette distinction permet de vérifier le degré de convergence/divergence entre les conclusions des articles mobilisant des cadres méthodologiques différents.

Phase 2 : informations collectées

Pour les articles conceptuels (Art. C), nous avons dégagé l'intitulé de l'article, le(s) auteur(s), l'année, la revue, le pays, les mots-clés, le niveau d'analyse, les théories et/ou concepts mobilisés, les objectifs, les principaux résultats, les apports, limites et voies de recherche futures.

Pour les articles quantitatifs (Art. Qn) et qualitatifs (Art. Ql), nous avons collecté en plus des données identifiées pour les articles conceptuels (excepté la collecte des concepts), le contexte de l'étude, la méthode de collecte des données, la source de collecte des données, la période d'étude, la durée de collecte des données, les méthodes d'analyse (univariées et multivariées).

Phase 3 : croisement des bases de données

À l'issue de ces deux premières étapes, nous avons obtenu un fichier Excel qui comporte 621 références bibliographiques rédigées en huit langues différentes. Notre choix étant porté sur les articles en anglais et en français¹, nous avons retenu 578 articles à analyser. Trois cent deux articles étaient disponibles en version complète sur la base de données EBSCO. Afin de trouver les 276 articles restants, nous avons consulté d'autres bases de données : Science direct, Elsevier et JSTOR. Au final, 217 articles ont été trouvés sur ces bases complémentaires. Nous avons écarté 27 papiers portant sur les caractéristiques individuelles des dirigeants impliqués dans une démarche d'OE puisque nous nous inscrivons dans une perspective organisationnelle. En effet, l'OE est un processus mis en place par les dirigeants considérés comme les « acteurs clés » de l'entreprise (Lumpkin et Dess, 1996). Le résultat de l'action menée par ces individus, demeure à un niveau organisationnel et non individuel (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009 ; Zahra, 1986 ; Cogliser, Brigham et Lumpkin, 2008). Au final, 492 articles ont été retenus durant la période 2001-2016. Le tableau 1 détaille le processus de sélection des articles.

TABLEAU 1. PROCESSUS DÉTAILLÉ DE COLLECTE DES DONNÉES

	Résultat initial des articles collectés de la base EBSCO (anglais et français)		
Étape 1 : articles collectés de la base de données EBSCO	Articles rédigés en :	Anglais	571
		Français	7
	– Articles collectés de la base EBSCO en texte non intégral PDF		-276
	= Total des articles collectés de la base EBSCO en texte intégral PDF		302
Étape 2 : articles collectés des autres bases de données (JSTOR, Elsevier et Science direct) non disponibles en texte intégral sur EBSCO	Articles collectés sur EBSCO en texte non intégral PDF		276
	– Articles non publiés sur les autres bases de données		-53
	– Articles éditoriaux et introductions		-6
	= Total des articles collectés des autres bases de données		217

1 Nous avons écarté 43 articles rédigés en différentes langues : turc (5), serbe (5), russe (1), espagnol (7), portugais (20) et polonais (5) en raison de leur non-maîtrise.

Total des articles retenus à la fin de l'étape 2	Total des articles collectés de la base EBSCO en texte intégral PDF	302
	+ Total des articles collectés des autres bases de données	217
	= Total des articles retenus	519
Étape 3 : purification de l'échantillon	- Articles portant sur les caractéristiques individuelles des dirigeants	-27
= Total des articles retenus et analysés		492

3. RÉSULTATS DES ANALYSES QUANTITATIVES SUR LES TRAVAUX DE L'OE

Dans le cadre de l'élaboration des indicateurs univariés, nous avons mené des analyses descriptives de fréquence. L'objectif est d'appréhender l'intérêt porté au concept de l'OE, les principales revues s'y intéressant, la multiplicité des contextes examinés et les méthodes d'analyses mobilisées.

3.1. Quelles sont les revues qui se sont intéressées à l'OE ?

Afin de mesurer l'intérêt accordé par les revues à ce concept, nous avons choisi de comparer deux catégories de revue : les revues classées (classement international ABS 2015) et non classées. Il en ressort que 46,76 % des articles collectés ont été publiés dans des revues classées (94 revues) contre 53,23 % dans des revues non classées (107 revues). Cette proportion équilibrée montre que le concept de l'OE, très étudié ces dernières années, a suscité l'intérêt de nombreuses revues quels que soient leurs classements et malgré l'existence d'une concentration d'articles dans les revues classées ABS de rang 3 (116 articles publiés dans 29 revues)².

Le tableau 2 présente un panorama des revues classées et non classées ABS ayant publié au moins deux articles³. De même, plusieurs revues non classées ABS ont également publié des articles sur l'OE. Dans le *Academy of Entrepreneurship Journal*, par exemple, les chercheurs en entrepreneuriat ont publié sept articles. Nous notons, par contre, que moins d'articles ont été publiés dans chacune des revues suivantes : *International Business Research*, *International Journal of Business & Social Science*, *IUP Journal of Business Strategy*, etc. Cette variété de revues ne peut que témoigner de l'intérêt grandissant accordé à l'OE par les éditeurs de ces revues. Ce tableau pourrait aider les chercheurs à identifier les principales revues s'intéressant à ce concept pour orienter leurs éventuelles soumissions d'articles.

2 70 articles sont publiés dans 21 revues de rang 1, 65 articles sont publiés dans 32 revues de rang 2 et 78 articles sont publiés dans 12 revues de rang 4.

3 Le choix de présenter les revues classées et non classées ABS ayant publié au moins deux articles se justifie par le nombre important des revues classées ABS (94 revues). Le tableau 2 n'est pas donc exhaustif, mais donne un aperçu global sur les revues s'intéressant à ce concept.

TABLEAU 2. NOMBRE D'ARTICLES PUBLIÉS DANS LE TOP 5 DES REVUES CLASSÉES ET NON CLASSÉES ABS

Revues (2001-2016)	Rang ABS	Nombre d'articles par revue
Revues classées ABS		
<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i>	4	36
<i>Journal of Small Business Management</i>	3	25
<i>Journal of Enterprising Culture</i>	1	13
<i>Journal of Business Venturing</i>	4	13
<i>Management Decision</i>	2	10
<i>International Small Business Journal</i>	3	10
<i>Journal of Business Research</i>	3	9
<i>Journal of International Entrepreneurship</i>	1	8
<i>Entrepreneurship & Regional Development, Industrial Marketing Management</i>	3	8
<i>Journal of Small Business and Entrepreneurship</i>	1	7
<i>Small Business Economics, International Business Review</i>	3	7
<i>International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management</i>	1	6
<i>International Journal of Technology Management, Service Industries Journal</i>	2	6
<i>Journal of World Business</i>	3	6
<i>Strategic Management Journal</i>	4	6
<i>Family Business Review</i>	2	5
<i>Journal of Business Ethics</i>	3	5
<i>Research Policy</i>	4	5
<i>International Journal of Management, South African Journal of Business Management</i>	1	4
<i>Asia Pacific Journal of Management, European Management Journal</i>	2	4
<i>Technovation</i>	3	4
<i>Journal of Management Studies, Journal of Product Innovation Management</i>	4	4
<i>Management Research Review</i>	1	3
<i>Canadian Journal of Administrative Sciences, Creativity & Innovation Management, Technology Analysis & Strategic Management, Journal of Strategic Marketing</i>	2	3

Revues (2001-2016)	Rang ABS	Nombre d'articles par revue
Revues classées ABS		
<i>Academy of Management Executive, International Marketing Review</i>	3	3
<i>British Journal of Management</i>	4	3
<i>Journal of Retailing & Consumer Services, Social Business</i>	1	2
<i>European Business Review, International Journal of Contemporary Hospitality Management, International Journal of Entrepreneurship & Innovation, Journal of Organizational Change Management, Strategic Change</i>	2	2
<i>European Journal of Marketing, International Journal of Research in Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, R&D Management</i>	3	2
<i>Journal of Management, Journal of Operations Management</i>	4	2
Revues non classées ABS		
<i>Academy of Entrepreneurship Journal</i>		7
<i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business</i>		6
<i>Journal of Developmental Entrepreneurship</i>		5
<i>Entrepreneurial Business and Economics Review, International Business Research, International Journal of Business and Social Science, IUP Journal of Business Strategy, Economics and Business Review, Revue française de gestion</i>		3
<i>Academy of Strategic Management Journal, Advances in Management, African Journal of Business and Economic Research, Brazilian Administration Review, Industrial and Commercial Training, International Journal of Business and Management, International Journal of Commerce and Management, International Journal of Entrepreneurship, International Journal of Organizational Innovation, Journal for East European Management Studies, Journal of Asia-Pacific Business, Journal of Behavioral Studies in Business, Journal of Business Economics and Management, Journal of Entrepreneurship Education, Journal of International Business and Cultural Studies, Journal of Management Research, Management Revue, Organization Management Journal, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, SAM Advanced Management Journal, South African Journal of Human Resource Management, South Asian Journal of Management, Venture Capital.</i>		2

3.2. La production annuelle des articles sur l'OE

La répartition annuelle des articles est examinée moyennant une analyse de la fréquence. Comme le montre le tableau 3, l'année 2005 revêt une importance particulière. Elle apparaît comme une année charnière dans le développement des travaux sur l'OE.

La montée des publications dans les revues classées ABS a atteint son pic en 2014 avec 72 articles académiques publiés sur l'OE. Cela correspond à une fréquence de 14,6 % de l'ensemble des articles publiés entre 2001 et 2016. Cette croissance exponentielle concerne surtout les revues classées. Ce taux a baissé les années suivantes tout en restant assez important.

