



L'impact des efforts collaboratifs en termes d'opportunités d'affaires : Le cas des PME au sein des pôles de compétitivité français

Sophie Casanova,

MRM Entrepreneuriat - Labex
Entreprendre, France

Karim Messeghem,

MRM Entrepreneuriat - Labex
Entreprendre, France

Sylvie Sammut,

MRM Entrepreneuriat - Labex
Entreprendre, France

Résumé :

Comme le souligne un rapport de la DATAR (2012), l'objectif pour un territoire consiste à s'engager dans la constitution d'une dynamique collective au niveau local tout en encourageant l'émergence d'intérêts individuels et de fournir à ce réseau ainsi constitué la capacité à partager des ressources stratégiques. En 2005, le gouvernement français décide la mise en œuvre d'une nouvelle politique industrielle qui va en ce sens. L'objectif est de favoriser innovation, croissance et emploi en s'appuyant sur les synergies naissantes entre les acteurs. Cette volonté s'est traduite par la création des pôles de compétitivité dont la mission principale consiste à faire émerger des projets collaboratifs. Les financements publics alloués aux montages de projets collaboratifs justifient l'intérêt des chercheurs et praticiens pour la mesure de la performance de ces structures. C'est pourquoi nous proposons une nouvelle grille de lecture pour l'étude de la performance des pôles de compétitivité centrée sur les opportunités d'affaires et les dirigeants de PME. Les opportunités d'affaires sont au cœur de l'entrepreneuriat. Depuis l'article fondateur de Shane et Venkataraman (2000), nous avons beaucoup appris sur les opportunités mais nous avons toujours une connaissance limitée sur la façon dont le contexte influence leur identification (Shane, 2012). De plus, la plupart des travaux proposent une lecture individuelle de l'identification d'opportunités mais peu d'entre eux s'intéressent à l'étude du phénomène dans une perspective collective (Tremblay et Carier, 2006).

L'étude des dynamiques collaboratives au sein des pôles de compétitivité apparaît comme une réponse à ces questionnements encore en suspens. Elle fournit un cadre d'analyse à l'étude du phénomène dans une perspective collective tout en démontrant comment les actions et interactions entre les membres de projets collaboratifs peuvent influencer l'identification d'opportunités d'affaires. Nous proposons notamment de croiser le champ de l'entrepreneuriat et le champ du marketing en nous intéressant au concept d'orientation de marché afin de répondre à la question suivante : de quelle manière les dynamiques collaboratives au sein des pôles de compétitivité contribuent-elles à l'identification collective d'opportunités d'affaires pour les dirigeants de PME ? Cette problématique répond à un enjeu français et international, en effet les opportunités d'affaires constituent un déterminant à la création et au développement de nouvelles activités et donc à la croissance sur un territoire.

Mots clés : Identification d'opportunités, Orientation de marché, pôles de compétitivité, dynamiques collaboratives.

L'impact des efforts collaboratifs en termes d'opportunités d'affaires : Les PME au sein des pôles de compétitivité

INTRODUCTION

Une récente étude de la DATAR (2012)¹ a permis de souligner deux principaux objectifs pour le territoire : s'impliquer dans la constitution d'une dynamique collective au niveau local tout en encourageant l'émergence d'intérêts individuels et fournir à ce réseau la capacité à partager des ressources stratégiques (des relations, des idées ou des financements).

Le gouvernement français a répondu à cette problématique en tentant d'identifier et mobiliser les capacités d'innovation et de croissance disponibles sur le territoire (DATAR, 2012). C'est la mise en place d'une nouvelle politique industrielle, la politique des pôles de compétitivité. Ces pôles sont des organisations publiques qui ont été mises en place en 2005. Elles sont fondées sur la mise en œuvre de projets collaboratifs de recherche et développement (Calamel et al., 2012). Leur mission consiste à mettre en relation PME, grands donneurs d'ordres, laboratoires et universités (Bossard-Prechoux et Brechet, 2009). Cette proximité géographique et organisationnelle favorisée par le pôle doit permettre des interactions régulières entre les acteurs grâce à une meilleure coordination, porteuse de dynamique économique sur le territoire (Bardet, 2011). Cette nouvelle orientation industrielle s'apparente à un effort organisé pour encourager croissance et développement des entreprises autour d'une dynamique collective, Chabault (2010) parle ainsi de *clusters initiative*.

Les pôles répondent à une double logique, de proximité entre le monde de la recherche et l'enseignement supérieur et une logique spatiale et territoriale facilitant la transmission de savoirs (Mendez et Messeghem, 2009). Ainsi les pôles de compétitivité ont pour mission : soutien de l'innovation, croissance et emploi, en s'appuyant sur les synergies naissantes entre les acteurs et la coopération autour de projets innovants.

¹ Voir Desforges et al., 2012, DATAR, « Territoires et Innovation », Travaux en ligne n°9, <http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/travaux_en_1_9_territoiresetinnovation.pdf>

De cette façon, 67 pôles ont vu le jour en 2005, un nombre qui croît avec les années puisque l'on en dénombre aujourd'hui 71. Parmi ces pôles de compétitivité on peut souligner une forte hétérogénéité qui prend son essence dès l'émergence de la structure. Certains pôles ont pour vocation d'initier de nouveaux projets en créant des synergies entre acteurs jusqu'alors inexistantes et d'autres s'appuient sur des initiatives préexistantes. Cette diversité se matérialise également par le positionnement du pôle à vocation mondiale ou territoriale (Bossard-Prechoux et Brechet, 2009). Cette pluralité des pôles a un impact sur les missions développées et les activités mises en œuvre. Selon Bidan et Dherment-Férère (2009), les missions du pôle sont au nombre de trois : favoriser l'émergence d'idées innovantes grâce à des synergies entre acteurs et la recherche de financements, accompagner les projets qui ont bénéficié d'une labellisation et promouvoir la Région et le territoire.

Les pôles se basent sur les projets de collaboration de R&D afin d'encourager les interactions et synergies entre acteurs et c'est à travers cet outil que la promotion du territoire va être engagée par l'innovation. L'accompagnement de projets labellisés constitue une mission cruciale du pôle, ils constituent leur cœur de métier. Ainsi le pôle fournit des moyens en vue d'encourager la création de projets en amont de la labellisation. La nouvelle orientation de la politique des pôles conduit les structures à s'orienter davantage vers la création d'emploi et la croissance des entreprises. Or la proportion de PME parmi les entreprises membres des pôles de compétitivité est supérieure à 80%². On comprend dès lors que cette volonté de croissance et de création d'emplois passeront *de facto* par un accompagnement des PME au sein des pôles. C'est pourquoi nous nous proposons au cours de ce travail de placer le curseur sur les PME adhérentes et d'étudier l'impact des dynamiques collaboratives sur ces entreprises. Ainsi nous souhaitons répondre à la question suivante : de quelle manière les dynamiques collaboratives au sein des pôles de compétitivité contribuent-elles à l'identification d'opportunités d'affaires pour les dirigeants de PME ? Les opportunités d'affaires sont au cœur de l'entrepreneuriat. Depuis l'article fondateur de Shane et Venkataraman (2000) sur le sujet, nous avons beaucoup appris sur les opportunités mais nous avons toujours une connaissance limitée sur la façon dont le contexte influence leur identification (Shane, 2012). De plus, la plupart des travaux proposent une lecture individuelle de l'identification d'opportunités mais peu d'entre eux s'intéressent à l'étude du phénomène dans une perspective collective (Tremblay, 2010 ; Tremblay et Carrier, 2006). L'étude des dynamiques collaboratives au sein des pôles de compétitivité nous semble pouvoir répondre à ces questionnements encore en suspens. Elle fournit un cadre d'analyse à l'étude du phénomène dans une perspective collective tout en démontrant comment les actions et interactions entre les membres de projets collaboratifs peuvent influencer l'identification d'opportunités d'affaires. Nous souhaitons ainsi au cours de ce travail étudier l'impact des dynamiques collaboratives sur les dirigeants de PME et notamment sur leurs capacités à identifier de nouvelles opportunités d'affaires.

1. EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES POLES DE COMPETITIVITE : VERS UNE NOUVELLE GRILLE D'ANALYSE

1.1. La nouvelle orientation de la politique des pôles justifie une analyse centrée autour des opportunités d'affaires

² Voir Tableau de bord des pôles de compétitivité, Edition 2013, DGCIS

La grande majorité des pôles de compétitivité ont été créés en 2005. Leurs actions et stratégies sont étudiées à la loupe par les pouvoirs publics. Depuis leur création les pôles de compétitivité sont soumis à des évaluations régulières qui permettent de dresser un bilan des actions mises en place et mettent en lumière de nouveaux enjeux.

Ainsi, la première période d'évaluation des pôles (2005-2008) avait pour objectif l'accompagnement des projets collaboratifs, le renforcement des partenariats entre les acteurs et la mise en place d'un environnement propice à l'innovation. Le bilan de cette première phase a été prometteur³. Le dispositif des pôles tel qu'il avait été édicté au démarrage est maintenu dans les grandes lignes. L'absence d'engagement de la part de financeurs privés est un des constats de cette première période. Ainsi, le développement de l'écosystème innovant et la croissance des entreprises au sein du pôle font parti des objectifs poursuivis lors de la phase « Pôle 2.0 ». Cette volonté devait s'opérer par un recours plus important aux financeurs privés et une recherche de synergies au niveau territorial. Cette étape 2.0 (2009-2012) a permis de révéler la maturité et l'attractivité des dynamiques collaboratives mises en place au sein des pôles. Cependant la logique de subsidiarité de l'action des pôles en faveur de l'écosystème d'innovation et de croissance est insuffisamment marquée. C'est pourquoi la nouvelle ambition des pôles durant la période 2013-2018 est de se tourner davantage vers l'emploi et la croissance des entreprises.

Dans la littérature le nombre de contributions portant sur les pôles de compétitivité est de plus en plus important. Certains chercheurs se sont intéressés plus particulièrement aux dynamiques économiques au sein des clusters de hautes technologies (DiBiaggio et Ferrary, 2003). Ils définissent le « *cluster de haute technologie comme une agglomération géographique de différentes cliques. Ces cliques sont des communautés de pratiques au sein desquelles les individus sont unis par des liens forts pour produire et accumuler des connaissances dans un domaine* » (2003, p.122). Ils s'appuient sur les travaux de Burt (1992) afin de définir le concept de clique comme « *un groupe social d'individus reliés entre eux par des liens forts* » (2003, p.123). Même si la définition du cluster se rapproche incontestablement de ce que représentent les pôles de compétitivité en France, il existe tout de même une distinction qui nous obligera au cours de notre travail à nous focaliser uniquement sur la littérature relative aux pôles de compétitivité. En effet, comme le souligne Sabbado Da Rosa (2012) que ce soit au sein des clusters ou au sein des pôles, les partenaires sont des organisations variées (entreprises, universités, etc.) mais la collaboration au sein des pôles est reconnue et soutenue par les pouvoirs publics ce qui n'est pas le cas dans les clusters de haute technologie. Le soutien public aux pôles de compétitivité, notamment en matière de financements, a orienté les recherches sur les pôles vers les déterminants de leur performance. La principale mission des pôles étant de rassembler des acteurs aux intérêts convergents et parfois contradictoires, l'étude des pratiques managériales et de GRH au sein de ces structures est devenue une piste de recherche intéressante et poursuivie par de nombreux chercheurs. L'approche par la gouvernance a également permis de souligner qu'un mode de régulation adapté, favorisait les interactions entre les membres. Par ailleurs, le rôle de la gouvernance dans le management des parties prenantes est apparu comme un déterminant de la stratégie collective, en effet chaque partie prenante au sein du pôle « *a des intérêts différents et donc une conception différente de la valeur (l'innovation, des relations de sous-traitance, le développement local, etc.), ce qui complexifie leur satisfaction* » (Chabault, 2010, p.51). Les projets collaboratifs qui sont au cœur des préoccupations du pôle ont également fait l'objet de recherches, les chercheurs se sont plus particulièrement intéressés au transfert de connaissances au sein de ces structures (Berger-Douce et Lafaye, 2012 ; Corbel et al., 2011).

³ Voir Synthèse du rapport d'évaluation des pôles de compétitivité, 2008 :

<http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Politique_des_poles/1ere_phase_2005-2008/Evaluation_de_la_politique_des_poles/synthese_BCG-CMI_evaluation_des_poles_de_competitivite.pdf>

Malgré la pertinence de ces recherches, nous constatons un manque d'études sur la place des PME au sein des ces projets de collaboration inter organisationnels (Sabbado Da Rosa, 2012). Or, les PME représentent 95.6% des entreprises sur le territoire, 52% de l'emploi salarié, 49% de la valeur ajoutée et 43% de l'investissement⁴. Selon nous, l'accent doit être mis sur ces entreprises à fort potentiel de croissance pour mesurer la performance des pôles de compétitivité. Les opportunités d'affaires constituent un déterminant à la création et au développement de nouvelles activités et donc à la croissance sur le territoire. C'est la raison pour laquelle il nous paraît pertinent d'orienter notre réflexion sur les dirigeants de PME membres de pôles de compétitivité afin d'étudier l'impact des dynamiques collaboratives sur leur capacité à identifier des opportunités.

1.2. Les opportunités d'affaires un champ incontournable en entrepreneuriat

Les définitions générées antérieurement dans le champ de l'entrepreneuriat se sont focalisées sur l'entrepreneur : qui est-il ? Que fait-il ? En définissant le champ de cette manière, les chercheurs ont généré des définitions incomplètes (Shane et Venkataraman, 2000). Les travaux menés sur le processus entrepreneurial cherchent à dépasser cette vision fondée sur l'entrepreneur et explore une vision plus dynamique de l'entrepreneuriat à travers sa modélisation. Ainsi la conceptualisation de la notion d'entrepreneuriat est passée d'une approche fondée sur les résultats de l'action d'entreprendre à la compréhension des processus et des stratégies qui conduisent au comportement. Afin de comprendre l'acte d'entreprendre, il convient de s'intéresser aux processus et plus particulièrement aux concepts au cœur de ces processus entrepreneuriaux. Deux conceptions dominent le champ entrepreneurial, la modélisation en termes d'émergence (Gartner, 1985) et celle en termes d'opportunité d'affaires (Venkataraman, 1997, Shane et Venkataraman, 2000). Le modèle de Gartner (1985) se concentre sur les différences entre l'entrepreneur et l'organisation et non sur celles marquées entre l'entrepreneur et le non entrepreneur, il suggère de s'intéresser aux actions de l'entrepreneur plutôt que ce qu'il est. Ainsi l'entrepreneur est distinct du processus et n'existe que par l'émergence d'une nouvelle organisation (Moroz et Hindle, 2012). D'autre part, la modélisation en termes d'opportunités d'affaires tente de construire une structure théorique autour de la relation entre l'individu et l'opportunité.

