

Mes idées, le marché et moi : Une analyse de l'impact du feedback du marché sur l'évaluation commerciale et l'identification cognitive des individus avec leurs idées



Dr. Philipp Bubenzer

Professeur HEG Fribourg, Suisse

Silna Borter

Professeur HEIG-VD, Suisse

Nathalie Nyffeler

Professeur, HEIG-VD, Suisse

Résumé :

Cette étude a pour objet les mécanismes psychologiques basés sur l'identité, afin de comprendre comment ils influencent les entrepreneurs en devenir dans la phase de transition entre la créativité et l'entrepreneuriat. Plus précisément, le présent article constitue une étude quantitative de la manière dont les perceptions individuelles des idées d'opportunités changent (ou pas) en raison du feedback du marché. Les données analysées portent sur 280 idées émises par 32 participants à un processus de formation à l'innovation, qui porte sur la trajectoire complète des idées, de leur génération à leur mise sur le marché. Ces participants ont été amenés à noter les idées qu'ils avaient générées, selon leur valeur commerciale perçue ainsi que selon l'identification cognitive avec l'idée, avant et après avoir été exposés à un feedback du marché. Il ressort de cette étude que, bien que l'évaluation commerciale de l'idée change, l'identification cognitive, comprise comme la congruence entre une idée et l'identité propre d'un individu, est maintenue même lorsque l'idée est exposée à un feedback défavorable du marché.

Mots clés : cognition / idée, orientation entrepreneuriale, opportunité / culture, esprit et intention entrepreneuriaux / autres : identification cognitive, processus d'apprentissage.

Mes idées, le marché et moi

Une analyse de l'impact du feedback du marché sur l'évaluation commerciale et l'identification cognitive des individus avec leurs idées

1. Introduction

La recherche sur l'entrepreneuriat a commencé à prendre en compte les approches basées sur l'identité, afin d'expliquer comment les individus parviennent à identifier et poursuivre des opportunités entrepreneuriales (Fauchart & Gruber, 2011; Navis & Glynn, 2011; Powell & Baker, 2014). Alors que l'identité est étroitement liée à la culture à l'échelle collective (Fiol, Hatch, & Golden-Biddle, 1998; Ravasi & Schultz, 2006; Schultz, Hatch, & Larsen, 2002), elle offre également une option intéressante pour aborder les phénomènes situés à une échelle individuelle (via l'identité individuelle) et les relier au niveau collectif (via l'identité organisationnelle), par exemple en s'appuyant sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1985), la théorie de l'identité de rôle (Burke & Stets 2009, Stryker 1980) ou, plus généralement, les approches liées à l'identité organisationnelle et l'identification (Albert & Whetten, 1985; Whetten, 2006).

Le présent article s'appuie donc sur l'idée qu'il pourrait être utile d'examiner plus avant la notion d'identité - et l'identification en tant que son complément plus procédural - afin d'accroître notre compréhension des questions liées à la culture de l'entrepreneuriat au niveau individuel.

Plus précisément, bien que de premières études aient illustré le potentiel des approches basées sur l'identité (Fauchart & Gruber, 2011; Navis & Glynn, 2011; Powell & Baker, 2014), on n'en sait encore que très peu sur le rôle que jouent l'identité et l'identification dans le lien entre les individus et les opportunités entrepreneuriales. En outre, malgré le fait que l'étude du lien entre les individus et les opportunités (Shane & Venkataraman, 2000) ait été le domaine traditionnel de l'entrepreneuriat au cours des dix dernières années et ait fourni des résultats abondants et utiles (Shane, 2012), la notion d'« opportunité » a plus récemment fait l'objet de certaines critiques (Dimov, 2011) et d'un appel à revitaliser la recherche sur l'entrepreneuriat (Hoskisson, Covin, Volberda, & Johnson, 2011). Plusieurs pistes prometteuses ont été avancées, comme celle, premièrement, d'examiner les idées plutôt que les opportunités d'affaires (Grégoire & Shepherd, 2012; Hayton & Cholakova, 2012; Hill & Birkinshaw, 2010), deuxièmement, celle d'adopter des approches multi-niveaux, qui relient les micro- et macro-fondements de la recherche en entrepreneuriat (Hoskisson et al., 2011) et, troisièmement, celle d'adopter davantage une orientation processus pour la recherche en entrepreneuriat axée sur la cognition (Grégoire, Corbett, & McMullen, 2010).

Le présent article se veut une contribution dans ces trois domaines : plutôt que d'étudier des 'opportunités', nous considérons ici les idées que les individus développent face à une nouvelle technologie et analysons selon deux dimensions les différentes manières dont les individus évaluent le 'lien' entre ces idées et eux-mêmes. La première dimension est l'évaluation par l'individu du potentiel commercial de l'idée si elle devait être commercialisée par n'importe quelle entreprise - qui traite à peu près la notion d'une « opportunité pour une

tierce personne » (Haynie, Shepherd, & McMullen, 2009). La deuxième dimension traite de l'identification cognitive de l'individu avec l'idée, qui constitue une approche complémentaire pour explorer dans quelle mesure il existe un lien cognitif entre l'idée et moi. Cela ressemble au concept d'« opportunité à la première personne » (Haynie et al., 2009), mais Haynie et al se concentrent sur la question de savoir s'il l'on dispose des connaissances, des compétences et des aptitudes nécessaires à l'exploitation de l'opportunité perçue. En revanche, en adoptant la notion d'identité, le présent article cherche à identifier dans quelle mesure une similitude est perçue entre la personne et l'idée, et apporte ainsi une contribution sur un aspect complémentaire à la notion d'« opportunité à la première personne ». En effet, le présent article représente, à notre connaissance, le premier document à introduire la notion d'identification cognitive avec des idées d'opportunités. Alors que la recherche antérieure a pu supputer ce lien entre l'identité de l'entrepreneur et l'opportunité qu'il ou elle poursuit, comme un moyen d'exprimer son identité (Fauchart & Gruber, 2011; Powell & Baker, 2014), le présent article en développe conceptuellement les mécanismes qui pourraient être à la base de ces phénomènes. Il propose le mécanisme de l'identification cognitive avec les idées, les compare à des moyen alternatifs d'évaluation d'idées et les teste empiriquement. En outre, en fondant l'étude des « opportunités à la première personne » sur l'identification cognitive, la présente étude est intrinsèquement multi-niveaux dans son approche, puisque l'identité de l'idée peut être liée à l'identité de l'individu ainsi qu'à l'identité de son entreprise.