3.3. Qu'en est-il des méthodes utilisées pour étudier l'OE ?

Comme le montre le tableau 4, les articles examinés se répartissent en 62 articles conceptuels, 384 articles ayant suivi une méthode quantitative et seulement 46 articles qualitatifs. L'intérêt pour les recherches quantitatives en OE pourrait s'expliquer par le désir des chercheurs d'étudier l'impact des déterminants de l'OE sur certaines variables telles que la stratégie ou la performance.

Les articles publiés dans des revues classées ABS sont pour la majorité quantitatifs (227 articles, soit 83,15 % de l'ensemble des articles classés). Les articles qualitatifs et conceptuels classés s'élèvent respectivement à 21 (7,69 %) et 25 (9,16 %). Il en est de même pour les revues non classées pour lesquelles le volume de production des articles qualitatifs et conceptuels représente 25 (11,42 %) et 17 (7,76 %).

3.4. Dans quels pays l'OE a-t-elle été étudiée ?

Dans le tableau 5, nous cherchons à identifier les principaux pays examinés dans les études quantitatives et qualitatives (430 articles). Dans ce cadre, nous avons retenu les contextes dans lesquels l'OE a été étudiée et a fait l'objet d'au moins cinq travaux de recherche. Les articles qui ne remplissent pas ce critère ont été regroupés dans la catégorie « autres pays ».

Il en ressort que le concept d'OE a été étudié dans les cinq continents avec un intérêt particulier à l'Europe (29,67 %), l'Asie (24,18 %) et les États-Unis (16,05 %). Certains pays (Espagne, États-Unis, Chine, Afrique du Sud, Australie, etc.) semblent présenter un contexte d'étude plus favorable que d'autres. Ceci pourrait se justifier par la facilité d'accès au terrain ou le nombre de chercheurs par pays. Une autre raison possible serait l'intérêt porté par les acteurs clés de ces pays au développement de l'OE de leurs entreprises. Plus particulièrement, nous pouvons citer le cas de l'Espagne qui a approuvé dans les années deux mille des mesures visant à développer et stimuler la politique entrepreneuriale. Ces mesures sont une véritable aubaine pour les entrepreneurs qui bénéficient à présent d'encore plus d'avantages financiers et fiscaux pour leurs entreprises en Espagne.

TABLEAU 5. LES PRINCIPAUX PAYS DANS LESQUELS L'OE A ÉTÉ ÉTUDIÉE

Contexte	Nombre	Fréquence (%)
Europe	146	29,67
Espagne	29	19,86
Grande-Bretagne	21	14,38
Suède	16	10,96
Allemagne	15	10,27
Finlande	8	5,48
Portugal	7	4,79
France	5	3,42
Autres pays	45	30,82
Asie	119	24,18
Chine	39	32,77
Inde	22	18,49
Taiwan	12	10,08
Malaysia	10	8,40
Pakistan	6	5,04
Vietnam	6	5,04
Autres pays	24	20,16
Afrique	22	4,47
Afrique du Sud	12	54,55
Autres pays	10	45,45
Amérique	79	16,05
États-Unis	53	67,09
Brésil	11	13,92
Canada	8	10,13
Autres pays	7	8,86
Océanie	12	2,43
Australie	11	91,67
Autres pays	1	8,33
Études comparatives	65	13,21
Contexte non spécifié	49	9,95
TOTAL	492	100

3.5. Quelles sont les sources et méthodes de recueil de données mobilisées dans les articles sur l'OE ?

L'analyse des 492 articles montre l'importance de recourir à des sources de données primaires (Tableau 6). Dans certains articles, les chercheurs ont combiné plusieurs sources de collectes de données, voire plusieurs méthodes ou types d'analyse. Ceci explique la variation du nombre total des articles dans le tableau 6.

Le pourcentage des articles utilisant des sources secondaires s'élève seulement à 9,82 %. Ce résultat peut être expliqué par la nature du construit mesuré et des problématiques étudiées comme le processus stratégique, les déterminants et les conséquences de l'OE (Lumpkin et Dess, 1996).

TABLEAU 6. ANALYSE DES SOURCES ET MÉTHODES DE RECUEIL DE DONNÉES MOBILISÉES DANS LES ARTICLES SUR L'OE

2001-2016	Articles		Total	
	Art. Qn	Art. Ql		
Sources de collecte des données				
Primaire	Nombre	364	44	408
	Fréquence (%)	90,55	86,27	90,18
Secondaire	Nombre	38	7	45
	Fréquence (%)	9,45	13,73	9,82
Total		402	51	453
Méthodes de collecte des données				
Questionnaires	Nombre	273	3	276
	Fréquence (%)	67,08	5,00	59,10
Entretiens	Nombre	12	22	34
	Fréquence (%)	2,95	36,67	7,28
Bases de données	Nombre	25	3	28
	Fréquence (%)	6,14	5,00	6,00
Enquêtes	Nombre	81	0	81
	Fréquence (%)	19,90	0,00	17,34
Études de cas	Nombre	0	28	28
	Fréquence (%)	0,00	46,67	6,00
Autres*	Nombre	16	4	20
	Fréquence (%)	3,93	6,67	4,28
Total		407	60	467

2001-2016		Articles		Total
		Art. Qn	Art. Ql	
Types d'analyse				
Coupe instantanée	Nombre	344	19	363
	Fréquence (%)	89,35	37,25	83,26
Longitudinale	Nombre	41	32	73
		10,65	62,75	16,74
Total	Fréquence (%)	385	51	436

* Rapports comparatifs, publications gouvernementales et académiques, prospectus, archives, focus groupe, analyses documentaires.

L'examen du concept de l'OE nécessite une collecte de données auprès des acteurs clés, responsables de cette stratégie entrepreneuriale au sein des organisations. L'intérêt porté à cette population implique un recueil d'information souvent, en coupe instantanée (83,26 %) et de source primaire (90,18 %). Cela justifie l'utilisation des instruments de recueil de données adéquats tels les questionnaires (59,10 %) et les enquêtes (17,34 %). Parallèlement, l'analyse des méthodes poursuivies dans les articles empiriques a montré que les chercheurs s'intéressent de plus en plus à d'autres sources de données. Il s'agit, par exemple, des données collectées à partir des rapports comparatifs, des publications académiques et institutionnelles ou des archives.

Tout au long de la section 3, nous avons présenté les principaux résultats issus des mesures statistiques effectuées. Comme le souligne Rostaing (1996), cette technique bibliométrique, basée sur l'élaboration d'indicateurs univariés, nous a permis de dénombrer plusieurs variables : l'importante croissance accordée au phénomène de l'OE (surtout à partir de 2005), la dominance des articles quantitatifs (384/492), le recours à la collecte des données primaires dans les investigations empiriques, la variété des contextes et des méthodes d'analyse de données utilisés. Dans ce cadre, les recherches sur l'OE ont, en grande partie, été menées en Europe (Espagne). Des chercheurs se sont également intéressés aux contextes américain et chinois.

4. RÉSULTATS DES ANALYSES QUALITATIVES SUR LES TRAVAUX DE L'OE : LES DÉTERMINANTS ET LES CONSÉQUENCES DE L'OE

L'analyse des 492 articles a montré que la majorité des articles publiés sur l'OE entre 2001 et 2016 s'est intéressée aux facteurs qui influencent l'OE et à sa valeur ajoutée pour l'entreprise. Toutefois, force est de constater que chaque article a mis en avant un, voire quelques facteurs. Ceci nous a motivés pour réaliser ce travail intégrateur qui synthétise tous les travaux sur ces deux facettes de l'OE. Pour ce faire, nous avons suivi une analyse thématique autour de trois phases. Tout d'abord, nous avons dégagé les différentes variables citées dans les titres et les mots-clés des 492 articles. Par la suite, nous avons étudié les résumés afin de distinguer les facteurs susceptibles d'influencer l'OE des facteurs considérés comme un apport de l'OE. La troisième phase a été réalisée à l'aide du logiciel Freeplane (version 1.2.23). Il s'agit

d'un outil qui permet de créer des cartes heuristiques (ou *mind map*), diagrammes pour représenter les idées. Afin d'organiser les informations collectées, nous avons commencé par placer l'OE au centre de la carte. Pour chaque nouvelle variable liée à l'OE, nous avons créé des branches et des nœuds. Nous les avons classés par ordre d'importance en fonction du nombre total d'articles publiés sur chaque catégorie de facteurs. Ceci a été réalisé pour les articles quantitatifs, qualitatifs et conceptuels. Au final, nous avons regroupé tous les facteurs en fonction des connexions sémantiques existantes entre elles. Ces cartes heuristiques élaborées ont constitué un support visuel et une synthèse structurée des recherches, jusque-là très fragmentées sur ce sujet.

L'étude des articles sur l'OE nous permet de distinguer deux catégories de travaux. La première, plutôt dominante, a essentiellement mis l'accent sur ce que nous qualifions par « déterminants de l'OE ». Il s'agit des principaux facteurs ou variables susceptibles de favoriser ou freiner le développement de l'OE des entreprises. La deuxième catégorie de travaux, quant à elle, s'est intéressée davantage à la valeur ajoutée de l'OE donc à ce que nous avons qualifié par « conséquences de l'OE ». En analysant les trois types d'articles (Art. Qn, Art. Ql et Art. C), nous avons noté une différence sur plusieurs plans : les facteurs abordés, le degré de détails des variables étudiées et les niveaux d'analyse. Ceci nous a conduits à privilégier une analyse thématique par type d'articles. D'où les trois cartes thématiques que nous interpréterons dans ce qui suit.

