



HAL
open science

Dynamique des opportunités entrepreneuriales et processus d'internationalisation : le cas d'une entreprise ultrapériphérique

Pascal Picard, Michel Boyer, Hélène Delerue

► To cite this version:

Pascal Picard, Michel Boyer, Hélène Delerue. Dynamique des opportunités entrepreneuriales et processus d'internationalisation : le cas d'une entreprise ultrapériphérique. 13ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Association Internationale de recherche en entrepreneuriat et PME (AIREPME), Oct 2016, Trois-Rivières, Canada. hal-01649387

HAL Id: hal-01649387

<https://hal.univ-reunion.fr/hal-01649387v1>

Submitted on 27 Nov 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

DYNAMIQUE DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES ET PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION : LE CAS D'UNE ENTREPRISE ULTRAPÉRIPHÉRIQUE



Résumé

Cette recherche explore le processus d'internationalisation de l'entreprise et plus particulièrement, la manière dont les opportunités internationales engendrent ce processus. Elle s'appuie sur l'étude de cas d'une PME localisée dans un Territoire Périphérique Insulaire (ou territoire ultrapériphérique) et confrontée à des enjeux d'internationalisation. Les résultats montrent que l'exploitation et l'exploration d'opportunités génèrent d'autres opportunités ; les opportunités se transforment au fil du processus d'internationalisation qu'elles génèrent.

Mots-clés : Opportunités, Internationalisation, Entrepreneuriat international, PME

Pascal PICARD, maître de conférences

IAE REUNION
pascal.picard@univ-reunion.fr

Hélène VIDOT-DELERUE, professeure

Université du Québec à Montréal
vidot-delerue.helene@uqam.ca

Michel BOYER, professeur

IAE REUNION
michel.boyer@univ-reunion.fr

DYNAMIQUE DES OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES ET PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION : LE CAS D'UNE ENTREPRISE ULTRAPÉRIPHÉRIQUE

Introduction

Cette recherche explore le processus d'internationalisation de l'entreprise et plus particulièrement, la manière dont les opportunités internationales engendrent ce processus. Les motivations pour cette recherche sont doubles : (1) contribuer à des résultats qui transcenderaient les débats actuels sur l'origine des opportunités ; (2) remédier à ce qui semblerait être une lacune dans la littérature sur l'évolution des opportunités internationales et son rôle dans l'internationalisation de l'entreprise.

Deux perspectives expliquent l'origine des opportunités. Dans la littérature traditionnelle en entrepreneuriat, une opportunité ne peut être que découverte, en raison de son existence « objective » ; seul le processus d'identification est considéré comme subjectif (Kirzner, 1997). Cette approche Kirznerienne de l'opportunité a été adoptée dans plusieurs recherches sur les opportunités entrepreneuriales (Jones, Coviello et Tang, 2011). Cependant, d'autres travaux soulignent que les opportunités ne sont pas des réalités objectives qui attendent d'être découvertes (Navis et Ozbek, 2016). Les opportunités ne sont pas uniquement trouvées, mais aussi créées (Alvarez et Barney, 2007 ; Schumpeter, 1934). L'idée sous-jacente étant que les marchés ne sont pas uniquement modifiés, mais que les entreprises à travers l'innovation créent de nouveaux marchés (Sarasvathy, 2004). La dynamique des marchés résulte de la dynamique des opportunités, lesquelles constituent un cercle vertueux (Zahra, 2008) qui peut déclencher, catalyser et conduire l'expansion internationale de l'entreprise.

Les processus au cours desquels les opportunités se forment - création ou découverte -, peuvent avoir d'importantes conséquences sur la manière dont ces opportunités peuvent être exploitées (Welter, Chris et Alvarez, 2015 ; Alvarez et al., 2007 ; Hilmersson et Papaioannou, 2015 ; Chandra, Styles et Wilkinson, 2015). Par conséquent, la majorité des recherches se sont intéressées aux facteurs qui favorisent l'exploitation des opportunités internationales (e.g. Hilmersson et al., 2015 ; Hurmerinta, Nummela et Paavilainen-Mäntymäki, 2015 ; Nowiński, et Rialp, 2016 ; Muzychenko, 2008).

Les chercheurs qui ont étudié les opportunités entrepreneuriales, soulignent l'importance des opportunités dans le processus entrepreneurial. Cependant, l'unité d'analyse est souvent une opportunité unique (Hill et Birkinshaw, 2010) ; les études portent sur des secteurs particuliers tels la haute technologie (Zahra, 2008).

Se référant à la perspective qu'offre l'analyse des opportunités, cette recherche a pour objectif d'explorer et comprendre le processus d'internationalisation. La recherche s'appuie sur l'étude longitudinale d'un cas unique d'entreprise localisée dans une économie ultrapériphérique. Elle s'inscrit dans le prolongement (1) des recherches récentes (Oyson III et Whittaker, 2015 ; Chandra et al., 2015) contribuant au débat scientifique sur le rôle de l'opportunité internationale en tant que concept unificateur du management international et de l'entrepreneuriat, mais également (2) des recherches sur la dynamique des opportunités (Zahra, 2008 ; Welter et al., 2015 ; Mainela, Puhakka et Servais, 2014). Elle adopte la perspective historique et la notion de sentiers de dépendance, selon

lesquelles le passé conditionne l'internationalisation (Jones et Khanna, 2006 ; Mainela et al., 2014). Les résultats montrent que l'exploitation et l'exploration d'opportunités génèrent d'autres opportunités ; les opportunités se transforment au fil du processus d'internationalisation qu'elles génèrent.

Cet article commence par une revue de la littérature sur l'entrepreneuriat international, pour ensuite mettre l'accent sur le concept d'opportunité. Nous présentons les modèles dynamiques des opportunités et montrons comment ces opportunités affectent l'internationalisation. L'étude de cas est ensuite présentée ainsi que les résultats. L'article se termine par une conclusion et une discussion.