Par ailleurs, la présente étude est à notre connaissance parmi les premières à comparer ainsi l'identification cognitive avec l'évaluation commerciale d'une idée et à montrer leurs différences marquantes au fil du temps. De plus, la présente étude explore et évalue les différents impacts que les feedbacks du marché peuvent avoir sur l'identification et l'évaluation commerciale d'une idée. Cet article adopte ainsi une perspective de processus, comme le recommande la recherche cognitive en entrepreneuriat (Grégoire et al., 2010). Les résultats montrent que les feedbacks du marché ont un impact significatif sur l'évaluation commerciale des idées novatrices, ainsi que sur leur perception et leur identification en tant qu'opportunité. En revanche, les feedbacks du marché n'ont aucun impact sur l'identification des individus à leurs idées d'opportunités – ceux-ci s'en tiennent à leurs perceptions initiales, indépendamment du feed-back du marché. Les implications théoriques et managériales en découlent.

2. Modèle théorique

Bien qu'une certaine compréhension de l'entrepreneuriat en tant que 'lien entre une opportunité et une personne' ait donné des résultats fructueux (Shane, 2012), il a été suggéré plus récemment de clarifier la notion d'« opportunité ». L'une des critiques essentielles est que les opportunités ne peuvent être connues qu'*ex-post* en tant que telles ; *ex ante*, on ne peut pas savoir s'il s'agit réellement d'opportunités : elles n'existent qu'en tant que perceptions des personnes concernées (Dimov, 2007, 2011).

Ainsi, les idées individuelles ont été proposées en tant que point de départ prometteur pour faire avancer la recherche en entrepreneuriat (Davidsson & Tonelli, 2013; Dimov, 2011; Hill & Birkinshaw, 2010). Les idées en elles-mêmes, si elles sont seulement évaluées selon leur originalité et leur utilité, sont le domaine de la recherche en créativité (Amabile, 1996). En revanche, l'entrepreneuriat s'intéresse à la viabilité commerciale des idées et au processus selon lequel elles sont transformées par l'action entrepreneuriale. Ainsi, Dimov relève que : "à moins que je ne fasse quelque chose de cette idée, je ne peux me qualifier d'entrepreneur. Ce n'est pas une question d'idée *per se* ; mais plutôt de découvrir si l'idée peut réellement

déboucher sur sa promesse initiale¹ (Dimov, 2007: 718). L'entrepreneuriat est donc intimement lié à un processus séquentiel, dans lequel les idées initiales sont précisées au cours d'un apprentissage par l'expérience de l'action et de la rétroaction (Corbett, 2005; Kolb, 1984; Politis, 2005). Ce processus d'apprentissage par l'expérience a été conceptualisé de différentes manières. Par exemple, s'appuyant sur les deux dimensions de base de Kolb, l'acquisition et la transformation (Kolb, 1984), Politis a proposé un processus d'apprentissage entrepreneurial dans lequel les expériences d'entrepreneurs se transforment à travers l'exploration et l'exploitation en un savoir entrepreneurial (Politis, 2005). Un autre modèle d'apprentissage par l'expérience d'entrepreneurs (Corbett, 2005; Lumpkin, Hills, & Shrader, 2004) s'appuie sur les quatre dimensions du processus créatif de Csikszentmihalyi, comprenant la préparation, l'incubation, l'évaluation et l'élaboration (Csikszentmihalyi, 1997). Dans ce modèle, les idées découlent d'une analyse des connaissances préalables (préparation) et d'une réflexion sur les différentes options et possibilités (incubation). Puis, les idées sont évaluées et testées quant à leurs faisabilité initiale (évaluation) et finalement exécutées et exploitées (élaboration). L'étape de l'évaluation est d'intérêt central pour la présente étude, car elle représente la phase où le domaine de la créativité se transforme en entrepreneuriat : c'est dans cette phase que les idées commencent à être confirmées ou non comme des opportunités commerciales grâce à des actions entrepreneuriales. C'est dans la phase d'évaluation que les entrepreneurs en devenir testent leurs idées quant à leur acceptabilité face au marché et leur valeur commerciale potentielle (Corbett, 2005; Lumpkin et al., 2004). En effet, il a été montré qu'un tel apprentissage par l'expérience du marché augmente la confiance dans le fait qu'une idée novatrice peut représenter une opportunité qui mérite d'être poursuivie (Dimov, 2010). Une réaction (feedback) favorable du marché devrait donc renforcer les idées initiales quant à leur valeur commerciale potentielle, alors que les feedbacks du marché défavorables devraient les affaiblir et conduire à moins percevoir l'idée comme une opportunité commerciale.

Hypothèse 1: L'évaluation commerciale de leurs propres idées par les individus sera significativement influencée par les feedbacks du marché.

Globalement, évaluer la valeur commerciale d'une idée sur la base des réactions (feedbacks) du marché consiste essentiellement à déterminer si l'idée pourrait être une opportunité pour toute personne ayant les connaissances et la motivation nécessaires – ce qui a été nommé une « opportunité pour une tierce personne » (Haynie et al., 2009; McMullen & Shepherd, 2006). Cependant, les individus sont également intéressés à évaluer si l'idée est personnellement faisable et souhaitable pour eux – en d'autres termes, si elle représente une « opportunité à la première personne » (Haynie et al., 2009; McMullen & Shepherd, 2006). Alors que la notion de désirabilité personnelle d'une opportunité pour un individu a déjà été étudiée de diverses manières, le lien important entre une opportunité et l'identité individuelle n'a été reconnue que plus récemment (Fauchart & Gruber, 2011; Navis & Glynn, 2011; Powell & Baker, 2014). Ce travail s'est construit sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1985; Tajfel, 1974) et la théorie de l'identité de rôle (Stryker, 1980) pour décrire, sur la base de plusieurs études de cas, comment les identités sociales et les identités de rôle des individus interagissent et influencent l'identification ainsi que l'exploitation d'idées

¹ “So, unless I do something about this idea, I cannot qualify as an entrepreneur. It is not about the idea per se; rather, it is about finding out whether the idea can really deliver its original promise” (Dimov, 2007: 718)

entrepreneuriales. Cependant, les mécanismes plus procéduraux, cognitifs, de l'identification avec l'idée n'ont pas été développés conceptuellement, ni explorés empiriquement.

