

Création d'opportunités : une proposition de modèle cognitif.

Aurore Haas

SKEMA Business School, UCA

aurore.haas@skema.edu

Alexis Pokrovsky

ISC Business School Paris

apokrovsky@iscparis.com

Résumé

La théorie des capacités dynamiques étudie la manière dont les entreprises parviennent à conserver un avantage concurrentiel dans le temps, en s'adaptant et en créant des opportunités. Parmi les capacités dynamiques de l'entreprise, les compétences cognitives managériales peuvent permettre de créer des opportunités. Cet article conceptuel s'interroge sur la portée de la théorie des capacités dynamiques dans le domaine de l'entrepreneuriat. Une revue de la littérature permet de définir certains mécanismes cognitifs à l'œuvre dans la création d'opportunités. Ces mécanismes sont illustrés par des études de cas dans un contexte entrepreneurial, dans le secteur des *Food Trucks* franciliens. Nous proposons en conclusion un modèle d'analyse des processus cognitifs qui sous-tendent la création d'opportunités dans un contexte entrepreneurial.

Mots clés: capacités dynamiques, capacité cognitive, capacité managériale, cognition, entrepreneuriat, micro-fondations, opportunité

JEL codes : L26 (Entrepreneurship) ; L22 (Firm organization) ; O3 (Innovation) ; D8 (Information & Knowledge)

La détection, la création et la saisie d'opportunités sont des capacités dynamiques centrales pour l'entreprise (Santos et Eisenhardt, 2009; Teece, Pisano et Shuen, 1997; Teece, 2007). Si le marché influe sur la performance de la firme, de manière réciproque, les managers, par l'orchestration des ressources de l'entreprise, contribuent à façonner le marché (Helfat et al., 2007).

La capacité de l'entreprise à créer des opportunités dépend d'un ensemble de micro-fondations, parmi lesquelles les processus cognitifs jouent un rôle important (Teece, 2007; Helfat et Peteraf, 2014). Le lien entre création d'opportunités et cognition a été établi par de nombreuses recherches portant sur les managers et les entrepreneurs. Ainsi, la recherche sur les capacités dynamiques pointe l'importance de certains processus cognitifs du management. Ces processus, qui sous-tendent les capacités managériales, permettent à l'entreprise de s'adapter et de modeler son environnement (Teece, 2012; Helfat et Peteraf, 2014; Helfat et Martin, 2015). Helfat et Peteraf (2014) définissent les « capacités cognitives managériales » comme « la capacité d'un manager à réaliser une ou plusieurs des activités mentales qui constituent la cognition » (Helfat et Peteraf, 2014, p.5). Les études sur la cognition identifient des processus positifs comme le raisonnement par analogies tout en pointant l'existence de biais cognitifs (Laroche et Nioche, 2006).

D'autre part, la recherche en entrepreneuriat lie la capacité de l'entrepreneur à créer des opportunités à ses capacités cognitives (Baron, 2007; Baron et Henry, 2010), confirmant ainsi le rôle central de l'entrepreneur dans le succès ou l'échec de l'entreprise (Baumol, 1968; Shane et al., 2003). La cognition entrepreneuriale est ici définie comme « les structures de connaissance utilisées par les individus pour formuler des assertions, des jugements ou des décisions sur des opportunités » (Mitchell et al., 2002, p.97).

Dans un premier temps, cet article conceptuel effectue un rapprochement théorique des courants de recherche en entrepreneuriat et en stratégie afin de proposer un modèle des différentes micro-fondations cognitives à l'œuvre dans la création d'opportunités (Teece, 2007; Zahra et Wright, 2011). En illustrant notre propos par des exemples tirés d'un milieu entrepreneurial particulièrement actif, à savoir, de jeunes entreprises dans le secteur des *Food Trucks* (des camions proposant une offre de restauration), nous proposons dans un second temps un modèle d'analyse des micro-fondations cognitives de la création d'opportunités. Enfin, les contributions de ce modèle conceptuel sont discutées à la lumière de la recherche sur les capacités dynamiques et de la recherche en entrepreneuriat.

1. CREER DES OPPORTUNITES, UNE PERSPECTIVE COGNITIVE

1.1. CAPACITES MANAGERIALES ET COGNITION ENTREPRENEURIALE

1.1.1. La notion d'opportunité

L'approche des capacités dynamiques accorde une place centrale à la notion d'opportunité. En effet, Teece (2007) définit les capacités dynamiques comme la capacité de l'organisation à créer et saisir des opportunités, et à se transformer. Les opportunités peuvent être définies comme des « situations qui permettent l'introduction de nouveaux produits, services, matières premières, de nouveaux marchés ou méthodes d'organisation, par la formation de nouveaux moyens, de nouveaux objectifs, ou de nouvelles relations liant les moyens aux objectifs » (Eckhardt et Shane, 2003, p. 337). Les opportunités stratégiques incluent un élément d'innovation, soit dans la manière de combiner et d'utiliser les ressources, soit par la création de nouvelles ressources (Denrell et al., 2003).