1. Internationalisation et opportunités

Les recherches sur l'internationalisation peuvent être décrites selon trois approches théoriques : le modèle Upsala (Johanson et Vahlne, 1977), le modèle éclectique (Dunning, 1980) et la perspective des réseaux (Johanson et Mattsson, 2015). L'apparition d'entreprises « Born global » - c'est à dire des entreprises qui s'internationalisent rapidement après leur fondation (Knight et Cavusgil, 2004) - a conduit à un nouveau champ de recherche qui combine les perspectives théoriques du management international et de l'entrepreneuriat. En 2000, McDougall et al. définissaient l'entrepreneuriat international comme une combinaison de comportements proactifs, risqués et innovants qui franchissent les frontières. Baker, Gedajlovic et Lubatkin (2005) définissent le domaine conceptuel de l'entrepreneuriat international comme l'étude des processus liés à la découverte, l'évaluation, et l'exploitation des opportunités de marché qui se réalisent à travers les frontières nationales, ainsi que les comparaisons transnationales de ces trois processus. Dans une revue de la littérature, Mainela et al. (2014) notent qu'au fur et à mesure que le concept d'opportunité a été intégré dans les modèles conceptuels, dans la plupart des études, l'opportunité est devenue un stimulus à l'internationalisation (e.g. Oviatt et MacDougall, 2005 ; Perks et Hugues, 2008) ou l'identification des opportunités est considérée comme la première étape du processus d'internationalisation (e.g. Prashantham, 2008 ; Zhou, 2007). Par conséquent, les recherches ont porté sur les facteurs qui favorisent la reconnaissance et l'exploitation des opportunités internationales. Hurmerinta et al. (2015) s'intéressent au rôle des connaissances linguistiques dans la reconnaissance et l'exploitation des opportunités internationales. À partir d'une étude portant sur les entreprises finlandaises du secteur agroalimentaire, elles montrent que les connaissances linguistiques du décideur sont liées à la reconnaissance et l'exploitation d'opportunités internationales, ce qui pourrait créer un «couloir de la connaissance» qui peut inciter ou empêcher l'identification des opportunités internationales. Muzychenko (2008) trouve que les compétences interculturelles sont nécessaires pour faire face aux différences culturelles et sont utilisées pour identifier et exploiter des opportunités à l'international. Nowiński et al. (2016) mettent l'accent sur l'importance des réseaux sociaux dans la perception des opportunités internationales : les réseaux, en mettant en évidence les débouchés internationaux, modifient la façon dont les entrepreneurs perçoivent la faisabilité et la désirabilité des opportunités. D'autres travaux soulignent également l'importance du réseau du dirigeant notamment dans la découverte des opportunités (e.g. Sasi et Arenius, 2008). L'effet des liens sociaux serait amplifié selon le degré d'expérience à l'international des managers (Ellis, 2008). Ce qui suggère l'existence d'une relation causale réciproque entre internationalisation et réseau social, c'est-à-dire un phénomène dynamique qui se renforcerait au fil du temps. Outre les compétences des entrepreneurs et autres facteurs qui leur sont liés, les recherches ont également étudié l'impact du contexte de

l'entreprise, notamment sa localisation voire les caractéristiques de l'entreprise. Par exemple, Zander (2004) souligne que les technopôles locaux entravent la reconnaissance d'opportunités internationales, parce que l'orientation locale de la connaissance détermine les processus cognitifs d'identification des opportunités. Kontinen et Ojala (2011) trouvent qu'en raison de leur petite taille et de la flexibilité de leur équipe de management, les entreprises familiales sont capables de réagir rapidement face à de nouvelles opportunités internationales.

2. Opportunités et dynamique des opportunités

Les opportunités sont définies par Shane (2003) comme étant « des situations dans lesquelles un entrepreneur croit qu'il va générer des profits plus élevés que dans celles qui sont actuellement rentables » (p.18). Par conséquent, le concept couvre les opportunités « réelles » et les opportunités « fausses » en d'autres termes, les réussites et les échecs. Les opportunités ont été à la fois présentées comme étant indépendantes et dépendantes des entrepreneurs. Deux perspectives théoriques expliquent les actions que les entrepreneurs prennent pour former ou exploiter des opportunités : les opportunités sont soit découvertes, soit créées (Alvarez et al., 2007). Découverte et création d'opportunités ont des fondements théoriques différents (Tableau 1). Par exemple, la découverte s'appuie sur les notions de reconnaissance et d'identification ; la création repose sur le constructionnisme social (Alvarez, Barney et Anderson, 2013). Les opportunités existent en raison des imperfections dans le marché ou dans l'industrie. Les déséquilibres dans le marché peuvent découler de phénomènes exogènes tels, des changements dans les technologies, dans les préférences des consommateurs, ou dans tout autre attribut du contexte industriel et environnemental. Dans ce cas, « malgré le fait que la reconnaissance d'opportunités soit un processus subjectif, les opportunités elles-mêmes sont des phénomènes objectifs » (Shane et Venkataraman, 2000). Ce qui signifie que les opportunités peuvent être les mêmes pour tous les individus, mais sont potentiellement interprétées différemment : l'entrepreneur performant est alors celui qui perçoit correctement (ou découvre) cette opportunité particulière. Dans la perspective de la découverte, l'entrepreneur est capable à la fois de collecter des informations en vue de prendre la décision d'exploiter l'opportunité, et d'estimer les probabilités de gains possibles. L'exploitation de l'opportunité dans ce cas implique le développement d'un plan stratégique.

Tableau 1. Caractéristiques de la découverte et de la création d'opportunités

Origine de l'opportunité	Découverte	Création
Fondement conceptuel	Modèle économique autrichien, Reconnaissance d'opportunité	Constructivisme social Théorie évolutionnaire
Nature	Exogène	Endogène
Contexte	Risqué Conditions industrielles stables	Incertain Conditions industrielles instables
Action	Les entrepreneurs sont capables de formuler et exécuter une planification spécifique pour capitaliser sur de telles opportunités	Les entrepreneurs ne sont pas en mesure de développer et de faire croître leur entreprise sur la base d'opportunités clairement définies puisque les informations pertinentes ne sont pas disponibles ou n'existent pas.
Type	Innovation : déplace le marché vers un déséquilibre par une destruction créatrice	Arbitrage : déplace le marché vers l'équilibre
Ressources intangibles nécessaires	Expérience Liens faibles du réseau	Niveau de formation Liens forts du réseau Capital psychologique

Selon la théorie de la création, les entrepreneurs sont ancrés dans des communautés sociales et les opportunités sont créées de manière endogène, par les actions et les réactions des entrepreneurs explorant les façons de produire de nouveaux produits et de nouveaux services (Sarasvathy, 2001). Les déséquilibres dans les marchés trouvent leurs sources dans des phénomènes endogènes. Les opportunités sont donc créées par des actions, réactions des entrepreneurs qui explorent des voies pour produire de nouveaux produits et services (Sarasvathy, 2001). Le contexte dans lequel une opportunité est créée implique donc un certain degré d'incertitude, c'est-à-dire une probabilité faible de pouvoir récolter l'information pertinente quant aux décisions potentielles en vue d'exploiter l'opportunité et les gains subséquents.

Selon certains auteurs, l'exploitation efficace des opportunités repose sur des comportements entrepreneuriaux différents en fonction de la nature de l'opportunité (découverte ou créée) (e.g. Zahra, 2008 ; Hmieleski et al., 2015). Selon Zahra (2008), la recherche est une partie essentielle de la définition d'une opportunité entrepreneuriale, les découvertes se caractérisant par une recherche passive alors que la création découle d'une recherche active. En effet, la création d'une opportunité implique beaucoup plus que la simple reconnaissance d'une opportunité existante, elle nécessite la détection, le développement, l'évaluation et le recadrage des opportunités (O'Connor, Colarelli et Rice, 2001). Selon Hmieleski, Carr et Baron (2015), l'exploitation des deux types d'opportunités (issus de la création ou de la découverte) repose sur des ressources intangibles différentes : certains aspects du capital humain - l'expérience entrepreneuriale - et du capital social - les liens faibles du réseau relationnel - sont comparativement plus importants dans les contextes de découverte d'opportunité que dans ceux de la création. Par contre, d'autres aspects du capital humain - le niveau de formation -, du capital social - les liens forts du réseau relationnel - et le capital psychologique - niveau d'optimisme, de résilience, d'espoir et d'efficacité personnelle - sont plus pertinents dans les contextes de création que dans les contextes de découverte.