Pour fonder sur le plan théorique notre compréhension de l'identification cognitive, nous nous appuyerons sur la littérature organisationnelle au sens large, qui étudie, depuis les années 90', dans des contextes organisationnels, l'identification cognitive telle que conceptualisée dans cet article (Ashforth & Mael, 1989). L'identification des individus avec les organisations a été définie de diverses manières (pour la revue de la littérature, voir Albert, Ashforth, & Dutton, 2000; Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; He & Brown, 2013; Hodgkinson, 2013; Whetten, 2007), avec notamment cette définition parmi les plus précoces et les plus utilisées de l'identification organisationnelle, en tant que «le degré auquel un membre se définit lui-même ou elle-même par les mêmes attributs dont il ou elle croit qu'ils définissent l'organisation²» (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994: 239). Cependant, il a été évoqué depuis longtemps que les fondements théoriques qui sous-tendent l'identification organisationnelle peuvent tout aussi bien s'appliquer à d'autres cibles d'identification (Pratt, 1998). Les individus peuvent également ressentir une congruence ou une unité avec d'autres cibles d'identification que les organisations. En d'autres termes, «il n'est pas clair que l'identification à des individus soit différente, en théorie, de l'identification à des choses qui ne sont pas des individus³» (Pratt, 1998: 172). La raison pour laquelle les principes d'identification sont non seulement applicables aux éléments sociaux, mais également aux idées entrepreneuriales, est tout simplement que l'identification se produit non pas avec la « substance » ou les caractéristiques « objectives » de la cible de l'identification, mais avec les croyances ou l'image que l'individu a de la cible (Pratt, 1998). Ainsi, n'importe quelle image que crée ou détient un individu d'éléments sociaux, matériels ou imaginaires, comme une idée entrepreneuriale, peut servir de cible d'identification. En d'autres termes, le degré auquel un membre d'une organisation s'identifie à une idée entrepreneuriale peut de même être décrit comme le degré de congruence perçue entre l'image qu'il se fait de son idée, et son identité propre (« Cette idée représente-t-elle qui je suis et ce que je représente ? »). En conclusion, l'identification à des idées entrepreneuriales est ici définie comme le degré auquel un individu se définit par les mêmes attributs dont il/elle croit qu'ils définissent son idée.

Les individus cherchent des cibles d'identification qui leur permettent de créer ou de préserver leur estime de soi (Gecas & Burke, 1995; Gecas, 1982; Vignoles, Regalia, Manzi, Gollodge, & Scabini, 2006). En conséquence, les recherches ont démontré que lorsque des cibles d'identification sont attaquées, les individus concevront différentes stratégies afin de s'affirmer et de maintenir un sentiment de valeur de soi (Elsbach & Kramer, 1996; Ravasi & Schultz, 2006; Steele, 1988) comprenant la négation, une mauvaise interprétation ou le rejet pur et simple (Brown & Starkey, 2000). L'apprentissage, même à travers une expérience personnelle directe, peut donc être entravé. S'identifier fortement aux idées entrepreneuriales peut ainsi contraindre l'interprétation adéquate des réactions du marché, et restreindre l'adaptation de l'idée entrepreneuriale ainsi que la mise au point des mesures correspondantes – dans l'idée de maintenir une cohérence de soi au fil du temps (Festinger, 1957; Gecas & Burke, 1995; Steele, 1988). Cela pourrait indiquer que le feedback du marché n'aura pas nécessairement une influence sur l'identification des personnes avec leurs idées.

2 “the degree to which a member defines himself or herself by the same attributes that he or she believes define the organization” (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994: 239)

3 “it is not clear that identifying with individuals is any different, in theory, than identifying with things that are not individuals” (Pratt, 1998: 172)

En outre, et peut-être plus important encore, la recherche qualitative récente basée sur des cas individuels a montré que l'identité des entrepreneurs peut être typologisée, et que les différents types d'identités se retrouvent dans leurs entreprises (Fauchart & Gruber, 2011; Powell & Baker, 2014). Les typologies proposées montrent que le succès commercial n'est pas forcément au centre de l'identité des entrepreneurs. Par exemple, dans la typologie de Fauchart et Gruber, le succès commercial est uniquement au cœur de l'identité pour des entrepreneurs du type « darwiniens ». Les deux autres types d'entrepreneurs, que Fauchart et Gruber ont nommé « missionnaires » et « communautaristes » ne semblent pas poursuivre principalement leurs idées entrepreneuriales pour des raisons de profit ou de valeur commerciale, mais pour d'autres objectifs basés sur l'identité (Fauchart & Gruber, 2011). De même, dans l'étude de Powell et Baker sur les entrepreneurs du textile, seul le type d'identité sociale « capitaliste » a la valeur commerciale au cœur de son identité de rôle, en tant que « gardien de la ligne », les sept autres types se tournent plutôt vers une identité de rôle telle que "patron de communauté", "militant vert" ou "patron bienveillant », à laquelle la valeur commerciale de leurs idées entrepreneuriales ne se rapporte qu'indirectement. Ainsi, les deux arguments, à savoir la cohérence de soi et la non-centralité de la valeur commerciale dans de nombreuses identités entrepreneuriales, mènent à la proposition selon laquelle le feedback du marché sur le potentiel commercial de l'idée, qu'il soit une confirmation positive ou négative, n'aura pas un impact fort sur l'identification cognitive des individus avec leurs idées.

Hypothèse 2: L'identification cognitive des individus avec leurs idées ne sera pas significativement affectée par les feedbacks du marché.