4.1. L'analyse des articles empiriques quantitatifs (Art. Qn)

Comme nous l'avons souligné auparavant, les articles empiriques quantitatifs ont dominé les travaux de recherche sur l'OE ces seize dernières années (384 articles). L'analyse thématique représentée dans la figure 1 nous a permis de dégager cinq déterminants principaux (classés par ordre d'importance) : le management de l'entreprise, l'environnement externe, les caractéristiques des employés, les ressources/capacités et la stratégie de l'entreprise. Les cinq conséquences identifiées sont les suivantes : la performance, l'innovation, l'apprentissage, la croissance et le comportement (carte thématique).

L'aspect managérial ressort comme le déterminant le plus important de l'OE. Il a été évoqué dans 149 articles. En effet, la position/implication du dirigeant et le système d'incitation qu'il met en place semblent jouer un rôle important (Li, Zhao, Tan et Liu, 2008 ; Justin, Bell, Payne et Kreiser, 2010). Ainsi, les recherches ont démontré quantitativement que plus la direction est impliquée et ouverte aux propositions des employés, plus l'entreprise est innovante, proactive et engagée dans des démarches risquées (Marchesnay, 2002). L'accent a été particulièrement mis sur le rôle de la culture d'entreprise dans ce cadre (Brettel, Chomik et Flatten, 2015).

L'environnement externe a également attiré l'attention des chercheurs qui l'ont étudié dans 79 articles. Les investigations empiriques réalisées ont démontré que le degré de développement du réseau, la situation économique et la culture du pays sont les facteurs qui influencent le plus l'OE d'une entreprise (Lumpkin et Dess, 2001 ; Su, Xie et Wang, 2015). Ainsi, plus le réseau est développé dans un contexte stable et ouvert, plus l'entreprise est innovante et proactive. C'est pour cette raison que l'environnement constitue un facteur fondamental lors

de l'étude de l'OE. Sa perception peut conditionner la richesse des opportunités auxquelles les entreprises ont accès.

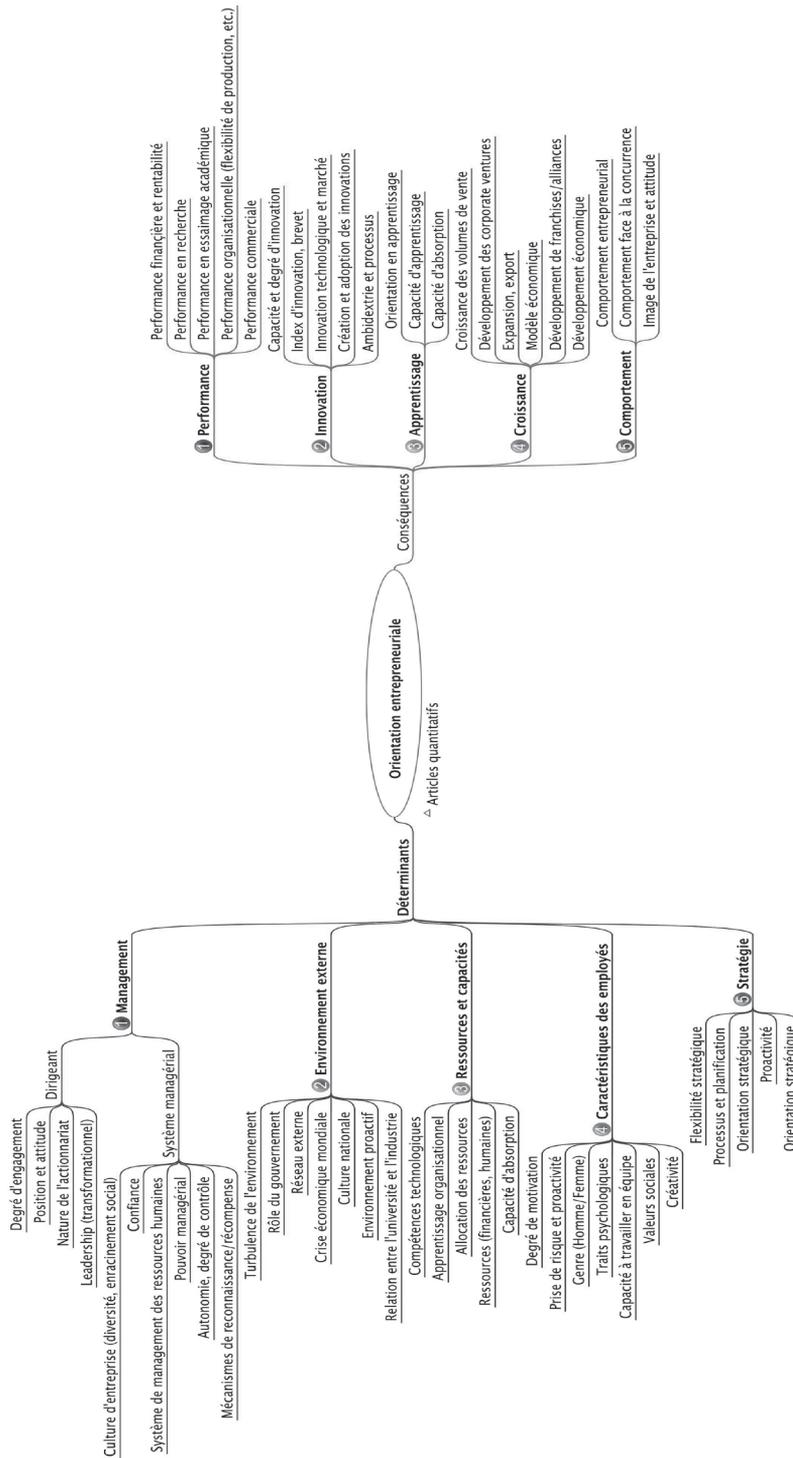
Au troisième niveau, nous retrouvons les ressources et les capacités internes (cette variable a été étudiée dans 46 articles quantitatifs). La manière avec laquelle les ressources sont allouées semble être importante et reflète les priorités de l'entreprise : la création de nouvelles activités, nouveaux produits, etc. La créativité et l'apprentissage apparaissent comme les compétences que les dirigeants doivent avoir pour développer l'OE de leurs entreprises (William et Sinkula, 2009 ; Price et Stoica, 2015). De plus, plusieurs chercheurs ont mis l'accent sur l'importance de la capacité d'absorption dans l'évolution de l'OE des entreprises (Patel, Kohtamäki, Parida et Wincent, 2015).

En plus de ces trois facteurs, 31 articles se sont intéressés aux caractéristiques des employés. Les recherches ont ainsi démontré l'importance de leur motivation au sein de l'entreprise. L'accent a également été mis sur le lien étroit entre les traits psychologiques, les valeurs sociales et le genre (homme/femme) des employés d'une part et l'OE de l'autre (Okhominia, 2010 ; Bertoneclj et Kovac, 2009 ; Gorzen-Mitka, 2015). Les intrapreneurs, sources d'initiatives, apparaissent alors comme un levier considérable dans le développement entrepreneurial des entreprises.

Malgré le lien étroit entre l'OE et la stratégie de l'entreprise (Arbaugh, Cox et Camp, 2009 ; Lechner et Gudmundsson, 2014), ce facteur semble paradoxalement être le moins étudié par les chercheurs. Il a fait l'objet de douze articles quantitatifs qui ont mis l'accent sur l'importance de la flexibilité stratégique comme l'indiquent Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999). Ainsi, une stratégie émergente, et pas uniquement délibérée semble favoriser une conception novatrice des affaires et la poursuite de nouvelles activités. Il en est de même pour l'orientation stratégique « marché » que les chercheurs considèrent comme un déterminant stratégique majeur dans ce cadre (Renko, Carsrud et Brännback, 2009).

Tous ces facteurs, que les chercheurs ont étudiés ces seize dernières années, sont considérés individuellement, mais aussi collectivement comme les déterminants principaux de l'OE. En effet, nous avons constaté qu'un nombre de plus en plus important de recherches a tenté de combiner plusieurs facteurs afin de voir leur interaction et leur impact sur l'OE. C'est le cas notamment du lien entre les ressources et le management et leur impact sur l'OE (Riley, Kalafatis et Manoochchri, 2009 ; Ma, Sia, Li et Zheng, 2016). Les recherches sur ce sujet ont montré que plus la direction est motivée et ouverte aux initiatives, plus elle va allouer les ressources nécessaires pour le développement de l'innovation.

FIGURE 1. LES DÉTERMINANTS ET LES CONSÉQUENCES DE L'OE DANS LES ARTICLES QUANTITATIFS (2001-2016)



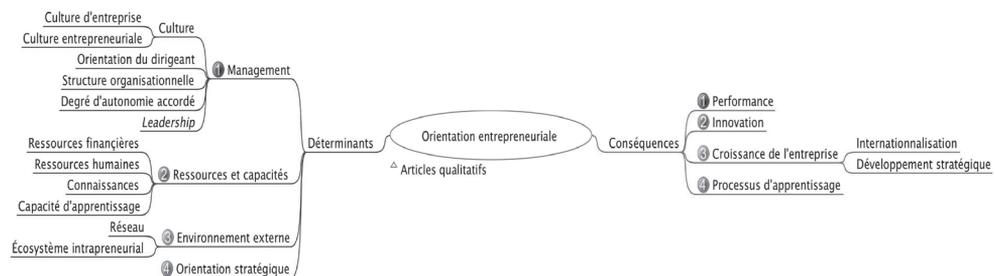
De son côté, l'OE n'est pas sans conséquence sur les entreprises. Celles qui se caractérisent par l'esprit d'innovation, le goût du risque et leur proactivité semblent présenter de meilleurs résultats par rapport aux entreprises qui ne disposent pas de ces caractéristiques (Imran et Bakhtiar, 2011 ; Rank, Unger et Gemünden, 2015). Les articles quantitatifs sur l'OE ont essentiellement mis l'accent sur les résultats suivants (classés par ordre d'importance) : la performance (financière, organisationnelle, recherche), l'innovation (degré et nature de l'innovation, orientation marché), l'apprentissage (efficacité), la croissance (ventes, diversification du portefeuille d'activité, export) et le comportement (entrepreneurial et compétitif). Parmi ces conséquences de l'OE, la performance (citée dans 147 articles) et l'innovation (citée dans 85 articles) sont les aspects les plus étudiés par les chercheurs ces dernières années (Wu, Chang et Chen, 2008 ; Fernández-Mesa et Alegre, 2015). Ainsi, les travaux quantitatifs ont démontré que les entreprises qui se caractérisent par une forte OE sont plus performantes. Leur capacité financière et d'innovation se développent alors grâce à leur proactivité et prise de risque (Altuntaş et Dönmez, 2010). Certes, les mesures de ces conséquences sont discutables, mais ces travaux ont le mérite d'identifier des conséquences mesurables de l'OE sur les entreprises.