La distinction entre découverte et création a conduit à des perspectives différentes d'analyse de la dynamique des opportunités. Wiklund et Shepherd (2003) considèrent que les opportunités sont des éléments de l'environnement. Ils montrent à partir d'une étude longitudinale que les opportunités renforcent les effets des aspirations de croissance qu'ont les entrepreneurs sur la croissance de l'entreprise. En analysant les entreprises de la haute technologie, Zahra (2008) suggère que la découverte et la création forment un cercle dynamique et vertueux où des opportunités, qui à un moment donné sont découvertes, deviennent des plateformes pour la création de plusieurs autres et vice versa. La découverte et la création jouent un rôle complémentaire. Les cycles de découverte et de création génèrent de nouvelles connaissances sur les opportunités et permettent de perpétuer la boucle découverte-crétion. La création d'opportunités technologiques implique souvent « l'enactment » (Alvarez et al., 2007) et la construction d'une connaissance sociale des trajectoires technologiques et leurs effets sur les états futurs (Dosi, 1984). Elle peut donc en retour conduire à la découverte d'une autre technologie reliée à des opportunités entrepreneuriales. Comme le notent Mainela et al. (2014), ces travaux suggèrent qu'une opportunité puisse se transformer, avec le temps, d'un type en un autre. Cependant, le renforcement de cette dynamique n'est pas automatique. Selon Zahra (2008), elle dépend des forces contextuelles qui vont modérer l'émergence et la persistance du cycle.

Welter et al. (2015) considèrent que les opportunités passent par des états de transition. Ils partent du postulat, toutefois contesté, qu'étant donné que les créations d'opportunités résultent de stratégies émergentes, et que les découvertes d'opportunités impliquent une planification (Muzychenko et Liesh, 2015), il est plus vraisemblable que les créations d'opportunités génèrent des découvertes d'opportunités. Chandra et al. (2015) proposent une autre approche, en considérant que dans leur activité à l'international, les entrepreneurs découvrent, créent, produisent et théorisent des opportunités à travers les frontières géographiques et au fil du temps.

Cet ensemble d'opportunités constitue un portefeuille d'opportunités qui est modelé par la logique de l'entrepreneur: une logique causale ou rationnelle, ou une logique *effectuale* ou *quasi-effectuale* c'est-à-dire une logique de l'action entrepreneuriale (Sarasvathy, 2004). Le portefeuille est donc composé en fonction de ces différentes logiques de plus ou moins d'opportunités découvertes et d'opportunités créées. La dynamique des opportunités est analysée à partir de la transformation du portefeuille d'opportunités, qui dépend des ressources détenues par l'entreprise et de sa volonté d'exploiter de nouvelles opportunités qui, elle-même dépend de l'adéquation stratégique entre la nouvelle opportunité et la constitution du portefeuille de l'entreprise. Plus l'adéquation est forte, plus les opportunités seront co-exploitées. Selon Chandra et al. (2015), « les processus de découverte et de création nécessitent une logique de l'effectuation et impliquent la créativité (Amabile, 1983), un raisonnement de type exploratoire (March, 1991) pour percevoir les nouvelles possibilités et faire en sorte que les moyens-fins se terminent en opportunité ». Selon Andersson et Evers (2015) les moyens résident dans les capacités managériales dynamiques qui facilitent l'identification des opportunités internationales et expliquent la croissance rapide à l'international de certaines entreprises. Selon Hilmersson et al. (2015), l'opportunité constitue la première étape du processus d'internationalisation. Par conséquent, le « dépistage » des opportunités internationales explique le développement des opportunités et par conséquent l'internationalisation de l'entreprise.

Selon Oyson III et al. (2015), le hasard et l'imagination jouent un rôle dans la découverte des

opportunités internationales. Selon Gartner, Carter et Hills (2003), l'opportunité existe dans la tête des entrepreneurs ; ce que Venkataraman et Sarasvathy (2001) nomment « l'imagination humaine ». Plus récemment, Navis et al. (2016) concluent que les opportunités émanent des croyances différentes et subjectives des entrepreneurs quant à leur capacité à créer et obtenir de la valeur des imperfections du marché qu'ils perçoivent. Le tableau 2 présente une synthèse des travaux qui abordent les opportunités dans une perspective dynamique.

Tableau 2. Synthèse des articles sur la dynamique des opportunités

Auteurs	Littérature/fondements théoriques	Contributions à la compréhension de la dynamique des opportunités
(Zahra, 2008)	Entreprenariat d'entreprise Développement des innovations	Découverte et création d'opportunités forment un cercle dynamique et vertueux.
(Wiklund et al., 2003)	Théorie du comportement planifié	L'environnement dynamique est relié aux opportunités. Les opportunités renforcent l'impact des aspirations à la croissance des entrepreneurs sur la croissance de l'entreprise.
(Welter et al., 2015)	Théorie de la construction de Dubin	Les opportunités passent par des états de transition. La transition entre les états du système est plus susceptible d'aller du "processus de création" au "processus de découverte".
(Chandra et al., 2015)	Théorie des portefeuilles d'idées	Les ressources de l'entreprise, sa stratégie et la volonté de l'entrepreneur induisent la transformation du portefeuille d'opportunités internationales.
(Chandra, Styles et Wilkinson, 2012)	Approche basée sur les opportunités	L'identification et le développement des opportunités est un processus cyclique et continu puisqu'une opportunité stimule et engendre d'autres opportunités à travers l'apprentissage, la connaissance de nouvelles informations et les liens dans les réseaux.
(Hilmersson et al., 2015)	Perspective basée sur l'opportunité et l'internationalisation	Dépistage (« Scouting ») des opportunités internationales favorise le processus d'internationalisation.
(Oyson III et al., 2015)	Théorie de la cognition et théorie de l'action	L'analyse porte sur une opportunité. Le processus de découverte, évaluation, création et exploitation des opportunités internationales traduit le mécanisme accéléré de l'entrepreneuriat international.

3. Méthode de recherche

Nous avons commencé cette étude de cas en 2012, quand nous avons interviewé le fondateur et PDG de Dom'Eau, une entreprise fondée en 1991, localisée sur l'île de la Réunion, une économie ultrapériphérique insulaire. Les économies insulaires se caractérisent par l'absence d'économie d'échelle et la petitesse du marché domestique (Baldacchino, 2006 ; Brouthers, Nakos, Hadjimarcou et Brouthers, 2009). En raison de leur petite taille et de la faible valeur ajoutée de leur production, les entreprises des économies insulaires assurent souvent leur croissance en développant leur capacité à sortir du marché local (Boyer, 1994) : ces entreprises s'appuient principalement sur les exportations comme mode prédominant d'internationalisation (Brouthers et al., 2009 ; Camara, 2006).

Cette étude de cas s'inscrit dans un projet de recherche plus large sur l'internationalisation des petites entreprises insulaires. Elle a été sélectionnée pour les raisons suivantes : (1) l'entreprise Dom'Eau s'est internationalisée très rapidement ; (2) elle a connu une croissance stable malgré la crise de 2008 depuis la première entrevue en 2012 ; (3) l'entreprise se caractérise par la variété de ses formes d'entrée à l'international.

