

Luz Marina FERRO

Universidad de Los Andes

Lise PREFONTAINE

Université du Québec à Montréal

La signification de l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT

Résumé

Les fondateurs du champ d'études de l'entrepreneuriat international ou EI (Zahra et George, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005) positionnent de façon explicite le processus entrepreneurial de l'opportunité au centre de la définition de ce champ. Néanmoins, nous constatons, dans ce champ d'études, la quasi-absence de réflexion épistémologique par rapport à l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation, d'où l'importance de mieux cerner la signification de ce processus en commençant par l'opportunité, ce qui contribuera à l'affirmation et à la délimitation d'un champ d'étude en émergence qui a besoin de mieux se préciser (Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005).

En accord avec la perspective sociocognitive privilégiée dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressées à comprendre l'interprétation de l'opportunité telle qu'elle est perçue par les acteurs directement concernés par le processus de formation de l'opportunité, les entrepreneurs eux-mêmes. Les débats actuels sur le concept de l'opportunité proposent des conceptualisations dans lesquelles l'entrepreneur, acteur central dans ce processus, demeure absent des discussions. D'où l'intérêt de cette recherche dans laquelle nous nous sommes intéressées à faire émerger une définition, en considérant la représentation des acteurs centraux dans ce processus, les entrepreneurs. Notre étude se situe dans le contexte spécifique de l'industrie du logiciel et des technologies de l'information du Québec et du processus d'internationalisation vécu par des entrepreneurs technologiques, selon leurs expériences autant réussies que non réussies. Il émerge de cette recherche une représentation ou modèle de leur conceptualisation de l'opportunité, configuré par sept dimensions qui prennent en compte la spécificité de l'internationalisation des PME-HT.

Mots clefs : opportunité, internationalisation, entrepreneur technologique.

Communication
11^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, CIFEPM
Grandeur et servitudes de la recherche en entrepreneuriat
Regards via le prisme de la performance
Brest, octobre 2012

LA SIGNIFICATION DE L'OPPORTUNITÉ
DANS LE CONTEXTE DE L'INTERNATIONALISATION DES PME-HT

Luz-Marina FERRO

Professeure du département de Stratégie
Faculté d'administration
Universidad de Los Andes
Colombia
luferro@uniandes.edu.co

Lise PRÉFONTAINE

Professeure titulaire
École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal
Canada
prefontaine.lise@uqam.ca

Résumé

Les fondateurs du champ d'études de l'entrepreneuriat international ou EI (Zahra et George, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005) positionnent de façon explicite le processus entrepreneurial de l'opportunité au centre de la définition de ce champ. Néanmoins, nous constatons, dans ce champ d'études, la quasi-absence de réflexion épistémologique par rapport à l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation, d'où l'importance de mieux cerner la signification de ce processus en commençant par l'opportunité, ce qui contribuera à l'affirmation et à la délimitation d'un champ d'étude en émergence qui a besoin de mieux se préciser (Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005).

En accord avec la perspective sociocognitive privilégiée dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressées à comprendre l'interprétation de l'opportunité telle qu'elle est perçue par les acteurs directement concernés par le processus de formation de l'opportunité, les entrepreneurs eux-mêmes. Les débats actuels sur le concept de l'opportunité proposent des conceptualisations dans lesquelles l'entrepreneur, acteur central dans ce processus, demeure absent des discussions. D'où l'intérêt de cette recherche dans laquelle nous nous sommes intéressées à faire émerger une définition, en considérant la représentation des acteurs centraux dans ce processus, les entrepreneurs. Notre étude se situe dans le contexte spécifique de l'industrie du logiciel et des technologies de l'information du Québec et du processus d'internationalisation vécu par des entrepreneurs technologiques, selon leurs expériences autant réussies que non réussies. Il émerge de cette recherche une représentation ou modèle de leur conceptualisation de l'opportunité, configuré par sept dimensions qui prennent en compte la spécificité de l'internationalisation des PME-HT.

Mots clefs

Opportunité (30), internationalisation (12), entrepreneur technologique (35)

INTRODUCTION

« Comment puis-je savoir ce que je pense avant
d'avoir vu ce que je dis [ou ce que je fais] »
(Weick, 1979), *The social psychology of organizing* (p. 133)

Qu'est-ce que l'opportunité (O) entrepreneuriale? C'est la question que de nombreux chercheurs se sont posée (Casson, 1982 ; Ardichvili *et al.*, 2003 ; Gartner, 2003 ; Sarasvathy *et al.*, 2003 ; Casson et Wadeson, 2007 ; McMullen *et al.*, 2007) sans pour autant en arriver à un consensus. Néanmoins, plusieurs adoptent une définition en accord avec leur perspective de recherche, tels Shane et Venkataraman (2000) qui ont défini l'entrepreneuriat comme « le processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation des opportunités » (p. 218) en s'appuyant sur la définition de l'opportunité de Casson (1982). Cette définition met l'accent sur les situations (exogènes) dans lesquelles des nouveaux produits, services, procédés peuvent être introduits et vendus avec profit. L'O est alors perçue comme existant à l'extérieur de l'individu, l'entrepreneur étant celui « qui la découvre, l'évalue et l'exploite ». Même si plusieurs chercheurs ne partagent pas cette vision objective de l'O, une communauté s'organise autour d'une telle vision (Aldrich, 2005 ; Verstraete et Fayolle, 2005 ; Gartner *et al.*, 2006).

En entrepreneuriat international ou EI, champ d'étude qui émerge de la convergence de l'entrepreneuriat et de la gestion internationale (McDougall et Oviatt, 2000), la conceptualisation de l'O a évolué d'initialement centrée sur les comportements entrepreneuriaux de la firme, tels que l'innovation, la proactivité, la prise de risque et la création de valeur (2000 903 p.), vers une conceptualisation centrée sur le processus entrepreneurial de l'O, qu'elle soit découverte ou créée et ce, au-delà des frontières nationales (Zahra et George, 2002 ; Oviatt et McDougall, 2005). L'intérêt se déplace alors de l'étude de la firme vers celle du processus, en incluant tous les types d'organisations, même l'entrepreneuriat corporatif. Cette perspective souligne l'importance d'adopter une approche plus dynamique lors de la recherche empirique (Coviello et Jones, 2004), ce qui contribuera à la compréhension du phénomène de l'internationalisation précoce et rapide (Oviatt et McDougall, 1994). Malgré cela, la recherche focalisée sur l'O et sur son processus est presque inexistante (Ellis, 2011 ; Chandra *et al.*, 2012).

En EI, les premières études étaient davantage centrées sur les entreprises qui s'internationalisent rapidement et qui sont connues sous différents vocables, tels : « *International New Venture ou INV* » (Oviatt et McDougall, 1994), « *Global Start Up* » (Oviatt et McDougall, 1995), « *Infant Multinationals* » (Lindqvist, 1997), « *Born Global* » (Knight *et al.*, 2000 ; Moen et Servais, 2002 ; Aspelund et Moen, 2005) ou « *Early International* » (Aspelund et Moen, 2005). Nous constatons dans notre examen de la documentation portant sur l'EI, la quasi-absence de réflexion épistémologique sur l'O et son processus dans le contexte de l'internationalisation, d'où l'importance de mieux en cerner la signification en commençant par l'O elle-même, ce qui contribuera à l'affirmation et à la délimitation d'un champ d'étude en émergence (Dimitratos et Jones, 2005 ; Zahra *et al.*, 2005).

Les débats actuels sur le concept de l'O entrepreneuriale (Short *et al.*, 2010) proposent des conceptualisations dans lesquelles l'entrepreneur, acteur central dans ce processus, demeure absent des discussions. Puisque l'entrepreneur se définit par ses actions (Gartner, 1988, 1990), nous proposons d'apporter un nouvel éclairage aux débats et à l'affirmation du champ de l'EI, en intégrant aux réflexions académiques la représentation que l'entrepreneur accorde à l'O, puisqu'il est celui qui l'identifie et l'exploite. L'objectif de cette recherche est de comprendre

comment les entrepreneurs, acteurs centraux dans le processus de l'O, définissent l'O dans le contexte de l'internationalisation de la PME haute technologie (PME_HT) ou intensive en connaissances. Cette démarche s'inspire des propos de Weick : « Comment puis-je savoir ce que je pense avant d'avoir vu ce que je dis [ou ce que je fais]? » (Weick, 1979 ; 133 p).

Pour répondre à cette question, nous avons interviewé des entrepreneurs de huit PME-HT de l'industrie du logiciel, plus souvent constituées d'une équipe entrepreneuriale ou EE que d'un entrepreneur unique, et arrivées à différents niveaux du processus d'internationalisation. Certaines entreprises réussissent bien à l'international et d'autres moins bien. Nous mettrons l'accent sur la façon dont les entrepreneurs technologiques et leur équipe conceptualisent ce qu'est une opportunité dans leur domaine d'activité et particulièrement sur la spécificité qu'ils accordent à l'O dans un contexte d'internationalisation. Soulignons que même si l'EE est reconnue dans la configuration des PME-HT, peu d'études empiriques l'incluent comme unité d'analyse.