4.2. L'analyse des articles empiriques qualitatifs (Art. QI)

Tout comme nous l'avons effectué pour les travaux quantitatifs, nous avons cherché à identifier les déterminants et les conséquences de l'OE pour les recherches basées sur une méthodologie qualitative. Malgré l'absence de mesures et de concepts détaillés dans ces travaux, nous retrouvons plusieurs facteurs communs dans les 46 articles qualitatifs étudiés (Figure 2).

Au sujet des déterminants de l'OE, les travaux qualitatifs se sont particulièrement intéressés à l'étude de l'impact du management (21 articles), des ressources (16 articles) et de l'environnement externe (11 articles) (Orengo, 2012). Les aspects stratégiques des entreprises, mais aussi ceux liés aux caractéristiques individuelles des employés, semblent avoir moins attiré l'attention des chercheurs (Malpica Romero, Ramírez Solís et Baños Monroy, 2014). Ils ont été évoqués dans respectivement cinq et deux articles qualitatifs. Ce premier résultat nous a paru paradoxal dans la mesure où les variables stratégiques font généralement l'objet de démarche qualitative exploratoire pour une meilleure compréhension.

FIGURE 2. LES DÉTERMINANTS ET LES CONSÉQUENCES DE L'OE SELON LES RECHERCHES QUALITATIVES (2001-2016)



Comme pour les articles quantitatifs, les recherches qualitatives ont démontré que le management (culture entrepreneuriale, caractéristiques des dirigeants, etc.) revêt une importance majeure quand il s'agit de développer le sens de la prise de risque et de l'innovation dans les organisations (Perks et Jeffrey, 2006 ; Hashimoto et Nassif, 2014). De plus, les travaux qualitatifs ont souligné qu'une OE prononcée est favorisée par une dotation généreuse en ressources pour la réalisation d'activités innovantes et/ou à risque (Marchesnay, 2002). La capacité d'apprentissage revêt une grande importance dans ce cadre. À côté de ces facteurs importants, l'écosystème intrapreneurial (institution, acteurs, etc.) et le réseau semblent influencer l'OE des entreprises (Sepulveda et Gabrielsson, 2013 ; Bucktowar, Kocak et Padachi, 2015). Les recherches qualitatives se sont intéressées à l'étude de ces facteurs dans des contextes spécifiques : les PME, les universités et les entreprises familiales. Ce qui diffère des travaux quantitatifs sur le sujet.

Nous retrouvons également les mêmes conséquences étudiées dans les recherches quantitatives, à savoir la performance (22 articles), l'innovation (13 articles), la croissance (8 articles) (essentiellement en termes de développement international) et l'apprentissage (2 articles) (Bucktowar, Kocak et Padachi, 2015). L'impact de l'OE sur le comportement « entrepreneurial et compétitif » des entreprises n'a pas été abordé dans les recherches qualitatives. Contrairement aux recherches quantitatives analysées précédemment, la performance revêt une autre dimension dans les travaux qualitatifs (Malpica Romero, Ramírez Solís et Baños Monroy, 2014). En effet, les chercheurs ont essentiellement mis l'accent sur les volets « organisationnels » et « marché » (par rapport au financier). Il en ressort que les entreprises qui disposent d'une OE bénéficient d'une amélioration nette des processus internes, d'une meilleure satisfaction client et d'une bonne gouvernance.

4.3. L'analyse des articles conceptuels (Art. C)

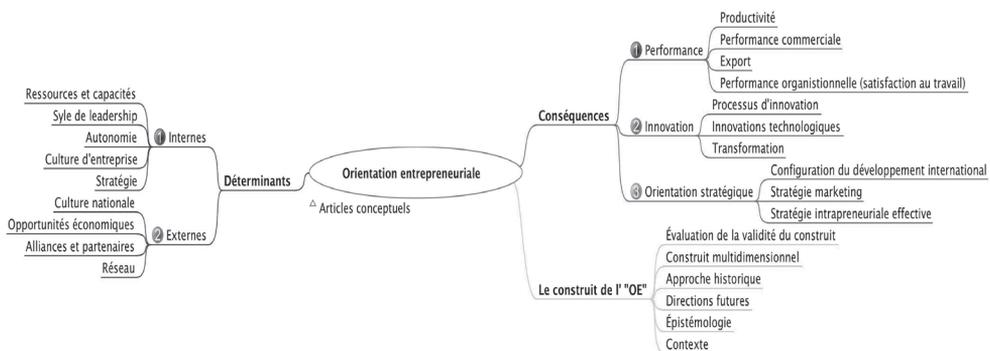
Pour les 62 articles conceptuels (revues de la littérature et modèles théoriques), l'analyse des informations collectées a permis de mieux appréhender le construit de l'OE. Parallèlement, nous avons identifié ses principaux déterminants et conséquences, comme nous l'avons effectué pour les articles qualitatifs et quantitatifs. Comme le montre la figure 3, l'OE apparaît comme un construit multidimensionnel qui s'est formé progressivement (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009 ; Gupta et Pandit, 2012). Les cinq dimensions évoquées par Lumpkin et Dess (1996) sont reprises dans tous les travaux conceptuels sur l'OE. Il s'agit de la propension d'agir de manière autonome, d'être agressif envers les concurrents, de la volonté d'innover, de la prise de risques et du degré de proactivité par rapport aux opportunités du marché. Trois d'entre elles sont de loin les plus utilisées : proactivité, innovation et prise de risques. Les articles conceptuels ont particulièrement mis l'accent sur les volets méthodologique et épistémologique des recherches sur l'OE. Ce qui rejoint la réflexion de Miller (1983) sur le sujet.

Au sujet des déterminants de l'OE, nous avons constaté que les recherches ont mis particulièrement l'accent sur la distinction entre les facteurs internes (21 articles) et externes (10 articles). Pour les premiers, les chercheurs ont surtout étudié l'impact des ressources (West *et al.*, 2008), du style de *leadership* (Todorovic et Schlosser, 2007 ; Zbierowski, 2016),

de l'autonomie des employés (Lumpkin, Cogliser et Schneider, 2009), de la culture (Fayolle, Basso et Bouchard, 2010) et de la stratégie de l'entreprise (Ejdys, 2014).

L'étude de ces variables a montré leur interaction dans le développement de l'esprit entrepreneurial de l'entreprise. Au niveau externe, les recherches ont porté sur l'importance de la culture nationale, des opportunités économiques (Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2016), des alliances et du réseau de partenaires. L'impact de ce dernier demeure l'aspect le plus étudié dans les revues de la littérature et dans les conceptualisations (Kreiser, 2011). À ce sujet, les recherches théoriques ont démontré l'importance de l'enracinement de l'entreprise dans un réseau ouvert à l'innovation et au partage.

FIGURE 3. LES DÉTERMINANTS ET LES CONSÉQUENCES DE L'OE SELON LES RECHERCHES THÉORIQUES ET CONCEPTUELLES (2001-2016)



Les articles théoriques portant sur les conséquences de l'OE ne sont pas très nombreux (sept articles). Selon les travaux étudiés, l'OE pourrait avoir un impact sur la performance, l'innovation et l'orientation stratégique des entreprises (Al-Dhaafri, Bin Yusoff et Al-Swidi, 2013). L'optimisation de la performance peut se faire à plusieurs niveaux : productivité, commercial et organisationnel (satisfaction au travail) (Karyotakis et Moustakis, 2016). À ce sujet, quelques réflexions commencent à se développer dans certains contextes spécifiques : les PME (Aloulou et Fayolle, 2005), les entreprises familiales (Schier, 2014 ; Miller, Steier et Le Breton-Miller, 2016) ou encore les entreprises à but non lucratif. Par ailleurs, l'impact de l'OE sur l'orientation stratégique des entreprises apparaît essentiellement au niveau du développement international et de l'intrapreneuriat. Dans ce cadre, les réflexions théoriques ne cessent de se développer pour souligner l'importance d'une stratégie intrapreneuriale au sein des entreprises (Dess et Lumpkin, 2005 ; Todorovic, Todorovic et Jun, 2015).

L'analyse des titres, des mots-clés et des résumés des trois types d'articles est source de plusieurs enseignements. Tout d'abord, nous avons noté que les déterminants et les conséquences de l'OE sont à la fois détaillés et mesurables dans les recherches empiriques quantitatives. Ceci est moins le cas dans les travaux qualitatifs et conceptuels. Nous avons ensuite dégagé les facteurs communs étudiés par les chercheurs-auteurs des 492 articles. Les déterminants de l'OE, les plus souvent examinés dans les travaux antérieurs, sont : le style de management (engagement du dirigeant, la culture d'entreprise, l'autonomie accordée aux employés), les ressources et capacités (allocation, capacités dynamiques, etc.) et l'environnement externe (le réseau et l'écosystème de l'entreprise). Les conséquences de l'OE ont été essentiellement étudiées à deux niveaux : la performance (financière et non financière) et l'innovation (degré d'innovation, ambidextrie, brevets, etc.).