L'unité d'analyse généralement utilisée dans les recherches sur les opportunités entrepreneuriales internationales n'est pas l'entreprise, mais l'individu : l'entrepreneur fondateur ou l'équipe fondatrice. Selon Joardar et Wu (2011), l'opportunité entrepreneuriale internationale est un phénomène devant être analysé au niveau individuel. Les entrevues ont donc été menées auprès du dirigeant.

L'objectif de la recherche est de comprendre comment la dynamique des opportunités engendre le processus d'internationalisation. L'étude de cas est utilisée à titre d'illustration. Cette approche appelée l'étude de cas convaincante - *The persuasive case study* -, « peut sembler être une utilisation banale, sans vraiment l'être » (Siggelkow, 2007). Selon Siggelkow (2007), la raison est que les arguments conceptuels ont deux lacunes : premièrement, une théorie peut proposer que le construit A conduit au résultat B, mais puisque A est un « construit », personne ne sait ce qu'est réellement A dans la vraie vie. Chandra et al. (2015) notent par exemple « Les recherches sur les opportunités entrepreneuriales sont souvent déguisées de telle manière que personne, sauf le chercheur et le sujet lui-même, ne sait ce qui constitue l'échantillon représentatif d'opportunités identifiées par l'entrepreneur » (Chandra et al., 2015). Siggelkow (2007) considère que la méthode de « l'étude de cas convaincante » repose sur le fait que les mécanismes sous-jacents à l'argument purement conceptuel sont souvent spéculatifs.

Bien que les entrevues soient « une manière efficace de collecter des données empiriques riches » (Eisenhardt et Graebner, 2007), elles ont été complétées par une étude de documents (Site web de l'entreprise, documents de presse) en vue d'une triangulation des données.

3.1 Description du cas

L'entreprise Dom'Eau est une petite entreprise, fondée en 1991, spécialisée dans le traitement de l'eau, structurée comme une micro-entreprise qui a connu une croissance régulière : l'entreprise compte actuellement un peu moins de 50 salariés. Dès sa création, le dirigeant a développé une « vraie stratégie à l'export » en vue de l'internationalisation de l'entreprise. Spécialisée dans le traitement des eaux, l'entreprise a deux activités : une activité industrielle - elle conçoit, et met en service des unités d'eaux de process -, et une activité commerciale - elle fournit des fontaines et purificateurs pour les particuliers et les entreprises -. 50% de son chiffre d'affaires est à l'exportation. L'entreprise a obtenu le Premier Trophée Export des entreprises à la Réunion en 2002.

3.2 Analyse des données

L'analyse des données a commencé par plusieurs lectures approfondies des entretiens retranscrits. Dans une deuxième étape, des cartes cognitives ont été réalisées à partir des entretiens. La cartographie cognitive est une méthode permettant au chercheur de clarifier et de garder en mémoire la manière dont l'individu conçoit son environnement (Cossette, 1994). L'objectif était de coder les verbatims qui traduisaient des opportunités et comprendre comment ces différentes opportunités se sont enchaînées. Le tableau 3 donne des exemples de codage des opportunités. Ces cartes cognitives ont permis la présentation agrégée du développement historique du processus d'internationalisation (Figure 1).

Tableau 3. Dimensions des opportunités

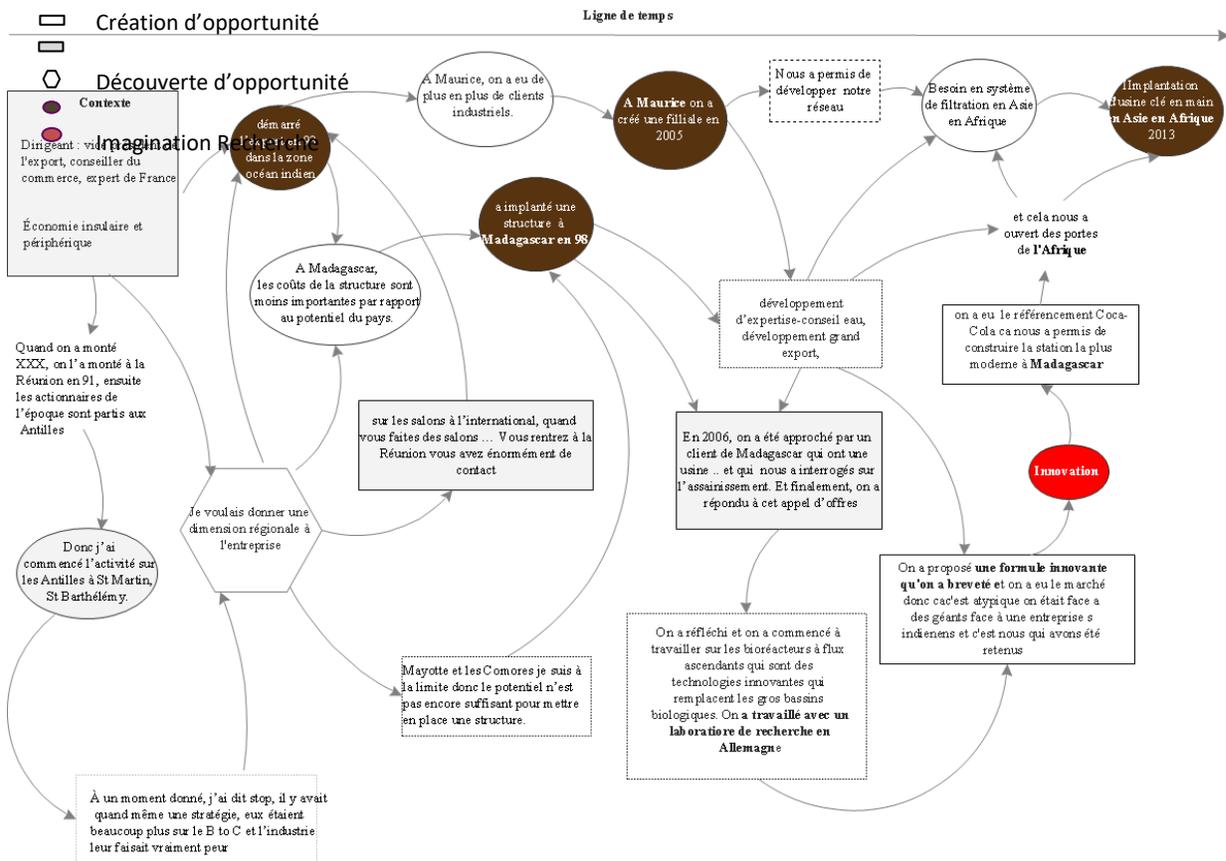
Type	Définition	Exemples
Opportunité d'innovation	Déplace le marché vers un état de déséquilibre par la destruction créatrice (Zahra, Korri et Yu, 2005 ; Mainela et al., 2014) Correspond à l'innovation de rupture (Christensen, 1997) : nouvelle solution qui rend obsolète les options existantes	On a réfléchi et on a commencé à travailler sur des bioréacteurs à flux ascendants qui sont des technologies innovantes qui remplacent les gros bassins biologiques. On a travaillé avec un laboratoire de recherche en Allemagne.
Opportunité d'arbitrage	Les marchés en déséquilibre présentent des opportunités d'arbitrage- l'opportunité qui permet de rétablir l'équilibre entre l'offre et la demande est une opportunité d'arbitrage (Kirzner, 1997).	À Maurice, il y avait de plus en plus de clients, donc on a créé une filiale à Maurice.
Création d'opportunité	L'opportunité n'a pas d'existence objective. Elle résulte d'une construction sociale qui n'existe pas indépendamment de la perception de l'entrepreneur. La création d'opportunités se fait à travers l'imagination humaine (Sarasvathy et Venkataraman, 2011) ou par l'action (Alvarez et al., 2007). Les entrepreneurs peuvent imaginer des opportunités pour distribuer leurs produits à l'étranger bien qu'ils n'aient aucune idée de quel pays pourrait être intéressé par la distribution de leur produit (Oyson III et al., 2015).	Opportunité créée par l'action On a d'abord travaillé à Madagascar en 98, on a mis la filiale. Ce qui se passait historiquement, c'est aussi qu'on travaillait à Maurice depuis 93, la différence c'est qu'à Maurice on fait l'aller-retour dans la journée. On prend le premier vol le matin et on rentre le soir et on a vu nos clients. Madagascar c'est plus compliqué. Madagascar demandait une implantation structurelle assez rapidement et Madagascar est vaste. Opportunité créée par l'imagination Je voulais rapidement donner une dimension régionale à l'entreprise parce que je savais que le marché réunionnais serait suffisant si on ne staffait qu'à 10-15 personnes.