Cet article compte quatre autres sections. En premier lieu, nous présentons la documentation sur la conceptualisation de l'O et les différentes dimensions théoriques du concept. Suit l'approche méthodologique, à savoir une recherche exploratoire fondée sur des études de cas multiples des PME-HT. Les résultats qui émergent du terrain sont ensuite présentés. Et à titre récapitulatif, les résultats de cette recherche sont intégrés et synthétisés dans un modèle ou représentation de la signification accordée par l'acteur entrepreneurial à l'opportunité dans le contexte de l'internationalisation de PME-HT. Ce modèle intègre les sept dimensions de l'opportunité qui ont émergé de l'analyse des cas.

1. QU'EST-CE QU'UNE OPPORTUNITÉ ?

Déjà au Moyen Âge, un lien est établi entre l'entrepreneur et l'O, comme le montrent les études de Vérin (1982). L'« entrepreneur » est alors perçu comme « celui qui transforme le hasard en occasion », pour autant que l'occasion soit comprise comme « l'ensemble de circonstances ou d'événements qui suscitent l'action » (p. 211). Au cours des années, dans le champs d'étude de l'entrepreneuriat, la place de l'O se consolide en tant que paradigme de recherche se situant au cœur même de la définition du champ (Shane et Venkataraman, 2000). Il n'existe cependant pas de consensus sur une définition (Casson et Wadeson, 2007; McMullen *et al.*, 2007) et les propositions identifiées varient selon la perspective des chercheurs. C'est ainsi que pour certains auteurs (Kirzner, 1979; Casson, 1982; Shane et Venkataraman, 2000; Casson et Wadeson, 2007), dont la plupart sont des économistes, l'opportunité est un phénomène objectif qui existe à l'extérieur de l'individu et qui n'est donc pas connu de tous, puisque l'information ne lui est pas toujours accessible ou qu'il n'arrive pas à bien en cerner les interrelations. Cette asymétrie d'information génère certaines situations sur le marché, ce qui en favorise la découverte.

D'autres auteurs engagés dans une perspective cognitive soulignent surtout les aspects subjectifs de l'émergence de l'O, dont les schèmes mentaux, les représentations et les connaissances des individus (Gaglio et Katz, 2001; Ardichvili *et al.*, 2003; Baron, 2006). Ces aspects subjectifs permettent de reconnaître l'opportunité ou de la créer (Schumpeter, 1934; Penrose, 1959). Un troisième groupe analyse l'O dans une perspective constructiviste et l'associe à un processus d'interaction entre l'acteur entrepreneurial et son environnement lors d'échanges sociaux (Low et MacMillan, 1988; Singh *et al.*, 1999; Sarasvathy *et al.*, 2003;

Fletcher, 2006). Parmi ces deux dernières orientations et selon une perspective sociocognitive, pour Weick (1995), la nature de l'O est « *enacted* » ou construite à travers un processus de *sensemaking* ou de fabrication de sens : c'est le processus cognitif d'interprétation et d'apprentissage de l'individu qui entre en interaction avec son environnement. D'autres chercheurs partagent cette vision de Weick quant à la nature de l'O construite (Oviatt et McDougall, 2005) et quant au processus d'interprétation et d'apprentissage de l'O (De Koning, 1999; Dutta et Crossan, 2005; Dimov, 2007).

Dans leurs différentes définitions de l'O, les auteurs utilisent quelques critères qui sont synthétisés dans le tableau 1. Nous devons mentionner un besoin du marché mal défini ou non-satisfait (Kirzner, 1997; Fillion, 2001; Ardichvili *et al.*, 2003), des situations favorables à la création ou à l'innovation (Casson, 1982; Shane et Venkataraman, 2000; Eckhardt et Shane, 2003; Shane, 2003), la possibilité de faire du profit (Kirzner, 1979; Casson, 1982) ou de créer de la valeur (Low et MacMillan, 1988; Sarasvathy *et al.*, 2003; (Baron, 2004); Julien *et al.*, 2008), l'innovation ou la création (Schumpeter, 1934; Singh, 2000; Shane, 2003; Seymour, 2006), la dimension temporelle (Fillion, 2001; (Baron, 2004); Timmons et Spinelli, 2004; Casson et Wadeson, 2007; Julien *et al.*, 2008) et l'information (Baron, 2006 ; Julien et Vaghely, 2008).

De même, quelques auteurs ont établi une distinction entre « idée » et « opportunité » en considérant l'O comme une possibilité concrète sur le marché, réalisable en termes commerciaux et qui se présente à des moments précis (Singh, 2000; Fillion, 2001; Dimov, 2007). Bien que la dimension informationnelle soit essentielle dans le processus de formation de l'O ou PFO, elle n'a été considérée que par quelques chercheurs (Companys et McMullen, 2007; (Julien et Vaghely, 2008; Vaghely et Julien, 2010) comme faisant partie de ce qui constitue une O. En revanche, la dimension temporelle du processus a été remarquée et interprétée par plusieurs.

Ainsi, quelques auteurs accordent de l'importance au moment opportun de reconnaissance ou d'exploitation de l'O (Verin, 1982; Shane et Venkataraman, 2000), tandis que d'autres soulignent sa durée ou période de transformation et de mise en valeur (Stevenson et Jarillo, 1990; Ardichvili *et al.*, 2003; De Koning, 2003), ainsi que sa période d'exploitation (Baron, 2004). En analysant ces variations de la dimension temporelle, Julien et Vaghely (2010) proposent une typologie à deux temps : un « temps court » lié au bon moment d'identification ou d'exploitation de l'O par rapport au marché et un « temps long » lié au développement des capacités de l'entrepreneur et de son organisation pour se préparer à son exploitation.

Or, en EI et pour faire référence précisément à l'internationalisation des entreprises HT ou intensives en connaissances, les auteurs privilégient un autre concept, celui des « fenêtres d'opportunité » ou *windows of opportunity* qui correspondent à de courtes périodes pendant lesquelles les entreprises peuvent exploiter leur technologie et en obtenir une valeur supérieure sur le marché, en profitant de l'avantage d'être les premières à le faire (Autio *et al.*, 2000; Spence, 2003; Jones et Crick, 2004; Oviatt et McDougall, 2005; Spence et Crick, 2006). Ces fenêtres se referment rapidement dans des environnements turbulents, ce qui exige une action ou une prise de décision rapide pour en profiter (Spence et Crick, 2006). Ce concept peut être compris comme une dimension spatio-temporelle apparaît lors de la période d'exploitation de l'O sur un marché étranger, en laissant ouvertes les deux possibilités de découverte et de création de l'O. En entrepreneuriat, le concept de fenêtre d'opportunité a aussi été utilisé par quelques auteurs (Aldrich et Fiol, 1994; Timmons et Spinelli, 2004).

Tableau 1 Composantes de la définition de l'O entrepreneuriale

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

Autrement dit, l'étude des articles portant sur l'O pendant la période 1979-2011 permet de conclure qu'il n'existe pas une seule définition de l'O entrepreneurial, mais différentes conceptualisations proposées par divers chercheurs selon la perspective de recherche dans laquelle ils se placent. L'analyse des écrits suggère également que l'O dépend de l'entrepreneur et de l'interprétation qu'il fait de son environnement, comme le suggère d'ailleurs le modèle de Daft et Weick (1984). Ainsi, dans des environnements perçus comme analysables, l'entrepreneur identifie une O sur le marché comme un besoin mal défini ou non satisfait qui pourrait générer des bénéfices potentiels par son exploitation; dans des environnements perçus comme non analysables, l'entrepreneur créera ou développera l'O à

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

2. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Nous adoptons, dans cette recherche, la perspective sociocognitive (Weick, 1995 ; De Koning, 2003) dans le paradigme interprétatif relatif au constructivisme qui accorde de l'importance à la réalité subjective et aux processus de construction et de signification. Ainsi, en cohérence avec Guba et Lincoln (2005), nous reconnaissons sur le plan de l'ontologie que la réalité est construite à partir de l'interaction sociale. Nous portons une attention particulière à la représentation de l'acteur entrepreneurial (membres de l'ÉE et leur réseau) de ce qu'est une O dans son domaine d'activité, soit qu'il l'exprime de façon générale (en faisant abstraction du contexte), soit qu'il la circoncrive dans un contexte particulier (national ou international).

L'étude de cas multiples au lieu d'un seul cas approfondi se révèle pertinente, compte tenu de la possibilité de mieux démontrer les différentes perspectives du même phénomène. En plus, ce travail s'inscrit dans un programme de recherche orienté à mieux comprendre le processus de formation de l'O ou PFO dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT. Même si la méthodologie d'analyse de cas multiples a été davantage utilisée dans les recherches inscrites, plutôt dans un paradigme post-positiviste (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003), cette méthodologie n'est toutefois pas spécifique à ce positionnement paradigmatique.

