

CHAPITRE 3

La firme entrepreneuriale et l'orientation entrepreneuriale : un regard vers la construction d'une opportunité par les entreprises familiales

Jean-Michel DEGEORGE

Groupe INSEEC - Lyon

Salma FATTOUM

Groupe INSEEC - Lyon

Résumé

En France, l'entrepreneuriat est au cœur des préoccupations actuelles. Au niveau économique, un enjeu majeur concerne le développement des entreprises existantes, ce dernier pouvant être abordé par l'exploitation d'opportunité entrepreneuriale. Pourtant, toutes les entreprises ne semblent pas être en mesure de construire ou d'identifier ces opportunités de développement.

Une des approches en entrepreneuriat (Messegghem, 2006 ; Chabaud et Messegghem, 2010) place la notion d'opportunité au centre de nombreuses recherches aussi bien en économie (Schumpeter, 1935 ; Kirzner, 1979) qu'en sciences de gestion (Bygrave et Hoffer, 1991 ; Stevenson, 2000 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Messegghem, 2006 ; Chabaud et Messegghem, 2010). En lien avec cette notion, plusieurs concepts ont été proposés afin de mieux appréhender les caractéristiques d'une

organisation entrepreneuriale : la 'firme entrepreneuriale' (Miller, 1983), 'l'orientation entrepreneuriale' (Covin et Slevin, 1989 ; Lumpkin et Dess, 1996) et le 'management entrepreneurial' (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Stevenson, 2000).

À partir de ces différents travaux, notre recherche se concentre sur le processus de construction ou d'identification d'une opportunité entrepreneuriale par les entreprises familiales au travers des caractéristiques, proposées par la littérature, de la firme entrepreneuriale et des différentes dimensions de l'orientation entrepreneuriale. Plus précisément, notre objectif consiste, à partir d'une étude qualitative (à l'aide de huit entretiens semi-directifs avec des entreprises familiales), à rapprocher le processus conduisant les entreprises à exploiter une opportunité entrepreneuriale des caractéristiques inhérentes à ces dernières (organisation, comportement, environnement). Nos résultats sont ensuite discutés.

Mots-clés : Opportunité, Firme entrepreneuriale, Orientation entrepreneuriale, Configuration organisationnelle, Entreprise familiale

Introduction

En France, l'entrepreneuriat prend en compte plusieurs préoccupations qui concernent aussi bien la création et la reprise d'entreprise que le développement des entreprises existantes. Sur un parc d'environ 3,033 millions d'entreprises existantes¹ en France, 50 % environ sont des entreprises familiales. Plus précisément, selon Allouche et Amann (2002) qui ont étudié l'évolution du poids des entreprises familiales en France sur les 20 dernières années, près de 90 % des petites et moyennes entreprises et environ 60 % des entreprises de 50 millions à 2 milliards de chiffre d'affaires sont contrôlées par des familles. Une étude plus récente effectuée en France par le cabinet PriceWaterHouses (2006) fait ressortir que 75 % des entreprises de taille moyenne sont dirigées par un membre d'une famille possédant tout ou une partie du capital. De ce fait, le développement de ces dernières devient un enjeu majeur, notamment dans une période de difficultés économiques.

1. Source ESANE – INSEE (2011 – base 2008).

Des organisations existantes peuvent exercer un comportement entrepreneurial comme le montre la littérature sur le *corporate entrepreneurship* (Ireland et al., 2009). En ce sens, le processus d'identification et d'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale constitue une phase primordiale dans la perspective de développement des entreprises. Dans ce cadre, l'entreprise (le dirigeant, mais également l'ensemble de l'organisation) va chercher à développer de nouvelles opportunités. Pourtant, les entreprises ne semblent pas toutes être en mesure de construire ou d'identifier des opportunités qui leurs permettront de se développer.

Plusieurs concepts ont été proposés afin de mieux appréhender les caractéristiques d'une organisation entrepreneuriale : la 'firme entrepreneuriale' (Miller et Friesen, 1982 ; Miller, 1983), 'l'orientation entrepreneuriale' (Covin et Slevin, 1989 ; Lumpkin et Dess, 1996) et le 'management entrepreneurial' (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Stevenson, 2000). Pourtant, peu de travaux se sont jusqu'à lors concentrés sur une analyse conjointe de ces différents concepts. Brown et al. (2001), en réalisant une étude empirique, proposent une échelle de mesure en insistant sur l'aspect complémentaire des concepts. Cependant, ils ne proposent pas de voies futures quant à l'utilisation conjointe de ces construits (Fayolle, 2010). En effet, l'entrepreneuriat organisationnel est un domaine de recherche peu intégrateur (Basso et al., 2009 ; Ireland et al., 2009 ; Fayolle, 2010). À notre connaissance, peu de travaux, à l'exception de Fayolle (2010) qui propose, à la suite d'Ireland et al. (2009), une approche cumulative et intégratrice de ces concepts théoriques à partir de recherches qualitatives, a intégré ces différentes approches dans une même recherche. Notre travail s'inscrit donc dans cette veine intégratrice afin de prendre en compte la complexité et l'hétérogénéité de l'entrepreneuriat organisationnel, tout en conservant une approche dynamique.

Depuis plusieurs années, des recherches mettent en exergue les caractéristiques des firmes entrepreneuriales. Miller (1983) a cherché à préciser les configurations qui pourraient être mises en avant. Trois types de firmes émergent : l'organisation simple, l'organisation planificatrice et l'organisation organique. Plusieurs caractéristiques spécifiques sont proposées en fonction de ces configurations : la stratégie adoptée, l'organisation en elle-même, l'environnement et le dirigeant. Par la suite, Covin et Slevin (1990) introduisent la notion d'orientation entrepreneuriale et proposent de mesurer l'intensité entrepreneuriale au sein d'une firme. Les trois

dimensions retenues sont la prise de risque, la proactivité et l'innovation. Enfin, pour Stevenson et Jarillo (1990 : 23), « *An entrepreneurial organization is that which pursues opportunities, regardless of resources currently controlled* ». Stevenson (2000) poursuit en proposant un modèle opposant une vision classique du management à une vision entrepreneuriale. Brown et al. (2001) rapprochent ces deux derniers cadres en examinant la convergence entre le management entrepreneurial d'une firme (Stevenson, 2000) et l'orientation entrepreneuriale.

Par ailleurs, l'entreprise familiale constitue un objet de recherche spécifique. En effet, considérée pendant des années comme n'ayant pas de caractéristiques particulières, l'entreprise familiale n'a pas reçu un véritable intérêt académique avant les années 1980. Les premiers travaux dans ce champ ont été lancés au début des années 1950 aux États-Unis et se sont lentement développés jusqu'aux années 1980 pour commencer à connaître enfin une vraie consécration dans les années 1990. Cette consécration a été marquée par une multiplication du nombre d'articles sur l'entreprise familiale ainsi que par la création de plusieurs centres de recherche dédiés aux problématiques qui touchent l'entreprise familiale². Désormais, la justification de l'intérêt porté à l'étude de l'entreprise familiale est dépassée et nous assistons à une véritable spécialisation autour des problématiques propres à ce type d'entreprise. Bien que les études qui se sont intéressées à la problématique de la succession dans les entreprises familiales soient nombreuses, la plupart d'entre elles se sont focalisées sur la planification de la succession et sur le processus en lui-même. Il n'y a pas d'études, à notre connaissance, concernant l'opportunité entrepreneuriale dans l'entreprise familiale. Pourtant plusieurs spécialistes sont d'accord sur le fait qu'une des menaces qui guette ce type d'entreprise et qui le fragilise est la mauvaise gestion de leur développement, causée entre autres par une mauvaise appréciation des opportunités entrepreneuriales.

L'objectif de notre recherche consiste à mieux comprendre le processus conduisant une entreprise familiale à la construction ou à l'identification d'une opportunité entrepreneuriale. Pour cela, nous retenons les travaux de Miller et Friesen (1982) et Miller (1983) sur les configurations des firmes ainsi que sur les travaux de Covin et Slevin (1990) sur l'orientation

2. Notamment le « Family Firm Institute » aux États-Unis en 1986, le « Family Business Network » en Europe (IMD, Lausanne) en 1990 et le « Centre de recherche sur l'Entreprise Familiale en France » (CREFF) en 1997.

entrepreneuriale. Plus précisément, nous cherchons à mieux appréhender les caractéristiques organisationnelles de ce type d'entreprise, à partir des travaux cités précédemment, en relation avec l'opportunité entrepreneuriale. Ceci nous conduit à proposer une discussion sur les spécificités de ce terrain. Notre travail étant exploratoire nous désirons mesurer la pertinence de nos entretiens et résultats quant à l'opportunité en évaluant la relation avec des approches très largement utilisées par les chercheurs (l'orientation entrepreneuriale et la firme entrepreneuriale) afin de mesurer le niveau entrepreneurial d'une firme. Notre approche multiple se justifie notamment au regard des travaux de ces mêmes auteurs qui précisent que l'orientation entrepreneuriale « *is also an incomplete assement of firm-level entrepreneurship* » (2001 : 965). Ainsi, les chercheurs peuvent être conduits à utiliser plusieurs instruments afin d'appréhender ces problématiques. Stevenson et Jarillo (1990) avancent également que : "*the OI approach asserts that, beyond the period of its creation, an organization may adopt an entrepreneurial orientation by pursuing new opportunities*". Ceci nous conduit donc à rapprocher, dans cette recherche, les travaux de Miller (1983), les travaux sur l'orientation entrepreneuriale avec la notion d'opportunité entrepreneuriale.