La littérature envisage les opportunités sous deux angles différents : elles peuvent être créées ou trouvées (Shane, 2003; Teece, 2007). Ce débat sur la nature des opportunités divise la communauté des chercheurs en entrepreneuriat : alors que Schumpeter (1934) souligne le rôle de l'entrepreneur qui utilise le savoir pour créer des opportunités, Kirzner (1973) propose que les entrepreneurs détectent des opportunités préexistantes dans leur environnement grâce à un accès différentiel à l'information. Balayant cette problématique, certains chercheurs avancent que les opportunités sont créées ou découvertes selon le contexte (Teece, 2007; Alvarez et Barney, 2007), soulignant cependant que les activités de l'entrepreneur diffèrent selon le contexte de création ou de détection d'opportunités (Alvarez et Barney, 2007). Shane (2003) propose que si une opportunité préexiste dans une réalité objective, elle nécessite néanmoins un acte créateur de la part de l'entrepreneur. Ces recherches nous amènent à considérer la cognition des individus comme un élément important de la création d'opportunités. West (2007) reconnaît que la cognition peut être distribuée et collective ou individuelle. Cette double acception conduit à deux conceptions de l'exercice des capacités cognitives : le modèle managérial, que nous allons approcher dans le cadre théorique des capacités dynamiques, et le modèle entrepreneurial.

1.1.2. Capacités dynamiques et cognition

L'approche des capacités dynamiques accorde une grande attention au rôle joué par les managers, et en particulier, par la direction générale, dans la performance de l'entreprise. Cette évolution relativement récente traduit un changement de perspective : alors que les premiers écrits sur les capacités dynamiques se focalisaient sur un niveau d'analyse organisationnel, le niveau individuel de ces capacités est à présent privilégié (Adner et Helfat, 2003). La capacité dynamique managériale fondée sur des processus cognitifs, joue un rôle important dans la capacité de l'entreprise à s'adapter et à modeler son environnement (Adner et Helfat, 2003 ; Helfat et Peteraf, 2014 ; Teece, 2012). Helfat et ses co-auteurs (2007) soulignent notamment le rôle joué par les managers dans l'orchestration des actifs de la firme, c'est à dire, dans l'assemblage de configurations ou constellations spécifiques de ressources pouvant mener à la création d'opportunités (Depeyre, 2008). Weppe et ses co-auteurs (2012) notent : « La performance n'est (...) pas une conséquence directe des caractéristiques des ressources, mais elle provient également de la sagacité des managers et de l'étendue des actions stratégiques mises en place pour les exploiter » (p.25). Teece (2012) souligne également l'importance d'une nouvelle figure, celle du manager-entrepreneur, dont la mission est de transformer l'entreprise et son écosystème pour l'adapter et créer des opportunités. Dans ce cadre, Helfat et Peteraf (2014) tentent d'opérationnaliser la capacité dynamique managériale. Elles proposent d'analyser l'influence de certaines dimensions cognitives des managers sur les capacités dynamiques de l'entreprise, et mettent en évidence les liens (1) entre attention et perception managériales, et capacité à détecter des opportunités, (2) entre capacité de raisonnement des managers et capacité organisationnelle à saisir des opportunités, et (3) entre capacités de communication ou de cognition sociale des managers et capacité de transformation de l'entreprise (Helfat et Peteraf, 2014).

D'autres recherches se sont interrogées sur certains processus mentaux à l'œuvre au niveau de la direction générale. Les chercheurs en stratégie ont montré l'importance de l'attention managériale pour l'adaptation et le développement de l'entreprise (Eggers et Kaplan, 2009; Johnson et Hoopes, 2003; Kaplan, 2011; Vergne et Depeyre, 2015). L'attention managériale favorise le développement d'un portefeuille de capacités organisationnelles, tandis que la clairvoyance managériale accroît les constellations de capacités développées par l'entreprise (Laamanen et Wallin, 2009). L'étude du cas Polaroid par Tripsas et Gavetti (2000) souligne également l'importance des représentations cognitives du management pour l'apprentissage organisationnel et le développement de nouvelles capacités. En effet, la cognition limitée des

managers incite les entreprises à se focaliser sur leurs concurrents directs plutôt que sur toute l'information disponible (Johnson et Hoopes, 2003).

L'expérience individuelle a également un effet sur les capacités organisationnelles. Turner et Fern (2012) pointent ainsi que les individus ayant le plus d'expérience sont les mieux à même de répondre à des changements de contexte. Pour expliciter les effets de l'expérience, certains travaux se sont penchés sur les modes de raisonnement des managers. Le raisonnement par analogies est un processus cognitif managérial important pour appréhender les dynamiques à l'œuvre sur de nouveaux marchés (Gavetti et al., 2005) ou pour prendre des décisions quand transformer l'entreprise devient nécessaire (Laamanen et Wallin, 2009). Ce mécanisme est d'autant plus efficace que les managers ont une expérience variée (Gavetti et al., 2005).