Découverte d'opportunité	Comportement qui produit des entités complexes dont la découverte est un processus dans lequel de nouvelles fonctionnalités sont ajoutées au contenu des opportunités (Ardichvili, Cardozo et Ray, 2003).	... sur les salons à l'international, quand vous faites des salons, c'est une très bonne étude de marché, vous parlez de votre marché, de votre savoir-faire... Vous rentrez à la Réunion vous avez énormément de contacts.
---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. Résultats

Le développement historique des opportunités internationales de l'entreprise Dom'Eau est illustré dans la figure 1. Les résultats sont présentés en quatre thèmes principaux ayant émergé de l'analyse des données, qui répondent à notre objectif de recherche : (1) de l'exploration d'opportunités entrepreneuriales à l'exploitation d'opportunités internationales ; (2) les sentiers de dépendance des opportunités ; (3) les successions de créations et découvertes d'opportunités ; (4) une internationalisation guidée par les opportunités.

Figure 1. Processus d'internationalisation à travers la dynamique des opportunités



4.1 De l'exploration d'opportunités entrepreneuriales à l'exploitation d'opportunités internationales.

Les concepts d'exploration et d'exploitation ont retenu l'attention en management depuis leur introduction par March (1991). « L'exploration inclut des choses capturées par des termes tels que la recherche, la variation, la prise de risque, l'expérimentation, le jeu, la flexibilité, la découverte, l'innovation » (March, 1991). Elle se distingue de l'exploitation qui « inclut des choses telles l'amélioration, le choix, la production, l'efficacité, la sélection, l'implantation et l'exécution » (March, 1991). Les opportunités peuvent être explorées ou exploitées. L'exploration d'opportunité permet d'estimer le potentiel de l'opportunité.

Dès sa création, l'entreprise Dom'Eau, en raison du départ pour les Antilles de certains de ces actionnaires - le siège social de l'entreprise étant à la Réunion -, a commencé des transactions outre-mer. Cette stratégie initiale découle de la découverte d'une opportunité entrepreneuriale mais aussi de l'imagination de son dirigeant et de ses perceptions quant à l'importance pour les petites entreprises insulaires d'aller au-delà de leur marché.

« Je suis assez actif dans le monde socio-professionnel et dans l'internationalisation de la Réunion. Ce en quoi je crois beaucoup, malheureusement nos chiffres sont catastrophiques, comment peut-on expliquer que la Corrèze exporte plus que la Réunion j'ai beaucoup de mal à le comprendre ! ... donc je suis administrateur de l'ADIR (Association pour le Développement Industriel de La Réunion), je suis vice-président du club-export, je suis également CCEF (Conseiller du Commerce Extérieur de France)».

La vision internationale des managers les amène à explorer toutes les opportunités d'affaires. Par exemple, l'entreprise a commencé à exporter des activités dans la zone caraïbe et notamment aux Antilles.

La Réunion, située dans la partie sud-ouest de l'océan Indien, à 800 kilomètres à l'est de Madagascar, à 9000 kilomètres de Paris, est un département français. Il s'agit d'une région ultrapériphérique (Boyer (1994) ; Article 349 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne), c'est-à-dire d'un territoire européen situé en dehors du continent européen. La France comprend cinq régions ultrapériphériques : la Guyane, la Guadeloupe, la Martinique, la Réunion et Mayotte. Par conséquent, toutes les transactions commerciales, malgré les risques qu'elles comportent en raison de l'éloignement géographique et des différences micro-culturelles, entre les différentes composantes et entre les composantes et la France métropolitaine ne constituent pas des formes d'internationalisation.

La distance géographique entre la Réunion et les Antilles, les divergences quant aux choix stratégiques et perspectives de développement de l'entreprise – ont conduit le dirigeant actuel qui souhaitait le développement de l'activité industrielle, alors que ses partenaires étaient davantage axés sur l'activité commerciale, à abandonner les activités sur les Antilles. L'exploration d'opportunités peut être risquée, elle peut conduire à l'exploitation de ces opportunités ou à leur abandon et la découverte et la création d'autres. Suite à cette expérience, la société a modifié sa stratégie d'internationalisation, s'orientant vers une stratégie de régionalisation. La particularité des économies ultrapériphériques insulaires fait que la petitesse du marché local peut conduire les

entreprises à exporter vers la métropole (ou d'autres régions ultrapériphériques) en maintenant donc leurs activités sur un marché domestique - régi par les mêmes réglementations et lois économiques -. Ces exportations initiales contribuent à l'apprentissage des activités d'exportation. *« On a une vraie culture d'export que l'on n'avait pas avant ».*

4.2 Les sentiers de dépendance des opportunités

Les travaux sur la régionalisation se sont développés depuis les travaux de Rugman et Verbeke (2004). Toutefois, ces travaux portant à l'origine sur les multinationales considèrent que le monde est divisé en trois grandes régions : Asie-Océanie, Amérique du Nord et Europe. Pour les petites entreprises insulaires telles celles de l'île Maurice, des Comores, des Seychelles et de la Réunion, la région géographique est la zone Océan-Indien. Les travaux sur la régionalisation soulignent que l'incertitude générée par les distances institutionnelles est plus faible dans la région de l'entreprise, ce qui explique les phénomènes de régionalisation des entreprises (Rugman et al., 2004).