Nous présentons dans une première section une revue de littérature sur les travaux relatifs à la firme entrepreneuriale de Miller (1983), sur les recherches portant sur l'orientation entrepreneuriale, sur l'opportunité entrepreneuriale ainsi que sur les entreprises familiales. Ensuite, la méthodologie retenue, le terrain abordé ainsi que nos résultats sont présentés. Enfin, nous proposons une discussion de nos résultats.

1. Le cadre théorique retenu

Nous abordons tout d'abord une revue de littérature, à partir des travaux de Miller, sur les différents types de firme. Ensuite, nous nous concentrons sur le concept d'orientation entrepreneuriale, et sur la notion d'opportunité entrepreneuriale avec ses différentes acceptions. Nous présentons enfin les spécificités des entreprises familiales.

1.1 La conception de la firme entrepreneuriale (Miller, 1983)

Miller (1983), en s'inspirant des travaux de Mintzberg (1973, 1979), propose de repérer des archétypes d'entreprises. Il s'agit de désigner des configurations organisationnelles à partir d'un environnement donné. Certaines dimensions clés sont étudiées afin de mieux comprendre comment une entreprise s'adapte à son environnement ou comment cette dernière développe des stratégies afin d'améliorer sa performance (Zahra et Covin, 1995 ; Lumpkin et Dess, 2001 ; Wiklund et Shepherd, 2005 ; Rauch et al., 2009). Les principales variables retenues sont la stratégie et sa diffusion au sein de l'organisation, l'organisation en elle-même, l'environnement ainsi que le style managérial du dirigeant. Miller propose donc trois types d'organisation :

– Type 1 : l'organisation « simple » : la nécessité de leadership

Ce type d'organisation est décrit comme celui qui ressemble le plus à une entreprise familiale. En effet, il s'agit de petites entreprises évoluant dans un environnement homogène et souvent dirigées par un patron propriétaire. Le pouvoir est centralisé autour d'une ou deux personnes. Dans ce type d'organisation, les stratégies ne sont pas explicites et formalisées mais plutôt implicites et provenant d'une (vague) vision des dirigeants. Miller considère que trois facteurs peuvent influencer le niveau d'entrepreneuriat au sein de ces organisations : la personnalité du dirigeant, son pouvoir, et ses connaissances. En effet, la personnalité du dirigeant est un facteur clef dans l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise. Il possède un lieu de contrôle interne. Par ailleurs, la centralisation des décisions est un facteur positivement corrélé à l'orientation entrepreneuriale. Enfin, dans les petites entreprises, le dirigeant possède la plupart des connaissances (sur les marchés, sur les produits ou sur les technologies). Il apporte donc de nombreuses idées innovantes. Nous verrons plus loin que la centralisation du pouvoir ne concerne pas forcément que les petites structures et *vice versa*.

En résumé, la firme entrepreneuriale, au sein de ce type d'organisation, est principalement influencée par le dirigeant du fait de sa personnalité, de son pouvoir et de ses connaissances. Cependant, certaines limites doivent être prises en compte au niveau de la perception de l'environnement et de la structure organisationnelle en elle-même (réseau, limites cognitives sur la perception de l'environnement...).

– Type 2 : l'organisation « planificatrice » : une vision stratégique

Ces organisations sont régies par des systèmes de planification et de contrôle réglés et formels. L'environnement est stable et prévisible. Les stratégies de développement (produits/marchés) explicites et intégrées au sein de l'organisation influencent positivement l'entrepreneuriat. Le niveau de développement de l'entrepreneuriat, dans une organisation planificatrice, dépend donc de la stratégie des dirigeants et de la qualité d'intégration de cette dernière.

Cela met donc, à nouveau, en avant l'importance du dirigeant. Le pouvoir reste centralisé et le lieu de contrôle est interne (comme dans le cas de l'organisation simple). Un environnement dynamique et hostile ne permet pas d'obtenir une corrélation avec des entrepreneurs issus de l'échantillon des planificateurs. Seule une stratégie planifiée, régulée et prévisible est acceptable.

– Type 3 : l'organisation « organique » : la prégnance de l'environnement et de la structure

Ce type d'organisation évolue dans un environnement dynamique avec de nombreuses fluctuations. Face à cet environnement complexe, l'organisation adopte une structure plutôt organique qui lui permet de s'adapter plus aisément. Plusieurs propositions sont avancées. Dans un environnement dynamique et hostile, l'organisation doit innover. Dans ce but, la décentralisation de l'autorité permet à la firme de s'adapter et donc d'innover. Ensuite, la structure organisationnelle influence fortement le développement de la firme entrepreneuriale. Le recours aux experts et une forte communication interne permettent de développer des idées innovantes. Le lieu de contrôle de la direction a peu d'influence sur l'orientation entrepreneuriale de la firme organique. Enfin, alors que dans une organisation planificatrice la stratégie clairement énoncée et intégrée appuie le développement de l'entrepreneuriat, cela est moins vrai dans une organisation organique. Elle doit travailler en étroite collaboration avec des experts dans un but commun.

Ainsi, les deux facteurs déterminants dans une organisation organique sont l'environnement et la structure interne.

Enfin, pour Miller (1983 : 771), « *An entrepreneurial firm is one that engages in product market innovation, undertakes somewhat risky ventures,*

and is first to come up with proactive innovations, beating competitors to the punch ». Nous retrouvons, dans cette définition, les trois dimensions clés qui seront ensuite reprises par Covin et Slevin (1989) pour proposer le concept d'orientation entrepreneuriale. En fonction des trois types de firmes proposés (simple, planificatrice ou organique), les déterminants de l'entrepreneuriat sont différents. Dans un environnement homogène et compétitif, l'organisation simple pourra être qualifiée d'entrepreneuriale à partir de son dirigeant (personnalité, pouvoir, connaissances). L'entreprise planificatrice entrepreneuriale se caractérise par une vision précise intégrée au sein de l'organisation, évoluant dans un environnement stable. Enfin, la firme entrepreneuriale organique innove à partir des mouvances de son environnement.

Le tableau suivant synthétise les principales caractéristiques des différents types de firme.

La firme entrepreneuriale et ses principales caractéristiques

Type d'organisation Caractéristiques	Simple	Planificatrice	Organique
Stratégie	Implicite	Explicite et intégrée	Explicite
Dirigeant	Pouvoir centralisé <i>Locus of control</i> interne	Planification et contrôle	Pouvoir décentralisé
Organisation	Petite taille	Différenciation interne Poids de la R&D et de la veille Innovation (fort degré d'explicitation et d'intégration des stratégies	Forte communication ouverte entre les services Poids de la R&D et de la veille
Environnement	Homogène et compétitif	Stable et prévisible	Complexe Dynamique, hostile et hétérogène

1.2 Le concept d'orientation entrepreneuriale

Dans la continuité des travaux de Mintzberg (1973, 1979), de nombreux auteurs ont cherché à préciser quels seraient les attributs de la firme entrepreneuriale. Covin et Slevin (1988, 1990, 1991) proposent le concept d'orientation entrepreneuriale.

Selon Miller, trois types de variables peuvent expliquer le succès ou l'échec d'une organisation pour s'adapter ou pour se développer : l'environnement,

la structure organisationnelle et le répertoire de comportements (Basso et al., 2009). Trois dimensions principales caractérisent ces comportements : l'innovation, la proactivité et la prise de risque. Concernant l'innovation, elle se matérialise par le nombre et la nouveauté des produits, ou services, proposés ainsi que par l'accès à de nouveaux marchés. D'autres caractéristiques permettent de mesurer cette innovation : le niveau de R&D, les procédés de production (ou de méthode) et plus généralement le changement dans le processus de fabrication. Les auteurs (Miller et Friesen, 1982) identifient deux types de comportement (Luno et al., 2010) : certaines firmes valorisent l'innovation en tant que telle sans contrainte de l'environnement, alors que d'autres tentent d'innover uniquement pour répondre à un environnement menaçant. La proactivité, quant à elle, est incarnée par la nature des décisions prises pour faire face aux évolutions de l'environnement (est-ce que l'entreprise réagit aux mouvances de l'environnement ou tente-elle de façonner son environnement par l'introduction de nouveaux produits, de nouvelles technologies...? ; l'entreprise suit-elle le leader (*low proactiveness*) ou alors est-elle la première à agir ?). Enfin, la prise de risque se mesure par une aversion au risque ou à l'inverse, l'entreprise engage-t-elle des ressources avec un risque d'échec élevé (et des gains potentiels importants) ?