L'échantillonnage est de type non probabiliste par cas extrêmes (Patton, 2002), ce qui permet de mieux comprendre un phénomène en opposant des positions contrastantes. L'échantillon est composé de huit PME-HT du Québec (Canada), certaines ayant connu du succès dans leur PI et d'autres qui, même si elles ont eu du succès sur le marché local, n'ont pas réussi à percer les marchés internationaux. Ces entreprises, comme de nombreuses entreprises technologiques, présentent une grande hétérogénéité, caractéristique d'ailleurs notée dans la documentation sur l'entrepreneuriat technologique (Baruch, 1997); elles sont plus intensives en connaissances, elles recherchent plus de valeur ajoutée sur le plan de l'innovation, elles utilisent une plus grande diversité de réseaux, par exemple les réseaux technologiques. Tous ces réseaux facilitent l'internationalisation rapide. Ces entreprises ont besoin de ressources humaines compétentes en technologie et elles utilisent une plus grande diversité de sources de financement, par exemple les sociétés de capitaux de risque (Ferro *et al.*, 2009). Même si les PME-HT sont plutôt configurées par équipes entrepreneuriales ou ÉE (Tesfaye, 1997), celles-ci sont peu présentes dans les études empiriques (Slotte-Kock et Coviello, 2010). Nos propres entretiens ont été dirigés vers les membres de l'ÉE, ce qui favorisera, nous l'espérons, une meilleure compréhension du PFO dans le contexte international.

Dans le contexte de l'internationalisation des PME-HT, la mesure du succès demeure floue. Cependant, quelques auteurs, dont Reuber et Fischer (1997) proposent de l'évaluer à travers le degré d'internationalisation, selon les trois critères suivants: i) la proportion des ventes à

l'extérieur du pays sur le total des ventes; ii) la proportion du personnel de la firme qui consacre plus de 50 % de son temps aux activités d'internationalisation et iii) la dispersion des ventes selon les régions du monde. Cette mesure a davantage été utilisée par les chercheurs de l'EI (Bell *et al.*, 2003 ; Zahra *et al.*, 2003 ; Oviatt et McDougall, 2005). Dans cette recherche, nous avons utilisé ces critères pour la sélection des cas, même si nous reconnaissons la limite de l'utilisation d'une mesure universelle du succès. Cette notion a été qualifiée de polysémique, tel que l'a indiqué Sammut en 1998 (20) qui affirmait : « l'appréciation du succès ne peut être universelle dans la mesure où chacun le perçoit et l'analyse différemment selon ses aspirations personnelles et ses conditions d'exercice ». Les évaluations des entrepreneurs peuvent varier selon leur subjectivité, elle-même fortement teintée de leur culture et de leur milieu d'affaires respectif.

Afin d'atténuer cette ambiguïté lors du choix final des entreprises, nous avons ajouté un autre critère jugé pertinent et en accord avec la perspective de recherche sociocognitive. Il s'agit de la reconnaissance formelle et informelle accordée par le milieu des affaires (par exemple, avoir reçu une distinction ou un prix pour l'engagement à l'international, être référé par des experts du secteur et ou faire l'objet d'une publication dans les journaux). D'autres critères ont été pris en compte, afin de maximiser les contrastes dans la configuration de l'échantillonnage des PME-HT, tels que l'expérience dans l'industrie (année de constitution) et à l'international (années d'expérience), la composition de l'équipe entrepreneuriale (expérimentée ou moins expérimentée) et la taille de l'entreprise (petite ou moyenne).

En accord avec ces critères, nous avons identifié huit PME-HT de l'industrie du logiciel et des technologies de l'information au Québec. Eisenhardt (1989) suggère que le seuil de saturation théorique se présente entre quatre et dix cas. Pour notre part, nous sommes arrivées à la saturation théorique lors du sixième cas; cependant nous en avons retenu huit, ce qui nous a permis de maximiser les contrastes tout en minimisant les répétitions.

L'information collectée en 2009-2010 (qualitative, pour la plupart) a été enregistrée, transcrite de façon méthodique et elle a été complétée par les notes prises sur le terrain (deux chercheurs ont participé à la collecte de données). Il faut souligner que certaines particularités du contexte international de cette recherche nous ont obligées dans certaines occasions de communiquer avec des membres du réseau des entrepreneurs hors Canada (interviews réalisés par téléphone ou par Skype). C'est le cas des entreprises GlobalClip et Lune, dont leurs réseaux sont situés aux États-Unis. De plus, il n'a pas toujours été possible d'entrer en contact avec tous les membres des ÉE. Cependant, les entretiens réalisés et les autres sources d'information consultées ont facilité la triangulation et même complété l'information recueillie afin de mieux comprendre le PFO. L'annexe 2 présente la distribution des entrevues par cas. Par ailleurs, le logiciel Nvivo 8.0 a été utilisé pour faciliter l'analyse des transcriptions. Les codes ont été créés à partir de l'analyse enracinée des cas (Strauss et Corbin, 1990) dans un processus d'interaction entre le terrain, l'interprétation des chercheurs, la consultation et la confrontation des différentes sources documentaires.

3. PROFIL DES PME-HT ET SIGNIFICATION DE L'OPPORTUNITÉ

La description des cas synthétise d'abord les principales caractéristiques des PME-HT du Québec; puis la procédure suivie par les entrepreneurs lors de leur conceptualisation de l'opportunité est présentée, celle-ci inclut la vision qu'ils ont par rapport à la nature de l'O.

Pour finir, les sept dimensions émergentes de la conceptualisation des entrepreneurs de l'O dans le contexte de l'internationalisation sont expliquées et illustrées par leurs verbatim.

3.1 La description des huit PME-HT

Le tableau 2 en annexe 1 présente une synthèse des caractéristiques des huit PME-HT et de leur processus d'internationalisation. Ces entreprises sont dirigées par une équipe entrepreneuriale comme nous le trouvons dans la documentation portant sur l'entrepreneuriat technologique (Roberts, 1991 ; Tesfaye, 1997). Dans un seul cas, l'entreprise a été créée par un entrepreneur isolé, âgé de 57 ans (GuichetMed); celui-ci a constitué une équipe de direction pour le développement de l'entreprise et a cumulé au fil des années d'autres expériences de création d'entreprises. Cette configuration de l'ÉE semble jouer un rôle central lors de l'identification et de la mise en valeur des O (Short *et al.*, 2010). Les entreprises qui présentent plus de succès à l'international sont celles gérées par une équipe plus diversifiée, comme le démontrent les cas de Lune, Gamme et Phénix auxquelles les membres apportent leurs savoirs et savoir-faire, acquis lors de leurs études et lors d'expériences de travail précédentes autant à l'international que dans leur domaine d'expertise; ils sont entourés également d'un réseau diversifié possédant des capacités très liées au processus d'identification et de mise en valeur des O, telles que le réseautage (Johannisson, 1995 ; Sullivan et Weerawardena, 2006), la capacité de vigilance (Gaglio et Katz, 2001) et la capacité sociale (Baron et Markman, 2000). Leur démarche diffère de celles des entreprises qui n'ont pas réussi à diversifier leurs compétences; elles incluent des expertises technologiques et des connaissances de l'industrie qui sont nécessaires mais pas suffisantes pour percer les marchés internationaux avec succès (pensons à @Pelta et SSolution). Un troisième type d'entreprise parvient à développer des marchés internationaux même si elles n'ont pas les compétences exigées; leur effort est alors soutenu par l'effet levier de leur réseau d'affaires. C'est le cas de GlobalClip qui, par l'entremise d'un allié (connaissance de l'industrie) a réussi à compenser ses compétences déficientes et à percer avec succès les marchés internationaux.

Les entreprises présentent deux types démarches du processus d'internationalisation ou PI. Une première est caractérisée par un début très rapide du processus; elle présente une diversification rapide de marchés et une croissance soutenue en se servant davantage des réseaux. Cette démarche d'internationalisation rapide et précoce (Oviatt et McDougall, 1994) est celle des plus jeunes entreprises, âgées entre quatre et sept ans (Lune, GlobalClip et Phénix). Une deuxième démarche, présentant une internationalisation graduelle (Johanson et Vahlne, 1977), est axée sur la proximité perçue des marchés et sur les nouvelles connaissances acquises, par exemple @Pelta, SSolution et Gamme. Cependant, même si une entreprise commence avec une démarche graduelle d'internationalisation, elle peut accélérer le processus en se servant de ses réseaux (3DStruct, GuichetMed et même Gamme).

3.2 Le processus de définition de l'opportunité

Le processus de définition de l'O adopté par les entrepreneurs est lui-même riche en apprentissages. Dans la plupart des cas analysés, les entrepreneurs prennent le temps d'y réfléchir et même, dans certains cas, se servent d'exemples pour mieux illustrer leur pensée. Au fur et à mesure qu'ils expriment leurs idées, qu'ils racontent leurs expériences et actions passées, ils essaient de mieux conceptualiser ce qu'ils entendent par une O en faisant appel à leurs connaissances tacites (Cohen et Levinthal, 1990). De ce fait, l'approche utilisée par les entrepreneurs dans leur démarche de construction de la signification de l'O correspond à la

proposition de la définition de l'entrepreneur à partir de ses actions (Toulouse, 1979 ; Gartner, 1990 ; Julien et Marchesnay, 1996 ; Bruyat et Julien, 2001 ; Davidsson, 2004).

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

[...] l'opportunité est liée à une valeur ajoutée... (E1, Lune)

[...] c'est... réaliser qu'il y a un besoin qui fitte parfaitement avec l'offre... (E2, Gamme)

Suite à leurs réflexions, d'autres entrepreneurs, au lieu de proposer une définition, reconnaissent la diversité des O, ce qui limite leur capacité d'intégrer une seule définition. Pour ces cas, l'approche par types s'est avérée plus pertinente. Les moins expérimentés en création d'entreprises se remémorent surtout des situations spécifiques dans leurs domaines d'expertise pour illustrer ce que représente pour eux une O. Voyons quelques exemples.