La connaissance préalable des individus est reconnue depuis longtemps comme un facteur important dans l'identification des opportunités entrepreneuriales (Grégoire & Shepherd, 2012; Gruber, MacMillan, & Thompson, 2008; Shane, 2000; Shepherd & DeTienne, 2005). Les théories de l'apprentissage par l'expérience montrent que les personnes ayant acquis une expérience préalable ont une meilleure compréhension du problème à résoudre (Kolb, 1984). Plus précisément, une connaissance préalable du marché est réputée fournir une meilleure compréhension de la chaîne de valeur et des principales parties prenantes (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994). Ainsi, les personnes ayant une expérience préalable du marché ont davantage de points de référence pour évaluer l'utilité du feedback qu'elles reçoivent pour l'évaluation de l'idée d'opportunité (Cooper, Folta, & Woo, 1995). Les personnes qui sont moins familières avec le marché ont tendance à arrêter plus tôt leur recherche d'information (Cooper et al., 1995), et sont donc davantage influencées par la quantité limitée d'aperçus du marché qu'ils reçoivent. En conclusion, nous faisons l'hypothèse que le feedback du marché influencera moins les individus dans leur évaluation commerciale d'idées entrepreneuriales lorsque ceux-ci ont une connaissance préalable du marché. Dans la continuité du raisonnement précédent, selon lequel l'identification cognitive des individus n'est pas liée essentiellement à la valeur commerciale des idées sur le marché, mais plutôt à une certaine désirabilité identitaire, nous supposons que la connaissance préalable du marché ne jouera pas de rôle dans l'identification cognitive.

Hypothèse 3a : La relation entre l'évaluation commerciale de leurs idées par les individus et le feedback du marché sera modérée négativement par la connaissance préalable du marché.

Hypothèse 3b: La relation entre l'identification cognitive des individus avec leurs idées et le feedback du marché ne sera pas modérée par la connaissance préalable du marché.

Les hypothèses précédentes ont mis l'accent sur l'aspect plus *passif* de l'apprentissage par l'expérience du feedback du marché, en évaluant à quel point les individus assimilent ou rejettent les informations fournies par le marché et comment cette information interagit avec leurs connaissances préalables.

Comme mentionné précédemment, un élément essentiel qui différencie la créativité de l'entrepreneuriat, à un stade précoce des idées entrepreneuriales, réside dans les actions dans lesquelles les entrepreneurs s'engagent afin de savoir si l'idée pourrait véritablement représenter une opportunité (Corbett, 2005; Dimov, 2007; Politis, 2005). C'est ainsi l'une des principales caractéristiques des entrepreneurs, que de chercher *activement* à exploiter et, si possible, transformer les contingences du marché, avec ce qu'ils sont, savent et connaissent, afin de produire des effets qui répondent à leurs aspirations (Sarasvathy, 2001). Ainsi, une forme entrepreneuriale d'apprentissage par l'expérience est susceptible de transformer aussi bien le contenu de l'idée, que le marché et, ainsi, les opportunités peuvent non seulement être découvertes, mais aussi générées par l'effort entrepreneurial mis dans la promotion de l'idée (Vaghely & Julien 2010). L'effort est ici compris comme l'intensité avec laquelle s'effectue la tâche de promotion de l'idée (Brown & Leigh, 1996; Terborg & Miller, 1978; Yeo & Neal, 2004). On peut donc s'attendre à ce qu'après une promotion active, une idée puisse être perçue comme ayant une valeur commerciale supérieure à avant.

Hypothèse 4a : L'effort des individus pour promouvoir leurs idées sera positivement relié à l'évaluation commerciale de leurs idées.

Faire l'effort de promouvoir une certaine idée plutôt que d'autres représente une forme d'engagement en faveur de cette idée. Etre en conformité avec ses engagements et maintenir ainsi un sentiment de cohérence a été précédemment énoncé comme un puissant motif d'identité (Festinger, 1957; Steele, 1988). On peut donc s'attendre à ce que la promotion active d'une idée alimente et renforce le niveau initial d'identification.

Hypothèse 4b : L'effort des individus pour promouvoir leurs idées sera positivement relié à l'identification cognitive avec leurs idées.

Finalement, nous abordons la relation entre la partie passive et la partie active du processus d'apprentissage par l'expérience, en explorant la relation entre la connaissance préalable des personnes et leurs efforts pour promouvoir une idée. En nous appuyant sur les raisonnements menés préalablement, nous supposons que la capacité d'un individu à améliorer la valeur commerciale d'une idée à travers une action entrepreneuriale dépendra de la capacité de cet individu à évaluer correctement ce qu'il sait, quelles sont les contingences des marchés et quels sont ses leviers pour le transformer (Sarasvathy, 2001). Les personnes possédant des connaissances préalables du marché ont des perspectives plus détaillées sur les configurations de la valeur et les acteurs clés du marché (Cooper et al., 1994). Ainsi, ils sont non seulement capables de mieux évaluer la qualité de l'information qu'ils reçoivent du marché (aspect passif), mais aussi d'influencer et de transformer les perceptions et les

contingences du marché (aspect actif). En revanche, les individus moins renseignés sur le marché finissant plus tôt leur recherche d'information (Cooper et al., 1995), ils seront non seulement plus influencés par l'information qu'ils reçoivent, mais aussi moins susceptibles d'améliorer leurs idées selon les contingences du marché, de manière significative, et avec une valeur commerciale.

Hypothèse 5: La relation entre l'effort des individus pour promouvoir leurs idées et leur évaluation commerciale de leurs idées sera positivement modérée par la connaissance préalable du marché.

3. Méthode

Les données ont été recueillies dans le cadre d'un programme d'« innovateurs en devenir », où une cinquantaine de professionnels, étudiants et diplômés en économie d'entreprise, ingénierie et design se sont réunis pour créer de nouveaux produits et services, dans le cadre d'un processus partant de la génération d'idées, jusqu'à leur lancement sur le marché. Les données pour le présent article ont été recueillies en deux jours, pendant la phase de génération d'idées de ce programme.