Une distinction peut être faite entre l'intention de développer une orientation entrepreneuriale et le résultat de ce processus. Par extension, l'orientation entrepreneuriale concerne t-elle un comportement observable (dans notre cas la construction de l'opportunité) ou plutôt une intention inférable (la volonté de la construire ou de l'exploiter) ? Ensuite, une interrogation existe sur la stabilité de cette orientation entrepreneuriale. Différents facteurs peuvent être avancés concernant une évolution possible : le changement de dirigeant, une modification forte de l'environnement, de la structure du capital, une étape dans le développement de l'entreprise... Nous reviendrons sur ces points à la lecture de nos résultats.

Les recherches actuelles discutent de la combinaison, nécessaire ou non, de ces trois variables pour évaluer l'orientation entrepreneuriale d'une firme. Ainsi, les trois facteurs (prise de risque, innovation et proactivité) devraient être combinés même s'ils ne sont pas forcément liés entre eux (l'entreprise doit agir sur les trois facteurs à la fois). Basso et al. (2009) argumentent ce point en avançant qu'une firme peut innover sans pour autant être considérée comme entrepreneuriale. Enfin, Lumpkin et Dess

(1996) répondent eux aussi à la question suivante : qu'est-ce qui fait une firme 'entrepreneuriale' ?, Ils apportent une réponse similaire : « *Any firm that engages in an effective combination of autonomy, innovativeness, risk-taking, proactiveness and competitive aggressiveness is entrepreneurial* » (1996 : 162).

1.3 L'opportunité au centre de la firme entrepreneuriale

Intuitivement, la notion d'opportunité est intégrée à l'entrepreneuriat. Elle apparaît fréquemment dans la littérature, notamment au travers d'articles fondateurs (Kirzner, 1997; Venkataraman, 1997, Shane et Venkataraman, 2000) et se situe au cœur du processus entrepreneurial (« *as a sequence of events (or activities) that describe how things change over time* » ; Van de Ven et Poole, 1995). Plusieurs perspectives sont adoptées afin de l'étudier (McMullen et al., 2007 ; Alvarez et Barney, 2007). Ceci a conduit à l'apparition de nombreuses définitions et des faiblesses d'opérationnalisation (Hansen et al., 2009). Il existe donc plusieurs conceptions de l'opportunité entrepreneuriale. Schumpeter (1935) assimile l'opportunité à l'innovation (plutôt radicale) lorsqu'il précise que l'opportunité entrepreneuriale est la résultante d'une nouvelle combinaison de facteurs de production qui se manifeste dans l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, lors de l'exploitation d'un nouveau marché, de la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement et, finalement, d'une nouvelle forme d'organisation industrielle. Ici, l'opportunité est un moyen, comme l'innovation, d'obtenir un résultat (création de valeur ou d'organisation). Par ailleurs, nombreuses sont les définitions assimilant l'opportunité à un déséquilibre provenant du marché. Pour l'économiste Kirzner (1979), l'opportunité vient d'un dysfonctionnement sur un marché ou sur une industrie. Pour lui, une opportunité est une imperfection du marché ou un déséquilibre économique qui peuvent être exploités par un entrepreneur en ramenant le marché à un état d'équilibre. Kirzner décrit l'entrepreneur avec une qualité particulière, l'*alertness*. Cette vigilance entrepreneuriale est une compétence développée chez l'entrepreneur qui lui permet de savoir ou est l'information pertinente (Chabaud et Ngijol, 2004, 2007). De son côté, Casson (1982) assimile les opportunités à des occasions de nouveaux biens, ou services, matières premières ou méthodes d'organisation qui peuvent être présentés et vendus à un prix plus élevé que leurs

coûts de production. Pour celui-ci, opportunité va de pair avec nouveauté. Pour McMullen et Shepherd (2006), un changement dans l'environnement est également vu comme une source d'opportunité pour développer une affaire.

D'autres points de vue accordent beaucoup plus de place à la subjectivité des individus. C'est ainsi que Stevenson et Jarillo (1990) définissent l'opportunité par référence à une 'situation future jugée désirable et faisable'. Pour Bygrave et Hoffer (1991: 14), « *the entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them* ». Ils insistent sur deux dimensions principales du processus : l'aspect dynamique (le temps joue un rôle important, les projets et l'environnement évoluent au cours du temps) et l'aspect holistique (l'évolution est la résultante d'un système de variables en interaction) (Fayolle, 2005). Cette approche place l'individu et ses aspirations au centre de l'explication du phénomène entrepreneurial (Messeghem, 2006). Stevenson (2000) poursuit dans ce sens: « *Entrepreneurship is the pursuit of opportunity beyond the resources you currently control* ». Cette définition prend en compte aussi bien l'individu que l'environnement (la société) dans lequel il évolue. Enfin, Shane et Venkataraman (2000) proposent une modélisation de l'opportunité entrepreneuriale au travers de trois étapes : l'identification, l'évaluation et l'exploitation.

Il n'y a donc pas de consensus sur ce qu'est une opportunité et comment elle est identifiée, reconnue ou créée. « *There is at present no agreed upon understanding, neither theoretical nor empirical, of what an opportunity recognition entails* » (Dimov, 2007 : 723). Dans ce travail, nous reprenons donc la modélisation de Shane et Venkataraman (2000) et, en lien avec notre objet de recherche, nous nous concentrons sur la phase d'identification. Pour nous, en adoptant une posture constructiviste, le processus d'identification ne peut être ramené à une vision isolable dans le temps, à un moment de basculement. La perspective de construction d'opportunité implique l'enchaînement d'actions qui conduisent peu à peu à l'identification, sans formalisation (automatique) consciente de la part du groupe ou de l'individu. Dans ce cas, seule une analyse *a posteriori* peut mettre en lumière ce processus.

Nous présentons dans la partie qui suit l'entreprise familiale et ses spécificités.

1.4 L'entreprise familiale

Très nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés à la définition de l'entreprise familiale. Alden Lank³ (1997) n'est d'ailleurs pas le seul à affirmer qu'il existe probablement autant de définitions du concept d'entreprise familiale que de chercheurs dans ce domaine. Deux synthèses de l'ensemble des définitions de l'entreprise familiale qui ont été proposées par Allouche et Amann (2000) et par Poulin-Rehm (2006) font toutefois ressortir trois critères récurrents. Ces critères sont : le contrôle du capital par la famille, la direction de l'entreprise par la famille et enfin la transmission familiale. Nous retenons pour notre travail ces trois critères pour définir l'entreprise familiale.

L'entreprise familiale est différente car elle se trouve à l'intersection de deux « entités » aux objectifs différents (Goetschin, 1987). En effet, alors que la famille privilégie l'affectivité, la tradition et la sécurité, l'entreprise a des valeurs plus rationnelles qui sont le profit, la croissance et la compétitivité. Dans une famille les membres sont en général évalués pour ce qu'ils sont alors que dans l'entreprise, ils sont plutôt évalués sur ce qu'ils font. Sauf que dans une entreprise familiale, nombreux sont les membres d'entreprise qui font partie également de la sphère familiale. Ainsi, le rôle du chef d'entreprise sera d'assurer un équilibre entre l'entreprise et la famille et d'essayer de trouver des consensus entre les objectifs « familiaux » et « professionnels » afin d'assurer la continuité de l'entreprise familiale.

Steier et Ward (2006) soulignent que les entreprises familiales diffèrent des entreprises non familiales et qu'une des principales différences est liée à l'influence que peut avoir la famille sur le comportement de l'entreprise. Le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à maintenir la stabilité malgré les changements managériaux auxquels elle doit faire face sous la pression interne ou externe. Face à une telle situation, l'entreprise familiale a des problèmes uniques liés à l'interdépendance entre la propriété et la gestion dans ce type d'entreprise (Beckhard et Dyer, 1983). Quand il y a un changement majeur dans l'entreprise, cela a un impact profond sur les relations entre les membres de la famille et entre la famille et les dirigeants. Tout le système devient de ce fait instable laissant la place à des comportements imprévisibles. Les raisons qui peuvent déclencher

3. Professeur à l'IMD Lausanne, fondateur et président de Family Business Network.

de tels comportements selon Beckhard et Dyer (1983) peuvent être entre autres : le décès du fondateur ou d'autres membres de la famille ayant un rôle clef, l'entrée d'un membre de la famille dans l'entreprise (ou l'échec à l'entrée d'un membre de la famille), décision de fusion ou de vente de l'entreprise et enfin une importante croissance ou le déclin de l'activité.

