

L'ENTREPRENEUR PEUT-IL ÊTRE « AMBIDEXTRE »? PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL



Salah KOUBAA

Université Hassan II
Maroc
salah.koubaa@etude.univcasa.ma

Christophe SCHMITT

Université de Lorraine
France
christophe.schmitt@univ-lorraine.fr

Résumé

Depuis son apparition dans les travaux de Duncan (1976) et ceux de March (1991), l'ambidextrie a connu un réel succès dans les sciences de l'organisation et le management stratégique autour des problématiques de l'innovation. La plupart des travaux se sont intéressés à l'ambidextrie au niveau organisationnel qui consiste à réaliser un équilibre entre les activités d'exploitation et d'exploration. L'apport à la performance et l'avantage compétitif était aussi à l'ordre du jour de la communauté académique. Dans les travaux en entrepreneuriat, rares sont les chercheurs qui ont abordé cette problématique (Meeks 2012) malgré l'intérêt qu'elle présente dans les organisations dites entrepreneuriales. En effet, dans la PME, l'entreprise et l'entrepreneur ne font qu'un. L'entrepreneur-dirigeant est par définition la cheville ouvrière du processus entrepreneurial et la problématique de l'ambidextrie des petites structures est d'abord individuelle. Ces entités souffrent du manque de ressources et d'une compétition entre l'exploitation et l'exploration pour que chacune des activités soit dotée des ressources nécessaires. La présente recherche, se veut une recherche conceptuelle, propose de repositionner le débat académique autour de la personne de l'entrepreneur et ce, à partir des travaux sur l'ambidextrie organisationnelle et ceux sur les situations entrepreneuriales. Cette dernière notion (Schmitt et al, 2015) tient compte de trois principales variables largement analysées dans le domaine de l'entrepreneuriat : l'opportunité, l'entrepreneur et le contexte. L'idée est de proposer le concept de l'entrepreneur « ambidextre » comme étant la personne qui est capable d'explorer et d'exploiter simultanément les opportunités d'affaires en mettant l'accent sur ses capacités individuelles.

Mots-clés : entrepreneur ambidextre, exploitation d'opportunités, exploration d'opportunités, logique prédictive, logique créative

L'ENTREPRENEUR PEUT-IL ÊTRE « AMBIDEXTRE » ? PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL

Introduction

Littéralement parlant, l'ambidextrie est la capacité pour une personne d'être aussi habile avec les deux bras. Dans la littérature en sciences de gestion, l'ambidextrie est évoquée pour la première fois par Duncan en 1976 pour souligner l'intérêt de mettre en place des structures duales qui permettent l'initiation et l'exécution des phases de l'innovation.

Depuis son apparition, le concept de l'ambidextrie n'a connu de réel succès qu'à partir de 1991 avec l'article de March (1991) sur l'exploitation et l'exploration dans les processus d'apprentissage organisationnels. Alors que l'exploitation désigne « *refinement, efficiency, selection and implementation* », l'exploration se réfère à « *search, variation, experimentation and innovation* » (March 1991, p.71). Le concept a envahi d'autres domaines notamment ceux de l'apprentissage organisationnel, l'innovation technologique, l'adaptation organisationnelle, le management stratégique et le design organisationnel (Papachroni et al, (2014)). La plupart des travaux se sont intéressés à l'ambidextrie organisationnelle qui consiste à réaliser un équilibre entre les activités d'exploitation et d'exploration. L'apport à la performance et l'avantage compétitif était aussi à l'ordre du jour de la communauté académique.

Cependant, dans la littérature entrepreneuriale, rares sont les chercheurs qui ont abordé cette problématique (Meeks 2012) malgré l'intérêt qu'elle présente dans les organisations dites entrepreneuriales. En effet, dans la PME, l'entreprise et l'entrepreneur ne font qu'un. L'entrepreneur-dirigeant est par définition la cheville ouvrière du processus entrepreneurial et la problématique de l'ambidextrie des petites structures est d'abord individuelle. Ces entités souffrent du manque de ressources et d'une compétition entre l'exploitation et l'exploration pour que chacune des activités soit dotée des ressources nécessaires. Ce qui renforce la nature paradoxale et la tension qui en découle.

Le but de ce papier est de partir des travaux sur l'ambidextrie organisationnelle, largement diffusés aujourd'hui dans la littérature anglophone (Duncan 1976, Tushman et O'Reilly 1996, Gibson et Birkinshaw 2004) pour mettre l'accent sur ses différentes approches et proposer le concept de l'ambidextrie entrepreneuriale à partir de la notion de situation entrepreneuriale (Fayolle 2004, Schmitt et al. 2008, Schmitt et al. 2015). Cette notion tient compte de trois principales variables largement analysées dans le domaine de l'entrepreneuriat : l'opportunité, l'entrepreneur et le contexte. L'idée est de proposer le concept de l'entrepreneur « ambidextre » comme étant la personne qui est capable d'explorer et d'exploiter *simultanément* les opportunités d'affaires en mettant l'accent sur les capacités individuelles de l'entrepreneur. Ces capacités, dites de reliance, dépendent de l'entrepreneur, de sa personnalité et de son secteur d'activité.

Étant purement conceptuel, ce papier aspire repositionner le débat scientifique au niveau individuel avec un focus particulier sur l'entrepreneur dirigeant. Selon Bonesso et al. (2014), Les travaux sur l'ambidextrie individuelle sont rares si on exclut ceux de Mom et al (2007, 2009) et Volery et al. (2013)

et ce, malgré le constat fait par O'Reilly et Tushman (2004, p.81) : « *ambidextrous organizations need ambidextrous senior teams and managers* ». L'ambidextrie organisationnelle est conditionnée par l'ambidextrie individuelle. La première est structurelle, la seconde est comportementale.

Nous présentons ce papier en trois principales sections. La première porte sur l'ambidextrie organisationnelle en présentant ses différentes approches. Ce qui va nous permettre d'élaborer le concept de l'ambidextrie entrepreneuriale à partir des notions de l'ambidextrie et de l'opportunité entrepreneuriale. La dernière section ambitionne proposer un modèle conceptuel de l'entrepreneur ambidextrie en identifiant ses capacités associées aux situations d'exploration et d'exploitation mais surtout celles qui lui permettent d'assurer simultanément les deux.

1. Les approches de l'ambidextrie

Partant des travaux initiés par Duncan (1976) et March (1991), les recherches sur l'ambidextrie organisationnelle se sont intéressées à la contradiction inhérente entre les activités d'exploitation et d'exploration. Deux principales approches cadrent à notre sens les travaux sur l'ambidextrie : la séquence de l'action et la simultanéité.

1.1 La séquence de l'action

Selon cette approche, les organisations sont amenées à s'engager séquentiellement dans l'exploitation et l'exploration. Appelée aussi temporelle, elle consiste à atteindre l'ambidextrie organisationnelle par l'alternance entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration (O'Reilly et Tushman, 2008). Les organisations qui s'inscrivent dans cette approche assurent un équilibre à long terme entre les deux activités. L'approche séquentielle est étroitement liée à la théorie de l'écologie des organisations (Chen et Katila, 2008).