Il est important de noter que cette configuration diffère de nombreux autres situations d'idéation, par le fait que les membres ont participé non seulement pour générer des idées, mais avec l'objectif clair de transformer leur idée en un produit commercialisable. Même si les produits développés sont *in fine* détenus par la société génératrice de la technologie, les équipes étaient en charge de l'ensemble du processus, de la génération d'idées jusqu'au lancement sur le marché, en passant par toute la démarche entrepreneuriale. Notons que depuis que les données de cette étude ont été recueillies, deux des idées initiales ont été déjà été lancées sur le marché sous formes de prototypes. Le dispositif empirique de l'étude porte ainsi clairement les caractéristiques d'autres situations entrepreneuriales réelles.

La procédure mise en place était la suivante : cinq nouvelles technologies ont été choisies, pour lesquelles de nouveaux produits ou services allaient être développés. Suivant un modèle hybride de génération d'idées (Girotra, Terwiesch, & Ulrich, 2010), chaque participant a d'abord généré des idées de manière individuelle, sur la base de l'une des technologies. Ensuite, les participants travaillant sur la même technologie se sont réunis en équipe et ont poursuivi le brainstorming ensemble. Chaque équipe comprenait ainsi jusqu'à dix membres, ayant un background en économie d'entreprise, ingénierie ou design, à raison d'une moitié de professionnels et d'une moitié d'étudiants. Après ce brainstorming individuel et en groupe, les équipes ont reçu un feedback du marché, émis par un représentant de la société porteuse de la technologie. Le représentant de l'entreprise a rejoint l'équipe, évalué chaque idée quant à son potentiel commercial et a guidé le processus de génération d'idées selon une orientation marché. Chaque idée survenue lors d'une séance de brainstorming a reçu un numéro unique, afin qu'elle soit traçable tout au long de la session de brainstorming, et ultérieurement.

Deux questionnaires identiques ont été administrés à chaque participant lors du processus. Le premier questionnaire a été rempli après le brainstorming individuel (premier brainstorming), et le second questionnaire a été rempli à la fin du processus de génération d'idées, après que le feedback du marché a été reçu. Le questionnaire évaluait plusieurs facteurs relatifs aux participants, tels que l'âge, le genre, l'expérience dans la réalisation de brainstormings, l'expérience professionnelle, et la connaissance préalable du marché. Le questionnaire a aussi recueilli des caractéristiques liées à l'idée, pour les idées qui avaient été

élaborées lors du premier brainstorming individuel. En raison du nombre d'idées à évaluer et pour éviter la fatigue de l'évaluateur, la préférence a été accordée à des mesures établies – de préférence à un seul item - et simples.

Pour *l'évaluation commerciale* des idées, les participants ont été invités à évaluer la valeur commerciale de chaque idée sur une échelle de 1 à 10, suivant Girotra et ses collègues (Girotra et al., 2010). Pour *l'identification cognitive* avec une idée, nous avons utilisé la mesure d'identification cognitive en deux items de Bergami et de Bagozzi, car elle est réputée fiable et capte assez précisément la congruence de l'image de soi et de la cible d'identification (Bergami & Bagozzi, 2000). Enfin, *l'intensité d'effort pour promouvoir une idée* a été mesurée à nouveau avec une mesure d'effort simple et à un seul item. Ainsi, des données ont été obtenues pour l'évaluation commerciale et l'identification cognitive avec chaque idée, à deux moments dans le temps : un avant et un après le feedback du marché. L'effort pour promouvoir chaque idée était, bien entendu, seulement mesuré dans le second questionnaire.

L'« évaluation du marché » de chaque idée a été obtenue par une collecte distincte, adressée à chacun des représentants des entreprises, avant qu'ils rejoignent l'équipe travaillant sur les technologies respectives. Plus précisément, les représentants de l'entreprise ont reçu une liste de toutes les idées générées par les participants lors du brainstorming individuel et du brainstorming en groupe. Les cadres ont ensuite attribué une valeur commerciale à chaque idée, suivant Girotra et al. (Girotra et al., 2010), avant de rejoindre les équipes pour transmettre oralement leur évaluation de chaque idée et guider plus loin le processus de développement des idées selon leur perception du marché. En combinant à la fois les données obtenues par questionnaire auprès des participants et celles obtenues auprès des représentants des entreprises, la collecte a généré une information complète pour 280 idées de 32 participants. Les hypothèses ont été testées à l'aide de méthodes de régression multiniveau à l'aide du logiciel HLM 7 (Bryk & Raudenbush, 1992; Woltman, Feldstain, MacKay, & Rocchi, 2012).

4. Résultats

4.1 Évaluation commerciale des idées : le modèle vide⁴

Ainsi, les idées individuelles ont été proposées en tant que point de départ prometteur pour faire avancer la recherche en entrepreneuriat (Davidsson & Tonelli, 2013; Dimov, 2011; Hill Le modèle vide montre que la variable dépendante (évaluation des idées après le feedback du marché) varie significativement selon les individus, la variable de niveau 2. Ceci offre suffisamment d'indications pour déterminer qu'une analyse multi-niveau est adéquate (Nezlek, 2008). En d'autres termes : la variance de l'évaluation commerciale des idées perçue après le feedback du marché ne dépend pas seulement des caractéristiques des idées, mais aussi des caractéristiques des personnes. Le coefficient de corrélation intra-classe montre à quel point le changement est dû à une différence entre les idées (niveau 1) vs. une différence entre les individus (niveau 2) : ce coefficient (ICC, coefficient de corrélation intra-classe) est calculé par $\tau / (\tau + \sigma^2_{\text{null}}) = .11$. Cela montre que 11% de la variance dans l'évaluation commerciale se situe au niveau des individus et 89% se situe au niveau des idées. Ainsi, bien qu'il y ait un effet significatif lié aux caractéristiques de l'individu, cet effet est relativement faible.

⁴ Plus de détails des données et analyses incluant les statistiques descriptives et corrélations, les modèles vides etc. peuvent être obtenus de l'auteur principal.

4.2 Evaluation commerciale des idées: les modèles avec interceptes et pentes aléatoires

Le tableau 1 contient les résultats de ce premier modèle. L'intérêt central de la première hypothèse est avéré si les individus changent l'évaluation commerciale de leurs idées entrepreneuriales après avoir reçu le feedback du marché (BVM). Pour cela, la perception initiale de la valeur commerciale doit être contrôlée. Cet effet a été d'abord considéré comme un effet aléatoire, mais comme sa variance n'était pas significative ($p > .5$), l'évaluation initiale a été modélisée comme un effet fixe dans l'analyse finale (EVIDQ1).