Ce type d'entreprise a une place prépondérante dans l'économie de plusieurs pays dont la France. Une étude effectuée par KPMG Entreprises portant sur 240 entreprises familiales françaises a fait ressortir différents constats. D'abord, 98 % des entreprises interrogées sont non cotées en bourse et 58 % d'entre elles détiennent 100 % du capital malgré les transmissions qui se font en moyenne tous les 30 ans. Il en ressort également que les entreprises familiales assurent leur indépendance financière et ont peu recours à l'emprunt avec un rapport endettement sur fonds propres de 32 % contre 78 % pour les petites et moyennes entreprises françaises non familiales. Ensuite, ces entreprises qui font principalement des investissements à faible risque, ont connu une croissance de leur chiffre d'affaires de plus de 19.4 %, soit 2 % de plus en moyenne que les entreprises non familiales de même taille. De plus, il s'avère, selon cette étude, que les entreprises familiales, dont plus de 50 % ont connu une croissance de leur effectif supérieure à 10 % en 5 ans, créent beaucoup plus d'emplois que l'ensemble des entreprises françaises. Enfin, les entreprises familiales privilégient une logique de continuité et de développement durable avec des ressources humaines fidèles à faible turn-over et une logique de réseau très développée. En ce qui concerne la gouvernance, elle n'est généralement pas structurée dans les entreprises familiales (seulement 6 % ont mis en place une charte de gouvernance). En matière de succession, les dirigeants des entreprises familiales interrogés souhaitent pérenniser leur patrimoine et plus de la moitié envisagent de céder leur entreprise à leur famille.

Le poids de l'entreprise familiale dans le tissu économique français et ses spécificités propres à sa nature familiale nous ont amenés à nous intéresser à la construction de l'opportunité entrepreneuriale pour ce type d'entreprise en particulier.

2. Une recherche exploratoire

Nous abordons tout d'abord les caractéristiques de notre étude qualitative puis les résultats de notre terrain de recherche.

2.1 Une étude qualitative

Afin d'étudier notre objet de recherche, nous nous appuyons sur huit études de cas, pour lesquelles nous avons reconstitué les processus qui ont conduit les entreprises à exploiter une opportunité entrepreneuriale. La présentation de ces différents cas et de la méthodologie de collecte des données permet de mieux comprendre leur intérêt.

2.1.1 La méthodologie utilisée

Eisenhardt (1989) établit qu'une approche qualitative est nécessaire et utile lorsque le phénomène n'est pas suffisamment connu et que l'objectif de la recherche est de construire plutôt que de tester. Kaufmann (1996) poursuit en précisant qu'il est essentiel de saisir que les méthodes qualitatives ont davantage vocation à comprendre, à détecter des comportements, des processus ou des modèles théoriques, qu'à décrire systématiquement, à mesurer ou à comparer. Nous nous sommes donc tournés naturellement vers une étude qualitative réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs. Afin d'accroître la cohérence quant à la logique stratégique de fonctionnement du marché, les entreprises choisies se positionnent uniquement sur un marché B to B. Les entreprises ont été sélectionnées par rapport à leur position face à une opportunité entrepreneuriale. En d'autres termes, nous avons choisi des entreprises venant, ou étant en cours, d'exploiter une nouvelle opportunité. Nous avons donc vérifié au préalable l'historique et la stratégie de l'entreprise. Nous avons réalisé huit entretiens. Les entretiens d'une durée d'environ 45 minutes (mini 35 min et maxi 1 h 30 min) se sont déroulés en face à face au sein des entreprises. Les participants s'exprimaient librement tout en respectant le guide d'entretien. Les entretiens ont été enregistrés. Les individus interrogés ont participé activement au processus étudié. Ce sont des dirigeants d'entreprise (actionnaires ou non, membres de la famille ou non) qui sont acteurs des processus. En ce sens, les entretiens nous ont permis de revenir sur des actions passées qu'ils ont, consciemment ou non, mises en œuvre au sein de leur organi-

sation. Nous avons réalisé un guide d'entretiens permettant d'aborder les différents thèmes (la construction de l'opportunité, la configuration organisationnelle des entreprises et l'orientation entrepreneuriale) ainsi que les différents sous-thèmes retenus de la littérature.

Tout d'abord, au regard de l'opportunité entrepreneuriale, les sous-thèmes retenus concernent le processus conduisant à la construction d'une opportunité. Les dimensions abordées sont l'intention de développer de nouvelles opportunités (en évaluant la précision perçue du chemin à suivre), les éventuels déplacements externes (Shapiro et Sokol, 1982), provenant de l'environnement, ou interne (crise économique, information nouvelle, changement de dirigeant...) ainsi que l'importance perçue et la conscience des actions à mettre en œuvre (mise en place d'un réseau, R&D...).

Au niveau de la configuration de la firme et de l'orientation entrepreneuriale, les thèmes retenus proviennent des travaux de Miller (1983) et les sous-thèmes choisis proviennent des échelles de mesure proposées dans la littérature (Miller et Friesen, 1977, 1978, 1982 ; Miller, 1983 ; Miller, 1987 ; Covin et Slevin, 1989 ; Knight, 1992 ; Zahra, 1993 ; Dess et al., 1997). Concernant la configuration des firmes, il s'agit de la stratégie mise en œuvre dans l'entreprise, son organisation, l'environnement ainsi que les caractéristiques du dirigeant. Les sous-thèmes évoqués lors des entretiens sont les suivants. Au niveau de la stratégie, nous abordons son degré d'intégration, d'explicitation et ses modalités de mise en œuvre. Concernant l'environnement, nous discutons de sa stabilité (ou de son dynamisme), de son caractère homogène ou non, de son niveau d'hostilité et de complexité. Au niveau de l'organisation, nous nous concentrons sur sa taille, sur les modes de communication interne, sur le poids de la R&D et de la recherche d'informations ainsi que sur la capacité à innover systématiquement. Pour le dirigeant, nous abordons principalement la centralisation ou non du pouvoir, le *locus of control* du dirigeant, son leadership, le fait qu'il soit propriétaire ou non de l'entreprise ainsi que son ancienneté à ce poste. En fonction de la configuration de la firme (simple, planificatrice ou organique), certaines dimensions ou certains types de relations seront mis en avant lors du traitement des entretiens (cf. tableau 1). Ensuite, nous évaluons le degré d'orientation entrepreneuriale des entreprises de notre échantillon. Les trois dimensions principales sont ainsi abordées : l'innovation (le nombre de produits nouveaux (ou marché, procédés, méthode...), la proactivité des décisions (l'entreprise façonne, ou non,

l'environnement dans lequel elle évolue (elle construit les règles de la filière) ; l'entreprise suit, ou non, le leader) et la prise de risque (engagement, ou non, envers les décisions portant une forte probabilité d'échec ; décision avec un important retour sur investissement potentiel mais avec un fort taux de risque). Les entreprises de notre échantillon sont des entreprises familiales c'est-à-dire que la propriété et la gestion de l'entreprise sont dans la main de la même famille.

2.1.2 Le terrain de notre recherche

Nous avons donc réalisé huit entretiens avec des dirigeants d'entreprise. Dans la suite de ce travail, les personnes interrogées seront nommées indifféremment entrepreneur ou dirigeant.

Nous avons donc appréhendé *ex ante* des entreprises ayant exploité des opportunités récemment. Les entreprises ont donc été choisies car elles illustraient le processus lié à l'opportunité et le développement potentiel de cadre conceptuel pertinent pour ces types de processus (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Yin, 2003). Ces opportunités sont de type entrepreneurial dans le sens de Baumol (1996) et Shane et Venkataraman (2000). En ce sens, elle ne vise pas uniquement à proposer une utilisation plus efficiente des ressources (Chabaud et Messeghem, 2010) mais au contraire à remettre en cause et la création ou l'identification de la relation moyens-fins (Eckhardt et Shane, 2003 : 336).

Afin de répondre aux questionnements liés à la nature de l'opportunité entrepreneuriale par rapport à d'autres types d'opportunités, nous reprenons la définition de Smith et al. (2009 : 40) « *new means-end relationships* », ceci concerne aussi bien les opportunités nouvelles que les opportunités sous-exploitées (Plummer et al., 2007) ainsi que celle de Kirzner (1997) : « *imprecisely-defined market need, or un- or under-employed resources or capabilities* ».

Certaines variables de contrôle ont été identifiées. Nous avons pris en compte l'expérience du dirigeant au sein de l'entreprise et au niveau entrepreneurial (ancienneté dans la fonction et dans l'entreprise, nombre d'opportunités exploitées...). Par ailleurs, nous avons vérifié la modération éventuelle du secteur d'activité ainsi que l'évolution de ce dernier (un marché évoluant fortement pouvant entraîner l'apparition de nombreuses

opportunités potentielles). L'intensité concurrentielle, l'évolution technologique ainsi que les changements sur un marché donné ont également été pris en compte car ces facteurs peuvent conduire à l'émergence d'opportunités entrepreneuriales (Ireland, Covin et Kuratko, 2009).