Venkataraman (1997) est un des précurseurs dans l'étude du concept d'opportunités d'affaires, il tente de définir l'entrepreneuriat autour de questions centrales regroupant une communauté de chercheurs. De ces travaux émergent l'idée de paradigme (Chabaud et Messeghem, 2010). Il énonce deux prémisses au modèle entrepreneurial, l'une qu'il qualifie de faible selon laquelle la plupart des marchés sont inefficients et ces inefficiences offriraient aux individus qui les repèrent des opportunités de profit et la seconde qualifiée de forte, met en exergue la fragilité de l'équilibre du marché : « *même si le marché approche un état d'équilibre, la condition humaine de l'entreprise combinée à la tentation de profit et l'avancée des connaissances et technologies détruira l'équilibre tôt ou tard* ». On retrouve dans ces deux prémisses les apports de l'école autrichienne et notamment ceux de Kirzner (1997) et Schumpeter (1979). La première se rapproche des travaux de Kirzner qui considère également les déséquilibres du marché comme étant à l'origine des opportunités, selon lui les opportunités d'affaires existent suite à une connaissance imparfaite du marché de la part des acteurs, elles ne peuvent être saisies que par les individus ayant découvert leur existence. La seconde prémisses reflète assez bien le processus de destruction créatrice tel que le décrit Schumpeter, le point de départ de son analyse est l'innovation qui se réalise grâce à de

⁴ Voir Annexe au projet de loi de finances pour 2014 « Effort financier de l'Etat en faveur des petites et moyennes entreprises », République française

nouvelles combinaisons de ressources. Selon Messeghem (2006) cette dualité montre le caractère à la fois endogène et exogène des opportunités. Dans certains cas, l'entrepreneur est en quelques sortes celui qui n'a plus qu'à se saisir de l'opportunité alors que dans d'autres il en est à l'origine.

Les travaux fondateurs de Shane et Venkataraman ont permis de définir l'entrepreneuriat « *as the scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited* » (2000, p.218). En proposant une telle définition, les auteurs suggèrent d'approfondir l'étude des sources d'opportunités, du processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation de ces opportunités et mettent l'accent sur les individus à même de les identifier, les évaluer et les exploiter.

La littérature récente en entrepreneuriat fait ressortir les difficultés que connaît le champ à se recentrer autour d'un modèle fédérateur. Moroz et Hindle (2012) se sont intéressés à l'ensemble des modèles entrepreneuriaux sur les 40 dernières années et ont tentés de souligner ce qui était générique et ce qui distinguait le processus entrepreneurial de tout autre processus. Les 32 modèles qu'ils ont étudiés, sont fortement fragmentés et ne permettent pas de faire ressortir un modèle synthétique de compréhension du modèle entrepreneurial. Malgré tout, des points de convergence existent, la temporalité, l'action ou l'engagement à l'action et le contexte, sont reconnus comme des variables essentielles au processus entrepreneurial. Par ailleurs il est souligné l'importance cruciale de la relation entre l'individu et les opportunités, particulièrement le fait que les opportunités ne peuvent pas être toutes traitées par les candidats à l'entrepreneuriat. On comprend dès lors l'importance de la notion d'opportunités d'affaires et de la compréhension des actions de l'entrepreneur pour définir l'entrepreneuriat (Eckhardt et Shane, 2003). Le processus entrepreneurial tel que le décrivent Shane et Venkataraman (2000) reste une référence dans le champ de l'entrepreneuriat. Les travaux sur les opportunités d'affaires n'ont réellement débutés qu'à partir des années 2000, entre 1990 et 2000, seuls une dizaine d'articles sont publiés sur le sujet (Hansen et al. 2011). L'article qu'ils ont coécrit a été le plus cité parmi les journaux de l'Academy of Management Review, il a même été primé article de la décennie. Dans leurs travaux, ils ont souligné la dimension processuelle de l'entrepreneuriat qui ne pouvait être vu comme un évènement de certains individus (Shane, 2012).

La phase d'identification constitue l'amorce de tout projet d'affaires. Dimov (2007) définit cette phase comme la combinaison de l'idée et de l'action, idée qui mérite d'être appelée opportunité à partir du moment où la volonté de faire quelque chose avec est identifiée. Il souligne ainsi le caractère dominant de l'action. On comprend dans cette démonstration que l'identification d'opportunités constitue un processus à part entière (Ardichvili et al. 2003, Eckhardt et Shane, 2003 ; Chabaud et Ngijol, 2010). Certains auteurs se proposent même de redéfinir le terme d'identification qui ne prend pas bien en compte la complexité du phénomène et préfèrent parler de « formation » d'opportunités afin de souligner la temporalité ainsi que la mobilisation de ressources inhérentes à cette phase (Chabaud et Ngijol, 2010). Cette phase d'émergence du processus entrepreneurial a généré un important débat au sein de la communauté de chercheurs, Alvarez et Barney (2010) parlent même de fondement philosophique au cœur des recherches sur les opportunités d'affaires. Certains chercheurs ont développé une théorie de l'identification d'opportunités, considérant les opportunités comme des faits objectifs, indépendants des entrepreneurs qui les découvrent (Baron, 2006; McMullen et Shepherd, 2006; Shane, 2000). D'autres préfèrent parler de création d'opportunités, formées par les actions des entrepreneurs (Alvarez et Barney, 2010 ; Puhakka, 2011). Cependant des recherches récentes reconnaissent que les opportunités peuvent être conceptualisées de différentes manières, découvertes à un moment donné ou co-construites à

un autre (Alvarez et Barney, 2010 ; Chiasson et Saunders, 2005 ; Sarasvathy et Venkataraman, 2011). L'ensemble de ces travaux a permis de souligner l'importance de la phase d'identification dans les recherches sur les opportunités. Le contexte actuel place l'entrepreneuriat au cœur des préoccupations publiques. Naturellement plusieurs chercheurs ont mis l'accent sur les facteurs influençant cette identification comme la créativité (Dimov, 2007), les connaissances et informations (Dew et al. 2004 ; Ozgen et Baron, 2007), le réseau (Arenius et De Clercq, 2005) et la vigilance entrepreneuriale (Tang et al. 2008, 2012).

La vigilance entrepreneuriale fait référence à la propension à être sensible à l'information, avec une sensibilité spéciale du marché et des problèmes du consommateur. C'est la capacité de l'entrepreneur d'essayer de nouvelles combinaisons de ressources en vue de répondre aux besoins et intérêts du consommateur. Gaglio (2001) la définit comme une aptitude à percevoir correctement les signaux de changements. Kirzner définit la vigilance entrepreneuriale comme le fait d'identifier sans chercher, des opportunités qui jusqu'alors ont été négligées. Il a été démontré que la vigilance entrepreneuriale est reliée positivement au nombre d'opportunités identifiées. Il reste à savoir désormais quels sont les facteurs permettant d'accroître cette vigilance entrepreneuriale. Certains auteurs mettent en avant le fait que c'est une capacité qui peut être apprise et améliorée (Tang et al. 2008, 2012), car elle fait référence aux schémas cognitifs de l'individu. Schémas qui se construisent à travers l'expérience et les connaissances. Les théories cognitives confirment que le processus d'inférence peut être amélioré par de l'entraînement. Il est donc possible d'offrir un guide aux entrepreneurs sur la façon de découvrir les opportunités à fort potentiel de création de valeur.

1.3. Le lien entre entrepreneuriat et orientation de marché

La littérature existante sur les opportunités d'affaires insiste sur la fin du processus d'identification d'opportunités qui se matérialise par la mise en évidence d'une possibilité de gain économique, celle-ci constitue en quelque sorte, la validation de la perception de l'entrepreneur (Eckhardt et Shane, 2003 ; Chabaud et Ngijol, 2010). Ainsi la validation de l'identification d'opportunités d'affaires implique nécessairement une création de valeur pour le consommateur. De récents travaux permettent d'ouvrir la voie à de nouvelles réflexions sur le sujet. Ainsi, les PME doivent être vigilantes à leur environnement afin d'identifier des opportunités d'affaires. Elles doivent également avoir une bonne connaissance du marché au sein duquel elles évoluent afin d'identifier des opportunités potentiellement créatrices de valeur.