Tableau 1
Estimation HLM de l'effet du feedback du marché (BVM)
sur l'évaluation commerciale de leurs idées par les individus

Effet fixe	Coefficient	Erreur type	t -ratio	p -value
Pour INTERCEPT1, β				
INTERCEPT2, γ	5.72	0.35	16.23	<0.001
Expérience en brainstorming, γ	-0.01	0.01	-0.72	0.480
Genre (1=f, 0=m), γ	-0.09	0.38	-0.24	0.811
Connaissance préalable du marché (ln), γ	0.18	0.41	0.45	0.658
Pour la pente de BVM, β				
INTERCEPT2, γ	0.13	0.05	2.49	0.018
Connaissance préalable du marché (ln), γ	-0.25	0.09	-2.77	0.010
Pour la pente de EVIDQ1, β				
INTERCEPT2, γ	0.21	0.05	4.47	<0.001
Pour la pente de EIPIQ2, β				
INTERCEPT2, γ	0.47	0.06	8.49	<0.001
Connaissance préalable du marché (ln), γ	0.23	0.11	2.00	0.055

Notes: Les coefficients de régression sont non-standardisés. $n = 280$.

Les variables du niveau 1 sont centrées à la moyenne du groupe, les variables du niveau 2 à la grande moyenne

Le résultat significatif ($p = 0.018$) de l'ordonnée de BVM soutient l'hypothèse selon laquelle il y a une relation significative et positive entre l'évaluation de l'expert du marché (BVM) et l'évaluation commerciale finale par le participant, au-delà de ce qui est expliquée par l'évaluation initiale de l'idée. Les résultats soutiennent donc l'hypothèse 1 que les individus se laissent influencer dans l'évaluation commerciale de leurs idées par le feedback du marché.

En ce qui concerne les effets d'interaction de la connaissance préalable du marché, elle est significativement et négativement reliée à la pente de l'évaluation de l'expert du marché. Cela signifie que l'effet de l'évaluation de l'expert du marché sur l'évaluation commerciale par le participant est plus faible pour les individus ayant une bonne connaissance du marché – ils sont plus résilients dans leur évaluation de l'idée. Cela soutient l'hypothèse 3a. Bien entendu, la base de perception de la valeur commerciale doit être contrôlée pour le temps 1 (avant l'évaluation par l'expert du marché), car si un participant note déjà son idée avec la note la plus haute (basse), sa perception ne peut plus s'améliorer (se détériorer), même si le feedback de l'expert du marché est très positif (négatif).

Les résultats soutiennent également l'hypothèse 4a et 5. L'effort fait pour promouvoir une idée (EIPIQ2) est relié significativement à l'évaluation commerciale finale de cette idée et cet effet est plus fort pour des individus ayant une bonne connaissance au préalable du marché.

Les résultats non-significatifs ($p > .1$) pour tous les prédicteurs de niveau 2 montrent que les caractéristiques personnelles proposées ici ne sont pas reliées au changement dans la perception de la valeur d'une idée. Par exemple, suite au feedback du marché, les participants les plus expérimentés en brainstorming ne montrent pas une tendance à une valeur perçue significativement plus basse ou plus haute que les participants moins expérimentés.

4.3 L'identification cognitive avec les idées : le modèle vide

Le deuxième modèle s'intéresse au changement du niveau d'identification avec les idées, suite au feedback du marché. Le modèle vide montre lui aussi une variance significative dans la variable dépendante ce qui offre suffisamment de garantie pour l'utilisation d'une analyse HLM (Nezlek, 2008). Le coefficient de corrélation intra-classe de .14 montre que 14% de la variance dans l'identification finale se situe au niveau des individus et 86% se situe au niveau des idées.

4.4 L'identification cognitive avec les idées : le modèle avec interceptes et pentes aléatoires

Le modèle avec interceptes et pentes aléatoires pour l'identification cognitive avec les idées est résumé dans le tableau 2. Il montre des différences marquées avec l'évaluation commerciale des idées, en conformité avec les hypothèses.

Tableau 1
Estimation HLM de l'effet du feedback du marché (BVM)
sur l'identification cognitive des individus avec leurs idées

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t -ratio	p -value
Pour INTERCEPT1, β				
INTERCEPT2, γ	4.46	0.25	17.64	<0.001
Expérience en brainstorming, γ	-0.01	0.01	-0.57	0.576
Genre (1=f, 0=m), γ	-0.15	0.26	-0.56	0.581
Connaissance préalable du marché (ln), γ	0.20	0.36	0.54	0.595
Pour la pente de BVM, β				
INTERCEPT2, γ	-0.03	0.04	-0.80	0.429
Connaissance préalable du marché (ln), γ	0.09	0.07	1.28	0.212
Pour la pente de IDFIQ1, β				
INTERCEPT2, γ	0.40	0.06	6.23	<0.001
Pour la pente de EIPIQ2, β				
INTERCEPT2, γ	0.31	0.04	7.28	<0.001
Connaissance préalable du marché (ln), γ	0.00	0.06	0.06	0.956

Notes: Les coefficients de régression sont non-standardisés. $n = 280$.

Les variables du niveau 1 sont centrées à la moyenne du groupe, les variables du niveau 2 à la grande moyenne

Le résultat non-significatif ($p=.429$) de l'ordonnée de BVM soutient l'hypothèse 2, selon laquelle il n'y a pas de relation entre l'évaluation par l'expert du marché et le changement dans l'identification du participant avec les idées. De nouveau, le niveau initial d'identification avec les idées (IDFIDQ1) doit bien entendu être contrôlé, à savoir que : si l'identification d'un participant est au sommet (bas), l'identification ne peut pas s'améliorer (se détériorer) même si le feedback de l'expert du marché est très positif (négatif).

En ce qui concerne les effets d'interaction de la connaissance préalable du marché, celle-ci n'est pas reliée à la pente de l'évaluation de l'expert du marché. L'hypothèse 3b est donc soutenue.