L'entreprise Dom'Eau s'est orientée rapidement vers l'exploration d'opportunités liées à des exportations dans la zone océan indien : les îles Tromelin et Europa, Madagascar et Maurice, pour graduellement exploiter de nouvelles opportunités en vue dans un premier temps, d'une stratégie de régionalisation avec l'implantation de filiales dans la zone océan Indien, et par la suite, d'une stratégie d'internationalisation et atteindre les marchés asiatiques et africains. À ce stade, la régionalisation représentait la création d'une opportunité. Le dirigeant raconte : *« on a démarré l'export en 93, on a voulu donner une dimension régionale à notre entreprise. Puisqu'on s'est dit avant d'attaquer le grand marché ce que j'appelle le grand cercle, on s'est dit, « régionaliser notre entreprise », c'est vraiment un pari gagnant en termes de stratégie ! Si je vais à Singapour et que je parle de la Réunion, ils vont rire ! Personne ne connaît. Et quand je commence à leur expliquer que c'est un département français, etc. Ce n'est même pas la peine. Mais par contre, depuis que l'on a cette taille régionale, on a beaucoup plus de crédibilité, de visibilité vis-à-vis du grand international ».*

4.3 Les successions de créations et découvertes d'opportunités

Quelques années après la création de la filiale, l'entreprise a été approchée par un de ses clients à Madagascar, qui lui a apporté une information concernant un appel d'offres relatif à la construction d'une usine d'épuration pour Coca-Cola et les brasseries STAR. La découverte de l'opportunité s'appuie sur le réseau relationnel et notamment les liens faibles. Le rôle des liens faibles dans la découverte des opportunités a été mis en évidence dans d'autres recherches récentes (Hmieleski et al., 2015 ; Chandra et al., 2012). L'entreprise a décidé d'exploiter cette opportunité. Le dirigeant explique : *« Il fallait un référencement auprès de « The Coca-Cola Company » à Atlanta (États-Unis) sauf que dans le monde, il y a 6 entreprises qui ont cet agrément, qui sont de très grosses entreprises, des multi nationales qui travaillent dans le monde entier pour les usines Coca-Cola. »* Pour obtenir ce référencement, l'entreprise a décidé de travailler sur des formules innovantes et a donc développé une technologie de rupture - en d'autres termes une technologie qui rend obsolètes celles existantes -, de manière à créer un avantage concurrentiel, technologie qu'elle a brevetée. Comme l'explique le PDG *« Sur cet équipement-là, on était 12 concurrents au départ, ceux qui avaient l'agrément. On était 3 à la sortie et les 2 derniers étaient nous et la société indienne. La société indienne était 25% moins chère que nous, sur 1 million vous voyez ce que ça donne. Ça fait une différence. Donc moi je suis parti me*

battre à Madagascar... Nous, on avait une technologie innovante et c'est le côté innovant qui a fait la différence, on leur proposait quelque chose d'innovant alors que les Indiens étaient avec quelque chose de classique, des gros bassins, des gros volumes, des surfaces au sol, beaucoup d'énergie en termes d'électricité. Nous on avait quelque chose de vraiment innovant, c'est pour ça qu'ils nous ont fait confiance. » Cette nouvelle technologie a accru la crédibilité de l'entreprise et sa notoriété dans la zone Océan Indien, lui « ouvrant les portes » pour l'installation d'autres usines d'épuration en Afrique. L'opportunité d'innovation a entraîné des opportunités d'arbitrage. L'entreprise installe depuis 2013, des stations d'épuration clé en main, conçues, réalisées et suivies par ses ingénieurs en Afrique et en Asie, en raison des développements des systèmes de filtrage.

4.4 Une internationalisation guidée par les opportunités

En 1998, l'entreprise a créé une filiale 100% à Madagascar plutôt qu'à l'île Maurice géographiquement plus près. Comme l'explique le dirigeant, « On a tout d'abord travaillé à Madagascar en 98, on a créé la filiale. On travaillait à Maurice depuis 93 : la différence c'est qu'à Maurice on fait l'aller-retour dans la journée. On prend le premier vol, le matin et on rentre le soir et on peut voir nos clients dans la journée. À Madagascar, c'est plus compliqué ! Il y a la question de la proximité ... Madagascar est plus loin et Madagascar est vaste donc demandait une implantation structurelle assez rapidement, puisque tout de suite c'est des heures de déplacement ».

L'entreprise n'a donc pas choisi la proximité géographique, mais a exploité les opportunités qui lui permettaient avant tout de développer un avantage concurrentiel en considérant la proximité relative, en d'autres termes comparativement à ses concurrents Européens et nord-américains. Le dirigeant explique : « Ce qui est intéressant, c'est notre proximité aussi, à Madagascar : j'ai le SAV, mes ingénieurs, mes techniciens sont sur place. Vous avez un souci, dans l'heure qui suit je suis chez vous ! Vous faites ça par une société qui est en métropole ou ailleurs, il va vous faire payer le billet d'avion, on déplace un ingénieur, une garantie d'exploitation, ça a un coût. Nous on est juste à côté, donc là pour le coup on joue vraiment la carte de la proximité ».

Discussion et conclusion

Nous avons commencé cette recherche en nous interrogeant sur le rôle des opportunités dans le processus d'internationalisation. Dans cette section, en nous appuyant sur les résultats de l'étude de cas et en prenant une certaine distance en raison du contexte particulier de l'entreprise, nous revisitons ces questions et proposons un modèle général.

Des petites aux grosses opportunités

Le processus de développement des opportunités est un processus cyclique et continu puisqu'une opportunité va engendrer une autre ou plusieurs autres et, ainsi de suite. Ces opportunités sont, soit ancrées dans l'imagination des dirigeants, soit issues d'une recherche passive (création d'un réseau de contacts à l'international, soit créée à partir d'une recherche active, développement de partenariat ou d'activités en interne de R&D). L'opportunité est un événement défini temporairement dans le temps et dans l'espace (Mainela et al., 2014). Dans certains cas, l'opportunité génère d'autres opportunités, dans d'autres, l'opportunité se transforme, au fil des actions et réactions de

l'entreprise. Bien que certains auteurs, tels Welter et al. (2015), considèrent qu'il est plus vraisemblable de voir une opportunité passer d'un système de création à un système de découverte plutôt que l'inverse, le cas que nous avons présenté, illustre la dynamique des opportunités et montre que la découverte d'une opportunité peut conduire à - ou se transformer en - la création d'une opportunité, sous la forme d'une opportunité d'innovation, qui elle-même peut créer des opportunités d'arbitrage. Nos résultats confirment ainsi davantage le modèle de (Zahra, 2008) dans le cadre des opportunités internationales. Cet enchaînement d'opportunités traduit le processus d'internationalisation. L'opportunité en tant qu'objet artificiel est un élément de son contexte. Une opportunité antérieure n'est reliée à une nouvelle opportunité par aucun autre chemin que par l'histoire (Venkataraman, Dew et Forster, 2012). L'histoire est constituée d'exploration et d'exploitation d'opportunités. L'exploration est à l'origine de l'exploitation. Elle est la condition initiale de l'apprentissage. Plus le processus d'apprentissage se développe, plus l'internationalisation s'installe, dans la mesure où l'entreprise se re-internationalise continuellement et exploite des opportunités de plus en plus importantes (allant des simples exportations à l'implantation de filiales 100%).