[...] Il y a plusieurs niveaux pour l'opportunité. On ne peut pas parler de l'opportunité comme telle par exemple, il y a... (E1, Phénix)

[...] Pour nous, une opportunité d'affaires, c'est un client qui a un problème... (E1, @Pelta)

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

Par ailleurs, un des entrepreneurs (E1 Gamme) établit dans sa réflexion une distinction entre opportunité et opportunisme, deux mots qui, dans certaines circonstances, sont perçus comme équivalents, mais lorsqu'ils sont comparés, diffèrent considérablement. Ainsi, en soulignant ce que l'entrepreneur interprète comme n'étant pas une O, il en précise le sens. Selon E1 de Gamme, l'opportunisme répond à une vision à court terme qui n'exige pas d'engagement de la part des gens qui en profitent et qui répond à des situations profitables, sans se préoccuper de la construction d'une relation à long terme.

[...] On ne peut pas juste être opportuniste. Après ça, donc, il faut investir pour... prendre les parts de marché durables. On ne peut pas seulement être un complément manquant pour rencontrer une demande... Donc ça nous a amenés à comprendre là où on était... (E1 Gamme)

D'autre part, les discours des entrepreneurs sur la signification de l'O font émerger des éléments qui en clarifient la nature. Les cas démontrent que les entrepreneurs établissent un lien entre l'O et le marché, soit qu'ils le perçoivent comme existant (dans une vision objective) ou qu'ils l'interprètent comme créé ou *enacted* (Weick, 1995). Dans des marchés existants, les entrepreneurs découvrent l'O (Kirzner, 1979) tandis que lorsqu'ils anticipent la création d'un marché, ils la créent, ce qui correspond à une perspective plus subjective (Gartner, 2003); ce nouveau marché amène la destruction du marché précédent (Schumpeter,

1983). Deux cas (GuichetMed et Lune) illustrent la perception de l'O comme un acte de création ou de découverte.

[...] Répondre à la problématique des narcotiques des grosses compagnies qui vendent des milliards par année, y ont pas pensé à ça. Nous autres on est tout petits et on a vu ça. ... J'ai vu quelque chose et y a un côté artiste là-dedans. C'est comme créer, y a de la création. L'opportunité... (E1, GuichetMed)

[...]Je pense que c'est un mix... une combinaison... des deux... À mes yeux, c'est une question de – Est-ce que ... est-ce qu'il y a un moyen de... générer une valeur ajoutée intéressante sur un marché existant... ou sur un marché non existant?... (E1, Lune)

Chez GuichetMed, l'entrepreneur reconnaît qu'il y a une problématique non résolue dans le domaine de la santé. Donc, dans un premier temps, il découvre la problématique, et lorsqu'il stabilise une solution au problème identifié (plusieurs essais), il crée une O. Un autre cas (Lune) illustre le lien entre la découverte et la création de l'O. Dans ce cas, l'entrepreneur identifie l'attribut central qui caractérise l'O et la valeur qu'il apporte sur le marché. Bien qu'il découvre une nouvelle tendance (le *dating*) dans un marché existant et éloigné (au Japon), il établit des liens avec les marchés qu'il connaît déjà (États-Unis et Europe) mais pour lesquels il n'existe pas encore de marché spécifique (Baron, 2006). Donc, lorsqu'il prend la décision de développer un nouveau marché dans un marché inexistant, il y a création. Il juge alors qu'il y aura du potentiel ou de la valeur à ajouter par le développement d'un nouveau jeu vidéo en intégrant le phénomène de *dating* qui n'est pas encore présent sur les marchés occidentaux, sauf à la télévision. Il anticipe l'O.

Nous identifions dans les narrations des entrepreneurs qu'il y a des cas extrêmes où les O sont saisies pour un marché existant (ou interprété comme réel) plutôt que créé. Dans ce cas, les entrepreneurs (par exemple E1, Gamme) les identifient en faisant appel à leur capacité de vigilance (Kirzner, 1979).

[...] il y avait de la demande pour les systèmes de tests et mesures... au Québec... Donc y avait des entreprises qui avaient des besoins qui n'étaient pas remplis... C'est ça l'opportunité qui a fait en sorte qu'on s'est lancés (E1, Gamme)

3.3 Les dimensions de l'opportunité

De l'analyse des cas, sept dimensions ont émergé des explications fournies par les entrepreneurs technologiques quant à leur compréhension de ce qu'est une O dans leur domaine d'activité. Ils associent l'opportunité : i) au besoin du marché; ii) au potentiel de génération de valeur; iii) à l'expertise; iv) à la congruence ou *fit*; v) à la dimension temporelle; vi) à la dimension relationnelle; et vii) à la dimension spatiale. Parmi ces dimensions, quelques-unes ont déjà été soulignées dans les définitions de l'O proposées par quelques auteurs (revenons au tableau 1). Cependant, la richesse de cette analyse est de montrer comment les entrepreneurs les conceptualisent à partir de leurs expériences, ce qui permet d'illustrer des variations ou nuances à l'intérieur d'une même dimension.

3.2.1 Le besoin du marché plus ou moins explicite

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

Pour l'entrepreneur, chaque marché recèle de besoins explicites ou implicites. Deux cas illustrent ce contraste. Ainsi, dans les marchés en croissance ou stables, les besoins deviennent explicites pour leurs participants, autant du côté de la demande que de l'offre. E1 de @Pelta illustre un tel besoin, celui de la sécurité sur Internet. Dans de telles situations, les O sont découvertes par les entrepreneurs qui font preuve de vigilance.

[...] vous savez que le spam aujourd'hui, c'est 95 % des courriels en circulation, notre besoin est vraiment horizontal. Tout le monde a besoin d'un anti-virus. (E1, @Pelta)

Mais il y a aussi des besoins non explicites qui émergent comme problématiques non résolues sur les marchés et dans ce cas, elles sont interprétées par les entrepreneurs selon leurs schèmes de pensée (Baron et Ensley, 2006) lors d'interactions avec des clients potentiels qui partagent ces problématiques. C'est le cas de l'industrie des jeux vidéo à laquelle participe Lune.

[...] en fait... ce que Nintendo a reconnu très rapidement, c'est qu'y avait tout un marché de gens comme vous ou moi qui sommes plus intéressés aux jeux vidéo traditionnels. Et qui sont potentiellement intéressés à jouer. (E1, Lune)

Ainsi, à l'origine, l'identification du besoin qui a justifié la création d'un jeu n'était pas explicite pour les intervenants. C'est la lecture anticipée de ce besoin qui est à la base du grand succès à l'époque de la conceptualisation de plateformes qui ouvrent d'autres segments du marché pour les jeux. Ainsi, les entrepreneurs trouvent une solution en établissant des liens avec leurs connaissances (Baron, 2006). Lorsqu'ils réussissent à proposer une solution à cette problématique qui, selon leur jugement, a un potentiel de récurrence, les O se concrétisent et les besoins deviennent explicites; par la suite, l'entrepreneur les exploite en dynamisant un marché. Parmi les entreprises analysées, il y a des entrepreneurs qui reconnaissent les deux situations du marché (GlobalClip et 3DStruct), une première où les besoins sont plutôt implicites (marché à créer) et une deuxième où les besoins sont devenus explicites sur des marchés existants. En résumé, l'identification d'un besoin du marché, implicite ou explicite, est une composante centrale de l'identification de l'O.

3.2.2 La proposition de valeur et sa récurrence

C'est surtout dans une perspective économique que les auteurs ont accordé de l'importance au potentiel de génération de valeur en tant qu'élément essentiel pour la reconnaissance d'une opportunité (Casson, 1982 ; Casson et Wadeson, 2007). Cette valeur économique est générée pour le marché et pour l'entreprise. Des analyses de cas des PME-HT du Québec, ressort l'importance que les entrepreneurs accordent autant au potentiel de génération de valeur pour l'entreprise que pour le marché (solution à une problématique). Il s'agit d'une valeur soit économique, soit liée à d'autres bénéfices, tels que les gains de crédibilité, l'expérience dans le domaine ou même la découverte d'une nouvelle voie de développement ou d'une nouvelle niche. La proposition de valeur ressort comme un élément déterminant de l'évaluation de l'O et de la prise de décision d'exploitation. Ainsi, les entrepreneurs sont explicites dans leurs discours sur leurs attentes de valeur d'une O et parfois, ils réalisent des calculs pour illustrer comment ils jugent de ce potentiel. C'est le cas d'E1 de GuichetMed qui fait une prévision du marché potentiel de l'O.

[...] Le marché réaliste, c'est 4,5-5 G \$ mais pas le marché potentiel, le marché potentiel est beaucoup plus gros que ça... c'est peut-être 12-14 G \$. (E1, GuichetMed)

Dans un autre cas, l'entrepreneur (E1) de Lune, très expérimenté dans l'identification des O pour le développement de jeux vidéo, exprime, en posant une question, sa façon de réfléchir à l'évaluation et à la reconnaissance d'une O.