Les résultats soutiennent également l'hypothèse 4b. L'effort exercé pour promouvoir son idée (EIPIQ2) est relié significativement à l'identification cognitive finale avec cette idée. Par contre, contrairement au modèle de l'évaluation commerciale, la connaissance préalable du marché n'a pas d'effet modérateur.

En parallèle avec le modèle d'évaluation commerciale, aucun des prédicteurs de niveau 2 n'est relié au changement de l'identification avec une idée.

5. Discussion

Nous avons commencé notre réflexion sur la base selon laquelle l'identité et ses effets connexes peuvent représenter une piste prometteuse pour la recherche en entrepreneuriat, surtout lorsqu'il s'agit de mettre en relation des phénomènes culturels situés à une échelle collective avec des phénomènes entrepreneuriaux situés à une échelle individuelle.

Notre approche s'appuie donc sur des propositions antérieures, suggérant que des recherches soient menées pour examiner les mécanismes psychologiques basés sur l'identité, afin de comprendre comment ils motivent les entrepreneurs (Duane Ireland & Webb, 2007). La présente étude apporte quelques premiers éclairages dans ce processus, en montrant que l'identification cognitive, comprise comme la congruence entre une idée et l'identité propre d'un individu, est maintenue même lorsque l'idée est exposée à un feedback défavorable du marché.

Cette étude apporte ainsi une contribution à la littérature actuelle sur trois aspects principaux. Premièrement, elle reprend la proposition d'étudier les idées plutôt que les opportunités entrepreneuriales, ainsi que la manière dont les individus agissent sur elles afin d'améliorer notre compréhension du « lien individu-opportunité » (individual-opportunity nexus) (Dimov, 2007, 2011; Grégoire & Shepherd, 2012; Hayton & Cholakova, 2012; Hill & Birkinshaw, 2010). Le présent article constitue, à notre connaissance, les premières tentatives de montrer à large échelle, et selon une démarche quantitative et longitudinale, la manière dont les perceptions individuelles des idées d'opportunités changent (ou pas) en raison du feedback du marché. Deuxièmement, en introduisant la notion d'identification cognitive des individus avec des idées et en la comparant à leur évaluation des idées, la présente étude fournit un nouvel aspect de l'« opportunité à la première personne » pour laquelle il existe un riche répertoire de connaissances en psychologie sociale, qui pourrait être fructueusement mis à profit par la recherche en entrepreneuriat. Les effets étudiés ici peuvent constituer des aperçus initiaux, mais néanmoins fondamentaux, de mécanismes cognitifs en jeu dans des études plus récentes, qui ont montré la relation étonnamment étroite entre l'identité des entrepreneurs et leur identification des opportunités (Fauchart & Gruber, 2011) ainsi que leur capacité de résistance à s'y tenir (Powell & Baker, 2014). Troisièmement, la présente étude développe et teste également les différents effets que la connaissance préalable et l'effort de

promotion peuvent avoir sur la perception des individus de leurs idées. Cela jette un éclairage sur le processus d'apprentissage par l'expérience qui se déroule durant la phase d'évaluation de l'entreprise en devenir. Alors que la « connaissance préalable » a été évoquée pour analyser comment des individus assimilent et intègrent le feedback du marché, ce qui représente le côté plutôt passif de cet apprentissage, l'effort promotionnel a également été intégré dans l'analyse pour représenter le côté plus actif de l'apprentissage, par lequel le marché peut être transformé et l'opportunité « formée ». Ainsi, la présente étude apporte un éclairage supplémentaire sur le processus de transition, convertissant des idées créatives en des opportunités entrepreneuriales.

Les résultats de cette recherche doivent néanmoins être interprétés à la lumière de leurs limites contextuelles et méthodologiques. Powell et Baker ont découvert que les individus construisent des mélanges de rôle et d'identités sociales qui peuvent se traduire par des « myriades d'identités différentes à travers différents contextes⁵ » (Powell & Baker, 2014, p. 41). Toutefois, dans un souci de parcimonie, nous n'avons pas pris en considération le fait que les personnes peuvent avoir des identités multiples, où puiser des identifications (Powell & Baker, 2014), ni n'avons évalué le contenu de l'identité de l'individu pour vérifier sa congruence avec le contenu de l'idée ; nous avons contourné cette question en établissant la congruence de « contenu » par la simple demande aux répondants d'indiquer leur niveau d'identification, ainsi que cela est souvent pratiqué dans la recherche sur l'identification organisationnelle (Bartel, 2001; Bergami & Bagozzi, 2000; Foreman & Whetten, 2002; Whetten, 2007). En outre, l'étude a porté uniquement sur le côté cognitif de l'identification alors que la recherche en psychologie sociale (Bergami & Bagozzi, 2000; van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004), de même que les travaux plus récents en entrepreneuriat (Hayton & Cholakova, 2012) indiquent que le côté affectif peut agir comme médiateur entre la cognition et les actions. Quant à notre dispositif empirique, on pourrait faire valoir qu'il n'est pas avéré que les participants au programme des "innovateurs en devenir" sont des entrepreneurs. Nous n'arguons cependant pas que tous les participants sont des entrepreneurs. Nous cherchons au contraire à contourner le biais du survivant, fréquent dans l'entrepreneuriat, en incluant des personnes très différentes et en étudiant comment elles pensent au sujet de leurs idées d'opportunités et réagissent selon le feedback du marché – et l'étude fait ressortir des principes communs. Dans le suivi cette recherche, la prochaine étape devrait clairement s'attacher à identifier quel aspect est le plus déterminant pour la poursuite des opportunités : l'évaluation commerciale ou l'identification cognitive ? Nous espérons avoir suscité l'intérêt à poursuivre ce défi.