Goossen et Bazazzian (2012) présentent trois principaux avantages de la logique séquentielle pour atteindre l'ambidextrie. En mettant l'accent soit sur l'exploitation ou sur l'exploration à chaque période, l'ambidextrie séquentielle surmonte les incompatibilités entre les différents types d'activités. L'approche séquentielle est aussi liée au processus de variation-sélection-rétention de la théorie de l'économie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Ce processus traduit effectivement la logique séquentielle des activités d'exploration et des activités d'exploitation dans la mesure où l'exploration permet d'augmenter la variation et de sonder l'environnement pour sélectionner le design (la solution) le plus dominant. Une fois sélectionné, le design est retenu pour diffusion et amélioration par l'exploitation (Chen et Katila, 2008). Chen et Katila ont essayé de synthétiser les travaux qui s'inscrivent dans une approche séquentielle. Ainsi, Winter et Szunlanski (2001) ont analysé l'exploitation et l'exploration sous deux facettes : la réplication et l'expérimentation. L'expérimentation (exploration) est un processus qui précède la réplication (exploitation). Les entreprises doivent d'abord s'engager dans un processus d'exploration et de découverte de modèles d'affaires et passer par la suite à leur exploitation à travers la réplication. De même, Rothaermel et Deeds (2004) ont mené des recherches empiriques auprès de 325 entreprises globales de biotechnologies pour modéliser le développement des produits dans le cadre des accords d'alliances. Ils ont constaté que dans ces trajectoires de développement, l'exploration précède l'exploitation. Les alliances de R&D sont essentiellement présentes dans les phases précoces de gestation et de

naissance des produits (exploration) et les alliances de commercialisation dans les phases de croissance et de maturité (exploitation).

Toutefois, les effets de la complexité environnementale, la vélocité et le changement de plus en plus rapide ont poussé la logique séquentielle de laisser sa place à logique simultanée permettant ainsi de réfléchir sur des unités autonomes au sein de la structure organisationnelle.

1.2 La simultanéité de l'action

Deux logiques sont retenues : la séparation structurelle et la séparation comportementale.

- *L'ambidextrie structurelle*

Cette approche considère les organisations ambidexbres comme celles qui sont capables de manager simultanément l'efficacité à court terme et la croissance à long terme au travers d'une séparation structurelle des activités d'exploitation et d'exploration dans des *business units* différentes (Tushman et O'Reilly 1996). Les auteurs se basent dans leur raisonnement sur le fait que la culture de l'innovation incrémentale est organisationnellement hostile à l'innovation de rupture et les discontinuités qu'elle crée. Partant de là, ils défendent la thèse d'une séparation des deux formes d'activités dans des unités différentes au sein d'une même structure organisationnelle. Ces unités sont en compétition permanente pour être dotées de ressources par définition rares et sont à la recherche de compétences différentes, pour ne pas dire contradictoires. Plusieurs recherches empiriques ont montré des effets positifs de l'ambidextrie structurelle sur la performance des organisations. Ces recherches se sont élargies aux relations inter-organisationnelles (Tushman et O'Reilly, 2013).

Les business-unit qui s'occupent de l'exploration sont généralement de taille réduite et décentralisée. Par contre, les unités d'exploitation sont de taille importante, avec une forte centralisation et des processus serrés (Tushman et O'Reilly 1996). Cette séparation structurelle permet de mettre en exergue la question sur les mécanismes d'intégration de ces sous structures dites « *monodextre* » (Papachroni et al 2014). L'intégration est assurée par la direction générale ou les lignes hiérarchiques intermédiaires pour gérer les tensions entre les unités et assurer leur fonctionnement.

Malgré les résultats positifs démontrés empiriquement, cette approche présente aussi certaines limites liées essentiellement à deux principales raisons :

- Le coût élevé engendré par la coordination et la bureaucratie organisationnelle. Les organisations entrepreneuriales (PME) ne disposent pas des ressources suffisantes pour mettre en place des sous structures séparées pour l'exploitation et l'exploration.
- La séparation des activités d'exploration et d'exploitation renforce le potentiel conflictuel entre les deux équipes et amène souvent à l'isolement. Les activités d'exploration peuvent aboutir aux résultats les plus prometteurs mais faute de coordination et d'intégration, le risque d'échec devient élevé.

Partant de ces deux limites, Birkinshaw et Gibson proposent la prise en compte du contexte organisationnel pour introduire en 2004 ce qu'ils appellent l'ambidextrie contextuelle.

Contrairement à l'approche structurelle qui se base sur la séparation spatiale des unités pour atteindre l'ambidextrie et par conséquent la performance, l'approche contextuelle insiste sur la mise en place d'un ensemble de processus ou de systèmes qui permettent aux individus d'être capables de porter leur propres jugements sur la manière dont ils doivent scinder leurs temps pour équilibrer entre l'exploitation et l'exploration. L'ambidextrie contextuelle est la capacité comportementale de l'individu de démontrer simultanément ses aptitudes d'adaptation et d'alignement (Birkinshaw et Gibson 2004, p.209). L'alignement se réfère à l'exploitation et la cohérence avec l'ensemble des activités au sein des business unit. L'adaptation s'identifie à l'exploration et se réfère à la capacité de reconfigurer les activités des business unit pour répondre rapidement aux changements imposés par l'environnement.

Selon l'approche contextuelle, l'organisation n'a pas besoin d'introduire une séparation structurelle pour atteindre l'ambidextrie. Le comportement individuel est façonné par les processus, les structures, les sous-systèmes, la confiance, etc.. et les collaborateurs doivent être capables d'agir et d'organiser leurs temps selon les situation d'exploitation et d'exploration.

2. L'ambidextrie entrepreneuriale

Cette section ambitionne proposer la notion de l'ambidextrie entrepreneuriale à partir des concepts de l'ambidextrie et de celle de l'opportunité entrepreneuriale.

2.1 Le concept de l'ambidextrie

Étymologiquement, l'ambidextrie signifie la capacité d'un individu de se servir des deux mains. Dans les sciences de l'organisation, la notion se réfère à la capacité de l'entreprise de gérer simultanément des aspects organisationnels paradoxaux. L'ambidextrie est largement analysée au niveau organisationnel (Volery et al, 2013).