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette étude bibliométrique vise à fournir une vision globale de l'ensemble des travaux sur les déterminants et les conséquences de l'OE. Dans le cadre de ce travail, nous avons effectué une recherche exhaustive des articles publiés dans les revues académiques pendant la période 2001-2016. Au final, 492 articles issus de différentes bases de données (EBSCO, Science Direct, Elsevier et JSTOR), ont été identifiés et étudiés. Afin de recenser, examiner et évaluer les connaissances produites sur le sujet, nous avons déployé une méthodologie hybride : une analyse quantitative basée sur des indicateurs univariés et une étude qualitative moyennant le logiciel Freeplane.

L'étude quantitative menée sur les 492 articles publiés dans 201 revues à comité de lecture a permis d'appréhender l'intérêt grandissant accordé par les chercheurs à l'OE, les méthodologies mobilisées par les chercheurs et les principaux pays dans lesquels l'OE a été étudiée. Les enseignements suivants peuvent être soulignés. D'une part, les analyses descriptives de fréquences ont montré qu'à partir de 2005, les publications sur le sujet se sont multipliées pour atteindre un pic en 2014 (72 publications dans les revues académiques). D'autre part, notre analyse a permis de rendre compte du faible nombre des recherches qualitatives sur l'OE. Uniquement 46 articles ont fait l'objet d'analyses qualitatives, ce qui ne permet pas de décrire avec précision le comportement entrepreneurial des entreprises. Ceci mériterait d'être étudié en profondeur. C'est la raison pour laquelle nous incitons les chercheurs à multiplier les travaux qualitatifs sur l'OE. Cette approche semble la plus adaptée pour révéler les connaissances appropriées sur le sujet. En effet, les études qualitatives permettront de mieux comprendre et décrire en profondeur le comportement entrepreneurial des entreprises. De plus, les pays dans lesquels le concept de l'OE a été étudié montrent que l'accent a été mis sur certains contextes : Espagne, Grande-Bretagne, Chine, Afrique du Sud, Australie et États-Unis. Des pistes de réflexion sont alors ouvertes pour mener des études comparatives sur le comportement entrepreneurial des entreprises (Yildirim et Saygin, 2011 ; Simsek, Heavey et Veiga, 2010 ; Su, Xie et Li, 2011 ; Mishra, 2016).

L'étude qualitative a principalement porté sur les titres, les mots-clés et les résumés des 492 articles. Ces éléments ont été complétés par la lecture de tous les articles afin de confirmer les concepts retenus. Dans ce cadre, nous avons cherché à identifier les déterminants et les conséquences de l'OE cités dans les trois types d'articles : qualitatifs, quantitatifs et conceptuels. Les principales limites et voies de recherche pour ces travaux sont présentées dans le paragraphe suivant.

5.1. Les travaux conceptuels de l'OE : enseignements, limites et voies futures de recherche

L'étude des articles conceptuels a montré que les chercheurs ont particulièrement mis l'accent sur le construit de l'OE et sa maturité. Dans ce cadre, le débat reste ouvert sur le nombre de dimensions à retenir. Alors que certains travaux se sont limités aux trois principales dimensions (innovation, proactivité et risque), d'autres ont intégré les deux dimensions supplémentaires (agressivité concurrentielle et autonomie). Cette dernière dimension, pas très

étudiée à ce jour, mériterait plus d'attention. Ainsi, les chercheurs sont invités à approfondir la réflexion sur les composantes et les échelles de mesure de l'autonomie.

Comme c'est le cas pour les travaux qualitatifs sur l'OE, les travaux conceptuels souffrent également de l'absence d'une analyse approfondie du contexte. En effet, l'OE a fait l'objet de réflexion conceptuelle dans des entreprises familiales, de services, des PME, des organisations non lucratives, etc. Toutefois, les dimensions de l'OE restent inchangées. Il convient alors de s'interroger sur l'adaptation de la conceptualisation de Miller aux différents contextes dans lesquels l'OE est étudiée.

Le développement des articles conceptuels représente un excellent moyen pour approfondir les réflexions sur le concept de l'OE. Au vu des 62 articles publiés entre 2001 et 2016, force est de constater que les chercheurs ont essentiellement mis l'accent sur les déterminants de l'OE. Une distinction claire apparaît entre les facteurs internes (ressources, *leadership*, autonomie des employés, culture) et externes (la culture nationale et le réseau). Une faible attention est alors accordée à l'étude des conséquences de l'OE sur l'organisation. Sur la base de la réflexion de Miller (1983), les travaux futurs sur le sujet pourraient, par exemple, porter sur le développement de mesures objectives traduisant les réponses subjectives des interlocuteurs sur la performance comme une conséquence de l'OE. Par ailleurs, quelques voies futures de recherche peuvent être avancées :

- l'OE et la gouvernance : certains chercheurs ont souligné la difficulté d'associer l'OE au système de gouvernance. Dans leur étude quantitative réalisée en Afrique du Sud, Molokwu, Barreria et Urban (2013) ont mis en avant le rôle à jouer par les futurs travaux conceptuels dans l'identification des dimensions de gouvernance à étudier telles que la connaissance, l'implication et l'engagement, etc. La modélisation des mécanismes de gouvernance dans un contexte d'OE pourrait alors s'avérer une piste intéressante de recherche ;
- l'OE et le *leadership* : quelques recherches se sont intéressées à l'étude du lien entre le *leadership* et l'OE. Les travaux futurs sur le sujet pourraient intégrer des dimensions supplémentaires telles que l'intelligence émotionnelle (Goleman, 2003) afin d'explorer et d'appréhender le comportement entrepreneurial des *leaders* ;
- l'OE et l'ambidextrie : l'ambidextrie indique la capacité d'une entreprise à mener à la fois des activités d'exploration et d'exploitation (Lubatkin, Simsek, Ling et Veiga, 2006). Ce phénomène appliqué à l'OE a fait l'objet de quelques études empiriques sans pour autant avoir été conceptualisé et modélisé (Tuan, 2016). Les travaux conceptuels futurs pourraient ainsi s'intéresser à l'exploitation des ressources et l'exploration de nouvelles opportunités, comme vecteurs de l'OE. Une attention particulière pourrait être accordée à identifier les ressources spécifiques à l'OE. Notons que les articles conceptuels ont essentiellement étudié l'importance des ressources pour développer l'OE sans pour autant les préciser/spécifier.

5.2. Les travaux quantitatifs de l'OE : enseignements, limites et voies futures de recherche

Dans le cadre de cette étude bibliométrique, nous avons analysé 384 articles quantitatifs publiés sur l'OE. Comme nous l'avons souligné auparavant, ce type d'articles a dominé les travaux de recherche sur le sujet entre 2001 et 2016. Pour autant, plusieurs critiques peuvent être formulées, présentant ainsi des voies futures de recherche :

- le contexte d'étude : les études quantitatives sur l'OE ont été essentiellement menées dans certains pays (Chine, Australie, États-Unis, Espagne). Très peu d'études comparatives ont été menées. C'est le cas de la recherche effectuée par Kreiser, Marino, Dickson et Weaver (2010) sur 1 048 entreprises dans six pays (Australie, Suède, Costa Rica, Norvège, Indonésie, Pays-Bas). En se basant sur les dimensions culturelles (la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme/le collectivisme, la dimension masculine/féminine), les auteurs ont étudié leur impact sur deux dimensions de l'OE : la proactivité et la prise de risque. Il s'agit d'une des rares recherches empiriques qui a tenté d'évaluer la manière avec laquelle la culture nationale influence l'OE. Toutefois, les autres dimensions de l'OE n'ont pas été étudiées dans une perspective de comparaison internationale. Ceci pourrait constituer une voie de recherche prometteuse. Plus encore, l'OE mérite d'être étudiée dans les pays émergents afin de comprendre l'impact des spécificités culturelles sur les comportements entrepreneuriaux. Ceci apportera des réponses aux dirigeants en quête de développement de l'OE dans différents pays (facteurs de motivation, stratégies de développement international, etc.) ;
- le design méthodologique : une stratégie basée sur une OE ne peut être statique. Toutefois, nous avons constaté que le design en coupe transversale est très utilisé dans les études quantitatives sur l'OE. Cette approche n'est pas sans limites vu qu'elle ne permet pas d'étudier en profondeur les causalités et encore moins les liens bidirectionnels qui pourraient exister entre les variables. Plus encore, les analyses de régression mesurent le sens, la direction et l'estimation de la relation sans pour autant expliquer le lien. Afin de rendre compte du caractère dynamique de l'OE, l'approche longitudinale pourrait avoir un apport considérable (Renko, Carsrud et Brännback, 2009 ; Ripollés, Blesa et Monferrer, 2012 ; Epstein, 2013 ; Engelen, Neumann et Schwens, 2015). Ainsi, elle donnera une meilleure lecture et compréhension de l'évolution des liens entre les variables (les variables marketing et l'innovation par exemple). L'approche longitudinale permettrait également d'étudier le caractère durable de la performance particulièrement dans des environnements changeants ou encore comprendre l'évolution de l'OE sur une période donnée. Dans ce dernier cas, l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977) pourrait constituer une grille de lecture intéressante ;
- les conséquences de l'OE : les travaux quantitatifs ont accordé un intérêt particulier aux conséquences de l'OE. Malgré l'apport non négligeable pour mesurer les différentes variables (innovation, performance, etc.), aucune recherche ne distingue les conséquences à court terme des conséquences à long terme. S'agissant de la performance, les études quantitatives ont montré que son amélioration constitue une conséquence majeure de l'OE des entreprises. Toutefois, l'étude approfondie des 384 articles laisse apparaître une hétérogénéité dans la définition de la performance. Alors que certains chercheurs se sont

intéressés à la croissance, d'autres ont mis l'accent sur la profitabilité ou encore l'augmentation des capitaux propres. Plus encore, nous avons constaté que la performance a été mesurée dans des contextes différents : industrie, service (universités, hôtels), entreprises familiales, *start-up*, grands groupes, organisations non lucratives, avec parfois les mêmes variables. Partant du fait qu'une même grille de performance ne peut être appliquée à tous les contextes, un effort d'adaptation est nécessaire dans ce cadre. Par ailleurs, le lien positif établi entre l'OE et la performance a été récemment critiqué par quelques recherches. Ce résultat mérite d'être exploré et approfondi afin d'identifier les conditions spécifiques qui conduisent à une baisse de la performance dans un contexte d'OE. L'approche de configuration (Miller, 1986 ; Miller et Shamsie, 1996) peut être mobilisée dans ce cadre ;

- nouvelle variable pour étudier l'OE : l'échec a fait l'objet de très peu d'études dans un contexte d'OE. L'étude quantitative menée par Revilla, Pérez-Luño et Nieto (2016) sur 369 entreprises en Espagne a montré que l'engagement familial peut réduire le risque d'échec sauf en cas d'entreprise ayant une forte OE. Des études expérimentales pourraient être menées afin de bien comprendre le lien entre l'OE et l'échec et répondre à la question : l'échec peut-il être considéré comme un déterminant de l'OE ?