[...] Est-ce qu'y a une valeur ajoutée à en faire l'exploitation ... essentiellement... et comment faire cette exploitation-là?...Je pense que c'est par sa rentabilité essentiellement. Donc... le retour sur l'investissement que cela peut générer... est directement traduit par la valeur ajoutée que ça peut amener à la fois au consommateur. (E1, Lune)

Ainsi, le potentiel de valeur est reconnu par l'entrepreneur comme un élément central du processus d'évaluation d'une O. Dans cette évaluation, prime davantage le critère économique (potentiel de retour sur l'investissement) mais au-delà de ce critère, d'autres éléments entrent en jeu, tels que l'impact potentiel de génération de nouveaux produits qui ouvrent de nouvelles voies de développement pour les entreprises et qui pourraient même apporter des bénéfices pour des tiers partis (Phénix par exemple, œuvrant dans domaine de la responsabilité sociale et de la gestion de l'information, cherche à réduire les impacts sur les communautés déplacées). Dans ces situations, l'estimation de valeur est plus difficile à calculer (niveau d'incertitude majeur) mais lorsque les entrepreneurs arrivent à configurer des nouvelles propositions qui sont valorisées par les marchés, la valeur en revient à l'entreprise.

Dans la perspective socio cognitive, des éléments confirment que l'estimation de la valeur d'une O est un exercice entrepreneurial très interprétatif qui dépend des lunettes de celui qui l'évalue (Gaglio et Katz, 2001 ; De Koning, 2003) et dans lequel l'interaction avec des réseaux contribue autant au processus d'estimation de la valeur qu'à celui de génération de valeur (Sarasvathy *et al.*, 2003). Ainsi, même si la valeur économique est très présente dans les discours des entrepreneurs, elle n'est pas perçue de la même façon. À un extrême, les entrepreneurs expérimentés font des calculs précis pour évaluer une O (Lune et GuichetMeD) et à l'autre extrême, les entrepreneurs moins expérimentés (les novices) sont explicites dans leurs attentes économiques, mais sans présenter de calculs (E2, GlobalClip).

[...] pour nous, les opportunités sont vraiment basées sur une création de valeur, une création de revenus. C'est sûr que faut... une création de valeur autant pour le client que pour nous... que ce soit d'ordre monétaire et aussi valeur... notoriété (E2, GlobalClip)

Autrement dit, l'interprétation que les entrepreneurs font de la valeur de l'O varie également selon le cycle du marché. Quand le marché est existant, la valeur est souvent mineure. Il s'agit de remplir le vide en proposant une meilleure combinaison, c'est le cas de Gamme. Quand le marché est créé ou en formation, la valeur peut être majeure (pensons à Lune). Un autre élément d'importance émerge des propos des entrepreneurs concernant l'estimation de valeur d'une O. Les plus expérimentés semblent avoir internalisé cette notion dans leur processus d'évaluation de ce que serait une O, ce qui a un impact sur la décision. Ainsi, si le potentiel de récurrence est estimé minimal, les entrepreneurs seront moins intéressés à prendre un engagement pour l'exploiter.

[...] Les propriétés qui rapportent le plus et qui sont les plus intéressantes en termes de retour sur l'investissement sont celles où on n'a justement pas besoin d'adapter de façon considérable le produit pour pouvoir bénéficier du potentiel.... (E1, Lune)

3.2.3 L'expertise technologique, internationale et entrepreneuriale

Très peu d'auteurs (Jarillo, 1989 ; Singh, 2000) ont intégré explicitement dans leur définition d'une O la dimension expertise ou savoir-faire des entrepreneurs. Dans le secteur de la haute technologie, l'expertise est une dimension toujours très présente dans le processus d'identification des O. Ainsi, les connaissances préalables des entrepreneurs, selon une

approche fondée sur les ressources et compétences (Barney, 1991 ; Eisenhardt et Martin, 2000), vont guider ou affiner le processus d'identification des O lors de la création de l'entreprise. Au fur et à mesure qu'elle consolide sa position sur un marché et qu'elle acquiert une expertise et une certaine reconnaissance, les entrepreneurs vont rechercher des opportunités d'affaires dans lesquelles ils peuvent capitaliser sur leur expertise et ainsi leur permettre d'apporter une solution à une problématique perçue.

Nous constatons que tous les entrepreneurs, quelle que soit leur expérience, cherchent à se positionner sur le marché en fonction de l'expertise entrepreneuriale exigée pour saisir les O ou pour estimer le potentiel de valeur d'une nouvelle niche (E2, Gamme). Les entrepreneurs moins expérimentés dans la création d'entreprises (E2, Phénix) capitalisent dans certains cas sur leurs expériences acquises davantage à l'international, ce qui fortifie leur capacité d'absorption (Autio, Sapienza et Almeida, 2000; Cohen et Levinthal, 1990) et active leur capacité de vigilance. Ainsi, ces entrepreneurs établissent des relations entre les données collectées et leurs stocks de connaissances (Baron, 2006) pour l'identification des nouvelles O à l'international.

[...] toutes les entreprises tranquillement se tournent vers cette gestion du carbone, gestion de l'empreinte écologique de l'entreprise pour... Donc, c'est là qu'on a vu ... clairement, y a un lien avec ce qu'on fait déjà. Et y ont besoin de systèmes de gestion... (E2, Phénix)

[...] une opportunité définie comme étant un besoin de marché qu'on cherche à remplir. Ca dépend quel est le marché. Dans notre cas à nous, c'était des systèmes de tests et mesures. (E2, Gamme)

3.2.4 La congruence ou *fit*

Dans une perspective marketing, certains auteurs (Filion *et al.*, 1990 ; Kotler et Keller, 2006) sont explicites quant au fait d'établir un lien entre le besoin du marché et la capacité qu'a une entreprise à le satisfaire. L'O correspond dès lors à la congruence ou *fit* entre besoin et capacité d'y répondre. Cependant, les chercheurs de l'entrepreneuriat commencent à intégrer cette dimension dans leurs études sur l'opportunité (Julien et Filion, 2012 synchronisme). Nous avons identifié, dans la perspective cognitive, une seule étude dans laquelle les chercheurs considèrent une telle relation dans leur définition de l'O : « La chance de répondre à un besoin du marché par une combinaison créative de ressources pour générer une valeur supérieure » (Ardichvili *et al.*, 2003, p. 108)

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

[...] c'est... réaliser qu'il y a un besoin qui fitte parfaitement avec l'offre... de Gamme. Par exemple... une compagnie manufacturière de composantes électroniques qui... aurait besoin de tester ses composantes là... et qui n'a pas d'infrastructure. (E2, Gamme)

Par ailleurs, la congruence entre la demande et l'offre n'est pas une condition suffisante pour qu'une O se concrétise. D'autres facteurs entrent en ligne de compte : le contexte international, la réglementation du marché d'accueil, la structure de l'industrie ou encore la capacité financière de clients potentiels (opportunité commerciale). De même, la dimension temporelle constitue également un élément de *fit*. Les entrepreneurs analysent si le moment

est approprié pour entrer sur le marché et passer à l'action. Cette dimension, identifiée par quelques chercheurs, est connue sous le terme de « synchronisme » (Julien et Filion, 2012).

[...] pour nous, le contexte, on est vraiment rentrés dans un bon temps au niveau de l'Internet... On a développé une expertise très, très à la fine pointe. Ce qui fait qu'aujourd'hui, on répond à un besoin de l'industrie... (E1, SSolution)

3.2.5 La dimension temporelle

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

Dans différentes situations décrites par les entrepreneurs, la dimension temporelle ressort comme essentielle dans la configuration de ce qu'est une O pour les entrepreneurs technologiques. Nous constatons qu'il y a un temps d'évolution de la réflexion de l'idée à sa conceptualisation. Ce temps peut varier selon le type d'O, les conditions du marché et les situations internes à l'entreprise et aux entrepreneurs. Ainsi, le temps peut être long pour créer l'entreprise en concrétisant une O, ou pour attendre que le marché soit prêt pour exploiter l'O ou encore que l'entreprise ait atteint un certain niveau de maturité.

[...] on se parlait tout le temps. Tous les quelques mois. Pendant cette période-là. ... On voyait déjà des synergies dans ce qu'on faisait de notre côté... (E1, Phénix)

[...] on a commencé il y a deux ans et demi. Alors, avait un besoin vraiment... on savait que les gens... vont être touchés et c'est exactement ce qui arrive maintenant. (E1, 3DStruct)

[...] L'opportunité... c'est très itératif... y a énormément de changements dans le temps dans l'opportunité. Donc on se construit. Parce que plus on le fait, plus on a une expertise de ce qu'est l'opportunité. ... Donc au fil du temps, ... on a spécialisé notre offre... là où y avait le plus de croissance. (E2, Gamme)

Le temps peut également être court pour mettre en valeur une O, ou pour répondre de façon opportune aux attentes du client ou encore profiter de la fenêtre qui permettra par la suite l'exploitation de l'opportunité avant que d'autres ne l'identifient.