Apprentissage comportemental et cognitif

Les opportunités peuvent être de fausses opportunités, c'est à dire des situations qui à posteriori ne génèrent pas les profits attendus. Ces fausses opportunités forment les bases pour les découvertes d'autres opportunités soit, en remodelant les schémas cognitifs et les représentations mentales des entrepreneurs, à travers un processus d'apprentissage, soit en les conduisant à mettre en place des systèmes de découvertes de nouvelles opportunités ce que Chandra et al. (2012) nomment l'« espace d'opportunités. » Par exemple, les échanges sur les marchés domestiques sont en effet des sources d'apprentissage et d'idées, de feedback, qui peuvent être à la base de nouvelles opportunités (Webb, Kistruck, Ireland et Ketchen, 2010). L'apprentissage se manifeste à la fois par un apprentissage cognitif et un apprentissage comportemental.

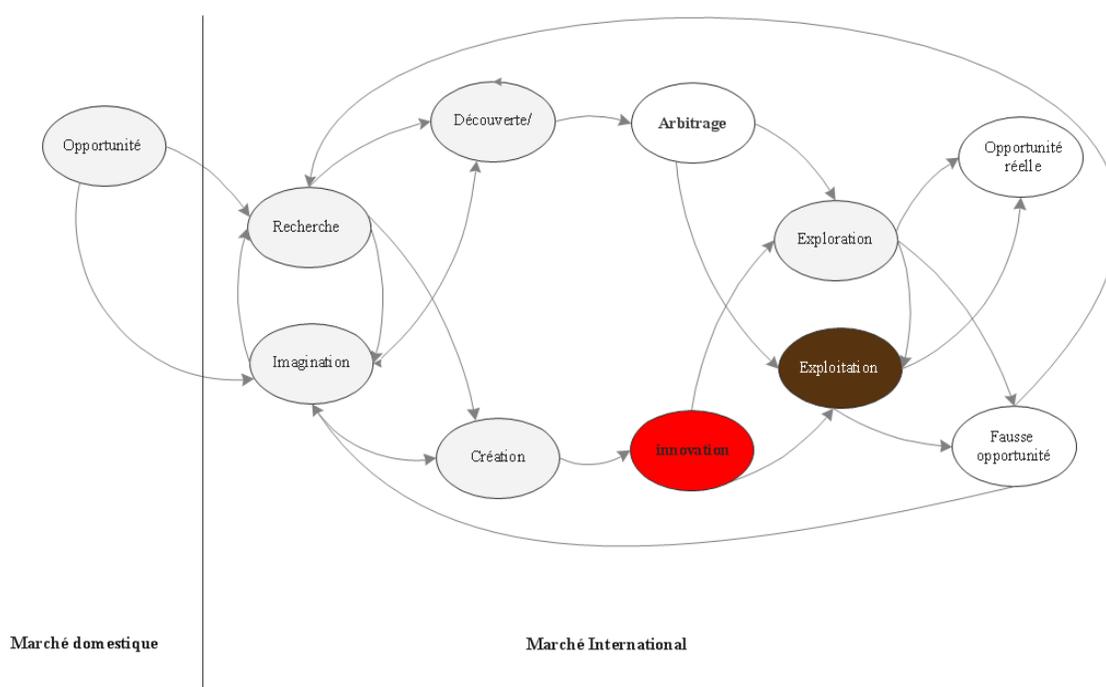
L'internationalisation se manifeste lorsque les ressources et les marchés vont au-delà des frontières nationales. Toutefois, dans le cas des entreprises des territoires ultrapériphériques, voire des territoires isolés, la notion de frontière doit être élargie. Par exemple, pour Mainela et al. (2014), les frontières sont à la fois liées au franchissement des limites culturelles, historiques, sociales voire imaginatives. La frontière est considérée comme un « troisième espace » (Mainela et al., 2014). La compréhension de la dynamique des opportunités internationales nécessite la prise en compte des opportunités entrepreneuriales dans le contexte dans lequel elles s'inscrivent. Jones et Casulli (2014) traitent de la place des processus cognitifs dans l'entrepreneuriat international et soulignent que la distinction entre une situation déjà rencontrée et une situation nouvelle est particulièrement pertinente pour les nouvelles entreprises internationales. Lorsque les entreprises entrent sur des marchés inconnus, les entrepreneurs se mettent à raisonner en comparant les nouvelles activités à l'international avec des situations rencontrées antérieurement dans les marchés domestiques ou internationaux. Les processus cognitifs des entrepreneurs favorisent ainsi l'identification d'opportunités internationales en vue de la croissance à l'international (Andersson et al., 2015).

Particularités des opportunités internationales

Nos résultats suggèrent que l'absence de consensus quant aux conditions sous-jacentes à la découverte d'opportunités, la nature et le type d'opportunités est probablement due au fait que les réflexions théoriques considèrent les opportunités indépendamment de leur contexte et de l'objectif stratégique sous-jacent. Les opportunités internationales reflètent toutes les situations qui permettent à l'entreprise de s'internationaliser en vue d'accroître ses bénéfices et de maintenir sa croissance. Dans le champ du management international, l'opportunité d'arbitrage nécessite des recombinaisons de ressources.

La figure 2 schématise la dynamique des opportunités. Cette figure met en lien les comportements (gris) et les types d'opportunité.

Figure 2. Conceptualisation de l'internationalisation par la dynamique des opportunités internationales



Limites, apports et futures recherches

La recherche présentée ici s'appuie sur un cas unique à partir d'un modèle inductif. Les résultats issus de cas unique, même s'il est choisi pour des raisons précises, doivent être interprétés avec prudence. Nous pensons toutefois que cette recherche illustre la dynamique des opportunités internationales et enrichit les travaux antérieurs majoritairement conceptuels. Dans la perspective de la théorie enracinée, le modèle présenté devra être testé sur d'autres cas.

Par ailleurs, les méthodes inductives sont pertinentes pour l'étude de phénomènes peu explorés. La recherche montre que les opportunités ne doivent pas être analysées isolément. Probablement, certaines d'entre elles sont dépendantes (au sens où l'exploration ou l'exploitation de l'une peut avoir des effets sur l'exploration ou l'exploitation de l'autre), et d'autres indépendantes. D'autres recherches pourraient explorer les chemins de dépendance verticaux et horizontaux des opportunités.