Nous avons ainsi défini des critères de choix du terrain de façon à délimiter notre terrain d'investigation. Les entreprises que nous avons retenues sont des entreprises familiales françaises. Les critères sur lesquels nous nous sommes basés pour le choix des entreprises sont : le contrôle du capital par la famille, la direction de l'entreprise par la famille et dans certains cas une transmission familiale.

Notre échantillon se compose de huit dirigeants d'entreprises. Nous retrouvons certaines caractéristiques communes dans cet échantillon. Tout d'abord, même si les secteurs d'activités sont parfois différents, les entreprises interviennent toutes sur un marché en B to B. Ensuite, les individus rencontrés occupent tous un poste à la direction générale de l'entreprise. Ce sont donc eux qui dessinent et mettent en œuvre la stratégie et l'organisation de l'entreprise. L'échantillon semble également cohérent au niveau de l'expérience des dirigeants (20 ans en moyenne). Enfin, nous constatons une diversité quant à la taille et à la structure du capital de ces entreprises. Ceci pourra nous permettre de modérer nos résultats en fonction de ces variables.

De manière à présenter synthétiquement les entreprises étudiées, nous proposons le tableau suivant.

Le terrain de la recherche

Entreprise	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Nombre de sites	Entrepreneur	Ancienneté de la personne interrogée (années)	Capital ou structure juridique	Opportunité développée
1	Sous-traitance mécanique	40	1	DG	40	Familial	Création de produits propres
2	Médical	370	5	Directeur industriel	20	Familial	Diversification de gamme (complémentaire)
3	Sous-traitance mécanique	63	1	PDG	12	Familial	Diversification secteurs d'activité client (chimie)
4	Ingénierie mécanique	25	1	PDG	30	Familial	Prestation complète (sur la filière avale : étude et réalisation de sous-ensembles)
5	Fourniture industrielle	1 500	150	DG	20	Groupe familial	Croissance externe (horizontale)
6	Fourniture industrielle	22	2	DG	25	Appartient à un groupe familial	Extension de gamme (par adjacence)
7	Fabrication de mobilier industriel	20	1	DG	15	Appartient à un groupe après un LBO	Diversification de gamme et innovation circuit de distribution
8	Fabrication d'appareillages industriels	25	1	Directeur commercial	15	Appartient à un groupe familial	Tentative de diversification de gamme (reprise de licence)

Nous présentons les résultats de notre recherche dans la section suivante.

2.2 Présentation des résultats

L'objectif de cette section est de présenter les résultats de notre recherche qui seront ensuite analysés et discutés. Afin d'accroître la clarté de cette présentation, nous proposons les résultats en fonction des différents thèmes retenus dans notre cadre théorique.

2.2.1 La construction d'opportunité

En fonction de l'acception choisie lors de cette recherche, nous avons abordé le processus lié à la construction de l'opportunité à partir, principalement, de l'intention du propriétaire-dirigeant (consciente ou non, mise en œuvre ou non, et perçue comme importante ou non) et de l'évolution de l'environnement.

La majorité des entreprises a construit l'opportunité exploitée de manière consciente. Ainsi, un processus d'actions a été mis en œuvre afin d'atteindre des objectifs visés. Dans ces cas, la stratégie mise en œuvre par les dirigeants a donc joué un rôle considérable. « *C'est une rupture stratégique volontaire. Nous sommes les premiers à faire ça* » (E4⁴). Un processus téléologique apparaît donc fréquemment. Nous constatons toutefois que l'entreprise 3 a construit son opportunité sans en avoir conscience *a priori*. À partir de l'analyse d'une situation donnée (la crise économique), le dirigeant a construit un projet afin d'explorer différentes voies de progression qui ont conduit à l'exploitation de l'une d'entre elles.

Par ailleurs, malgré une intention déclarée (E8) et consciente, l'entreprise ne trouve pas les voies de développement et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre des actions. Dans ce cas, un déplacement externe (la crise économique) contraint l'entreprise à répondre positivement à une sollicitation externe (reprise d'une licence d'exploitation proposée par un fabricant étranger). Ainsi, l'entreprise identifie cette opportunité sans véritablement la construire *a priori* et volontairement. D'ailleurs, au moment de cette recherche, la question liée à l'exploitation de cette opportunité se pose encore. Cependant, l'*alertness* du dirigeant, ainsi que son expérience et sa position sur le marché, ont permis à l'entreprise de comprendre l'intérêt de tenter d'exploiter cette nouvelle marque.

Enfin, deux entreprises (E1 et E3) avaient conscience depuis plusieurs années de la nécessité de trouver de nouvelles opportunités de développement afin de moins dépendre de leur filière (sous-traitance mécanique automobile principalement). Malgré cela, aucune action n'a été mise en œuvre afin de construire les opportunités de demain. Dans le premier cas (E1), seule l'appartenance à un réseau depuis de nombreuses années a permis à l'entreprise de se voir proposer de reprendre un brevet afin de

4. E4 : entreprise 4.

l'exploiter et de la commercialiser. « *La crise économique nous a obligés à rechercher de nouvelles voies de développement. Mais nous manquions de connaissances sur les marchés potentiels. Heureusement que le pôle nous a proposé d'étudier la reprise de ce brevet* » (E1). Dans le second cas (E3), la crise économique a conduit l'entreprise à réfléchir à sa stratégie et donc à tenter de se diversifier dans un nouveau secteur d'activité client (la chimie). « *La crise actuelle nous a permis de vraiment prendre conscience des risques actuels. La difficulté est de savoir dans quelle direction aller ?* » (E3).

Le tableau suivant reprend les principales caractéristiques liées à la construction de l'opportunité. Nous distinguons le processus appelé construction (qui provient d'actions volontaires pour construire peu à peu de nouvelles opportunités) du processus nommé identification (qui provient de l'externe de l'entreprise même si toutefois l'entreprise a construit ce processus sans en avoir véritablement conscience et donc sans orienter les actions).

La construction d'une opportunité entrepreneuriale

Entreprise	Évolution CA et effectifs	Position concurrentielle	Intention	Déplacement + ou -	Importance perçue	Conscience du processus	Opportunité développée
1	En baisse	Marché éclaté	Déclarée seulement	Crise économique Réseau	+	<i>A posteriori</i>	Identification
2	En hausse	Groupe leader	+ mise en œuvre		+	+	Construction
3	En baisse	Marché éclaté	Déplacement externe -	Crise économique	+	<i>A posteriori</i>	Identification
4	En stagnation	Marché éclaté	+ mise en œuvre		+	+	Construction
5	En hausse	Marché éclaté	+ mise en œuvre		+	+	Construction
6	En stagnation	Marché éclaté : 8 acteurs majeurs	Intention consciente	Crise économique	+	<i>A posteriori</i>	Construction
7	En stagnation	Marché éclaté : 6 acteurs majeurs	+ mise en œuvre		+	+	Construction
8	En baisse	Marché éclaté	Intention	Crise économique	+	<i>A posteriori</i>	Identification

Une précision est à apporter quant à l'entreprise 6. Malgré un processus de construction conscient et intégré, l'entreprise a uniquement perçu cette opportunité à l'aide d'un déclenchement externe (la crise économique). Même si cette opportunité (diversification par adjacence) était identifiée avant la crise, les freins perçus ont conduit l'entreprise à qualifier cette voie de piste de développement potentiel (et non pas d'opportunité réelle).

2.2.2 La structure organisationnelle

Nous présentons ces résultats en fonction des sous-thèmes issus de la littérature (la stratégie, l'organisation, le dirigeant et l'environnement).

Nous proposons tout d'abord le tableau suivant qui récapitule les résultats sur la structure organisationnelle des entreprises de notre échantillon.