L'ambidextrie organisationnelle est conçue dans une perspective de système complexe et non de structure simple. Elle traduit la capacité organisationnelle à poursuivre, simultanément, l'innovation incrémentale et radicale, ... et ce, par ses capacités d'abriter des situations structurelles, processuelles et culturelles paradoxales. Les organisations ambidextres sont celles qui sont capables d'implémenter le changement dans une perspective d'évolution et de révolution (Tushman et O'Reilly 1996). Pour Alder et al (1999), ce sont celles qui peuvent surmonter la compétition et les tensions entre l'efficacité et la flexibilité. L'efficacité renvoie à l'évolution et au changement incrémental et la flexibilité à la révolution et le changement radical. Le système de production de Toyota illustre cet équilibre entre l'efficacité et la flexibilité par la mise en place de quatre mécanismes organisationnels à savoir les méta-routines, la conception des postes de travail, switching et partitionning. Les organisations ambidextres sont celles qui gèrent les activités d'exploitation et d'exploration pour assurer les changements incrémental et radical. Ceci se traduit par la mise en place des *business units* coordonnées par une équipe de managers. L'ambidextrie est structurelle (O'Reilly et Tushman 2004, Smith et Tushman 2005).

Contrairement à l'ambidextrie au niveau organisationnel, certains chercheurs mettent l'accent sur les capacités comportementales de l'individu pour faire de l'alignement (exploitation) et de l'adaptation (exploration) au sein d'une seule unité. L'ambidextrie dans ce cas s'intéresse à l'aptitude de l'individu de partager son temps entre l'alignement et l'adaptation (Gibson et Birkinshaw 2004). L'exploitation et l'exploration sont inséparables et représentent les deux facettes de l'apprentissage organisationnel. Au niveau individuel, les réflexions ont porté essentiellement sur les managers. Dans ce cadre, Raisch et al, (2009) constatent que les managers ambidextres sont appelés à gérer des objectifs conflictuels et s'engagent dans des réflexions paradoxales pour pouvoir jouer plusieurs rôles. Les réflexions sur les entrepreneurs et leurs capacités de relier l'exploitation et l'exploration des opportunités entrepreneuriales sont rares.

2.2 L'opportunité entrepreneuriale

Les travaux de Shane et Venkataramen (2000), Short et al (2010), Shane (2000, 2012) ainsi que la re-conceptualisation proposée par Davidsson (2015) sont à la base de la définition que nous proposons dans le présent papier du concept de l'opportunité entrepreneuriale. Cette notion occupe une place considérable dans la recherche en entrepreneuriat et considérée être le noyau dur du paradigme de l'opportunité d'affaires (Verstrete et Fayolle 2005).

Le concept est central dans la recherche en entrepreneuriat. Sans l'opportunité, on ne peut pas parler d'entrepreneuriat. Selon Short et al, (2010), les chercheurs en entrepreneuriat s'accordent depuis quelques années sur l'importance de la notion d'opportunité entrepreneuriale dans ce domaine de recherche. Au-delà de ce consensus sur son rôle, sa définition est loin de l'être. En effet, il existe plusieurs écoles de pensée sur son émergence et sa définition. Pour certains, l'opportunité est à découvrir et pour d'autres c'est à créer ou encore à reconnaître (Sarasvathy et al, 2003). L'opportunité entrepreneuriale est une situation d'affaires dans laquelle les biens, les services, les matières premières et les processus organisationnels peuvent être introduits et vendus à des prix qui dépassent leurs coûts de revient. Elle nécessite la découverte de nouvelles relations entre les ressources et les objectifs (Shane et Venkataraman, 2000, Shane 2015). C'est cette occasion que pourrait avoir un individu (ou une équipe) pour offrir une certaine valeur à la société, souvent par l'introduction sur le marché de nouveaux produits ou services en créant une nouvelle organisation ou en utilisant des organisations existantes (Dutta et Crossan, 2005). Ces opportunités peuvent être porteuses de gains mais aussi de pertes pour l'entrepreneur (Lee et Venkataraman, 2006). Il s'agit d'une idée pour une innovation qui pourrait avoir de la valeur lorsqu'elle se traduit par un investissement (Kornish et Ulrich, 2011). Schindehutte et Morris (2009) s'inscrivent dans le paradigme de la complexité pour comprendre la notion de l'entrepreneuriat stratégique qui implique l'exploration et l'exploitation des opportunités. Davidsson (2015) propose une re-conceptualisation de la notion d'opportunité en mettant l'accent sur l'importance de l'acteur à la place de l'individu. L'entrepreneur est un individu mais qui doit agir en permanence en fonction des différentes situations d'exploration et/ou d'exploitation. Par conséquent, les compétences mobilisées dépendent de chacune de ces deux situations.

La diversité des définitions traduit de façon très claire celle des points de vue qui sont souvent évoqués dans la littérature pour définir le concept d'opportunité (Sarasvathy et al, 2003, Davidsson

2015): *discovery view*, *creation view* et *allocative view* ou encore *recognition view*. Selon cette première approche, on parle d'opportunité si l'une de ses facettes n'existe pas, par exemple la demande d'un bien ou service existe mais l'offre fait défaut. Cette facette manquante doit être découverte avant de la relier avec l'autre. L'opportunité est liée à l'exploration des marchés latents (Sarasvathy et al, 2003). La deuxième approche de création d'opportunités entrepreneuriales met l'accent sur l'absence de l'offre et de la demande mais aussi sur la nécessité de faire des « inventions » en marketing et en finance pour l'exploitation de ces opportunités. Il s'agit là encore d'une exploration « radicale ». Toutes les facettes de l'opportunité sont explorées. La troisième approche suppose l'existence de l'offre et de la demande et l'opportunité se traduit par cette adéquation (*matching –up*) qui pourrait être établie par l'entrepreneur entre l'offre et la demande.

Sur la base des définitions et points de vue avancés, nous considérons la notion d'opportunité d'affaires comme étant au centre de la recherche en entrepreneuriat et représente le noyau dur de ses paradigmes (Verstrete et Fayolle 2005). Elle signifie l'occasion pour l'entrepreneur d'introduire sur le marché un bien ou un service pour répondre à un besoin et apporter une valeur supplémentaire aux utilisateurs. Elle suppose des activités d'exploration et d'exploitation pour atteindre cet objectif. Nous nous inscrivons dans la lignée des idées de Shane et Vankataramen (2000, p. 218) qui s'interrogent sur le pourquoi de l'existence des opportunités entrepreneuriales et pourquoi certaines personnes, et non d'autres, explorent et exploitent, ces opportunités.

Nous mettons l'accent sur la notion d'ambidextrie entrepreneuriale pour essayer d'apporter des éléments de réponse à cette interrogation. Nous défendons l'idée selon laquelle les entrepreneurs qui réussissent sont ceux qui disposent des capacités pour relier l'exploration et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales. Mais, avant d'entamer cette réflexion, que signifie l'ambidextrie entrepreneuriale ?

2.3 L'ambidextrie entrepreneuriale

Pour pouvoir introduire le concept de l'ambidextrie entrepreneuriale dans ce papier, il est nécessaire d'abord de discuter la notion de l'ambidextrie au niveau individuel. Rappelons que dans la petite structure, l'entrepreneur et l'entreprise font un (Torrès, 1999 ; Julien et Marchesnay, 1996). Ce constat est d'autant plus fort que l'entité observée est petite.