Références

- Alvarez, S.A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1-2), 11–26.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Anderson, P. (2013). Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research. *Organization Science*, 24 (1), 301–17.
- Amabile, T. M. (1983). The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (2), 357–76.
- Andersson, S. & Evers, N. (2015). International Opportunity Recognition in International New Ventures—a Dynamic Managerial Capabilities Perspective. *Journal of International Entrepreneurship*, 13 (3), 260–76.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 105–23.
- Baker, T., Gedajlovic, E. & Lubatkin, M. (2005). A Framework for Comparing Entrepreneurship Processes across Nations. *Journal of International Business Studies*, 36 (5), 492–504.
- Baldacchino, G. (2006). Managing the Hinterland beyond: Two Ideal-Type Strategies of Economic Development for Small Island Territories. *Asia Pacific Viewpoint*, 47 (1), 45–60.
- Boyer, M. (1994). La Performance des PMI dans L'attaque Des Marchés Internationaux : Une étude de Cas Dans Un Contexte D'île Périphérique de La CEE." *Revue Internationale P.M.E.: Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise* 7 (2), 59.
- Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J. & Brouthers, K. D. (2009). Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing*, 17 (3). American Marketing Association, 21–38.
- Camara, F. (2006). Export and Social Networking as a Resource Control Strategy: A Case Study from the Azores. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19 (4). Taylor & Francis Group, 395–407.
- Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. F. (2012). An Opportunity-Based View of Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 20 (1), 74–102.
- Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. F. (2015). Opportunity Portfolio: Moving beyond Single Opportunity Explanations in International Entrepreneurship Research. *Asia Pacific Journal of Management*, 32 (1), 199–228.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business* (Collins Business Essentials). Harper Paperbacks.
- Cossette, P. (1994). *Cartes Cognitives et Organisations*. [Sainte-Foy, Québec], Presses de l'Université Laval.
- Dosi, G. (1984). Introduction. In *Technical Change and Industrial Transformation*, 1–6. Springer.
- Dunning, J. H. (1980). *Toward an Eclectic Theory of International Production : Some Empirical Tests*.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges." *Academy of Management Journal*, 50 (1). Academy of Management, 25.
- Ellis, P. 2008. Social Ties and International Opportunity Recognition. *Unpublished Manuscript, Hong Kong Polytechnic University*.
- Gartner, W. B, Carter, N. M. & Hills, G. H. (2003). *The Language of opportunity. New Movements in Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, 103.
- G. Jones, Khanna, T. (2006). Bringing History (Back) into International Business. *Journal of International Business Studies* 37 (4). Palgrave Macmillan Journals, 453–68.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. M. (2010). Idea Sets: Conceptualizing and Measuring a New Unit of Analysis in Entrepreneurship Research. *Organizational Research Methods*, 13 (1), 85–113.
- Hilmersson, M. & Papaioannou, S. (2015). SME International Opportunity Scouting—empirical Insights on Its

- Determinants and Outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 13 (3). Springer: 186–211.
- Hmieleski, K. M., Carr, J. C. & Baron, R. A. 2015. Integrating Discovery and Creation Perspectives of Entrepreneurial Action: The Relative Roles of Founding CEO Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Contexts of Risk Versus Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal* 9 (4), 289–312.
- Hurmerinta, L., Nummela, N. & Paavilainen-Mäntymäki, E. 2015. Opening and Closing Doors: The Role of Language in International Opportunity Recognition and Exploitation. *International Business Review* 24 (6), 1082–94.
- Joardar, A. & Wu, S. 2011. Examining the Dual Forces of Individual Entrepreneurial Orientation and Liability of Foreignness on International Entrepreneurs. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration* 28 (3), 328–40.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (2015). Internationalisation in industrial systems—a network approach. In M. Forsgren, U. Holm & J. Johanson (Eds.). *Knowledge, Networks and Power* (pp. 111-132). UK, Palgrave Macmillan.
- Johanson J. & Vahlne, J. E. 1977. The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* 8 (1). Palgrave Macmillan Journals, 23–32.
- Jones, M. V., & Casulli, L. 2014. International Entrepreneurship: Exploring the Logic and Utility of Individual Experience Through Comparative Reasoning Approaches. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38 (1), 45–69.
- Jones, M. V., Coviello, N. & Tang, Y. K. 2011. International Entrepreneurship Research (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis. *Journal of Business Venturing* 26 (6), 632–59.
- Kirzner, I. M. 1997. Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature* 35 (1). American Economic Association, 60–85.
- Knight, G. A & Cavusgil, S. T. 2004. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies* 35 (2), 124–41.
- Kontinen, T. & Ojala, A. 2011. International Opportunity Recognition among Small and Medium-Sized Family Firms. *Journal of Small Business Management* 49 (3), 490–514.
- Mainela, T., Puhakka, V. & Servais, P. 2014. The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 16 (1), 105–29.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2 (1), 71–87.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. 2000. International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal* 43 (5), 902–6.
- Muzychenko, O. 2008. Cross-Cultural Entrepreneurial Competence in Identifying International Business Opportunities. *European Management Journal* 26 (6), 366–77.
- Muzychenko, O. & Liesch, P. W. 2015. International Opportunity Identification in the Internationalisation of the Firm. *Journal of World Business* 50 (4), 704–17.
- Navis, C. & Ozbek, O. V. 2016. The Right People in the Wrong Places: The Paradox of Entrepreneurial Entry and Successful Opportunity Realization. *Academy of Management Review* 41 (1), 109–29.
- Nowiński, W. & Rialp, A. 2016. The Impact of Social Networks on Perceptions of International Opportunities. *Journal of Small Business Management* 54 (2), 445–61.
- O'Connor, G. C. & Rice, M. R. 2001. Opportunity Recognition and Breakthrough Innovation in Large Established Firms. *California Management Review* 43 (2), 95–116.
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. 2005. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5), 537–54.
- Oyson III, M. J. & Whittaker, H. 2015. Entrepreneurial Cognition and Behavior in the Discovery and Creation of International Opportunities. *Journal of International Entrepreneurship* 13 (3). Springer, 303–36.
- Perks, K. J. & Hughes, M. 2008. Entrepreneurial Decision-Making in Internationalization: Propositions from Mid-Size Firms. *International Business Review* 17 (3), 310–30.
- Prashantham, S. 2008. New Venture Internationalization as Strategic Renewal., *European Management Journal* 26 (6), 378–87.
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. 2004. A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies* 35 (1), 3–18.
- Sarasvathy, S. D. 2004. Constructing Corridors to Economic Primitives. *Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior*. IAP, 291–312.

- Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review* 26 (2), 243–63.
- Sarasvathy, S. D. & Venkataraman, S. 2011. Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (1), 113–35.
- Sasi, V. & Arenius, P. 2008. International New Ventures and Social Networks: Advantage or Liability? *European Management Journal* 26 (6), 400–411.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Vol. 55. Transaction publishers.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as Field of Research. *Academy of Management Review* 25 (1), 217–26.
- Shane, S. A. 2003. *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Siggelkow, N. 2007. Persuasion with Case Studies. *Academy of Management Journal* 50 (1), 20–24.
- Venkataraman, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N. & Forster, W.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.
- Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. 2001. Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story. *SSRN Electronic Journal*,
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D. & Ketchen, D. J. 2010. The Entrepreneurship Process in Base of the Pyramid Markets: The Case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (3): 555–81.
- Welter, C. & Alvarez, S. 2015. The State of Opportunities: Clarifying the Transitions between Opportunity Types. *Management Decision* 53 (7), 1398–1411.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Aspiring For, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal of Management Studies* 40 (8), 1919–41.
- Zahra, S. A. 2008. The Virtuous Cycle of Discovery and Creation of Entrepreneurial Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal* 2 (3), 243–57.
- Zahra, S. A., Korri, J. S. & Yu, J. 2005. Cognition and International Entrepreneurship: Implications for Research on International Opportunity Recognition and Exploitation. *International Business Review* 14 (2), 129–46.
- Zander, I. 2004. The Microfoundations of Cluster Stickiness—walking in the Shoes of the Entrepreneur. *Journal of International Management* 10 (2), 151–75.
- Zhou, L. 2007. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge on Early Internationalization. *Journal of World Business* 42 (3), 281–93.