[...] Identifier très rapidement quelles étaient les grandes propriétés qu'on pouvait sécuriser... qui ... (E1, Lune)

[...] on est vraiment rentrés dans un bon temps au niveau de l'Internet... (E1, SSolution)

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

[...] Le marché du jeu grand public est vraiment ... a connu une belle ascension au moment de la sortie des jeux pour téléphone. Parce que là, tout à coup, le téléphone... tout le monde en a un... (E1, Lune)

... on restait toujours en contact et tout ça. Et éventuellement, ça prenait un élément déclencheur pour dire – Okay, on se lance! (E1, Phénix)

[...] ce jeu-là devait sortir... en avril passé et là, ... le jeu n'était pas prêt... Parce que on veut pas le sortir... au moment où n'y a pas d'émission de télé... On a manqué la fenêtre. (E2, Lune)

3.2.6 La dimension relationnelle ou réseau

Parmi les auteurs qui ont étudié le PFO et son exploitation (Singh, 2000 ; De Koning, 2003), c'est surtout Sarasvathy et ses collaborateurs (2003) qui ont souligné la dimension relationnelle dans leur conceptualisation de l'O : « un processus créatif d'interaction et de négociation entre les parties prenantes qui cherchent à opérationnaliser leurs aspirations et valeurs à travers de produits concrets, services et institutions qui constituent l'économie » (p. 82). L'acteur entrepreneurial dans les cas analysés au Québec présente le réseau comme un élément intrinsèque à la conception et à la conceptualisation de l'O et il pourrait même constituer l'O en soi. Ces situations sont présentes autant dans les petites entreprises (3DStruct et SSolution) que dans les moyennes (Gamme et Lune). Les propos de E1 de 3DStruct et ceux de E1 de Gamme sont éloquentes: le réseau de contacts constitue lui-même une O.

[...] Des contacts... peuvent être des opportunités. Comme le monsieur qu'on communiquait avec lui... il peut être une opportunité (E1, 3DStruct)

[...] on cherche une petite compagnie qu'on achète et après ça, la vente ne se fait même pas localement. Elle se fait de l'international... on occupe la force locale et de là, on a une force de vente locale pour infiltrer l'international. (E1, Gamme)

Pour les petites firmes, l'identification d'un bon client (E2, Phénix) peut être source d'opportunités d'affaires tandis que pour l'entreprise plus grande et expérimentée, se sont surtout les partenaires qui apportent plus d'O porteuses d'un potentiel de récurrence (E1, Gamme). C'est le cas de Gamme qui, grâce à ses alliances ou acquisitions, intègre à son modèle d'affaires les compétences acquises (technologiques, relationnelles, commerciales) qui faciliteront l'identification et mise en valeur des nouvelles opportunités.

[...] L'opportunité pour moi, c'est les endroits où je peux réseauter... Comment je trouve mes gens... C'est dans des groupes d'utilisateurs comme ça qui se rencontrent. (E1SSolution)

Dans tous les cas étudiés, l'interaction avec des clients lors de projets ponctuels peut devenir source d'inspiration pour de nouveaux développements ou contribuer à la mise en valeur d'O; le cas de Gamme est particulièrement significatif à cet effet : identifier un partenaire outre-mer est un gage d'O.

[...] Donc... clients, partenaires, concurrents... on les analyse, on les sonde, on discute avec eux quand on peut... Pour identifier... on échange d'information ... et on identifie à partir de ce moment-là, quelles sont nos forces dont on pourrait tirer profit pour être compétitif dans les opportunités ... qu'on a identifiées. (E1, Gamme)

3.2.7 La spécificité de l'opportunité internationale : la dimension spatiale

Très peu de chercheurs (Baker *et al.*, 2005) ont fait référence à la dimension contextuelle de l'O. Elle devient alors un phénomène subjectif « *enacted* » influencé par le contexte institutionnel et culturel de l'entrepreneur. La dimension institutionnelle est présentée par Fortunato et Alter (2011) comme déterminant dans l'émergence du phénomène entrepreneurial qui focalise sur le point d'interception entre l'O, l'individu et le contexte institutionnel de l'entrepreneur naissant. D'autres notent l'influence du milieu social et son interaction dans le processus entrepreneurial de construction de l'O (De Koning, 2003 ; Fletcher, 2006).

L'analyse des cas suggère la présence d'une septième dimension spécifique à l'O internationale, la dimension spatiale. En effet, quelques entrepreneurs technologiques ont souligné quelques spécificités qui émergent des expériences et apprentissages vécus lors de leur processus d'internationalisation : les différences du contexte institutionnel des pays cibles, soit les dimensions réglementaires, normatives et cognitives (Scott, 1995) et qui ont des effets aussi bien sur l'identification des O que sur leur concrétisation.

[...] une fois qu'on rentre dans le pays, par exemple Dubaï ces pays-là, ils ont beaucoup d'argent mais ce n'est pas la même règle du jeu. Ce n'est pas la même méthodologie... C'est... une autre... économie. (E1, 3DStruct)

Au Japon, ... ce n'est pas moi qui approche les clients japonais... J'envoie des gars à la place... parce que la relation est différente. ... ce que je me suis rendue compte avec le temps, c'est une question de crédibilité (E1, GlobalClip)

Ainsi, pour faciliter l'insertion sur les marchés internationaux et réduire les distances perçues, certains d'entre eux reconnaissent que l'identification d'un partenaire constitue ou constituerait une O. Cet allié apporte ses connaissances et ses réseaux de relations et facilite l'accès aux marchés ou la mise en valeur d'O. Dans cette veine, les entrepreneurs recherchent une main-d'œuvre locale ou une compagnie existante.

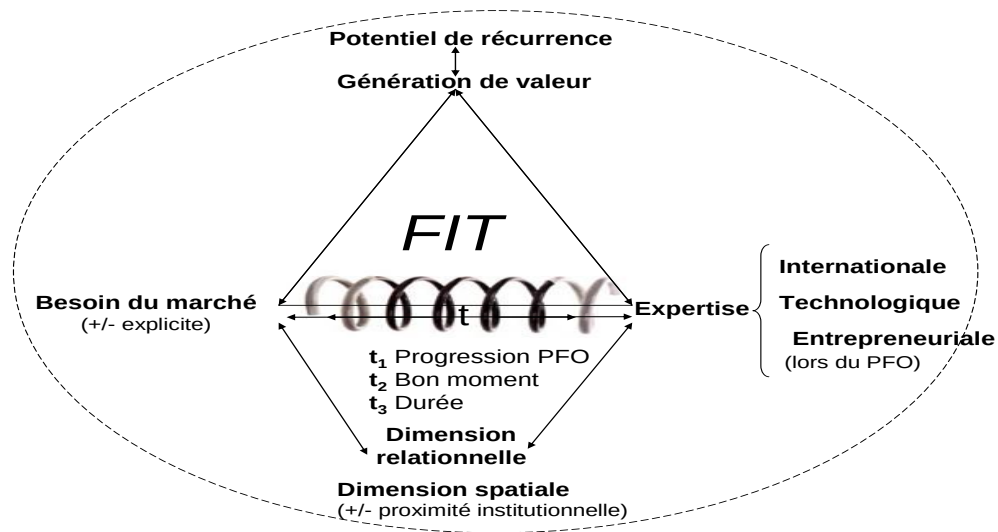
[...] C'est que beaucoup de nos clients sont à l'étranger Et c'est normal pour nous de les accompagner dans ces régions-là. Donc... on va être à la recherche de... main d'œuvre ou de compagnies intéressantes... qui peuvent compléter notre offre pour faire d'une pierre deux coups... avoir une présence locale... (E2, Gamme)

4. CONCLUSION

Le sens donné à l'opportunité par les entrepreneurs lors de l'identification, de la mise en valeur et de l'exploitation des opportunités fournit sept dimensions qui aident à la compréhension de la signification de l'opportunité, notre objectif de recherche. Ainsi, nous constatons que les entrepreneurs plus expérimentés dans ce processus ont réussi à stabiliser la reconnaissance de dimensions qui sont à la base de l'identification des nouvelles opportunités, en dynamisant leur processus entrepreneurial de création ou de découverte des opportunités. Soulignons que ce qui compte dans la conceptualisation de l'opportunité, c'est l'expérience gagnée plutôt que les années d'activité entrepreneuriale. Plus les entrepreneurs reconnaissent ou créent des opportunités, plus ils ont la capacité de les définir. La figure 1 intègre les sept dimensions de l'opportunité. Ces dimensions présentent entre elles des interactions qui montrent aussi le caractère dynamique de l'opportunité (de la conception à la conceptualisation finale).

Pour que l'opportunité se concrétise dans un espace de temps et dans un lieu précis, il a fallu que l'acteur entrepreneurial (soit l'entrepreneur ou son équipe) identifie ou anticipe un besoin sur le marché (plus ou moins explicite) en faisant appel à sa capacité de vigilance et en établissant des liens avec son savoir ou son expertise (technologique, internationale et entrepreneuriale) acquise lors d'expériences préalables. Par la suite, lors d'un processus d'interaction avec le marché et plusieurs allers et retours, l'acteur entrepreneurial arrive à stabiliser et à conceptualiser une proposition de valeur sur le marché qui, lorsqu'elle est acceptée, génère de la valeur pour l'entreprise. À ce moment se concrétise le *fit* ou la congruence, moment où toutes les dimensions sont alignées ou en synchronisme pour que la valeur proposée au marché se concrétise.