La plupart des travaux sur l'ambidextrie ont mis l'accent sur ses déterminants, ses conditions de réalisation et ses formes au niveau organisationnel ainsi que son impact positif sur la performance. Par contre, les travaux sur les déterminants individuels au niveau micro notamment dans le cas des entrepreneurs individuels en phase de démarrage n'ont pas eu le mérite d'être analysés si on exclut certaines recherches telles que celles de Mom et al, (2007, 2009) et Volery et al (2013). Ces recherches se sont intéressées à l'influence des flux de connaissances sur les activités des managers en termes d'exploration et d'exploitation. Les logiques *top-down* et *bottom-up* dans le partage des connaissances ont une valeur particulière pour les managers (Volery et al, 2013). Dans ce même ordre d'idées, l'ambidextrie individuelle s'applique aussi aux grandes entreprises managériales dans lesquelles les présidents directeurs généraux jouent un rôle capital pour un équilibre entre les activités d'exploitation et d'exploration (Tushman et al, 2011). L'ambidextrie est associée au leadership des PDG qui mettent en place des pratiques telles que l'implication des directeurs sénior

dans l'aspiration stratégique de l'organisation, l'équilibre et la gestion des objectifs stratégiques qui peuvent paraître en contradiction dans le temps. Coa et al (2010) soulignent l'importance et le rôle du réseautage des dirigeants pour construire leur capital social. Celui-ci influence positivement l'ambidextrie.

En plus des aspects du leadership des managers, Gibson et Birkinshaw (2004) insistent sur les variables comportementales des managers ambidextres. Ils avancent quatre déterminants fondamentaux qu'on peut considérer comme étant des capacités individuelles d'un manager ambidextre : prendre des initiatives en dehors de son travail et de ses responsabilités, adopter un comportement collaboratif, jouer le rôle d'intermédiaire pour combler les trous structuraux (au sens de Burt) et construire un réseau interne, être multitâches

Dans la présente recherche, nous proposons un cadre d'analyse de l'ambidextrie au niveau individuel. Nous considérons l'entrepreneur-dirigeant comme un acteur central du jeu compétitif et un innovateur qui permet à son entreprise de devenir ambidextre. Nous utilisons le concept de *l'entrepreneur ambidextre* pour désigner l'entrepreneur innovateur dont les capacités permettent d'explorer (*search for new, useful adaptations*) et d'exploiter (*the use and propagation of known adaptations*) simultanément les opportunités entrepreneuriales.

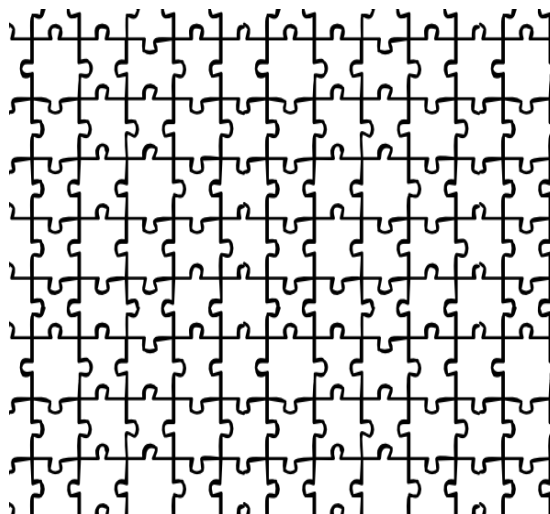
L'ambidextrie entrepreneuriale suit une approche cognitive permettant de relier la logique prédictive (exploitation d'opportunités) et la logique créative (exploration d'opportunités) (Neck, 2011). La première consiste à assembler les pièces du puzzle. Selon cette logique, certaines variables, le nombre de pièces et l'image à concevoir pour résoudre le puzzle, sont connues d'avance et peuvent être utilisées pour réduire l'incertitude autour du niveau de la difficulté et du temps nécessaire pour finir l'assemblage. Cette logique est processuelle et linéaire. Elle suit un ensemble d'étapes pour atteindre l'objectif de compléter le puzzle. L'expérience joue un rôle central pour améliorer le processus d'assemblage des pièces. L'approche managériale analytique se base sur cette logique permettant ainsi au manager d'utiliser les méthodes acquises et les outils dont il dispose pour prédire ses objectifs et en allouer les ressources nécessaires.

La deuxième logique est créative. La notion de « patchwork » illustre cette logique. Contrairement à l'exemple du puzzle, le « patchwork » considère l'entrepreneuriat comme un processus créatif qui se base sur la connaissance et l'expérience de l'entrepreneur. Il peut créer les pièces dont il a besoin au fur et à mesure qu'il avance dans sa démarche sans avoir aucune idée de sa destination finale. Cette logique est orientée vers l'action et tient compte de l'idée que les nouvelles informations, actions et ressources élargissent le champ des opportunités disponibles (Neck, 2011). Les individus apportent des ressources, des connaissances et des possibilités d'accès aux réseaux. Ce sont des co-créateurs d'opportunités entrepreneuriales.

Figure 1 : La logique créative « Patchwork »



Figure 2 : La logique prédictive « Puzzle »



Le tableau suivant (adapté de Neck, 2011, p.33) synthétise les principes de chacune des deux logiques. La logique du puzzle (figure2) comme approche d'exploitation des opportunités entrepreneuriales et celle du patchwork (figure1) comme approche exploratoire de ces opportunités.

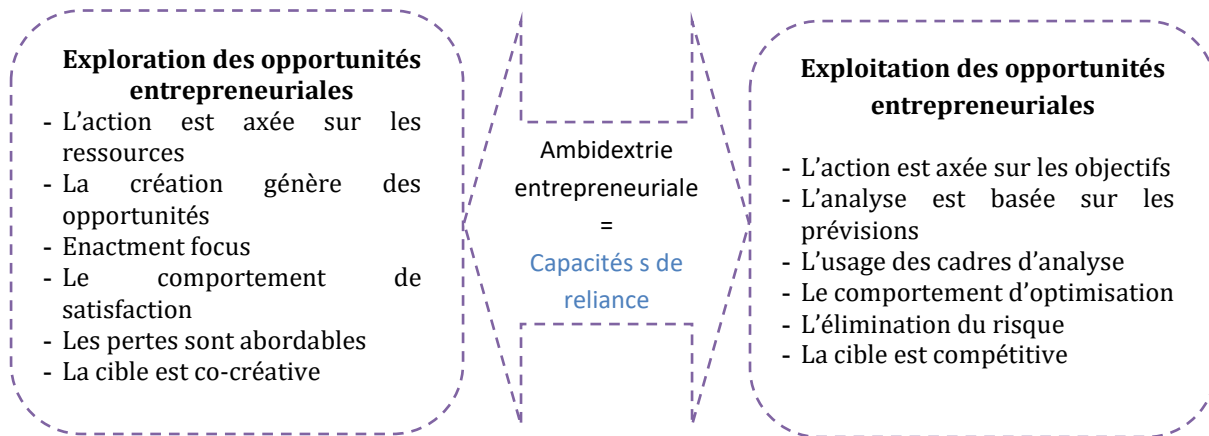
Tableau 1. Logique exploratoire vs logique d'exploitation (adapté de Neck, 2011, p.33)