Certains travaux en marketing ont souligné l'intérêt du lien entre le champ de l'entrepreneuriat et celui du marketing, en montrant notamment l'importance d'une bonne connaissance du marché et de ses acteurs sur la performance de l'entreprise. Dans leurs travaux de 2013, Boso, Story et Cadogan démontrent qu'un alignement simultané de niveaux élevés d'Orientation Entrepreneuriale et d'Orientation Marché, a une influence positive sur la performance de l'entreprise. L'Orientation de Marché est un concept central en Marketing, il se définit comme une posture de l'entreprise caractérisée par une large compréhension de l'organisation du marché et de ces concurrents (Webb, 2011), à travers la génération, la diffusion et la réponse à l'intelligence de marché (Kohli et Jaworski, 1990; Jaworski et Kohli, 1993). Les activités de veille vont permettre au directeur de l'organisation de produire cette intelligence de marché, Kohli et Jaworski parlent de « *scanning environment activities* » (1990, p.4). Ces activités peuvent se matérialiser par des discussions formelles ou informelles au sein de l'organisation mais également en dehors de celle-ci. En effet, il semblerait que les processus sociaux en dehors des frontières de l'entreprise optimisent les avantages de performance liés à l'adoption d'une Orientation Marché (Boso et al. 2013). D'autre part, la diffusion de l'intelligence de marché à l'ensemble de l'organisation favorise la mise en œuvre

d'une réponse appropriée sur le marché. L'Orientation Client est une composante essentielle de l'Orientation Marché, elle consiste à obtenir des informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs (Jaworski et Kohli, 1993). On souligne ici l'importance des ressources informationnelles dans la production de l'intelligence de marché, en effet le partage d'informations et leur utilisation constitue une part substantielle de l'Orientation Marché (Matsuno et al. 2002). Il s'agit donc d'être en capacité d'obtenir et d'utiliser des informations à propos des clients, de pouvoir développer une stratégie basée sur ces informations et exécuter les plans précédemment édictés afin de répondre au mieux aux besoins des consommateurs (Boso et al. 2013).

Certains chercheurs définissent l'Orientation Marché comme un antécédent important de la stratégie sur laquelle repose une entreprise pour innover (Ireland et Webb, 2007). Ils décrivent l'Entrepreneuriat et l'Orientation Marché comme des orientations complémentaires, l'entrepreneuriat ayant besoin d'une orientation marché pour cibler ses actions innovantes sur le marché et une organisation orientée vers le marché doit être capable d'entreprendre pour répondre rapidement aux opportunités de marché (Gonzales-Benito et al. 2009). Même si la grande majorité des études font le lien entre orientation entrepreneuriale et orientation marché. Certains travaux soulignent la nécessité de s'intéresser davantage aux mécanismes qui permettent à une entreprise d'identifier des opportunités de marché (Ireland et Webb, 2007). Gonzales-Benito et al. (2009) désignent même l'orientation de marché comme la recherche persistante d'opportunités et l'élaboration de stratégies en lien avec ces opportunités permettant aux entreprises d'optimiser leurs performances. Certains chercheurs ont tenté de définir les grandes questions de recherche qui pourraient constituer le fil conducteur des recherches en marketing entrepreneurial (Hills et Hultman, 2011). 21 experts ont été réunis afin de définir puis de classer les questions majeures dans le domaine. La question suivante a été classée en 2^{nde} position comme étant l'une des questions les plus importantes : « *Comment les techniques de recherches en marketing peuvent-elles être développées et utilisées pour identifier des opportunités de marché ?* » (2011, p.6). Ainsi de nombreux chercheurs soulignent l'intérêt d'étudier le lien entre Orientation Marché et Opportunités d'affaires. Certains vont même jusqu'à définir l'orientation de marché comme un antécédent de l'identification d'opportunités (Webb et al. 2011). Malgré l'intérêt croissant pour ces recherches faisant le lien entre marketing et entrepreneuriat, peu d'études en entrepreneuriat s'intéressent à l'influence de l'orientation de marché sur l'identification d'opportunités d'affaires.

Ainsi nous souhaitons au cours de ce travail intégrer l'orientation de marché comme un concept majeur favorisant l'identification d'opportunités d'affaires. Selon nous, une entreprise orientée vers le marché pourrait permettre de favoriser les comportements adaptatifs à l'environnement, conduisant au développement de produits, services et technologies innovantes et l'exploration de nouveaux marchés. C'est pourquoi nous proposons dans une seconde partie une modélisation de l'identification d'opportunités d'affaires fondée sur l'orientation de marché.

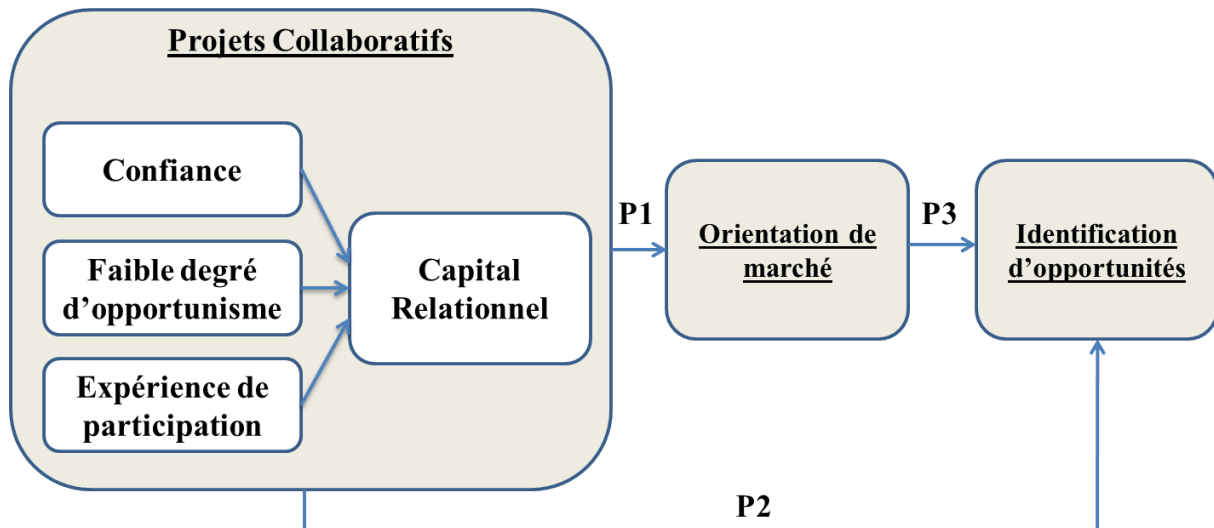
2. PROPOSITION D'UNE MODELISATION FONDEE SUR L'ORIENTATION DE MARCHÉ

En accord avec les récentes recommandations de la littérature sur les opportunités d'affaires (Shane, 2012 ; Tang, 2012 ; Venkataraman et al. 2012 ; Valliere, 2013) nous proposons un modèle (figure 1) qui :

- montre l'impact direct du contexte sur l'identification d'opportunités d'affaires ;
- développe un lien autour des actions et interactions de l'entrepreneur avec les autres comme unité centrale d'analyse ;
- montre l'impact indirect des actions et interactions sur l'identification d'opportunités ;
- fait le lien entre le champ de l'entrepreneuriat et le champ du marketing à travers le lien entre orientation de marché et identification d'opportunités.