Figure 1 Les sept dimensions de l'opportunité



Tel que nous pouvions le prévoir, la vision de l'entrepreneur enrichit la conceptualisation de l'opportunité par l'identification de dimensions moins explorées dans la documentation, soit le *fit* ou synchronisme, la dimension relationnelle et la dimension spatiale spécifique elle, au contexte de l'internationalisation. Ces dimensions sont-elles propres aux PME-HT québécoises? Seules des recherches couvrant d'autres secteurs d'activités et des entrepreneurs de d'autres pays pourront l'infirmier ou le confirmer.

ANNEXE 1 Tableau 2 Profil des PME-HT et du processus d'internationalisation ou PI								
Degré d'internationalisation (-) —————> (+)								
PME-HT	@Pelta	SSolution	GuichetMed	3DStruct	GlobalClip	Gamme	Lune	Phénix
Date de création	1985/2004	2002	1998/2007	1994	2006	1999	2007	2004
Membres de l'ÉE Compétences	ÉI : 1 → 2 Peu diversifiées	ÉI : 4 → 3 Peu diversifiées	ÉI : 1 → 3 Moyennement Diversifiées	ÉI : 2 → 4 Peu diversifiées	ÉI : 2 → 3 Moyennement diversifiées	ÉI : 3 → 4 Très diversifiées	ÉI : 3 → 5 Très diversifiées	ÉI : 2 Très diversifiées
Capacités d'absorption	Technologique Industrielle	Technologique Industrielle	Technologique Industrielle Internationale	Internationale Industrielle Technologique	Technologique Commerciale Internationale	Internationale, Industrielle Technologique Commerciale	Internationale Industrielle, Technologique Commerciale	Internationale Industrielle Technologique Commerciale
Âge de la firme	26 ans	9ans	13ans	17 ans	5 ans	11 ans	4 ans	7ans
Effectifs (2011)	10	15	18	20	20	275	120	110
Chiffre d'affaires	< 1 M \$	< 1 M \$	< 3 M \$ 2010	n.d	3,2 M\$ 2010	45 M \$ 2010	10 M \$ 2010	5 M \$ 2010
Premières exportations	4 ^e année premier essai 20 ^{ème} re-essai	1 ^{ère} année d'opération	1 ^{ère} année d'opération	4 ^e année	2 ^e année	1 ^{ère} année d'opération, dynamisme à la 6 ^e année	1 ^{ère} année d'opération	1 ^{ère} année d'opération
Exportations/ revenu total	Irrégulier	Irrégulier	Nd	< 98 %	95 %	60 %	95 %	97 %
Marchés (pays)	Canada France États-Unis	Canada France États-Unis	Canada Angleterre Hongrie France Espagne Slovaquie Autres (Asie)	États-Unis Canada Nouvelle-Zélande Australie France Mexique Brésil	Canada États-Unis Japon Chine Inde Norvège Mexique	Canada États-Unis Mexique Japon plusieurs pays d'Europe et d'Asie	États-Unis Australie Nouvelle-Zélande Angleterre, Mexique Autres	Amérique du Nord (2) Amérique Latine (4) Afrique (9) Asie (3) Océanie (2) Europe (2)
Pays	2	3	7	7	8	16	22	22
Continents	2	1	3	3	3	3	4	5
Niche de marché	Sécurité informatique dans un créneau très spécifique	Applications Oracle Forms vers APEX Développeur	Sécurité des circuits de narcotiques pour des établissements de soins	Applications pour le secteur de l'ingénierie de la construction	Applications pour la photographie et le dessin publicitaire B2B	Solutions de tests destinés → dispositifs de communication et d'appareils électroniques	Jeux vidéo grand public, différentes plateformes	RSE et performance environnementale
Modes d'entrée	Exportation	Distributeur partenaire	Exportation et distributeur	Distributeur partenaire	Distributeurs et licences	Bureaux Alliances et acquisitions	Distributeurs Partenaire mondial	Bureaux et coentreprise
ÉI : Équipe initiale ou fondateur RSE : responsabilité sociale de l'entreprise								

Annexe 2 Distribution des entrevues par cas

Nom de l'entreprise	Membres de l'ÉE interviewés	Membres du RS	Durée totale	Quand ?
@Pelta	Directeur propriétaire Associé	Un autre entrepreneur ami depuis longtemps	3 heures	Le 2 juillet 2009 Le 8 juillet 2009 Le 17 juillet 2009
SSolution	Directeur propriétaire (3 fois) Associé (1 fois)	Un membre du réseau d'affaires	6 heures	Le 19 juin 2009 Le 27 juin 2001 Le 2 juillet 2009 Le 30 novembre 2009 Le 10 juillet 2010
GuichetMed	Directeur propriétaire	Un membre du réseau interne	2 heures	Le 14 juillet 2009
3DStruct	Directeur propriétaire (3 fois) Associé (1 fois)	RS fortement consulté lors du PFO	6 heures	Le 10 juin 2009 Le 8 juillet 2009 Le 25 juillet 2009
GlobalClip	Directrice et propriétaire (2 fois) Associé (1 fois)	Réseau d'affaires (allié international)	4 heures	Le 22 juillet 2009 Le 27 juillet 2009 Le 9 novembre 2009 Le 10 juillet 2010 (téléphone)
Gamme	Entrepreneur E1 Entrepreneur E2	Réseau d'affaires	4 heures	Le 22 juillet 2009 Le 9 juillet 2010
Lune	Entrepreneur E1 Entrepreneur E2 (deux fois)	Réseau d'affaires (<i>Angels</i>)	4 heures	Le 6 juillet 2009 Le 9 juillet 2009 Le 13 juillet 2009 Le 23 juillet 2010 (téléphone)
Phénix	Entrepreneur E1 Entrepreneur E2		3 heures	Le 21 juillet 2009

Bibliographie

- Aldrich, Howard E. 2005. «Entrepreneurship». In *The handbook of economic sociology*, 2nd, Neil J. Smelser et Richard Swedberg, p. 451-457. Princeton: Princeton University Press.
- Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo et Sourav Ray. 2003. «A theory of entrepreneurial opportunity identification and development». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no 1, p. 105-123.
- Aspelund, Arild, et Oystein Moen. 2005. «Small international firms: Typology, performance and implications». *Management International Review*, vol. 45, no 3, p. 37-57.
- Baker, Ted, Eric Gedajlovic et Michael Lubatkin. 2005. «A framework for comparing entrepreneurship processes across nations». *Journal of International Business Studies*, vol. 36, no 5, p. 492.

- Barney, Jay, B. 1991. «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*. vol. 17, no 1, p. 99.
- Baron, Robert A. 2004. «Opportunity recognition: A cognitive perspective». *Academy of Management Proceedings*, p. A1-A6.
- Baron, Robert A. 2006. «Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "Connect the dots" to identify new business opportunities». *The Academy of Management Perspectives*. vol. 20, no 1, p. 104-119.
- Baron, Robert A., et Michael D. Ensley. 2006. «Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs». *Management Science*. vol. 52, no 9, p. 1331.
- Baron, Robert A., et Gideon D. Markman. 2000. «Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success». *Academy of Management Executive*. vol. 14, p. 106-116.
- Baruch, Yehuda. 1997. «High technology organization - What it is, what it isn't». *International Journal of Technology Management*. vol. 13, no 2, p. 179.
- Bell, Jim, Rod B. McNaughton, Stephen Young et Dave Crick. 2003. «Towards an integrative model on small firm internationalisation». *Journal of International Entrepreneurship*. vol. 1, no 4, p. 339-362.
- Bruyat, Christian, et Pierre-André Julien. 2001. «Defining the field of research in entrepreneurship». *Journal of Business Venturing*. vol. 16, no 2, p. 165-180.
- Casson, Mark. 1982. *The entrepreneur : an economic theory*. Oxford: Martin Robertson.
- Casson, Mark, et Nigel Wadeson. 2007. «The Discovery of Opportunities: Extending the Economic Theory of the Entrepreneur». *Small Business Economics*. vol. 28, no 4, p. 285.
- Cohen, Wesley M. , et Daniel A. Levinthal. 1990. «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. ». *Administrative Science Quarterly*. vol. 35 , p. 128-152.
- Coviello, Nicole E., et Marian V. Jones. 2004. «Methodological issues in international entrepreneurship research». *Journal of Business Venturing*. vol. 19, no 4, p. 485-508.
- Chandra, Yanto, Chris Styles et Ian F. Wilkinson. 2012. «An Opportunity-Based View of Rapid Internationalization». *Journal of International Marketing*. vol. 20, no 1, p. 74-102.
- Davidsson, Per 2004. «A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus». *International Small Business Journal*. vol. 22, no 2, p. 206.
- De Koning, Alice. 2003. «Opportunity development: a socio-cognitive perspective». In *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, Jerome A. Katz et Dean A. Shepherd, p. 265-314. Amsterdam: JAI.