La logique d'exploitation des opportunités entrepreneuriales	La logique exploratoire des opportunités entrepreneuriales
- Le puzzle comme logique prédictive - Les objectifs à atteindre sont prédéterminés compte tenu des données disponibles - Les données disponibles sont suffisantes et connues pour le test et la rigueur dans l'analyse - Les cadres et outils sont disponibles pour orienter la prise de décision - Les solutions optimales sont identifiables dans le cadre d'un ensemble de contraintes données. - Le risque peut être minimisé ou atténué à travers l'analyse pour atteindre des revenus optimaux. - Les variables externes à l'organisation sont vues comme étant des concurrents ou des barrières à sa croissance future.	- Le patchwork comme une logique créative - Si vous ne contrôlez pas les ressources dont vous avez besoin, commencez par la création de quelque chose à partir de ce que vous possédez. - Lorsque le futur est imprévisible, créez le futur par la formation d'opportunités. - Lorsque vous travaillez avec des données limitées, passez à l'action dans le monde réel pour acquérir l'information et prenez en compte les surprises et les échecs. - La prise de décision optimale est impossible dans un environnement hautement incertain. En commençant quelque chose avec les moyens disponibles, vous êtes « satisfait » d'agir rapidement. - Déterminez ce que vous voulez perdre (argent, temps, capital social) pour vous engager dans l'activité. Une fois su, le risque est plus un inhibiteur de l'action entrepreneuriale. - Les acteurs externes à l'organisation, consommateurs partenaires, sont des co-créateurs et non des concurrents.

La complexité et l'incertitude de plus en plus importante dans le contexte de globalisation suppose des capacités entrepreneuriales pour la reliance, des deux approches. Le comportement de l'être

humain est très difficile à prédire dans ce contexte de forte vélocité qui entraîne de nouvelles situations complexes.

Figure 3. L'ambidextrie entrepreneuriale, une combinaison des logiques exploratoire et d'exploitation des opportunités entrepreneuriales



L'ambidextrie entrepreneuriale est la capacité de l'entrepreneur d'exploiter et d'explorer *simultanément* les opportunités entrepreneuriales. Elle ne s'inscrit pas dans une logique processuelle de la notion d'opportunité (exploration → exploitation) mais dans une approche combinatoire des logiques prédictive (exploitation) et créative (exploration) en même temps. L'entrepreneur explore de nouvelles opportunités parallèlement à leur exploitation. Il exploite les opportunités qui se présentent à lui au fur et à mesure qu'il avance dans son processus d'exploration.

L'ambidextrie entrepreneuriale se définit au niveau individuel en considérant l'entrepreneur-dirigeant comme un acteur qui dispose des capacités particulières lui permettant d'explorer et d'exploiter les opportunités entrepreneuriales. Cette ambidextrie individuelle reflète le comportement de l'entrepreneur, c'est-à-dire ses actions à améliorer, ses capacités de booster les résultats de son entreprise par la combinaison effective des différentes ressources (Volery et al, 2013).

3. Proposition d'un modèle conceptuel de l'entrepreneur ambidextre

Il s'agit dans cette dernière partie d'identifier les compétences de l'entrepreneur qui lui permettent d'explorer et d'exploiter les opportunités entrepreneuriales simultanément. Il ne s'agit pas, rappelons-le, d'un processus d'exploration dans un premier temps et puis d'exploitation (l'ambidextrie séquentielle). Nous considérons l'ambidextrie entrepreneuriale comme un comportement qui s'explique par les capacités de l'entrepreneur. Le comportement fait référence aux actions qui peuvent être observées. Les capacités peuvent être définies comme étant les connaissances, qualifications et attitudes qui permettent de perfectionner le travail quotidien de l'entrepreneur (Bird et al, 2012).

Avant de proposer notre modèle de recherche, il s'avère nécessaire de présenter les capacités de l'entrepreneur pour l'exploration et celle de l'exploitation

3.1 Les capacités de l'entrepreneur associées à l'exploration et l'exploitation des opportunités

L'exploration d'opportunités entrepreneuriales signifie la découverte de nouvelles choses. Elle peut être associée à la lettre « R » de la fonction R&D au sein de l'organisation. La théorie des trous structuraux (Burt 1992, 1995) ou la théorie des liens faibles (Granovetter, 1973) peuvent être mobilisées pour comprendre l'exploration de l'opportunité entrepreneuriale. Au sens de Burt, explorer une opportunité entrepreneuriale revient à identifier l'absence de relations entre acteurs ou communauté d'acteurs. De façon simple, c'est identifier un vide (trou structural) dans le réseau. C'est aussi la force des liens faibles de Granovetter. Le lien faible permet d'acquérir de nouvelles connaissances et informations. L'entrepreneur « explorateur » est convaincu du fait que le réseau permet d'accéder à de nouvelles opportunités et d'élargir la base de connaissances de ses collaborateurs. La variété est le maître mot de l'exploration. L'exploration des opportunités dépend de la capacité de l'entrepreneur de diversifier ses expériences et ses contacts. Même si elle est coûteuse et risquée, la variété est porteuse d'innovation et de nouvelles trajectoires de développement et de croissances des entreprises (Koubaa, 2014). L'entrepreneur expérimente les nouvelles technologies et n'hésite pas de mettre en place de nouveaux processus pour explorer de nouvelles niches et zones géographiques. Il innove aussi au niveau organisationnel par la mise en place de nouvelles normes, routines et structures organisationnelles. L'innovateur « explorateur » se projette dans le long terme et ses capacités exploratoires n'auront d'effets positifs sur son entreprise que sur un long horizon temporel.

Tableau 2. Capacités associées à l'exploration vs exploitation des opportunités entrepreneuriales (adapté de Neck, 2011, p.35)

Pour explorer les opportunités d'affaires, l'entrepreneur doit être capable de :	Pour exploiter les opportunités d'affaires, l'entrepreneur doit être capable de :
- créer la variété dans l'expérience ; - faire partie d'un réseau de partenaires et entretenir ses relations avec les différents partenaires (consommateurs, fournisseurs, concurrents, etc..) ; - élargir la base de connaissances des collaborateurs par la création et/ou l'acquisition de nouvelles connaissances ; - chercher les nouvelles normes, routines et structures organisationnelles ; - expérimenter avec les nouvelles technologies et les nouveaux processus d'affaires et marchés en adoptant de nouvelles approches. - innover et adopter une orientation à long terme.	- créer la fiabilité et la spécialisation dans l'expérience ; - organiser, coordonner, prévoir et contrôler (les compétences managériales) ; - approfondir et raffiner la base de connaissances disponible chez les collaborateurs pour plus d'efficacité ; - optimiser et stabiliser les routines organisationnelles, les structures et les systèmes ; - améliorer les compétences, les technologies, les produits et les processus existants ; - se focaliser sur la production et l'orientation à court terme.