La configuration organisationnelle

Entreprise	Stratégie	Organisation	Dirigeant	Environnement	Type de firme
1	Implicite	Petite taille Communication descendante	Pouvoir centralisé	Homogène et compétitif	Simple
2	Explicite et intégrée	Poids de l'innovation et des ingénieurs (produits + R&D)	Planification et rationalisation des processus	Stable et prévisible	Entrepreneuriale planificatrice
3	Implicite	Petite taille Communication descendante Poids de la technologie	<i>Locus of control</i> interne	Homogène et compétitif	Simple
4	Explicite	Petite taille Communication ouverte Poids de la veille et de la technologie	Pouvoir décentralisé	Complexe et dynamique	Entrepreneuriale organique
5	Explicite et intégrée	Communication ouverte Poids de la veille	Pouvoir décentralisé	Complexe et dynamique	Entrepreneuriale organique
6	Explicite	Petite taille Communication ouverte	Pouvoir décentralisé	Homogène et compétitif	Entrepreneuriale organique
7	Explicite	Petite taille Communication ouverte Poids de la veille	Pouvoir décentralisé <i>Leadership</i> du dirigeant	Complexe et dynamique	Entrepreneuriale organique
8	Implicite	Petite taille Communication descendante	Pouvoir centralisé <i>Locus of control</i> interne	Homogène et compétitif	Simple

Nous pouvons noter que malgré le fait que toutes ces entreprises soient familiales, le pouvoir n'est pas toujours centralisé. Cela ne s'explique d'ailleurs pas par la taille de l'entreprise comme c'est souvent le cas mais plutôt par la personnalité du dirigeant et son degré d'attachement à l'entreprise. Les dirigeants d'entreprises familiales sont en effet plus souvent attachés viscéralement à leur entreprise, ils s'y investissent totalement aussi bien au niveau financier qu'au niveau temporel (Baumert, 1992, p. 19). Selon cet auteur, cet état d'esprit est compréhensible si l'on tient compte du fait que c'est généralement l'entrepreneur lui-même qui a créé cette entreprise et qu'il la considère comme son « œuvre ». Donc le propriétaire-dirigeant qui a un fort attachement à son entreprise veillera à centraliser le pouvoir afin de tout contrôler par lui-même et d'être « indispensable ».

Nous pouvons également voir que l'ensemble des types de firme proposés par Miller (1983) est présente dans notre échantillon. Nous constatons que, d'après les critères retenus dans la littérature, nous ne qualifions pas l'ensemble des firmes d'entrepreneuriales. Même si les caractéristiques correspondent majoritairement à ceux retenus par Miller (1983), l'absence de stratégie (qu'elle soit implicite ou explicite) est un critère prépondérant qui conduit l'entreprise à ne pas être entrepreneuriale (E1, E3, E8). Enfin, les caractéristiques de chaque type de firmes, au niveau des dimensions retenues, sont présentes pour les entreprises de notre échantillon (cf. tableau ci-dessus). Toutefois, une spécificité concerne l'entreprise 6. Cette dernière présente la plupart des caractéristiques inhérentes à une structure organique alors qu'elle évolue dans un environnement homogène et compétitif.

2.2.3 L'orientation entrepreneuriale

Nous abordons dans cette section les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale : la prise de risque, l'innovation et la proactivité.

Les résultats nous montrent que seulement deux entreprises (E4, E7) présentent conjointement les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale. « *L'innovation est stratégique. C'est l'intégration du processus dans sa globalité. On veut être les premiers. On a investi beaucoup. On prend des risques car on ne peut pas prévoir l'évolution mais on ne peut pas revenir en arrière au milieu du gué* » (E4).

**LA FIRME ENTREPRENEURIALE ET L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE :
UN REGARD VERS LA CONSTRUCTION D'UNE OPPORTUNITÉ PAR LES ENTREPRISES FAMILIALES**

En revanche, nous attribuons une forte orientation entrepreneuriale à des firmes ne possédant que deux dimensions sur les trois retenues (E2, E5). Nous proposons donc qu'une entreprise familiale peut posséder une forte orientation entrepreneuriale sans pour autant avoir absolument les trois caractéristiques. Ainsi, pour nous, une entreprise peut afficher une forte orientation entrepreneuriale sans obligatoirement prendre des risques « *On est devenu généraliste pour réduire les risques* » (E2). Il nous semble que c'est également le cas pour l'innovation. En revanche, nous n'avons pas trouvé d'entreprise avec une orientation entrepreneuriale sans qu'elle fasse preuve de proactivité. « *On subit l'environnement, les grands donneurs d'ordres qui fonctionnent par budget* » (E3).

Enfin, concernant l'innovation, nous constatons que l'innovation est prise dans un sens large. Elle concerne aussi bien l'innovation de produits ou de services, de procédés, de système de création de valeur, marketing... Concernant la prise de risque, nous pouvons voir qu'une entreprise sur deux prend des risques dans notre échantillon ce qui est assez exceptionnel pour des entreprises familiales connues pour la majorité pour être plutôt prudentes.

Nous reviendrons sur ces différents points lors de notre discussion. Le tableau suivant récapitule les résultats.

L'orientation entrepreneuriale des firmes

Entreprise	Innovation	Proactivité	Prise de risque	Orientation entrepreneuriale
1	Non	Non	Non	Non
2	Oui (produits)	Oui	Non	Oui
3	Non	Non	Non	Non
4	Oui (filrière)	Oui	Oui	Oui
5	Non	Oui	Oui	Oui
6	Non	Non	Non	Non ?
7	Oui (métier)	Oui	Oui	Oui
8	Oui (produits)	Non	Oui	Non

3. Discussion

Nous articulons cette discussion autour de quatre parties. Nous discutons tout d'abord de la construction de l'opportunité entrepreneuriale dans l'entreprise familiale. Nous poursuivons par l'analyse des types d'organisation et par une discussion sur l'orientation entrepreneuriale des entreprises de notre échantillon.

3.1 La construction de l'opportunité entrepreneuriale

Notre recherche nous permet d'adopter plusieurs perspectives au regard de l'opportunité entrepreneuriale dans l'entreprise familiale. Il semble effectivement que cette dernière ne soit pas toujours issue d'un processus téléologique ou d'un objectif précis. Elle semble se construire au cours du temps sans forcément orienter les actions avec une finalité précise. L'entrepreneur ou l'organisation vont ainsi suivre une démarche que l'on pourra qualifier 'd'effectuale' (Sarasvathy, 2001). Dans ce sens, l'opportunité va se construire au fur et à mesure d'une prise de conscience des moyens (ce que je suis (mes traits, mes capacités, ma culture,...), ce que je sais (savoir-faire, compétences,...), qui je connais (mes ressources humaines internes, mes clients, mes fournisseurs,...)) et non pas à partir d'un objectif prédéterminé (approche causale). Nous reprenons ainsi l'aspect subjectif de l'opportunité, liée à une organisation spécifique et construite par cette dernière. Les perceptions du dirigeant quant à son organisation et quant à l'environnement de son entreprise peuvent évoluer de manière à construire une opportunité. Par ailleurs, nous remarquons que ce processus peut être inconscient ou alors conscient en provenance d'un effort cognitif important et d'une volonté d'analyser la situation de manière la plus rationnelle possible.

Même lorsque l'entreprise identifie une opportunité sans avoir réellement mené des actions visant à son élaboration, l'*alertness* (Kirzner, 1979) du dirigeant, qui est considérée comme un processus automatique plutôt que comme un processus conscient, intervient de manière prépondérante. Ainsi, l'opportunité peut être identifiée même par des personnes qui ne la recherchent pas activement, uniquement par l'accumulation de connaissances, d'expériences.... Cette identification repose sur ce que l'entreprise représente par rapport à l'environnement, mais également par rapport à

ce qu'elle est (ses connaissances, ses savoir-faire...). L'exemple de l'entreprise 1 nous semble pertinent. Sans entreprendre d'actions concrètes en vue de développer de nouvelles voies de croissance, l'entreprise se voit proposer (par le réseau qu'elle s'est elle-même construit ; dans ce cas un pôle de compétitivité auquel elle adhère) une piste de développement par la reprise d'un brevet. Cette opportunité lui a été proposée à partir des caractéristiques qu'elle possède et qu'elle renvoie à son environnement (savoir-faire, structure, fiabilité...). En d'autres termes, cette opportunité est proposée parce que 'c'est eux' et l'entreprise tente de l'exploiter car elle possède une bonne connaissance technique et une bonne information sur le marché.

3.2 Les types d'organisation

Au regard des archétypes de structures organisationnelles des firmes proposés par Miller (1983), nos résultats nous permettent de classer les entreprises de notre échantillon dans les trois types de firmes proposés : la firme simple, planificatrice ou organique. Nous retrouvons, pour chaque entreprise, les caractéristiques liées à un type de firme.

Nous soulignons cependant le rôle important du propriétaire-dirigeant en particulier dans les structures simples. La difficulté soulevée par Miller quant aux limites inhérentes à la perception de l'environnement par le dirigeant est mise en exergue. Le pouvoir étant centré sur le dirigeant, ce dernier possédant une internalité du lieu de contrôle et la communication étant uniquement descendante, ce dernier joue un rôle primordial. Ce propriétaire-dirigeant a les caractéristiques d'un *Pater Familias* au sens de Bauer (1993) et s'identifie totalement à son entreprise. Ainsi, la construction de l'opportunité réside dans ses connaissances, dans sa capacité à identifier une stratégie et à la mettre en œuvre avec l'organisation. À cet effet, une interrogation subsiste concernant les entreprises 1, 3 et 8. Les stratégies de ces entreprises ont été qualifiées d'implicites. En d'autres termes, il s'agit de stratégies informelles et non partagées au sein de l'organisation. Après une analyse approfondie du discours des dirigeants, aucune stratégie véritable n'a été abordée lors des entretiens. En fait, notre analyse nous conduit à penser que ces entreprises ne possèdent pas de stratégie réelle et qu'elles reconduisent, sur le même marché et avec les mêmes clients, leurs activités historiques.