5.3. Les travaux qualitatifs de l'OE : enseignements, limites et voies futures de recherche

Durant la période 2001-2016, 46 articles académiques publiés ont suivi une méthodologie qualitative pour étudier l'OE. Dans ce cadre, les chercheurs ont particulièrement mis l'accent sur l'importance du style de management, des ressources, des compétences et de l'environnement externe dans le développement de l'OE (Orengo, 2012 ; Abatecola et Uli, 2016). À partir de ces travaux, ce phénomène semble jouer un rôle important dans le développement de la performance, de la croissance (essentiellement en termes de développement international) et des capacités d'innovation et d'apprentissage.

Malgré ces enseignements intéressants, les recherches qualitatives sur l'OE souffrent de quelques limites. Le faible nombre d'études de cas mérite d'être souligné. Dans ce cadre, nous constatons que la méthodologie multicas est particulièrement peu utilisée. Les recherches futures pourront la mobiliser pour une meilleure généralisation des résultats. Le contexte étudié dans les travaux qualitatifs fait également défaut. En effet, les recherches ont été menées dans des contextes culturels et industriels assez similaires. La Silicon Valley, par exemple, est un contexte particulier caractérisé par l'innovation et le comportement entrepreneurial. Les chercheurs sont invités à étudier qualitativement la possibilité de reproduire les pratiques managériales de cette région dans d'autres contextes différents sur le plan institutionnel et culturel. D'autres voies futures de recherche peuvent être avancées :

- étudier la dynamique entrepreneuriale moyennant une méthodologie qualitative : les chercheurs pourront ainsi conceptualiser le processus de développement de l'OE dans les organisations, les principales phases et les facteurs pour chacune des phases. Le travail conceptuel mené par Lumpkin, Moss, Gras, Kato et Amezcua (2013) témoigne de l'importance d'adopter une approche processuelle de l'OE. Selon eux, des études longitudinales

permettraient d'appréhender les transformations et les changements au niveau du comportement entrepreneurial des entreprises ;

- mener des études comparatives qualitatives sur l'OE : c'est particulièrement le cas de la performance, considérée comme la conséquence principale de l'OE dans les recherches quantitatives. Les prochaines recherches pourraient s'inscrire dans la lignée des travaux de Núñez-Pomar, Prado-Gascó, Añó Sanz, Crespo Hervás et Calabuig Moreno (2016) pour appréhender la notion de performance d'une manière qualitative (satisfaction client). Des études comparatives pourraient même être réalisées comme ils l'ont démontré en se basant sur la taille de l'entreprise. Ainsi, ils ont souligné que l'OE est une condition suffisante pour la performance des PME et non pas pour les grandes entreprises ;
- redéfinir et examiner les dimensions de l'OE en fonction de chaque contexte étudié : service, industrie, entreprises familiales, etc. Comme le soulignent Lumpkin *et al.* (2013), les dimensions de l'OE ont été appliquées aux contextes d'entreprises sociales et/ou traditionnelles sans aucune adaptation. Cette limite peut être évitée avec une meilleure prise en compte des spécificités de chaque contexte dans les recherches futures sur l'OE.

Après avoir analysé les deux catégories d'articles séparément (384 quantitatifs et 46 qualitatifs), nous avons tenté d'étudier l'ensemble des travaux empiriques (430 articles). Le but étant d'identifier les variables et les liens qui n'ont pas été explorés à ce jour dans les investigations empiriques. En effet, des études qualitatives futures peuvent être enrichies à partir des variables étudiées dans les recherches quantitatives, comme le processus d'apprentissage par exemple. Les résultats des études qualitatives peuvent, à leur tour, alimenter les concepts qui ont été étudiés quantitativement.

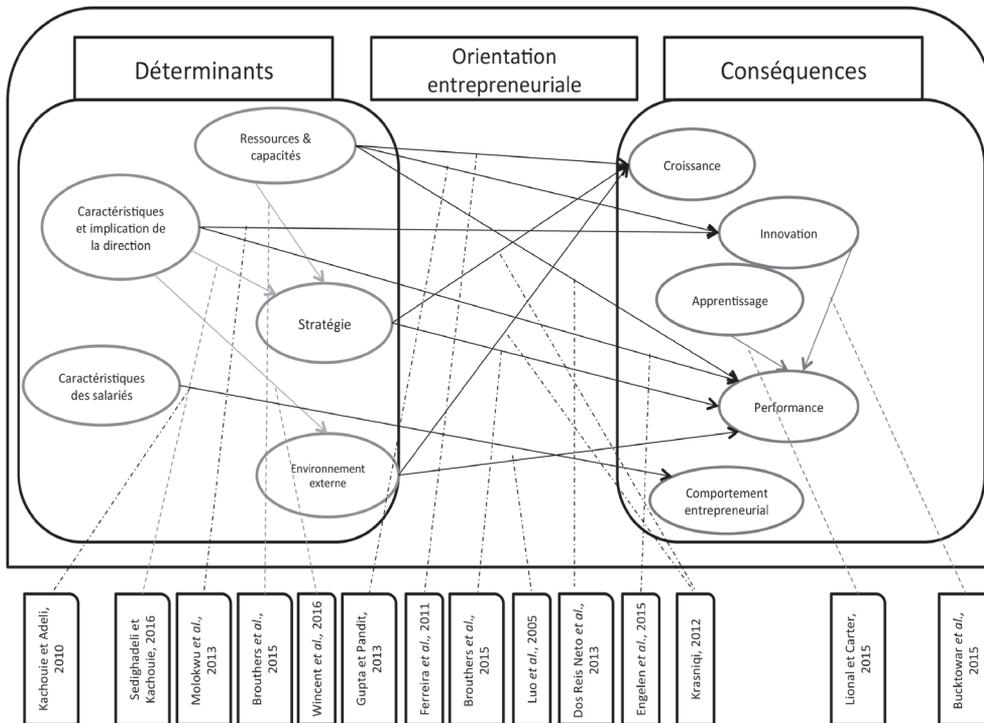
Cette complémentarité entre les études qualitatives et quantitatives autour du concept de l'OE peut être également utile pour identifier des voies de recherche futures. Pour ce faire, nous avons sélectionné des variables communes mises en évidence à la fois par les travaux qualitatifs et quantitatifs analysés : cinq déterminants de l'OE (ressources et capacités, caractéristiques et implication de la direction, stratégie de l'entreprise, caractéristiques des salariés et environnement externe) et cinq conséquences de l'OE (croissance, innovation, apprentissage, performance et comportement entrepreneurial).

À partir des recherches empiriques existantes, nous avons élaboré la figure 4 qui retrace tous les liens étudiés entre 2001 et 2016. D'une part, nous avons dégagé les connexions étudiées empiriquement entre les déterminants de l'OE. Ainsi, notre recherche a montré que les travaux récents ont porté essentiellement sur le lien entre : ressources et stratégie (Brouthers, Nakos et Dimitratos, 2015), direction et stratégie (Sedighadeli et Kachouie, 2013), direction et environnement externe (réseau) (Wincent, Thorgren et Anokhin, 2016), dans un contexte d'OE. D'autre part, les liens entre les conséquences de l'OE sont très peu étudiés. Ainsi, certains articles empiriques ont porté sur l'impact de l'innovation et/ou de l'apprentissage sur la performance des entreprises entrepreneuriales (Lional et Carter, 2015 ; Bucktowar, Kocak et Padachi, 2015). En outre, l'analyse des liens entre les déterminants et les conséquences de l'OE montrent que certaines relations restent encore inexplorées, comme le montre la figure 4.

En étudiant les entreprises entrepreneuriales, certains chercheurs se sont intéressés à l'étude du lien entre les ressources et la croissance (Ferreira, Azevedo et Ortiz, 2011), la performance

(Dos Reis Neto, Muñoz-Gallego, Correia De Souza et Pradella Rodrigues, 2013) et l'innovation (Gupta et Pandit, 2013). Dans ce cadre, Ferreira, Azevedo et Ortiz (2011) ont souligné que les organisations devraient investir dans les meilleures ressources et capacités afin d'atteindre un degré élevé de croissance. C'est le cas des compétences marketing, en particulier, qui permettent à une entreprise ayant une OE d'améliorer sa performance commerciale (Dos Reis Neto *et al.*, 2013). Les capacités technologiques et les ressources financières, quant à elles, sont importantes pour innover. Ces derniers, associés à une OE, sont sources d'avantage concurrentiel (Bucktowar, Kocak et Padachi, 2015). Toutes ces recherches, basées sur la théorie des ressources, ont essentiellement porté sur la performance. Malgré leur nombre important, nous avons constaté l'absence des études de l'impact de ressources/capacités sur le processus d'apprentissage et le nouveau comportement des entreprises ayant une OE.