L'exploitation des opportunités entrepreneuriales dépend essentiellement des capacités managériales de l'entrepreneur (organiser, contrôler, prévoir et coordonner). Son expérience s'inscrit généralement dans une trajectoire linéaire et unique pour développer une forte spécialisation. Il puise dans la base de connaissances et des ressources disponibles pour plus d'efficacité. L'exploitation dépend de ses capacités d'optimiser les routines, les structures et les systèmes

existants mais aussi d'améliorer l'existant. Son orientation est court-termiste et se focalise sur la production.

L'ambidextrie entrepreneuriale suppose la mise en relation des deux formes de compétences en même temps. L'entrepreneur ambidextre est défini par sa capacité d'être aussi bien dans des situations d'exploration que des situations d'exploitation. L'énumération des capacités de chacune des situations *séparément* ne permet pas de définir l'entrepreneur ambidextre, mais elles doivent être prises *simultanément*.

3.2 Les capacités de l'entrepreneur ambidextre

L'entrepreneur est l'acteur qui conditionne l'exploration et l'exploitation de l'opportunité entrepreneuriale. Les travaux classiques de Burt et Granovetter, respectivement, sur les trous structuraux et les liens faibles permettent de mobiliser la théorie du capital social pour comprendre l'entrepreneur ambidextre, celui qui est capable d'explorer et d'exploiter simultanément les opportunités entrepreneuriales.

En effet, Granovetter (1973) distingue le lien faible du lien fort. Si le premier est souvent considéré comme synonyme de l'éloignement, il est cependant selon Granovetter indispensable pour accéder aux informations non redondantes et explorer l'opportunité. Cette notion de lien faible renvoie à celle de trou structural de Burt (1995,1992). Un trou structural est défini comme l'absence de relations dans un réseau. Par contre, les entrepreneurs qui évoluent dans une même communauté possèdent presque les mêmes informations et suivent des trajectoires similaires. Les liens forts sont synonymes de proximité et de confiance interpersonnelle permettant ainsi d'exploiter les informations et les opportunités disponibles.

Partant de là, l'entrepreneur est ambidextre lorsqu'il est capable d'utiliser ses relations (exploitation des liens forts) et en même temps tisser de nouvelles passerelles, '*bridges*', avec d'autres acteurs afin d'explorer les opportunités entrepreneuriales. La capacité de réseautage est une caractéristique fondamentale de l'entrepreneur ambidextre. Cette capacité renvoie à ses habilités personnelles de construire les relations avec les acteurs externes qui deviennent une partie du réseau de l'entrepreneur (consommateurs, concurrents, fournisseurs, instituts de recherche, etc..) et de décroiser les dimensions interne/externe de l'entreprise.

La deuxième capacité de l'entrepreneur ambidextre est son aptitude de trouver l'équilibre nécessaire entre le temps consacré à l'exploration et le temps de l'exploitation. En effet, les recherches empiriques, montrent que l'exploitation est le mode d'action par défaut pour les entrepreneurs (Volery et al, 2013). Les activités de gestion quotidienne priment sur celles d'exploration et de développement de nouveaux produits et de nouveaux marchés. L'observation de certains cas empiriques faite par Volery et al, (2013) montrent que les entrepreneurs ambidextres délèguent une grande partie des activités quotidiennes liées à l'exploitation pour dégager le temps nécessaire à l'exploration et la rupture. L'entrepreneur ambidextre consacre du temps à l'exploration pour faire de ces activités un travail quotidien et non une préoccupation secondaire. L'entrepreneur ambidextre doit être capable d'éviter le piège d'être pris que par les situations d'exploitation et

préserver le temps nécessaire à l'exploration. Le constat empirique fait apparaître une forte présence des situations d'exploitation par rapport aux situations d'exploration.

La troisième capacité qui permet de qualifier un entrepreneur d'ambidextre est son aptitude d'engager une double réflexion : convergente et divergente. La pensée divergente permet de générer de nouvelles idées autour d'un sujet donné et dans un temps limité. La pensée convergente favorise l'organisation des idées générées. Les entrepreneurs ambidextres sont personnellement impliqués dans le développement de nouvelles idées et encouragent la créativité et la prise d'initiative des collaborateurs. Ces derniers doivent être informés et impliqués dans les changements organisationnels et la formation des objectifs stratégiques. Ces capacités de l'entrepreneur ambidextre rappellent les qualités du leadership. C'est un leader par sa capacité d'innover, de partager sa vision et d'impliquer ses collaborateurs dans les processus organisationnels. Cette capacité de concilier entre la pensée convergente et la pensée divergente suppose une capacité de dissémination des connaissances et des informations concernant l'exploitation et l'exploration dans le cadre des plateformes de discussion permettant d'échanger autour des deux formes d'activités.

Le changement est radical lorsqu'il résulte de l'exploration d'une opportunité. Il est incrémental lorsqu'il ramène à l'exploitation des opportunités déjà identifiées. L'entrepreneur ambidextre est celui qui est capable de passer rapidement des activités orientées changement (*Change-oriented activities*) vers les activités orientées tâches/exécution (*task-oriented activities*) et vice-versa. Selon Volery et al (2013), l'observation empirique montre que les entrepreneurs consacrent en moyenne 90% de leurs actions aux tâches quotidiennes orientées exploitation.

Enfin, il est nécessaire de souligner que l'exploration et l'exploitation des opportunités doivent être reliées entre elles. L'entrepreneur doit être capable d'ajuster les niveaux de chacune des activités. L'exploration n'aura pas d'impact positif sur l'entreprise si elle ne permet pas d'alimenter les activités d'exploitation par de nouvelles idées et solutions. Il doit aussi être capable de modifier l'orientation des objectifs stratégiques, tantôt exploitation tantôt exploration. Si les premières années d'un plan stratégique se focalisent davantage sur le développement de nouveaux produits (exploration), il est nécessaire de passer après à l'objectif de maximisation des ventes de l'entreprise. La cinquième capacité est de pouvoir établir des connexions permanentes entre l'exploitation et l'exploration.

Au total, l'entrepreneur ambidextre est celui qui est capable de « *switcher* » de l'exploration vers l'exploitation des opportunités entrepreneuriales et vice-versa. L'ouverture sur son environnement (*openness*) et sa capacité de réseautage (*networking*) sont des déterminants fondamentaux de son ambidextrie. D'autres déterminants sont nécessaires pour atteindre l'ambidextrie entrepreneuriale. Il s'agit notamment de la capacité de concilier la pensée convergente et la pensée divergente, de dégager du temps nécessaire à l'exploration en équilibrant les *change-oriented activities* avec les *task-oriented activities*.