3.3 *L'orientation entrepreneuriale*

Différents travaux avancent que la combinaison des trois variables est nécessaire pour qualifier une orientation entrepreneuriale. Nos résultats proposent une acception plus large. Nous attribuons une orientation entrepreneuriale à des entreprises familiales ne possédant que deux critères. Dans certains cas, une entreprise peut présenter une forte orientation entrepreneuriale sans toutefois faire preuve d'une forte volonté d'innovation (E5). Elle peut ainsi adopter des comportements risqués, faire preuve de proactivité, se construire ses propres opportunités, sans pour autant innover fréquemment. Par ailleurs, il en est de même pour la prise de risque. Nous qualifions d'entreprise ayant une forte orientation entrepreneuriale certaines firmes ne présentant pas de comportements risqués. Le processus de construction d'opportunités nouvelles est formel et planifié. Ainsi, cette rationalisation du processus conduit les entreprises à pouvoir innover, à être proactive, sans pour autant choisir les opportunités où le risque est important et cette caractéristique est spécifique à la plupart des entreprises familiales. Enfin, et à l'inverse, certaines entreprises mettent en avant la crainte du risque pour justifier une faible orientation entrepreneuriale (E1 et E3). En effet, la crainte de l'échec semble prendre le pas sur la désirabilité de l'acte pour certains individus (Mitchell et Shepherd, 2008)⁵. De ce fait, l'individu a tendance à préserver les ressources dont il dispose.

Par ailleurs, nous réalisons une distinction entre les dirigeants déclarant une forte volonté de développer une opportunité et la construction de cette dernière. Dans ce cadre, les trois dimensions caractérisant l'orientation entrepreneuriale nous semble particulièrement pertinentes. Dans les discours des entreprises ne présentant pas d'orientation entrepreneuriale, autre que déclarée, ces trois dimensions n'apparaissent pas (E1, E3 et E6 ; E8 sauf pour l'innovation).

Une question subsiste concernant la stabilité de l'orientation entrepreneuriale des firmes. Nous ne sommes pas en mesure d'avancer des critères permettant de faire évoluer l'intensité entrepreneuriale des firmes ; ceci pouvant provenir du fait que toutes les entreprises rencontrées viennent ou sont en cours de construction d'une opportunité entrepreneuriale. Le

5. Les résultats d'une étude empirique sur un échantillon de 121 entreprises technologies montrent que plus la crainte de l'échec est importante moins l'entrepreneur verra les avantages que peuvent procurer les différentes alternatives de l'environnement.

seul facteur qui, d'après cette recherche, nous paraît discriminant quant à l'évolution de cette orientation est une évolution majeure de l'environnement qui peut conduire une entreprise à construire une opportunité (mais pas forcément avec un fort degré d'orientation entrepreneuriale !).

Enfin, la spécificité des entreprises familiales correspond aussi à une certaine dépendance des choix du propriétaire-dirigeant, souvent personnels et influencés par l'histoire de la famille alors même qu'ils concernent l'entreprise. Le poids de cette caractéristique a d'ailleurs été ressenti lors des entretiens effectués quant à certaines des opportunités développées comme ce fut le cas pour les entreprises E7 et E8.

Le tableau suivant synthétise nos principaux résultats et analyses.

Présentation synthétique des résultats

Entreprise	Opportunité développée	Processus lié à l'opportunité	Type de firme	Orientation entrepreneuriale
1	Création de produits propres	Identification	Simple	Non
2	Diversification de gamme (complémentaire)	Construction	Entrepreneuriale planificatrice	Oui
3	Diversification secteurs d'activité client (chimie)	Identification	Simple	Non
4	Prestation complète (sur la filière aval : étude et réalisation de sous-ensembles)	Construction	Entrepreneuriale organique	Oui
5	Croissance externe (horizontale)	Construction	Entrepreneuriale organique	Oui
6	Extension de gamme (par adjacence)	Construction	Entrepreneuriale organique	Non ?
7	Diversification de gamme et innovation circuit de distribution	Construction	Entrepreneuriale organique	Oui
8	Tentative de diversification de gamme (reprise de licence)	Identification	Simple	Non

Conclusion

Ce travail de recherche a pour objectif de mieux comprendre le processus de construction d'une opportunité entrepreneuriale au travers des travaux de Miller (1983) sur la firme entrepreneuriale et des travaux de Covin et Slevin (1990) sur l'orientation entrepreneuriale. Après une revue de littérature, nous avons émis quelques propositions de recherche. Notre terrain, par l'intermédiaire d'une étude qualitative composée de huit entretiens semi-directifs, nous a conduits à vérifier et à discuter les éléments mis en avant dans notre revue de littérature.

Tout d'abord, nous validons les différentes dimensions proposées par les auteurs sur les caractéristiques de la firme entrepreneuriale (au niveau de la stratégie, du dirigeant, de l'organisation et de l'environnement) et de l'orientation entrepreneuriale (l'innovation, la proactivité et la prise de risque). Ensuite, l'objectif singulier de cette recherche consistait à mettre en exergue le lien éventuel entre le processus de construction d'une opportunité entrepreneuriale dans l'entreprise familiale et la configuration organisationnelle de la firme. Par ailleurs nous avons également établi un lien supplémentaire avec l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise. Nos résultats nous permettent d'avancer une relation entre la construction d'une nouvelle opportunité, sa configuration organisationnelle et son orientation entrepreneuriale. Toutefois, nous devons nuancer ses propos dans le cas où l'entreprise construit une opportunité à partir de l'identification d'un fait saillant provenant de l'environnement (le processus de construction est donc dicté par l'environnement et les entreprises ne semblent pas avoir une configuration entrepreneuriale ni même une orientation entrepreneuriale).

En revanche, nous émettons des réserves sur la combinaison obligatoire des trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale (Basso et al., 2009). En effet, nous qualifions certaines entreprises d'entrepreneuriales alors qu'uniquement deux dimensions sur trois sont présentes au niveau de l'orientation entrepreneuriale. Ainsi, une entreprise peut prendre des risques, ou innover, sans pour autant posséder une forte orientation entrepreneuriale. D'autres paramètres sont à prendre en compte. À ce titre, il nous semblerait pertinent de pousser notre recherche en l'enrichissant des travaux de Stevenson sur le management entrepreneurial (par opposition à une

vision classique du management)⁶. D'ailleurs, Fayolle (2010) propose même un modèle de l'organisation entrepreneuriale prenant en compte la configuration organisationnelle de la firme, les trois dimensions de l'orientation entrepreneuriale évoquées précédemment (innovation, prise de risque et proactivité) ainsi que le processus entrepreneurial en lui-même au travers de certaines dimensions proposées par Stevenson (2000) sur la firme entrepreneuriale.

Certaines limites et implications apparaissent à la lumière de ce travail. Tout d'abord, notre recherche a été réalisée avec un échantillon présentant des hétérogénéités importantes. Son caractère exploratoire ne permet pas, à ce stade du projet, de consolider les résultats obtenus. De plus, les aspects relationnels au sein de l'organisation présentent de nombreuses difficultés de prise en compte (modes de management, intégration de la stratégie, perception de l'environnement...) sans l'apport de connaissances supplémentaires liées à des démarches longitudinales. Par ailleurs, nos entretiens se sont déroulés avec des dirigeants. Il conviendrait d'interroger une population plus large (salariés, membres de la famille...) de manière à mieux prendre en compte la complexité de l'organisation.

Au niveau académique, ce travail conduit à de futures pistes de recherche. Il nous semble important d'insister sur la nécessité d'affiner les dimensions utilisées dans cette recherche. Avant de lancer des recherches longitudinales, et malgré l'abondance d'échelles de mesure (particulièrement sur le concept d'orientation entrepreneuriale), il conviendrait d'approfondir l'interaction des notions utilisées, à partir d'études qualitatives visant à mieux comprendre l'enchaînement d'actions (avec leurs antécédents) en fonction des étapes du processus.

6. Les dimensions prises en compte sont : l'orientation stratégique, l'engagement vis-à-vis des opportunités, l'engagement des ressources, le contrôle des ressources, la structure de management et le système de récompense.

Bibliographie

ALLOUCHE (J.) et AMANN (B.) (2000), L'entreprise familiale : un état de l'art, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3, 1, pp.33-79.

ALVAREZ (S.A.), BARNEY (J.B.) (2007), Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 11-26.

ARDICHVILI (A.), CARDOZO (R.) RAY, (S.) (2003), A theory of entrepreneurial opportunity identification and development, *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.

ARTHURS (J.D.), BUSENITZ (L.W.) (2006), Dynamic capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists, *Journal of Business Venturing*, 21, 195-215.

AUDRETSCH (B.) (1995), *Innovation and industry evolution*, Cambridge: MIT Press.