Les pôles de compétitivité permettent de mettre en relation PME, grands donneurs d'ordres, laboratoires et universités autour de projets collaboratifs innovants (Bidan et Dherment-Ferère, 2009). C'est un outil de mise en relation qui favorise la multiplication des rencontres entre les acteurs grâce à quelques activités ciblées, notamment l'organisation de manifestations permettant de créer une proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle (Boquet et al. 2009 ; Bossard-Prechoux et Brechet, 2009). La richesse de la participation à ce type de projets réside notamment dans les échanges qu'elle suscite. En effet, la diversité et l'hétérogénéité des acteurs présents au sein du pôle et du projet peuvent constituer une source d'opportunités commerciales (échanges avec de grands établissements, entreprises) ou technologiques (échanges avec instituts de recherches scientifiques, universités) (Mendez et Messeghem, 2009). Au-delà de la proximité géographique, constituant un des enjeux de la création des pôles de compétitivité censée permettre des interactions fréquentes au service d'une dynamique économique (Bardet, 2011), les échanges d'informations et de connaissances entre les partenaires sont favorisés par d'autres formes de proximités notamment organisationnelles et institutionnelles (Bocquet et Mothe 2009). Cependant de récentes recherches ont permis de souligner le caractère artificiel des collaborations issues de ces projets collaboratifs, fruits de constructions sociales entre les acteurs. En effet, Calamel et al. (2012), à travers l'étude longitudinale de deux projets collaboratifs au sein du pôle de compétitivité Minealogue nous indiquent que la collaboration est loin d'être donnée dans ce type de projets. Les auteurs ont identifiés trois phases dans le management de projets nécessitant une attention particulière : la constitution de l'équipe, le travail en commun et l'engagement vers l'apprentissage. Ces trois étapes soulignent clairement la perspective artificialiste de l'action collective (Brechet et al. 2009) qui peut être définie par la construction de savoirs et de relations entre des acteurs hétérogènes. La diversité des organisations (grands établissements, PME, laboratoires, universités) complexifie d'autant cette collaboration qui nécessite d'avoir une bonne connaissance de l'autre et des intérêts de tous. Ainsi ce sont des interactions répétées qui permettront à l'ensemble des partenaires d'avoir une meilleure compréhension de l'environnement interne et externe de chacun (Ryu et al. 2007) et les routines et/ou valeurs partagées faciliteront les échanges (Boquet et al. 2009). On comprend dès lors que la collaboration tout comme l'action collective n'ont rien de données de nature et constituent des artefacts qui sont le fruit d'une activité de création (Brechet et al. 2009).

Figure 1 : L'impact des dynamiques collaboratives au sein des pôles de compétitivité sur l'identification d'opportunités d'affaires pour les dirigeants de PME



La multiplicité des échanges est nécessaire au bon déroulement du projet, en effet elle permet de nourrir la confiance entre les acteurs ou à l'inverse d'identifier des comportements qui pourraient constituer un risque pour le partenaire. La littérature a permis de souligner l'importance cruciale de la confiance dans les échanges de collaboration, elle constitue un facteur clé de succès dans certains projets, puisqu'elle incite les entreprises à travailler ensemble (Bossard-Prechoux et Brechet, 2009). Les questionnements relatifs à la confiance dans les échanges ont notamment été abordés dans le champ du marketing relationnel. La relation marketing correspond à l'ensemble des activités marketing dirigées vers l'établissement, le développement et le maintien des échanges relationnels réussis (Morgan et Hunt, 1994). Selon les auteurs, l'engagement dans la relation et la confiance constituent les éléments clés de la réussite de cette relation (Morgan et Hunt, 1994). La confiance peut être définie par des comportements prédictibles, des actions et négociations équitables de la part des partenaires lorsque l'opportunisme est présent (Zaheer et al. 1998). Ainsi la confiance dans une relation existe quand un acteur a confiance en l'intégrité et la fiabilité du partenaire avec qui il échange (Morgan et Hunt, 1994). Les avantages de l'établissement de la confiance dans le cadre d'échanges d'affaires sont multiples, ils permettent notamment :

- de réduire les asymétries d'informations en fournissant un cadre propice à plus d'ouverture et d'honnêteté pour le partage d'informations (Zaheer et al. 1998),
- de résister à des alternatives intéressantes de court terme au profit d'avantages potentiels sur le long terme avec les partenaires existants (Morgan et Hunt, 1994)
- de réduire les comportements opportunistes (Kale et al. 2000).

Cependant le respect mutuel et la confiance entre les parties sont pourtant loin d'être évidents au moment de l'émergence du projet collaboratif (Calamel et al. 2012). Ce sont les pratiques institutionnelles et les routines qui vont permettre de créer un contexte stable au sein duquel la confiance interpersonnelle et inter-organisationnelle va se développer (Zaheer et al. 1998). On comprend dès lors que cette relation de confiance se construit dans le temps et nécessite un certain niveau d'interactions entre les partenaires. Cette confiance est favorisée par le pôle qui met tout en œuvre pour favoriser les synergies entre les acteurs. En ce sens le pôle participe activement au processus entrepreneurial puisqu'il favorise les conditions de mise en œuvre de l'acte entrepreneurial.

L'échange de connaissances est dépendant dans une large mesure de l'étendue de la confiance que l'acteur a envers son partenaire. Ce sont ces éléments qui vont permettre de nourrir le capital relationnel du dirigeant de PME. Ce capital relationnel repose sur des liens

interpersonnels étroits (Kale et al. 2000) qui sont sources de création de valeur pour les entreprises, en permettant de développer un avantage compétitif pour l'entreprise (Szczepankiewicz, 2013). Ce concept a beaucoup été étudié dans le cadre des réseaux d'alliance mais il peut avoir une importance considérable dans la constitution des réseaux d'affaires. Il permet notamment d'impacter la capacité de l'entreprise à manager un double objectif, celui d'apprendre de ces partenaires et dans un même temps de protéger ces actifs (Kale et al. 2000). Ces éléments montrent que la participation à un projet collaboratif joue un rôle dans la constitution du réseau du dirigeant de PME. En effet, les relations qui ne sont pas fondées sur des relations de confiance ou fondées sur de faibles niveaux de confiance ne permettent pas de construire des relations de long terme, réciproques et étendues au-delà de la simple relation acheteur/vendeur (Lado et al. 2008). Lorsque le pôle parvient à trouver les partenaires adéquates et contribue à générer confiance dans les relations entre les partenaires, cela contribue à accroître le capital relationnel du dirigeant et de fait son réseau.

En marketing, les connexions entre les départements d'une organisation sont considérées comme des antécédents de l'orientation de marché. L'orientation de marché peut se caractériser par une large compréhension du marché et des concurrents (Webb et al. 2011) à travers la création d'une intelligence de marché, sa diffusion à l'ensemble de l'organisation et la réactivité de l'organisation face à celle-ci (Jaworski et Kohli, 1993). Plus l'étendue des relations entre les individus appartenant à des départements différents est importante, plus ils ont de chances d'échanger à propos de l'intelligence de marché et de répondre de manière concertée. Selon Boso et al. (2013) les entreprises ayant des liens avec des réseaux sociaux appropriés peuvent bénéficier d'avantages locaux considérables en termes de génération de l'intelligence de marché. Dans le cadre de l'orientation de marché appliquée au contexte entrepreneurial, nous pouvons imaginer que plus l'étendue des échanges de l'entrepreneur avec d'autres individus (grands donneurs d'ordres, laboratoires, universités et autres dirigeants de PME) est importante, plus les entrepreneurs vont avoir une vision globale du marché (car ils seront entourés d'une partie des acteurs du secteur en question). Par conséquent les échanges dans le cadre des projets collaboratifs au sein du pôle de compétitivité influenceraient positivement la génération de l'intelligence de marché.