Conclusion

L'objectif de cette réflexion est de partir des travaux en management sur l'ambidextrie organisationnelle pour proposer une approche entrepreneuriale basée sur les capacités de l'entrepreneur. Nous proposons de revisiter notre compréhension de la figure de l'entrepreneur à

travers le concept de l'ambidextrie organisationnelle. La notion de l'opportunité entrepreneuriale est au cœur de notre approche. Nous avons avancé le concept de l'entrepreneur ambidextre comme étant la personne capable d'explorer et d'exploiter simultanément les opportunités entrepreneuriales pour repositionner le débat sur l'ambidextrie dans la recherche en entrepreneuriat sur la personnalité de l'entrepreneur et le contexte de son action entrepreneuriale.

Partant des approches séquentielle et simultanée de l'action entrepreneuriale ainsi que des logiques créative (patchwork) et prédictive (puzzle), nous avons essayé d'identifier les capacités nécessaires à l'exploration des opportunités mais aussi celles qui permettent le suivi et l'exploitation de celles-ci. Il s'agit des capacités d'exploration relatives à la mobilisation de l'expérience, l'appartenance à un réseau d'acteurs, l'élargissement de la base de connaissances, etc... Les capacités d'exploitation des opportunités se réfèrent aux capacités managériales qui permettent à l'entrepreneur d'organiser, coordonner, contrôler les différentes activités. Il s'agit aussi de ses capacités d'optimiser et de stabiliser les routines organisationnelles et d'améliorer les compétences et les processus existants.

Outre cette taxonomie, l'entrepreneur ambidextre est celui qui est capable d'assurer des connexions entre les deux types d'activités : exploration et exploitation d'opportunités. L'ouverture (*openness*) et le réseautage (*networking*) ainsi que l'équilibre qui pourrait être crée entre le *change-oriented activities* et le *task-oriented activities* apparaissent aussi comme des capacités fondamentales pour atteindre l'ambidextrie entrepreneuriale.

Les implications de cette recherche sont multiples. Sur le plan théorique, nous situons l'ambidextrie au niveau individuel alors que la plupart des travaux se situent au niveau organisationnel. Nous considérons les entrepreneurs qui disposent des capacités de relier l'exploration et l'exploitation d'opportunités comme étant ceux qui réussissent et pérennisent leurs projets entrepreneuriaux. Si l'ambidextrie organisationnelle est largement avancée par la littérature comme un facteur explicatif de la performance à long terme, nous pouvons supposer l'ambidextrie entrepreneuriale comme étant un déterminant de base de la pérennité des projets d'entreprises.

Nous avons mis l'accent sur l'entrepreneur parce qu'il représente la cheville ouvrière des structures de petite taille. La toute petite entreprise s'identifie par son créateur dirigeant et joue un rôle stratégique dans le pilotage de ces entités. Si la corrélation entre l'ambidextrie organisationnelle et la performance est positive, elle ne peut cependant être traitée qu'au niveau individuel dans le cas des petites organisations. D'où l'intérêt d'introduire l'ambidextrie entrepreneuriale et plus précisément les capacités de l'entrepreneur qui permettent d'atteindre l'ambidextrie.

Ce repositionnement de la réflexion sur la personne de l'entrepreneur par le recours à la notion de situation entrepreneuriale fait apparaître plusieurs pistes de recherches futures.

Le concept d'ambidextrie fondé sur la combinaison des capacités d'exploration et d'exploitation pose la question des limites de l'individu-entrepreneur pour maîtriser seul ces deux dimensions. D'une certaine manière, cela questionne corollairement sur le rôle joué par l'environnement social (le contexte) et la nature collective du processus entrepreneurial dans la maîtrise de l'ambidextrie. Ainsi, nous pouvons faire l'hypothèse que les combinaisons variées de l'ambidextrie

(exploration/exploitation) varient selon le contexte de l'entrepreneur, le secteur d'activité et sa personnalité.

Ce dernier point, la personnalité de l'entrepreneur, permet d'évoquer les déterminants individuels de l'ambidextrie entrepreneuriale. La question des compétences entrepreneuriales, très compliquée à traiter dans le champ scientifique présente ainsi une nouvelle voie potentielle de recherche qui gravite autour de la nature des compétences liées aux capacités d'exploration et d'exploitation, leur légitimité et finalement l'utilité de les définir.

Parallèlement à l'approche comportementaliste de la notion de compétences entrepreneuriales, la "logique créative" et la double réflexion "convergente" et "divergente" de l'entrepreneur pourraient vous permettre de mobiliser davantage l'approche cognitiviste et socio-constructiviste. Là encore, une nouvelle piste de recherche orientée vers la manière dont les individus-entrepreneurs combinent des activités mentales qui mobilisent des parties différentes du cerveau et nécessitent des efforts cognitifs singuliers.

L'ambidextrie amène également à poser les bases d'une voie de recherche centrée sur la temporalité : la simultanéité dans la mobilisation des capacités liées aux situations d'exploration ou d'exploitation. Cette notion de "simultanéité" devrait être définie et explicitement illustrée dans des recherches ultérieures en posant les questions suivantes: A quelle durée fait-elle référence dans le processus entrepreneurial ? Comment se définit-elle concrètement dans l'agenda de l'entrepreneur ? Pourquoi parle-t-on alors de simultanéité ? N'est-ce pas plutôt une mobilisation croisée permanente des deux capacités ? D'autre part, la temporalité renvoie également à la combinaison de l'activité à court et moyen terme (incarnée par le concept d'exploitation et la pensée convergente) et la création d'une vision à long terme (représentée par la pensée divergente, créative). Cette combinaison relève-elle d'une relation dialogique (Morin, 2005) ? Comment s'opérationnalise-t-elle dans la vie quotidienne de l'entrepreneur ?

Enfin, l'approche "connexionniste" (réseautage) ouvre d'autres pistes qui rejoignent les travaux scientifiques existants sur le développement des réseaux mobilisant par exemple la théorie du capital social.

Sur le plan pratique, l'ambidextrie entrepreneuriale permet de revoir les travaux sur les compétences entrepreneuriales. En effet, en plus des compétences techniques et managériales largement traitées dans la littérature qui relèvent de la logique prédictive (exploitation des opportunités entrepreneuriales), il est essentiel de travailler sur des référentiels de compétences qui relèvent de la logique créative (exploration des opportunités entrepreneuriales). L'enseignement de l'entrepreneuriat et l'éducation à l'esprit d'entreprise doivent être repensés dans une approche systémique de reliance des différents modes de pensée et d'activités. La troisième catégorie de capacités à prendre en compte est celle qu'on qualifie de « capacités de connexion », *connecting capacities*. Ces dernières permettent de relier l'exploration et l'exploitation.