- Dimitratos, Pavlos, et Marian V. Jones. 2005. «Future directions for international entrepreneurship research». *International Business Review*. vol. 14, no 2, p. 119-128.
- Eisenhardt, Kathleen M. , et J. A. Martin. 2000. «Dynamic capabilities: What are they?». *Strategic Management Journal*. vol. 21, no 10-11, p. 1105-1121.
- Ellis, Paul. 2011. «Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization». *Journal of International Business Studies*. vol. 42, no 1, p. 19.
- Ferro, Luz Marina, Lise Préfontaine et Dorra Skander. 2009. «How do social networks make a difference in the internationalization of high-tech SMEs? The case of Colombia». *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. vol. 10, p. 201.
- Filion, Louis-Jacques. 2001. *Réaliser son projet d'entreprise*, 3e éd. rev. et enrichie. Montréal, Charlesbourg: Éditions Transcontinental inc. ; Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Filion, Marc, François Colbert et Jacques M. Boisvert. 1990. *Gestion du marketing*. Boucherville: Gaëtan Morin.
- Fletcher, Denise F. . 2006. «Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity». *Entrepreneurship and Regional Development*. vol. 18, no 5, p. 421.
- Fortunato, Michael W-P., et Theodore R. Alter. 2011. «The Individual-Institutional-Opportunity Nexus: An Integrated Framework for Analyzing Entrepreneurship Development». *Entrepreneurship Research Journal*. vol. 1, no 1, p. 6.
- Gaglio, Connie M., et Jerome A. Katz. 2001. «The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertnes». *Small Business Economics*. vol. 16, no 2, p. 95.
- Gartner, W. B. 2003. «The language of opportunity». In *New movements in entrepreneurship*, Chris Steyaert, Daniel Hjorth et ESBRI., p. 103 -124. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Gartner, William B. 1988. «'Who Is An Entrepreneur?' Is The Wrong Question». *American Journal of Small Business*. vol. 12, no 4, p. 11.
- Gartner, William B. 1990. «What Are We Talking About When We Talk About Entrepreneurship?». *Journal of Business Venturing*. vol. 5, no 1, p. 15.
- Gartner, Williams B., Per Davidsson et Shaker A. Zahra. 2006. «Are You Talking to Me? The Nature of Community in Entrepreneurship Scholarship». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 30, no 3, p. 321.
- Guba, Egon G., et Yvonna S. Lincoln. 2005. «Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences». In *The Sage handbook of qualitative research*, 3rd, Norman K. Denzin et Yvonna S. Lincoln, p. 191, 215. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Jarillo, J. Carlos. 1989. «Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources». *Journal of Business Venturing*. vol. 4, no 2, p. 133-147.
- Johannisson, Bengt. 1995. «Entrepreneurial networking in the Scandinavian context - theoretical and empirical positioning». *Entrepreneurship and Regional Development*. vol. 7, no 3, p. 189 - 192.
- Johanson, Jan, et Jan-Erik Vahlne. 1977. «The internationalisation process of the firm: a model of knowledge development on increasing foreign commitments». *Journal of International Business Studies*, p. 23-32.
- Julien, Pierre-André, et Louis Jacques Fillion (2012). Opportunité, temps, synchronisme et prise de décision, INRPME, UQTR et HEC
- Julien, Pierre-André, et Michel Marchesnay. 1996. *L'entrepreneuriat*. Coll. «Gestion poche ; 33». Paris: Economica.
- Julien, Pierre-André, et Ivan P. Vaghely. 2008. «Opportunités et capacités informationnelles». In *Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME* (29-31 octobre 2008).
- Julien, Pierre-André, Ivan P. Vaghely et Michel Brousseau. 2008. «Opportunités: Idée, marché et temps». In *International Council for Small Business* (2008): ICSB.
- Kirzner, Israel Mayer. 1979. *Perception, opportunity, and profit : studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, Gary, A. , Tage Koed Madsen, Per Servais et Erik Rasmussen. 2000. «The born global firm: Description and empirical investigation in Europe and the United States». *American Marketing Association. Conference Proceedings*. vol. 11, p. 104.
- Kotler, Philip, et Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing management*, 12th. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Lindqvist, Maria. 1997. «Infant Multinationals: Internationalisation of Small Technology-Based Firms». In *Technology, innovation and enterprise : the European experience*, Dylan Jones-Evans et Magnus Klofsten, p. p. 303-324; xi, 411 p. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Macmillan Press ; St. Martin's Press.
- McDougall, Patricia P., et Benjamin M. Oviatt. 2000. «International entrepreneurship: The intersection of two research paths». *Academy of Management Journal*. vol. 43, no 5, p. 902-906.
- McMullen, Jeffery S., Lawrence A. Plummer et Zoltan J. Acs. 2007. «What is an Entrepreneurial Opportunity?». *Small Business Economics*. vol. 28, no 4, p. 273.
- Moen, Oystein, et Per Servais. 2002. «Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises». *Journal of International Marketing*. vol. 10, no 3, p. 49-72.

- Oviatt, Benjamin M., et Patricia P. McDougall. 1994. «Toward a theory of International New Ventures». *Journal of International Business Studies*. vol. 21, no 1, p. 45-64.
- Oviatt, Benjamin M., et Patricia P. McDougall. 1995. «Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage». *Academy of Management Executive*. vol. 9, no 2, p. 30-43.
- Oviatt, Benjamin M., et Patricia P. McDougall. 2005. «Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization». *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 29, no 5, p. 537-553.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative evaluation & research methods*, 3rd. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Reuber, A Rebecca, et Eileen Fischer. 1997. «The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs». *Journal of International Business Studies*. vol. 28, no 4, p. 807-825.
- Roberts, Edward B. 1991. *Entrepreneurs in high technology : lessons from MIT and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Sammut, Sylvie. 1998. *Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage*. Coll. «Collection Économie et innovation». Paris ; Montréal: L'Harmattan Inc.
- Sarasvathy, Saras D., Nicholas Dew, Ramakrishna Velamuri et Sankaran Venkataraman. 2003. «Three views of entrepreneurial opportunity». In *Handbook of entrepreneurship research : an interdisciplinary survey and introduction*, Zoltán J. Acs, Audretsch, David B., p. 141-160. New York: Springer.
- Scott, W. Richard. 1995. *Institutions and organizations*. Coll. «Foundations for organizational science.». Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Schumpeter, Joseph Alois. 1983. «Le processus de destruction créative». In *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Joseph Alois Schumpeter, p. 433 pages. Paris: Payot.
- Shane, S., et S. Venkataraman. 2000. «The promise of entrepreneurship as a field of research». *Academy of Management Review*. vol. 25, no 1, p. 217-226.
- Short, J., D. Ketchen, Jr., C. Shook et R. Ireland. 2010. «The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges». *Journal of Management*. vol. 36, no 1, p. 40-65.
- Singh, Robert P. 2000. *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks* Coll. «Garland studies in entrepreneurship». New York: Garland.
- Slotte-Kock, Sussana., et Nicole. Coviello. 2010. «Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward». *Entrepreneurship Theory and Practices*. vol. 34, no 1.

- Strauss, Anselm L., et Juliet M. Corbin. 1990. *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Sullivan, Gillian M., et Jay B. Weerawardena. 2006. «Networking capability and international entrepreneurship». *International Marketing Review*. vol. 23, no 5, p. 549.
- Tesfaye, Besrat. 1997. «Patterns of formation and development of high technology entrepreneurs ». In *Technology, innovation and enterprise : the European experience*, Dylan Jones-Evans et Magnus Klofsten, p. 61-106. Houndmills, Basingstoke, Hampshire - New York: Macmillan Press ; St. Martin's Press.
- Toulouse, Jean-Marie. 1979. «Définition de l'entrepreneurship». In *L'entrepreneurship au Québec*, Jean-Marie Toulouse, p. 1-18. Montréal: Fides : Presses H.E.C.
- Vaghely, Ivan P., et Pierre-André Julien. 2010. «Are opportunities recognized or constructed?: An information perspective on entrepreneurial opportunity identification». *Journal of Business Venturing*. vol. 25, no 1, p. 73-86.
- Verin, Helene. 1982. *Entrepreneurs, entreprise histoire d'une idee*. Coll. «Recherches politiques». Paris: Presses universitaires de France.
- Verstraete, Thierry , et Alain Fayolle. 2005. «Paradigmes et entrepreneuriat». *Revue de l'entrepreneuriat*. vol. 4, no 1, p. 33-52.
- Weick, Karl E. 1979. *The social psychology of organizing*, 2nd. Reading, Mass. ; Don Mills, Ont.: Addison-Wesley.
- Weick, Karl E. (1983). Managerial thought in the context of action. The executive mind. S Srivastva. San Francisco, Jossey-Bass: 221-242 p
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Coll. «Foundations for organizational science». Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Zahra, Shaker A., et Gerard George. 2002. «International Entrepreneurship:The Current Status of the Field and Future Research Agenda». In *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset*, D. Ireland M. Hitt, D. Sexton, and M. Camp, p. 255-288. Cambridge: Blackwell.
- Zahra, Shaker A., Juha Santeri Korri et Ji Feng Yu. 2005. «Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation». *International Business Review*. vol. 14, no 2, p. 129-146.
- Zahra, Shaker A., B. P. Matherne et J. M. Carleton. 2003. «Technological Resource Leveraging and the Internationalisation of New Ventures». *Journal of International Entrepreneurship*. vol. 1, no 2, p. 163-186.