Ainsi nous avons pu constater que les avantages de l'appartenance à un pôle de compétitivité et notamment la participation à un projet collaboratif d'innovation, sont multiples lorsqu'une relation de confiance s'installe entre les partenaires. Cela permet aux dirigeants de PME d'avoir accès à des connaissances et des technologies dont il n'aurait probablement pas pu bénéficier seul (Bocquet et al. 2009). La confiance dans les relations permet de réduire les asymétries d'informations inhérentes aux échanges entre organisations en fournissant plus d'ouverture et d'honnêteté pour le partage d'informations. Cependant, au sein de chaque projet, les acteurs vont chercher à faire prévaloir leurs propres intérêts (Bossard-Prechoux et Brechet, 2009). La diversité des profils entre les partenaires peut constituer un élément d'explication à la recherche des intérêts propres. Les grands établissements participant à ce type de projets ont un poids plus important dans les échanges ce qui leur procure un pouvoir de régulation. Lorsque ce cas de figure se présente, les projets collaboratifs servent alors les intérêts de ces donneurs d'ordre (Bossard-Prechoux et Brechet, 2009). S'agissant de projets collaboratifs basés sur de l'innovation de produits ou services, le principal risque pour les partenaires est un risque d'imitation (Bocquet et al. 2009). De manière générale, chaque partenaire peut craindre des comportements opportunistes de la part des autres partenaires de l'échange. Selon Williamson (1993), l'opportunisme peut se définir comme un effort calculé pour tromper, déformer ou encore induire en erreur un partenaire dans l'échange. Dans le cadre des projets collaboratifs cet opportunisme peut être source d'incertitude et expose le

dirigeant de PME à plusieurs risques notamment le fait que l'une des parties tire plus de bénéfices de la relation que ce qu'il partage en ressources avec les autres (Lado et al. 2008). On comprend dès lors toute la difficulté de la collaboration au sein des projets d'innovation. En effet, un des enjeux pour la réussite du projet consiste à favoriser le développement d'intérêts individuels tout en s'appuyant sur une dynamique collective. La dynamique collective doit primer sur les intérêts individuels, écartant ainsi les soupçons de comportements opportunistes. Les études empiriques affirment que la présence d'opportunisme dans les relations d'échanges est négativement reliée à l'instauration de relations long terme et à la performance de ces relations (Lado et al. 2008). C'est pourquoi nous formulons la proposition suivante

P1 : La participation à un projet collaboratif au sein d'un pôle de compétitivité influence positivement l'orientation de marché du dirigeant de PME, lorsque des relations de confiance et un faible degré d'opportunisme s'établissent entre les partenaires du projet favorisant ainsi l'augmentation de son capital relationnel.

Nous souhaitons par ailleurs mettre l'accent sur le rôle du pôle de compétitivité dans le processus d'émergence des projets collaboratifs et sur l'identification d'opportunités pour les dirigeants de PME. En facilitant les synergies entre acteurs et en accompagnant la création de projets collaboratifs, le pôle permet de créer les conditions de mise en œuvre d'un acte entrepreneurial. Selon Buenstorf (2007), lorsqu'une organisation est à l'origine de la création de conditions favorables à un acte entrepreneurial, celle-ci est à l'origine de la création d'une opportunité d'ordre supérieure. Nous pouvons ainsi faire le lien avec l'émergence des projets collaboratifs au sein du pôle. Le rapport de la 2^{ème} phase d'évaluation des pôles retrace assez bien les différents scénarios liés à l'émergence de projets collaboratifs et notamment le rôle du pôle dans cette phase du processus. Il dépend de deux variables principales : la place et l'importance de la cellule d'animation du pôle et les conditions d'émergence du projet. En effet, la carte des pôles de compétitivité souligne une grande hétérogénéité entre les structures, cette diversité se manifeste par le secteur d'activité, la taille (nombre d'adhérents), le flux de projets et les moyens dont dispose le pôle pour la mise en œuvre des activités. Ainsi les cellules d'animation vont varier d'une structure à l'autre, certains pôles joueront un rôle moteur disposant du budget afin de doter la cellule de ressources humaines et matérielles pour organiser les rencontres entre acteurs et l'animation du réseau. D'autres s'appuieront sur des adhérents et notamment des grands donneurs d'ordres impliqués dans la réflexion du pôle pour faire émerger des projets collaboratifs. Il semblerait qu'il existe deux principales logiques d'impulsion des projets collaboratifs⁵, « *Bottom-up* » et « *Top-down* ». La première au sein de laquelle les projets sont portés par le pôle ou quelques membres leaders, à travers des forums de rencontres, réunions thématiques (Bidan et Dherment-Férère, 2009) et la seconde où les projets sont révélés et la mise en place d'une ingénierie de projets permet de répondre aux appels à projets à travers une action collaborative. Dans un cas comme dans l'autre, le pôle est à l'origine d'une opportunité d'ordre supérieure, il permet en effet de créer un terrain favorable à l'identification d'opportunités d'affaires grâce à quelques activités ciblées. En ce sens il participe pleinement au processus entrepreneurial et en est un acteur à part entière. Ainsi le pôle est à l'origine de la création d'une opportunité d'affaires en favorisant l'émergence de projets collaboratifs innovants. L'entrepreneur qui participe au projet de collaboration est motivé par les conditions mises en œuvre au sein du pôle, en ce sens il découvre l'opportunité. Cette dimension est indispensable pour mieux saisir l'impact

⁵ Voir Rapport Evaluation des pôles de compétitivité, 2012, p. 44, <<http://competitivite.gouv.fr/la-2e-phase-2009-2012-de-la-politique-des-poles-dite-pole-20/l-evaluation-de-la-2e-phase-846.html>>

de la participation à un projet collaboratif sur l'identification d'opportunités d'affaires. En effet nous partons du postulat que la participation à un projet collaboratif fait l'objet d'un acte entrepreneurial en lui-même par la création d'une opportunité d'ordre supérieur de la part du pôle puis sa découverte et son exploitation par l'entrepreneur ou dirigeant de PME dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Selon Sarasvathy et Venkataraman (2011) « *there is mounting empirical evidence that opportunities are often created by the entrepreneurial process itself – in other words, entrepreneurs and their stakeholders often end up co-creating new opportunities that neither they nor those of us in their immediate periphery could or did anticipate* » (2011, p.118). C'est ainsi que nous proposons de conceptualiser le projet collaboratif comme un processus entrepreneurial en lui-même qui est favorisé par le pôle ou apporté directement par un porteur de projet, constituant ainsi la phase d'identification de l'opportunité. Le porteur de projet et les autres partenaires parviennent à un accord intersubjectif qui fait suite à l'évaluation de l'opportunité par l'ensemble des membres. L'exploitation de l'opportunité est concrétisée lors du démarrage du projet. Or plus on compte d'identification d'opportunités d'affaires à succès, plus on a de chances de réussir à identifier de futures opportunités avec succès. Ardichvili et al. (2003) soulignent que les résultats d'un processus d'identification d'opportunités « *results in enriching the entrepreneur's knowledge base and increase alertness, leading to the identification of future business opportunities* » (2003, p.120). Les individus identifient des opportunités en utilisant des modèles d'opportunités qu'ils connaissent déjà (des exemples) en organisant en modèle leur environnement (Grégoire et Shepherd, 2012). C'est pourquoi nous émettons la proposition suivante :

P2 : L'expérience de participation à un projet collaboratif est favorable à l'identification future d'opportunités pour le dirigeant de PME.

L'orientation de marché peut se définir par la production d'ensemble d'une intelligence de marché relative aux clients actuels et futurs, la diffusion de cette intelligence à l'ensemble de l'organisation et la réponse de l'organisation à cette intelligence de marché (Jaworski et Kohli, 1993). Répondre à l'intelligence de marché consiste à établir une stratégie afin de répondre aux besoins des clients et l'exécution de cette stratégie. D'autre part, les composantes d'une opportunité entrepreneuriale incluent d'une part une offre (de produits, services, technologies, etc), d'autre part une demande (besoin ou volonté manifeste du marché) et un moyen économique d'établir un lien entre les deux (Grégoire et Shepherd, 2012). C'est ainsi que de nombreux auteurs se sont intéressés au lien entre orientation de marché et entrepreneuriat, notamment par le prisme de l'orientation entrepreneuriale. Certains ont suggéré que l'orientation de marché d'une entreprise pouvait accroître les capacités de l'entrepreneur à reconnaître les opportunités (Webb et al. 2011). Par définition, les marchés sont instables et difficilement prédictibles. Bien souvent ni les entrepreneurs, ni les autres acteurs du secteur n'ont de vision cohérente de ce marché avant que celui-ci ne vienne à eux (Sarasvathy et Venkataraman, 2011). En fait c'est la co-création de la vision, une vision qui est simultanément incluse dans les composantes du marché. Cette vision est le résultat premier du processus entrepreneurial donc de l'identification de l'opportunité d'affaires. Nous comprenons ainsi que l'orientation de marché nécessite de combiner un certain nombre d'informations et de connaissances à propos des clients. Or la reconnaissance d'opportunités implique également un processus de prise de décision permettant de déterminer les besoins clés du marché. Un des antécédents de l'identification d'opportunités d'affaires est la vigilance entrepreneuriale, elle est perçue comme un processus mental cognitif permettant de créer de nouvelles solutions à des problèmes d'affaires (Puhakka, 2011). Ce qui conduit les entrepreneurs à être vigilants ce sont ces qualités internes et l'environnement dans lequel il