BARNEY (J.) (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 9-120.

BASSO (O.), FAYOLLE (A.), BOUCHARD (V.) (2009), L'orientation entrepreneuriale : histoire de la formation d'un concept, *Revue Française de Gestion*, 195, 175-192.

BAUER (M.) (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Collection L'entreprise, Paris InterEditions.

BAUMERT (H.) (1992), *Succession dans la PME familiale : prévoir pour réussir*, Les Editions d'organisation.

BAUMOL (W.J.) (1996), Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive, *Journal of Business Venturing*, vol.11, 3-22.

BECKHARD (R.) et DYER (W-G.) (1983), Managing change in the family firm : Issues and strategies, *Sloan Management Review*, Vol. 24, n°3, p.59-65.

BHAVE (M.P.) (1994), A process model of entrepreneurship venture creation, *Journal of Business Venturing*, 9, 223-242.

BROWN (T. E.), DAVIDSSON (P) & WIKLUND (J.) (2001), An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior, *Strategic Management Journal*, 22(10), 953-968.

BYGRAVE (W.D.), HOFER (C.W.) (1991), Theorizing about Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-22.

CASSON (M.) (1982), *The entrepreneur: An economic theory*, Totowa, NJ: Barnes & Noble Books.

CHABAUD (D.), NGIJOL (J.) (2004), La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur : faut-il changer de perspective ?, Conférence AIMS, 2004.

CHABAUD (D.), NGIJOL (J.) (2007), Entrepreneurial opportunities : challenges of a constructivism view, Academy of Management (AOM) Annual Meeting, Philadelphia, Pennsylvania, USA [5-10 Août 2007].

CHABAUD (D.) et MESSEGHEM (K.) (2010), Le paradigme de l'opportunité – Des fondements à la refondation, *Revue Française de Gestion*, vol. 36, n°206, 93-112.

COVIN (J.G.), SLEVIN (D.P) (1988), The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style, *Journal of Management Studies*, 5(3), 217-234.

COVIN (J.G.), SLEVIN (D.P) (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-88.

COVIN (J.G.), SLEVIN (D.P) (1990), New venture strategic posture, structure and performance: An industry life cycle analysis, *Journal of Business Venturing*, (5), 123-135.

COVIN (J.G.), SLEVIN (D.P) (1991), A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.

DAVIDSSON (P) (2005), Method issues in the study of venture start-up processes, in *Entrepreneurship Research in Europe – Outcomes and Perspectives*, Fayolle, Kyro and Ulijn Eds, Edward Elgar, 35-54, 366 p.

DESS (G.G.), LUMPKIN (G.T.), COVIN (J.G.) (1997), Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models, *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.

ECKHARDT (J.), SHANE (S.) (2003), Opportunities and entrepreneurship, *Journal of Management*, 29, 333-349.

EISENHARDT (K.M.) (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

EISENHARDT (K.) and GRAEBNER, (M.) (2007), 'Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges', *Academy of Management Journal*, Vol. 50, no. 1, pp. 25-32

FAYOLLE (A.) (2004a), *Entrepreneuriat, de quoi parlons-nous ?*, *Expansion Management Review*, 114, Septembre, p.67-74.

FAYOLLE (A.) (2004b), A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine, *Revue Internationale PME*, 17 (1), p.101-121.

FAYOLLE (A.) (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*, Dunod, 128 p., ISBN 2100486411.

FAYOLLE (A.), PIERRE (J.M.) (2010), *Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités: un nouveau cadre d'analyse*, Cahier de recherche EM Lyon, avril 2010.

GOESTSCHIN (P) (1987), *La gestion de la succession dans les PME*, *Revue économique et sociale*, Lausanne.

HANSEN (D.J.), SHRADER (R.), MONLLOR (J.) (2009), Composite definitions of entrepreneurial opportunity and their operationalizations: toward a typology, Babson, 2009).

HAYNIE (J.M.), SHEPHERD (D.A.), McMULLEN (J.S.) (2009), An opportunity for me? The role of resources in opportunity evaluation decisions, *Journal of Management Studies*, 46 (3), 337-361.

IRELAND (R.D.), COVIN (J.G.), KURATKO (D.F.) (2009), Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy, *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 2009, 19-46.

KAUFMANN (J.C.) (1996), *L'entretien compréhensif*, sous la direction de F. de Singly, Nathan, Paris, 128 p.

KIRZNER (I.M.) (1979), *Perception, opportunity and profit*, Chicago: University of Chicago Press.

KIRZNER (I.M.) (1997), Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach, *Journal of Economic Literature*, 35: 60-85.

KNIGHT (G. A.) (1992) Cross reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial Orientation, *Journal of Business Venturing*, 12, 213-225.

LANK (A.) (1994), La planification successorale : le talon d'Achille des entreprises familiales, *Reflets*, n°6, novembre-décembre.

LUMPKIN (G.T.), DESS (G.G.) (1996), Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, 21, 135-172.

LUMPKIN (G.T.), DESS (G.G.) (2001), Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance, *Journal of Business Venturing*, 16, 429-51.

LUNO (A.P), WIKLUND (J.), VALLE-CABRERA (R.) (2010), The dual nature of innovative activity: how entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption, *Journal of Business venturing*, doi: 10.1016.

McMULLEN (J.S.), SHEPHERD (D.A.) (2006), Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur, *Academy of Management Review*, vol.31 (1), 132-152.

MESSEGHEM (K.) (2006), L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne, 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 25-27 octobre 2006, Fribourg (Suisse), 17 p.

MILLER (D.) (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29, 770-791.

MILLER (D.) (1987), Strategy Making and Structure: Analysis and implications for Performance, *Academy of Management Journal*, 31(1).

MILLER (D.), FRIESEN (Ph.) (1977), Strategy making in context: ten empirical archetypes, *Journal of Management Studies*, 14, 253-279.

MILLER (D.), FRIESEN (Ph.) (1978), Archetypes of strategy formulation, *management Science*, 24(9).

MILLER (D.), FRIESEN (Ph.) (1982), Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

MINTZBERG (H.) (1973), Strategy- Making in three modes, *California Management Review*, 16(2), 44-53.

MINTZBERG (H.) (1979), *The structuring of organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

MITCHELL (J.R.), SHEPHERD (D.A.) (2008), To thine own self be true: images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action, *Journal of Business Venturing*, vol. 25 (1), 138-154.

MUELLER (P) (2007), Exploiting opportunities: the impact of entrepreneurship on growth, *Small Business Economics*, 353-362.

PHILIPS (N.), TRACEY (P) (2007), Opportunity recognition, entrepreneurial capabilities and bricolage: connecting institutional theory and entrepreneurship in strategic organization, *Strategic Organization*, 5 (3), 313-320.

POULAIN-REHM (T.) (2006), Qu'est ce qu'une entreprise familiale ? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques, *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, n° 219, mai-juin, p.77-88.

PLUMMER (L.), HAYNIE (J.), GODESIABOIS (J.) (2007), An essay on the origins of entrepreneurial opportunity, *Small Business Economics*, 28, 363-379.

RAUCH (A.), WIKLUND (J.), LUMPKIN (G.T.), FRESE (M.) (2009), Entrepreneurial orientation and business performance: cumulative empirical evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*; 33(3), 761-788.

SARASVATHY (S.D.) (2001), Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26 (2), 253-263.

SARASVATHY (S.D.) (2004), Constructing Corridors to Economics Primitives : Entrepreneurial Opportunities as Demand-Side Artefacts, in J. Butler (ed.), *Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior*, Information Age Publishing, Greenwich, CN, p. 291-312, 2004.

SCHUMPETER (J.) (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.

SHANE (S.), VENKATARAMAN (S.) (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.

SHAPERO (A.), SOKOL (L.) (1982), The social dimensions of entrepreneurship, in C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

SMITH (B.R.), MATTHEWS (C.H.), SCHENKEL (M.T.) (2009), Differences in entrepreneurial opportunities: the role of tacitness and codification in opportunity identification, *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38-57.

STEIER (L-P) et WARD (J-L.) (2006), If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, p.887-895.

STEVENSON (H.H.) (2000), Why entrepreneurship has won, Coleman White Paper, USASBE Plenary Adress, 17 février, 8 p.

STEVENSON (H.H.), JARILLO (J.C.) (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.

VAN DE VEN (A.H.), POOLE (M.) (1995), Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, vol.20 (3), 510-540.

VERSTRAETE (T.), FAYOLLE (A.) (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.

WIKLUND (J.), SHEPHERD (D.) (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.

WITT (U.) (2007), Firms as realizations of entrepreneurial visions, *Journal of Management Studies*, 44, 1125-1140.

YIN (R.K.) (2003), *Case study research: design and methods* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: sage publications.

ZAHRA (S.A.) (1993), Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach, *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.

ZAHRA (S.A.), COVIN (J.G.) (1995), "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship : A longitudinal analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