La présente recherche qui tente d'introduire une ébauche du modèle conceptuel de l'entrepreneur ambidextre présente certaines limites. La limite la plus importante est l'absence de cas empirique

pour vérifier la validité des concepts avancés. Des recherches qualitatives exploratoires et quantitatives vont certainement structurer davantage la réflexion autour de cette thématique.

Références

- Adler, P.S., Goldoftas, B., et Levine, D.I., (1999). *Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System*. Organization Science, vol 10, pp: 43-68.
- Bird, B., Schjoedt, L., Baum, J. R., (2012). *Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement*. Entrepreneurship Theory and Practice, 36, pp: 889-913.
- Bonesso, S., Fabrizio Gerli, F., et Scapolan, A., (2014). *The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?*. European Management Journal, vol 32 (3), pp : 392-405.
- Bot, S.D., (2012). *Process Ambidexterity for Entrepreneurial Firms*. Technology Innovation Management Review, pp: 21-27.
- Burt, R. S., (1995). *Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur*. Revue française de sociologie, pp : 599-628
- Burt, R. S., (1992). *Structural holes : the Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Chen, E. L. et Katila. R., (2008). *Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: simultaneous or sequential?* Handbook of Technology and Innovation Management.
- Davidsson, P., (2015). *Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization*. Journal of Business Venturing, vol 30, (5), pp: 674-695
- Duncan, R.B., (1976). *The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation*. In R.H. Kilmann, L.R. Pondy et D. Slevin (Eds.), *The management of organization design: strategies and implementation*, pp:167-188. New York, NY: North Holland.
- Dutta, D.K., Crossan, M.M., (2005). *The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework*. Entrepreneurship, Theory and Practice, vol 29 (4), pp: 425-449.
- Fang, C., Lee, J., et Schilling, M.A., (2010). *Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organization learning*. Organization Science vol 2(3), pp: 625-642.
- Fayolle A., (2004). *A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine*, Revue Internationale PME, Vol 17, (1), pp : 101-121.
- Fayolle, A., et Verstraete, T., (2005). *Paradigmes et entrepreneuriat*. Revue de L'entrepreneuriat, Vol 4, N°1
- Gibson, C.B et Birkinshaw, J., (2004). *The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity*. Academy of Management Journal, vol 47, pp: 209-226.
- Goossen, M., & Bazazzian, N., (2012). *Consistently Capricious: Simultaneous and Sequential Exploration and exploitation*. DRUID Academy
- Granovetter, M., (1973). *The strength of weak ties*. American Journal of Sociology, 78 (6), pp:1360-1380
- Julien P.A., et Marchesnay, M., (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris, Économica.
- Kornish, L.J., Ulrich, K.T., (2011). *Opportunity spaces in innovation: empirical analysis of large samples of ideas*. Management Science, vol 57 (1), 107-128
- Koubaa, S., (2014), *Management stratégique des connaissances et capacité d'absorption dans le contexte des relations interentreprises*, La Revue des Sciences de Gestion, vol 2 N° 266, pp : 109-120.
- Lee, J.H., Venkataraman, S., (2006). *Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities*. Journal of Business Venturing, vol 21 (1), pp:107-123.
- March, J. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Organization Science, vol. 2, pp: 71-87.
- Meeks, M (2012). *Entrepreneurial ambidexterity* (interactive paper), Frontiers of Entrepreneurship Research: Vol. 32: Iss. 12, Article 21
- Mom T, Van Den Bosch, F., and Volberda H (2007). *Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up and horizontal knowledge inflows*. Journal of Management Studies vol 44(6), pp: 910-931.

- Mom.T., Van den Bosch. F., and Volberda. H., (2009). *Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms*. Organization Science, vol 20(4), pp: 812–828
- Morin. E., (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Editions du seuil
- Neck, H., (2011). *Cognitive ambidexterity: the underlying mental model of the entrepreneurial leader*. In The new entrepreneurial leader (S.dir. Greenberg et al. (2011)). Berrett-Koehler Publishers.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G., (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press
- O'Reilly, C.A et Tushman, M.L. (1996). *Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change*. California Management Review, vol 15, pp: 317-332.
- O'Reilly, C.A et Tushman, M.L. (2004). *The Ambidextrous organization*. Harvard Business Review, vol 82, pp : 74-81
- O'reilly,c., et Tushman.M.L., (2013). *Organizational ambidexterity: past, present, and future*. Academy of Management Perspectives , vol 27 (4), pp: 324-338.
- Papachroni. A., Heracleous.L., et Paroutis.S., (2014). *Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: building a novel research agenda*. The journal of applied behavioral science, pp:1-23.
- Rothaermel, F.T., Deeds, D.L, (2004). *Exploration and exploitation alliances in biotechnologies: a system of new product development*. Strategic Management Journal, vol 25, pp: 287-306.
- Sarasvathy, S., Dew, N., Velamuri, R., Venkataraman, S., (2003). *Three views of entrepreneurial opportunity*. In: Acs, Z.J., Audretsch, D.B. (Eds.), Handbook of Entrepreneurship Research. Kluwer, Dordrecht, NL, pp. 141–160.
- Schindehutte, M., & Morris, M. H. (2009). *Advancing strategic entrepreneurship research: The role of complexity science in shifting the paradigm*. Entrepreneurship Theory and Practice, vol 33, pp : 241-276.
- Schmitt,C., Gallais, M. et Fabbri,R., (2008). *De la vision aux situations entrepreneuriales : réflexions et proposition d'une méthode pour aborder les situations entrepreneuriales*. Cahier de Recherche n°2008-12 CEREFIGE.
- Schmitt.C., Husson. J., NOBILE . D., Morua.J., Marin.A., et Majdoulineles.I., (2015), *Situations entrepreneuriales Définition et intérêts pour la recherche en entrepreneuriat*. 9e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Nantes, France, 20-22 mai.
- Shane, S. (2000). *Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*. Organization Science, vol 11(4), pp: 448–469.
- Shane, S., (2012). *Reflections on the 2010 AMR Decade Award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research*. Academy of Management Review. Vol 37 (1), pp:10-20
- Shane, S. et Venkataraman.S., (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. Academy of Management Review vol 25, pp: 217-226.
- Short, J.C., Ketchen, D.J., Shook, C.L., Ireland, R.D., (2010). *The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: past accomplishments and future challenges*. Journal of Management, vol 36 (1), pp: 40–65.
- Smith, W.K. et Tushman,M.L., (2005). *Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams*. Organization Science, vol 16, pp: 522-536.
- Torrès.O (1999). *Les PME*. Editions Flammarion
- Tushman ML, Smith WK et Binns A., (2011), *The ambidextrous CEO*. Harvard Business Review, 89, (6), pp: 74-80
- Volery, T., Muller, S. et Simens, B-V., (2013), *Entrepreneur ambidexterity: a study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises*, International Small Business Journal o(o), pp : 1-21.
- Winter, S. et Szulanski, G. (2001), *Replication as strategy*. Organization Science, vol 12 (6), pp : 730-743.