5 “myriad different identities across many different contexts” (Powell & Baker, 2014: 41)

Références

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1): 13–17.
- Albert, S., & Whetten, D. A. 1985. Organizational Identity. (L. L. Cummings & B. M. Staw, Eds.) *Research In Organizational Behavior*, 7(1): 263–295.
- Amabile, T. 1996. *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. 2008. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3): 325–374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20–39.
- Bartel, C. A. 2001. Social Comparisons in Boundary-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3): 379–414.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. 2000. Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British journal of social psychology*, 39(4): 555–577.
- Brown, A. D., & Starkey, K. 2000. Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1): 102–120.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 358–368.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. 1992. *Hierarchical linear models: Applications and data analysis. Methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Cooper, A. C., Folta, T. B., & Woo, C. 1995. Entrepreneurial information search. *Journal of Business Venturing*, 10(2): 107–120.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. 1994. Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5): 371–395.
- Corbett, A. C. 2005. Experiential Learning Within the Process of Opportunity Identification and Exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 473–491.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. HarperPerennial, New York. New York: Harper Collins.
- Davidsson, P., & Tonelli, M. 2013. Killing our darling: why we need to let go of the entrepreneurial opportunity construct. *Conference Proceedings: Australia Centre for Entrepreneurship (ACE) Research Exchange Conference 2013*. Australia Centre for Entrepreneurship.
- Dimov, D. 2007. Beyond the Single-Person, Single-Insight Attribution in Understanding Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5): 713–731.
- Dimov, D. 2010. Nascent entrepreneurs and venture emergence: Opportunity confidence, human capital, and early planning. *Journal of Management Studies*, 47(6): 1123–1153.

- Dimov, D. 2011. Grappling With the Unbearable Elusiveness of Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): 57–81.
- Duane Ireland, R., & Webb, J. W. 2007. A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research. *Journal of Management*, 33: 891–927.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239–263.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. 1996. Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 442–476.
- Fauchart, E., & Gruber, M. 2011. Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5): 935–957.
- Festinger, L. 1957. *A theory of cognitive dissonance*: 291 p. Stanford University Press.
- Fiol, C. M., Hatch, M. J., & Golden-Biddle, K. 1998. Organizational Culture and Identity: What's the Difference Anyway? In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. 2002. Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13(6): 618–635.
- Gecas, V. 1982. The Self-Concept. *Annual Review of Sociology*, 8(1): 1–33.
- Gecas, V., & Burke, P. J. 1995. Self and Identity. In K. S. Cook, G. A. Fine, & J. S. House (Eds.), *Sociological perspectives on social psychology*: xiii, 721 p. Boston: Allyn and Bacon.
- Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. 2010. Idea Generation and the Quality of the Best Idea. *Management Science*, 56(4): 591–605.
- Grégoire, D. A., Corbett, A. C., & McMullen, J. S. 2010. The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research. *Journal of Management Studies*, 48(6): 1443–1477.
- Grégoire, D. A., & Shepherd, D. A. 2012. Technology-market combinations and the identification of entrepreneurial opportunities: An investigation of the opportunity-individual nexus. *Academy of Management Journal*, 55: 753–785.
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. 2008. Look Before You Leap: Market Opportunity Identification in Emerging Technology Firms. *Management Science*, 54(9): 1652–1665.
- 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.
- Hayton, J. C., & Cholakova, M. 2012. The Role of Affect in the Creation and Intentional Pursuit of Entrepreneurial Ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1): 41–67.
- He, H., & Brown, A. D. 2013. Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1): 3–35.

- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. M. 2010. Idea Sets. *Organizational Research Methods*, 13(1): 85–113.
- Hodgkinson, G. P. 2013. Organizational Identity and Organizational Identification: A Critical Realist Design Science Perspective. *Group & Organization Management*, 38(1): 145–157.
- Hoskisson, R. E., Covin, J. G., Volberda, H. W., & Johnson, R. A. 2011. Revitalizing Entrepreneurship: The Search for New Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 48(6): 1141–1168.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Lumpkin, G. T., Hills, G. E., & Shrader, R. C. 2004. Opportunity recognition. *Entrepreneurship: The way ahead*: 73–90. Routledge.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. 2006. Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1): 132–152.
- Navis, C., & Glynn, M. A. 2011. Legitimate Distinctiveness and The Entrepreneurial Identity: Influence on Investor Judgments of New Venture Plausibility. *Academy of Management Review*, 36(3): 479–499.
- Nezlek, J. B. 2008. An Introduction to Multilevel Modeling for Social and Personality Psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2): 842–860.
- Politis, D. 2005. The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 399–424.
- Powell, E., & Baker, T. 2014. It's what you make of it: Founder identity and enacting strategic responses to adversity. *Academy of Management Journal*, forthcoming.
- Pratt, M. G. 1998. To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations*: 171–207. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Ravasi, D., & Schultz, M. 2006. Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3): 433–458.
- Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243–263.
- Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. 2002. Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. *Expressive Organization*, 9–35.
- Shane, S. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4): 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*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217–226.

- Shepherd, D. A., & DeTienne, D. R. 2005. Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1): 91–112.
- Steele, C. M. 1988. The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. *Advances in Experimental Social Psychology*: 261–299. New York, NY: Academic Press.
- Stryker, S. 1980. *Symbolic interactionism: A social structural version*. Caldwell NJ: Blackburn Press.
- Tajfel, H. 1974. Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2): 65–93.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1985. The Social Identity Theory of Group Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*: 7–24. Chicago: Nelson-Hall.
- Terborg, J. R., & Miller, H. E. 1978. Motivation, Behavior, and Performance: A closer examination of Goal Setting and Monetary Incentives. *Journal of Applied Psychology*, 63(1): 29–39.
- Vaghely, I. P., & Julien, P. A. (2010). ‘Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification’. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 73–86.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. 2004. The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(2): 171–191.
- Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Gollledge, J., & Scabini, E. 2006. Beyond Self-Esteem: Influence of Multiple Motives on Identity Construction. *Journal of Personality & Social Psychology*, 90(2): 308–333.
- Whetten, D. A. 2006. Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3): 219–234.
- Whetten, D. A. 2007. A Critique of Organizational Identity Scholarship: Challenging the Uncritical Use of Social Identity Theory When Social Identities Are Also Social Actors. In C. A. Bartel, S. L. Blader, & A. Wrzesniewski (Eds.), *Identity and the Modern Organization*: 253–272. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C., & Rocchi, M. 2012. An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 8(1): 52–69.
- Yeo, G. B., & Neal, A. 2004. A Multilevel Analysis of Effort, Practice, and Performance: Effects of Ability, Conscientiousness, and Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(2): 231–247.