FIGURE 4. DÉTERMINANTS ET CONSÉQUENCES DE L'OE DANS LES TRAVAUX EMPIRIQUES (QUALITATIFS ET QUANTITATIFS)⁴



L'implication de la direction et les caractéristiques des dirigeants semblent revêtir une importance accrue pour les entreprises entrepreneuriales. Les travaux ont montré que le soutien de la direction envers les initiatives entrepreneuriales des employés améliore la capacité

4 Les liens représentés dans cette figure reflètent les travaux existants sur le sujet et les auteurs principaux ayant étudié ce lien. Les liens manquants, non étudiés par les chercheurs, sont détaillés dans le texte.

de développement de nouveaux produits (Molokwu, Barreria et Urban, 2013). Par ailleurs, le comportement transformationnel et la position de la direction au regard de l'OE affectent la performance de l'entreprise (Engelen, Neumann et Schwens, 2015). Sur la base de ces travaux, certains points restent sans explications aujourd'hui. Les recherches futures pourraient alors s'intéresser aux liens entre les caractéristiques du dirigeant et certaines variables non étudiées comme l'apprentissage, la croissance et le comportement des entreprises.

L'intérêt porté au concept de l'OE a conduit certains chercheurs à étudier l'impact de la stratégie sur la croissance (Krasniqi, 2007) et la performance des entreprises (Brouthers, Nakos et Dimitratos, 2015). Les résultats montrent que la performance à l'international se développe grâce à une forte OE et un nombre important d'alliances stratégiques. Malgré l'importance de ces études, très peu de travaux ont porté sur le lien entre la stratégie, l'OE d'une part et d'autres facteurs comme l'apprentissage, l'innovation et le comportement entrepreneurial, d'autre part.

Les recherches empiriques ont démontré que les caractéristiques des employés sont étroitement liées au comportement entrepreneurial des entreprises. Kachouie et Adeli (2010), par exemple, distinguent deux types de comportements : entrepreneurial et administratif. Dans ce cadre, ils indiquent que ce dernier type chez le dirigeant réduit considérablement l'OE. Au regard de ces travaux, des recherches futures pourraient tenter de répondre à la question suivante : dans quelle mesure les caractéristiques des employés pourraient-elles améliorer l'OE des entreprises, leur capacité d'innovation et d'apprentissage, leur performance et leur croissance ?

L'environnement externe, comme un déterminant important de l'OE, a été étudié essentiellement pour examiner son impact sur la croissance (Krasniqi, 2007) et la performance (Luo, Sivakumar et Liu, 2005) des entreprises. Ces études contribuent à la littérature en apportant un spectre sur la mesure des concepts. Cependant, l'impact de l'environnement externe sur l'innovation, le comportement entrepreneurial et la capacité d'apprentissage reste jusque-là inexploré.

La combinaison des recherches qualitatives et quantitatives nous a aussi permis de mettre en avant les conséquences de l'OE dans les articles publiés entre 2001 et 2016. L'accent a été mis principalement sur l'innovation, la performance et la croissance des entreprises ayant une OE. Toutefois, leur capacité d'apprentissage et leur comportement entrepreneurial méritent d'être étudiés dans les recherches futures.

Cette recherche bibliométrique, qui offre une analyse exhaustive des 492 travaux publiés sur l'OE pendant la période 2001-2016, représente un travail de synthèse. Les indicateurs élaborés, à la fois univariés et relationnels, ont permis de bien appréhender ce concept, les pays dans lesquels l'OE a été étudiée, les méthodologies utilisées ainsi que les déterminants et conséquences de ce concept. Afin d'avoir une première analyse descriptive approfondie des travaux publiés sur l'OE, nous avons examiné distinctement trois types de publications : les articles qualitatifs, quantitatifs et conceptuels. Pour chaque catégorie, nous avons identifié des limites et des voies de recherche qui guideront les chercheurs dans leurs travaux futurs sur le sujet. L'analyse des déterminants et des conséquences de l'OE, objet de notre étude, a mis en avant la fragmentation des travaux sur le sujet et les principales voies futures de recherche. Les interactions encore inexplorées dans la littérature ont été identifiées et analysées. D'autres études bibliométriques mériteraient d'être menées sur le sujet. Ainsi les

chercheurs pourront réaliser une analyse bibliométrique axée sur les approches théoriques mobilisées dans les travaux sur l'OE ou encore procéder à l'étude des cocitations et des indicateurs que nous n'avons pas utilisés dans le cadre de ce travail.

RÉFÉRENCES

- ABATECOLA, G. et ULI, V. (2016). Entrepreneurial competencies, liability of newness and infant survival. *Journal of Management Development*, 35(9), 1082-1097.
- AL-DHAAFRI, H.S., BIN YUSOFF, R.Z. et AL-SWIDI, A.K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance : the mediating role of the organizational excellence – A proposed research framework. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 66-85.
- ALOULO, W. et FAYOLLE, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13(1), 24-48.
- ALTUNTAŞ, G. et DÖNMEZ, D. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance : evidence from hotel industry in Canakkale region. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 39(1), 50-74.
- ARBAUGH, J.B., COX, L.W. et CAMP, S.M. (2009). Is entrepreneurial orientation a global construct ? A multi country study of entrepreneurial orientation, growth, strategy and performance. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 12-25.
- BASSO, O., FAYOLLE, A. et BOUCHARD, V. (2009). Entrepreneurial orientation : the making of a concept. *Journal of Entrepreneurship*, 10(4), 313-321.
- BERTONCELJ, A. et KOVAC, D. (2009). Gender difference in the conative component of entrepreneurial orientation. *Journal for East European Management Studies*, 14(4), 357-368.
- BRETTEL, M., CHOMIK, C. et FLATTEN, T.-C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking : fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868-885.
- BROUHERS, K.D., NAKOS, G. et DIMITRATOS, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187.
- BUCKTOWAR, R., KOCAK, A. et PADACHI, K. (2015). Entrepreneurial orientation, market orientation and networking : impact on innovation and firm performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 20(4), 22.
- CHTIQUI, T. et SOULEROT, M. (2006). Quelle structure des connaissances dans la recherche française en comptabilité, contrôle et audit ? *Comptabilité Contrôle Audit*, 12(1), 7-25.
- COGLISER, C.C., BRIGHAM, K.A. et LUMPKIN, G.T. (2008). Entrepreneurial orientation (EO) research : a comprehensive review and analyses of theory, measurement, and data-analytic practices. *Actes de la Conférence annuelle de recherche en entrepreneuriat*. Chapel Hill, Babson College, 7 juin.
- COOMBS, J.E., SADRIEH, F. et ANNAVARJULA, M. (2009). Two decades of international entrepreneurship research : what have we learned-where do we go from here ? *International Journal of Entrepreneurship*, 13, 23-64.

- CORNELIUS, B., LANDSTRÖM, H. et PERSSON, O. (2006). Entrepreneurial studies : the dynamic research front of a developing social science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 375-398.
- COVIN, J.G., GREEN, K. et SLEVIN, D. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- COVIN, J.G. et LUMPKIN, G.T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research : reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- DESS, G.G. et LUMPKIN, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- DOS REIS NETO, J.F., MUÑOZ-GALLEGO, P.A., CORREIA DE SOUZA, C. et PRADELLA RODRIGUES W.O. (2013). Connections between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance perception : empirical evidence From micro and small business retailers. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(3), 236-271.
- EJDYS, J. (2014). Strategic orientation of small and medium size enterprises. *Economics & Management*, 19(4), 346-358.
- ENGELEN, A., NEUMANN, C. et SCHWENS, C. (2015). Of course I can : the effect of CEO overconfidence on entrepreneurially oriented firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1137-1160.
- EPSTEIN, D. (2013). Determinants of top management team tenure in public companies : an empirical study in the United States. *International Journal of Management*, 30(1), 301-310.
- ETEMAD, H. et LEE, Y. (2003). The knowledge network of international entrepreneurship theory and evidence. *Small Business Economics*, 20(1), 5-19.
- FASSIN, Y., ROSSEM, A. et BUELENS, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 425-453.
- FAYOLLE, A., BASSO, O. et BOUCHARD, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation : a research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7-8), 707-730.
- FERNÁNDEZ-MESA, A. et ALEGRE, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity : examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148-156.
- FERREIRA, J.J., AZEVEDO, S.G. et ORTIZ, R.F. (2011). Contribution of resource-based view and entrepreneurial orientation on small firm growth. *Cuadernos de Gestión*, 11(1), 95-116.
- GARTNER, W.B., DAVIDSSON, P. et ZAHRA, S.A. (2006). Are you talking to me ? The nature of community in entrepreneurship scholarship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 321-331.
- GOLEMAN, D. (2003). *L'Intelligence émotionnelle*. Paris, J'ai lu.
- GORZEŃ-MITKA, I. (2015). Risk management in small and medium-sized enterprises : a gender-sensitive approach. *Problems of Management in the 21st Century*, 10(2), 77-87.
- GRÉGOIRE, D.A., NOËL, M.X., DÉRY, R. et BÉCHARD, J.P. (2006). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research ? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research, 1981-2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 333-373.
- GUPTA, R. et PANDIT, A. (2012). Strategic entrepreneurial orientation : development of a multi-dimensional construct based on literature review. *South Asian Journal of Management*, 19(4), 89-110.