évolue. La vigilance entrepreneuriale constitue donc une aptitude de l'entrepreneur à être attentif à son environnement. Selon Gaglio et Katz (2001), un entrepreneur alerte doit percevoir l'environnement de marché correctement. Pour ce faire il doit disposer d'une bonne connaissance du marché, des clients, concurrents et de tous les acteurs qui gravitent autour de celui-ci. Ainsi un entrepreneur qui disposerait d'une orientation de marché serait en mesure de générer une intelligence de marché et en capacité de la diffuser à l'ensemble de son entreprise. Tout comme la vigilance entrepreneuriale, nous pensons que l'orientation de marché constitue une disposition de l'entrepreneur nécessaire à l'identification d'opportunités d'affaires. C'est pourquoi nous formulons la proposition suivante :

P3 : L'orientation de marché influence positivement l'identification d'opportunités d'affaires

DISCUSSION ET CONCLUSION

La littérature sur les opportunités d'affaires dans le champ de l'entrepreneuriat s'est intéressée majoritairement à la nature des opportunités (découvertes ou construites), au résultat des opportunités (création d'entreprises ou exploitation de l'opportunité dans le cadre d'une entreprise existante), aux modérateurs des opportunités et aux antécédents des opportunités (processus cognitifs et facteurs d'identification). Ce dernier point nous a questionné tout au long de ce travail et nous avons notamment souligné le manque d'études intégrant le marché comme un déterminant de l'identification d'opportunités d'affaires.

Pourtant les structures publiques d'accompagnement sont face à une problématique en lien direct avec le marché : la création de croissance et d'emplois sur le territoire. Il a été reconnu la capacité des pôles de compétitivité, en France, à faire émerger des projets de collaborations innovants, permettant de créer des synergies entre des acteurs hétérogènes. Mais la dernière phase d'évaluation des pôles a souligné la nécessité de mettre l'accent sur l'accompagnement des PME, la croissance et l'emploi.

Face à ce constat nous avons décidé de croiser le champ de l'entrepreneuriat avec celui du marketing. Nous nous intéressons donc aux PME participants aux projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité. Et mettons l'accent sur le rôle de la participation à un projet collaboratif dans l'identification future d'opportunités d'affaires. Plus précisément nous orientons notre recherche vers une modélisation permettant de saisir l'impact à la fois direct et indirect de la participation à un projet de collaboration sur l'identification d'opportunités. Nous émettons l'idée selon laquelle les actions et interactions qui sont empreintes de confiance entre les partenaires permettent d'augmenter le capital relationnel du dirigeant de PME. Ce capital relationnel est indispensable à la constitution d'une orientation de marché pour l'entrepreneur, puisqu'il permet de fournir des informations et des connaissances sur le marché dont il n'aurait pu disposer, grâce notamment à la diversité des acteurs présents au sein du projet. Par ailleurs, lorsque les comportements sont opportunistes au sein d'un projet cela vient détériorer la confiance dans les relations et donc modérer la relation entre le capital relationnel du dirigeant de PME et le développement de son orientation de marché. A l'instar de certains travaux en entrepreneuriat (Ardichvili et al. 2003 ; Grégoire et Shepherd, 2012) qui mettent l'accent sur le rôle de l'expérience d'identification d'opportunités sur l'identification future d'opportunités. Nous suggérons un impact direct de la participation aux projets collaboratifs sur l'identification de futures opportunités. Pour finir nous exposons l'orientation de marché comme un antécédent de l'identification d'opportunités, une capacité de l'entrepreneur à générer une intelligence de marché et la diffuser à l'ensemble de son entreprise afin de répondre aux besoins du marché.

Nous avons pu effectuer une analyse thématique sur 17 entretiens réalisés avec des acteurs

des pôles de compétitivité, directeurs de pôles, chargés de mission, dirigeants de PME adhérents à des projets collaboratifs et laboratoires afin d'avoir une meilleure compréhension de l'émergence des projets collaboratifs. A ce jour, nous sommes en train de construire un questionnaire d'enquête afin de tester le modèle conceptuel proposé. L'échantillon sera composé de dirigeants de PME participants aux projets collaboratifs et de dirigeants de PME simples adhérents aux pôles. Grâce à ces deux échantillons nous pourrions réaliser des comparaisons afin de voir le rôle de la participation à un projet collaboratif sur la constitution d'une orientation de marché pour le dirigeant de PME et sur l'identification future d'opportunités d'affaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvarez, Sharon A., and Jay B. Barney. 2010. "Entrepreneurship and Epistemology: The Philosophical Underpinnings of the Study of Entrepreneurial Opportunities." *Academy of Management Annals* 4 (1): 557–83.
- Ardichvili, Alexander, Richard Cardozo, and Sourav Ray. 2003. "A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development." *Journal of Business Venturing* 18 (1): 105–23.
- Arenius, Pia, and Dirk De Clercq. 2005. "A Network-based Approach on Opportunity Recognition." *Small Business Economics* 24 (3): 249–65.
- Baron, Robert A. 2006. "Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs 'Connect the Dots' to Identify New Business Opportunities." *Academy of Management Perspectives* 20 (1): 104–19.
- Bardet, M., (2011) *Quelles logiques d'insertion dans les pôles de compétitivité ? Une analyse par les ressources recherchées et les liens mobilisés. Le cas des pôles MER PACA et PASS (2006-2008)* (Thèse de Doctorat, Université Aix-Marseille, Aix-Marseille, France)
- Berger-Douce, Sandrine, and Christophe Lafaye. 2012. "Démarche D'un Projet Collaboratif et Émergence D'une Intelligence Collective Entrepreneuriale : Une Étude Au Sein D'un Club de Dirigeants de TPE." *11ème CIFEPME*, Brest, France, Octobre.
- Bidan, Marc, and Isabelle Dherment-Férère. 2009. "Les Pôles de Compétitivité Comme Leviers Cognitifs de Création de Valeur : Cas de I-TRANS et MER PACA" *Revue Management et Avenir*, no. 25 (July): 245–66.
- Bocquet, Rachel, and Caroline Mothe. 2009. "Gouvernance et performance des pôles de PME." *Revue Française de Gestion*.
- Boquet, Rachel, Ariel Mendez, Caroline Mothe, and Manuela Bardet. 2009. "Pôles de Compétitivité Constitués de PME Quelle Gouvernance Pour Quelle Performance ?" *Revue Management et Avenir*, no. 25 (July): 227–44.
- Boso, Nathaniel, Vicky M. Story, and John W. Cadogan. 2013. "Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in a Developing Economy." *Journal of Business Venturing* 28 (6): 708–27.

- Bossard-Prechoux, Véronique, and Jean-Pierre Brechet. 2009. "Projets et Régulation Dans Les Pôles de Compétitivité." *AIMS*, Grenoble, France, Juin.
- Brechet, Jean-Pierre, Nathalie Schieb-Bienfait, and Alain Desreumaux. 2009. "Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet." *Revue de l'Entrepreneuriat* Vol. 8 (1): 37–53.
- Buenstorf, Guido. 2007. "Creation and Pursuit of Entrepreneurial Opportunities: An Evolutionary Economics Perspective." *Small Business Economics* 28 (4): 323–37.
- Calamel, Ludivine, Defélix, Christian, Picq, Thierry and Retour, Didier. 2012. "Inter-organisational Projects in French Innovation Clusters: The Construction of Collaboration." *International Journal of Project Management* 30 (1): 48–59.
- Chabaud, Didier, and Messeghem, Karim . 2010. "Stratégie et Entrepreneuriat Les Opportunités, Ruptures et Nouvelles Perspectives. (French)." *Revue Française de Gestion*, no. 206 (August): 87–92.
- Chabaud, Didier, and Ngijol, Joseph. 2010. "Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires?" *Revue Française de Gestion*, 7 (206): 129-147
- Chabault, Denis. 2010. "Gouvernance et Trajectoire Des Pôles de Compétitivité" *Revue Management et Avenir*, no. 36 (June): 130–51.
- Chiasson, Mike, and Saunders, Chad . 2005. "Reconciling Diverse Approaches to Opportunity Research Using the Structuration Theory." *Journal of Business Venturing* 20 (6): 747–67.
- Corbel, Pascal, Chomienne, Hervé and Serfati, Claude. 2011. "L'appropriation du savoir entre laboratoires publics et entreprises: La gestion des tensions au sein d'un pôle de compétitivité" *Revue Française de Gestion* 210: 149-163
- Desforges et al., 2012, DATAR, « Territoires et Innovation », Travaux en ligne n°9, <http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/travaux_en_1_9_territoiresetinnovation.pdf>
- Desreumaux, Alain, and Bréchet, Jean-Pierre . 2009. "3. Quels fondements pour les théories de la firme? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet." *Recherches*, March, 61–89.
- Dew, Nicholas, Ramakrishna Velamuri, S. and Venkataraman, Sankaran. 2004. "Dispersed Knowledge and an Entrepreneurial Theory of the Firm." *Journal of Business Venturing* 19 (5): 659–79.
- Dibiaggio, Ludovic and Ferrary, Michel. 2003. "Communautés de Pratique et Réseaux Sociaux Dans La Dynamique de Fonctionnement Des Clusters de Hautes Technologies." *Revue D'économie Industrielle* 103 (1): 111–30.
- Dimov, Dimo. 2007. "From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person-Situation Learning Match." *Entrepreneurship Theory and Practice* 31 (4): 561–83.

- Eckhardt, Jonathan T., and Shane, Scott A. 2003. "Opportunities and Entrepreneurship." *Journal of Management* 29 (3): 333–49.
- Gaglio, Connie Marie, and Katz, Jerome A. 2001. "The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness." *Small Business Economics* 16 (2): 95–111.
- Gonzales-Benito, O., Gonzales-Benito, J. and Munoz-Gallego, P. 2009. "Role of entrepreneurship and market orientation in firms success", *European Journal of Marketing* 43 (3/4): 500-522.
- Grégoire, Denis A., and Shepherd, Dean A.. 2012. "Technology-Market Combinations and the Identification of Entrepreneurial Opportunities: An Investigation of the Opportunity-Individual Nexus." *Academy of Management Journal* 55 (4).
- Hansen, David J., Shrader, Rodney and Monllor, Javier. 2011. "Defragmenting Definitions of Entrepreneurial Opportunity." *Journal of Business Management* 49 (2): 283–304.
- Hills, G.E. et Hultman, C.M. 2011. "Academic roots: the past and present of entrepreneurial marketing", *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 24 (1): 1-10.
- Ireland, R.D. and Webb, J.W. 2007. "A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research", *Journal of Management* 33 (6): 891-927.
- Jaworski, B.J. et Kohli, A.K. 1993. "Market Orientation: Antecedents and Consequences." *Journal of Marketing* 57 (3): 53.
- Kale, Prashant, Harbir Singh, et Howard Perlmutter. 2000. "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital." *Strategic Management Journal, Suppl. Special Issue: Strategic Networks* 21 (3): 217–37.
- Kohli, A. K. et Jaworski, B. J. 1990. "Market orientation: The construct, Research Propositions and managerial implications", *Journal of Marketing* 54 (2): 1-18.
- Lado, Augustine A., Dant, Rajiv R. et Tekleab, Amanuel G. 2008. "Trust-opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry." *Strategic Management Journal* 29 (4).
- Matsuno, K., Mentzer J. T., Ozsomer, A. 2002. "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing* 66: 18-32.
- McMullen, Jeffery S. et Shepherd, Dean A. 2006. "Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur." *Academy of Management Review* 31 (1): 132–52.
- Mendez, Ariel, et Messeghem, Karim. 2009. "L'émergence Des Pôles de Compétitivité : Premiers Bilans et Perspectives. (French)." *Revue Management et Avenir*, 25 (July): 135–43.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt. 1994. "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing* 58 (3): 20.

- Moroz, Peter W., and Hindle, Kevin. 2012. "Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives." *Entrepreneurship: Theory & Practice* 36 (4): 781–818.
- Ozgen, Eren, and Baron, Robert A. 2007. "Social Sources of Information in Opportunity Recognition: Effects of Mentors, Industry Networks, and Professional Forums." *Journal of Business Venturing* 22 (2): 174–92.
- Puhakka, Vesa. 2011. "Developing a Creative-Cognitive Model of Entrepreneurial Alertness to Business Opportunities." *Journal of Management and Strategy* 2 (4).
- Rosa, L. Sabbado Da. 2012. "Pôles de Compétitivité : Quelle Place Pour Les PME Dans Les Projets Innovants ?", 11^{ème} CIFEPME, Brest, France, Octobre.
- Ryu, Sungmin, Park, Jeong Eun and Min, Soonhong. 2007. "Factors of Determining Long-term Orientation in Interfirm Relationships*." *Journal of Business Research* 60 (12).
- Sarasvathy, Saras D., and Venkataraman, Sankaran. 2011. "Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future." *Entrepreneurship: Theory & Practice* 35 (1): 113–35.
- Shane, Scott. 2000. "Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities." *Organization Science* 11 (4): 448–69.
- Shane, Scott. 2012. "Reflections on the 2010 Amr Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research." *Academy of Management Review* 37 (1): 10–20.
- Shane, Scott, and Venkataraman, Sankaran. 2000. "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research." *Academy of Management Review* 25 (1): 217–26.
- Szczepankiewicz, Elzbieta Izabela. 2013. "Concept of Using the InCaS Model to Identification, Measuring and Presenting Relational Capital of a Network Enterprises." *Management* 17 (1): 136-152
- Tang, Jintong, Kacmar, K. Michele and Busenitz, Lowell. 2012. "Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities." *Journal of Business Venturing* 27 (1): 77–94.
- Tang, Jintong, Tang, Zhi and Lohrke, Franz T. 2008. "Developing an Entrepreneurial Typology: The Roles of Entrepreneurial Alertness and Attributional Style." *International Entrepreneurship and Management Journal* 4 (3): 273–94.
- Tremblay, Maripier, and Carrier, Camille. 2006. "Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives." *Revue de l'Entrepreneuriat* Vol. 5 (2): 69–88.
- Valliere, Dave. 2013. "Towards a Schematic Theory of Entrepreneurial Alertness." *Journal of Business Venturing* 28 (3): 430–42.
- Venkataraman, Sankaran. 1997. "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research : An Editor's Perspective." In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Katz

& R. Brockhaus, 3:119–38. Greenwich.

Venkataraman, Sankaran, Sarasvathy, Saras D., Dew, Nicholas and Forster, William R. 2012. “Reflections on the 2010 Amr Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial.” *Academy of Management Review* 37 (1): 21–33.

Webb, Justin W., Ireland, R. Duane, Hitt, Michael A., Kistruck, Geoffrey M. and Tihanyi, Laszlo. 2011. “Where Is the Opportunity Without the Customer? An Integration of Marketing Activities, the Entrepreneurship Process, and Institutional Theory.” *Academy of Marketing Science. Journal* 39 (4): 537–54.

Williamson, Oliver E. 1993. “Opportunism and Its Critics.” *Managerial & Decision Economics* 14 (2): 97–107.

Zaheer, Akbar, McEvily, Bill and Perrone, Vincenzo. 1998. “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance.” *Organization Science* 9 (2): 141–59.