- GUPTA, R. et PANDIT, A. (2013). Innovation and growth of small and medium enterprises : role of environmental dynamism and firm resources as moderating variables. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 17(4-6), 284-295.
- HANNAN, M. et FREEMAN, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- HASHIMOTO, M. et NASSIF, V.-M.-J. (2014). Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior : antecedents analysis from managers' perspectives. *BAR – Brazilian Administration Review*, 11(4), 385-406.
- IMRAN, H. et BAKHTIAR, A. (2011). Impact of entrepreneurial orientation, entrepreneurial management and environmental dynamism on firm's financial performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 101-114.
- JAIN, R.K. (2011). Entrepreneurial competencies : a meta-analysis and comprehensive conceptualization for future research. *Vision : The Journal of Business Perspective*, 15(2), 127-152.
- JUSTIN, L., BELL, R.G., PAYNE, G.T. et KREISER, P.M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance : the moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.
- KACHOUIE, R. et ADELI, S.S. (2010). The relationship between firm-level entrepreneurship and managers' regulatory focus in the service sector : the case of iranian organizations. *Actes de la Conférence européenne en management, leadership et gouvernance*. Téhéran, Iran. 28-29 octobre.
- KARYOTAKIS, K.-M. et MOUSTAKIS, V. (2016). Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of Applied Economics*, 13(1), 47-59.
- KHANDWALLA, P.N. (1977). *The design of organizations*. New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- KRASNIQI, B.-A. (2007). Barriers to entrepreneurship and SME growth in transition : the case of Kosovo. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(1), 71-94.
- KREISER, P.M. (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning : the impact of network range and network closure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1025-1050.
- KREISER, P.M., MARINO, L., DICKSON, P. et WEAVER, M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation : the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959-983.
- LECHNER, C. et GUDMUNDSSON, S.-V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- LI, Y., ZHAO, Y., TAN, J. et LIU, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage : evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.
- LIONAL, S.C. et CARTER, R.E. (2015). The impact of organizational orientations on medium and small firm performance : a resource-based perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113.
- LUBATKIN, M.H., SIMSEK, Z., LING, Y. et VEIGA, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms : the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- LUMPKIN, G.T., COGLISER, C.C. et SCHNEIDER, D.R. (2009). Understanding and measuring autonomy : an entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.

- LUMPKIN, G.T. et DESS, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- LUMPKIN, G.T. et DESS, G.G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance : the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- LUMPKIN, G.T., MOSS, T., GRAS, D., KATO, S. et AMEZCUA, A. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts : how are they different, if at all ? *Small Business Economics*, 40(3), 761-783.
- LUO, X., SIVAKUMAR, K. et LIU, S.S. (2005). Globalization, marketing resources, and performance : evidence from China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 50-65.
- MA, Y.-Y., SIA, C., LI, Y. et ZHENG, S. (2016). Sources of resources, alliance green management, and alliance performance in an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 139, 319-327.
- MALPICA ROMERO, A., RAMÍREZ SOLÍS, E. et BAÑOS MONROY, V. (2014). Strategic orientations and their relationship with performance : a case of a mexican family firm. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(2), 1-20.
- MARCHESNAY, M. (2002). *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources – Compétences, essai de praxéologie*. Éditions de l'ADREG.
- MILLER, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- MILLER, D. (1986). Configurations of strategy and structure : towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233-249.
- MILLER, D. (2011). Miller (1983) revisited : a reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- MILLER, D. et FRIESEN, P.H. (1977). Strategy-making in context : ten empirical archetypes. *Journal of Management Studies*, 14(3), 253-280.
- MILLER, D. et FRIESEN, P.H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- MILLER, D. et FRIESEN, P. (1983). Strategy-making and environment : the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- MILLER, D. et SHAMSIE, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments : the hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- MILLER, D., STEIER, L. et LE BRETON-MILLER, I. (2016). What can scholars of entrepreneurship learn from Sound family businesses ? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 445-455.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. et LAMPEL, J. (1999). *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Londres, Pearson.
- MISHRA, R. (2016). A comparative evaluation of manufacturing flexibility adoption in SMEs and large firms in India. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(5), 730-762.
- MOLOKWU, V.B., BARRERIA, J. et URBAN, B. (2013). Entrepreneurial orientation and corporate governance structures at the firm level in the South African oil and gas industry. *The SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-15.
- NÚÑEZ-POMAR, J., PRADO-GASCÓ, V., AÑÓ SANZ, V., CRESPO HERVÁS, J. et CALABUIG MORENO, F. (2016). Does size matter ? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports firms. *Journal of Business Research*, 69(11), 5336-5341.

- OKHOMINA, D.A. (2010). The relationship between personality traits and entrepreneurial behavior and the moderating role of a supportive environment. *International Journal of Business and Economics Perspectives*, 5(1), 139-154.
- ORENGO, K.L. (2012). Internationalization and entrepreneurial orientation. A network perspective : four cases of Puerto Rican SMEs. *AD-minister*, 21, 55-69.
- PATEL, P., KOHTAMÄKI, M., PARIDA, V. et WINCENT, J. (2015). Entrepreneurial orientation-as-experimentation and firm performance : the enabling role of absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1739-1749.
- PERKS, H.M. et JEFFREY, R. (2006). Global network configuration for innovation : a study of international fibre innovation. *R&D Management*, 36(1), 67-83.
- PRICE, D. et STOICA, M. (2015). The relationship between resources and firm performance : factors that influence SMEs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 87-97.
- PRITCHARD, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- RANK, J., UNGER, B.-N. et GEMÜNDEN, H.-G. (2015). Preparedness for the future in project portfolio management : the roles of proactiveness, riskiness and willingness to cannibalize. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1730-1743.
- RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G.T. et FRESE, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance : an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- READER, D. et WATKINS, D. (2006). The social and collaborative nature of entrepreneurship scholarship : a co-citation and perceptual analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 417-441.
- RENKO, M., CARSRUD, A. et BRÄNNBACK, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness : a study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.
- REVILLA, A., PÉREZ-LUÑO, A. et NIETO, M. (2016). Does family involvement in management reduce the risk of business failure ? The moderating role of entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 29(4), 365-379.
- RILEY, D., KALAFATIS, S. et MANOOCHEHRI, F. (2009). The impact of entrepreneurial orientation and managerial resources on corporate venture outcomes. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 9(3), 242-266.
- RIPOLLÉS, M., BLESÀ, A. et MONFERRER, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648-666.
- ROSTAING, H. (1996). *La Bibliométrie et ses techniques*. Sciences de la société (Toulouse)/Centre de recherche rétrospective de Marseille.
- SCHIER, G. (2014). Entreprises familiales et innovation. *Gestion 2000*, 31(5), 133-148.
- SCHILDT, H.A., ZAHRA, S.A. et SILLANPAA, A. (2006). Scholarly communities in entrepreneurship research : a co-citation analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 399-415.
- SEDIGHADELI, S. et KACHOUIE, R. (2013). Managerial factors influencing success of new product development. *International Journal of Innovation Management*, 17(5), 23 p.
- SEPULVEDA, F. et GABRIELSSON, M. (2013). Network development and firm growth : a resource-based study of B2B born globals. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 645-850.

- SIMSEK, Z., HEAVEY, C. et VEIGA, J.F. (2010). The impact of CEO core self-evaluation on the firm's entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 31(1), 110-119.
- SLEVIN, D.P. et TERJESEN, S.A. (2011). Entrepreneurial orientation : reviewing three papers and implications for further theoretical and methodical development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 973-987.
- SONG, M., PODOYNITSYNA, K., VAN DER BIJ, H. et HALMAN, J.I.M. (2008). Success factors in new ventures : a meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 7-27.
- SU, Z., XIE, E. et LI, Y. (2011). Entrepreneurial orientation and firm performance in new ventures and established firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558-577.
- SU, Z., XIE, E. et WANG, D. (2015). Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 228-248.
- TODOROVIC, E.W. et SCHLOSSER, F.K. (2007). An entrepreneur and a leader ! A framework conceptualizing the influence of leadership style on a firm's entrepreneurial orientation – Performance relationship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(3), 289-307.
- TODOROVIC, Z.-W., TODOROVIC, D. et JUN, M. (2015). Corporate entrepreneurship and entrepreneurial orientation in corporate environment : a discussion. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(1), 82-92.
- TUAN, L. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals : the moderating role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 145-159.
- WALES, W.-J. (2015). Entrepreneurial orientation : a review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- WEST G.P., BAMFORD C.E, MARSDEN J.W. (2008). Contrasting entrepreneurial economic development in emerging Latin American economies : applications and extensions of resource-based theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 15-36.
- WHITE, H.D. et MCCAIN, K.W. (1989). Bibliometrics in Williams, M.E. *Annual Review of Information Science and Technology*, 24, 119-186.
- WIKLUND, J. et SHEPHERD, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- WILLIAM, E.B. et SINKULA, J.M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- WINCENT, J., THORGREN, S. et ANOKHIN, S. (2016). Costly ties : social capital as a retardant of network-level entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 229-243.
- WU, W.Y., CHANG, M.L. et CHEN, C.W. (2008). Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation. *R&D Management*, 38(3), 265-277.
- YILDIRIM, H. et SAYGIN, S. (2011). Effects of owners' leadership style on manufacturing family firms' entrepreneurial orientation in the emerging economies : an empirical investigation in Turkey. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32, 26-32.
- ZAHRA, S.A. (1986). A canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedents and impact on performance. *Academy of Management Proceedings*, 46, 71-75.
- ZBIEROWSKI, P. (2016). Positive leadership and corporate entrepreneurship : theoretical considerations and research propositions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 73-84.