La flexibilité cognitive des managers permet aux entreprises de poursuivre l'exploration d'opportunités (Laureiro-Martinez et Zollo, 2008). Les managers qui prennent en compte des aspects positifs et négatifs dans leur prise de décision parviennent à de meilleures solutions que ceux qui ne considèrent que des aspects positifs (Antes et Mumford, 2012). Dans les équipes de direction, la réflexivité est un antécédent de l'innovation (De Dreu, 2002, 2006; Tjosvold, Tang et West, 2004; MacCurtain et al., 2010 ; Hammedi et al., 2011).

Enfin, parmi les autres dimensions cognitives prises en compte, il convient de souligner le rôle des émotions (Zott et Huy, 2010).

Si le lien entre capacités cognitives du management et performance de l'entreprise a été montré par de nombreuses recherches (Adner et Helfat, 2003 ; Helfat et Martin, 2015), une compréhension plus fine des processus à l'œuvre est néanmoins nécessaire (Helfat et Peteraf, 2014). Felin et ses co-auteurs (2012) révèlent qu'il reste beaucoup à faire pour comprendre le lien entre cognition individuelle et capacités organisationnelles. De plus, malgré son importance, la capacité des managers à créer des opportunités et à modifier l'environnement de l'entreprise reste peu étudiée. Le rôle d'orchestration des ressources par les managers est souvent analysé sous l'angle de l'adaptation de l'entreprise à des changements de son environnement et non sous l'angle de la création d'opportunités. Les capacités cognitives managériales qui sous-tendent la capacité organisationnelle à créer des opportunités (Teece, 2007) restent à explorer. L'introduction de la figure du manager-entrepreneur (Teece, 2012) nous invite à effectuer un rapprochement avec les compétences étudiées dans la recherche en entrepreneuriat, dans une approche de la cognition tournée vers l'action (Mitchell et al., 2011).

1.1.3. Capacités cognitives entrepreneuriales

L'entrepreneur se définit par sa capacité à agir pour transformer une opportunité en réalité : « être un entrepreneur...c'est agir sur une possibilité qu'un individu a identifié comme opportunité valable » (McMullen et Shepherd, 2006, p.132). Dans cette perspective, l'accent est mis sur le rôle décisionnaire de l'entrepreneur, qui pourra être défini comme un individu prenant des responsabilités et des décisions sur la localisation, la forme et l'usage de biens, de ressources ou d'institutions (Casson, 1982; Hebert et Link, 1988). La recherche en entrepreneuriat s'intéresse aux aspects psychologiques de l'acte d'entreprendre. D'autres approches font une plus large place au contexte (Stevenson et Jarillo, 1990). Un consensus s'établit sur le fait que tout le monde n'est pas capable d'agir sur une opportunité quand elle est identifiée (Davidsson, 2005). La cognition des entrepreneurs présente des spécificités qui permettent la création d'opportunités (Mitchell et al., 2007; Wang et Chugh, 2014). Les chercheurs en entrepreneuriat ont identifié certains processus mentaux des entrepreneurs, tels que les heuristiques et les approches cognitives créatives (Wang et Chugh, 2014), ou encore la vigilance (Tang et al., 2012), l'expertise entrepreneuriale, et l'effectuation (Sarasvathy, 2001). La cognition entrepreneuriale est orientée vers l'action et tient compte de la temporalité (Mitchell et al., 2011). Elle est située socialement et influencée par le contexte de l'individu (Mitchell et al., 2011).

La création d'opportunités peut emprunter deux voies distinctes : une voie émergente où l'expérimentation et l'adaptation prévalent (Sarasvathy, 2001), et une voie où la planification stratégique joue un rôle. La première approche, qui considère l'entrepreneuriat comme effectuation, souligne l'importance de l'évaluation de l'opportunité et de la capacité à supporter des pertes dans la prise de décision (Sarasvathy, 2001). Elle rejoint ainsi la position adoptée par Knight (1921) pour qui la principale caractéristique de l'entrepreneur est sa capacité à évaluer l'opportunité dans un contexte marqué par l'incertitude : l'entrepreneur est en effet celui qui réussit à poursuivre la réalisation d'une opportunité malgré le niveau d'incertitude perçu et en tenant compte de sa propre volonté ou capacité à supporter ce niveau d'incertitude (McMullen et Shepherd, 2006).

Alors que la découverte d'opportunités peut reposer sur un processus cognitif spontané, la création d'opportunités repose sur un processus délibéré qui inclut la cognition et le comportement (Oyson et Whittaker, 2015). Au niveau des processus cognitifs à l'œuvre, il s'agit pour l'entrepreneur de réunir les trois éléments qui composent l'opportunité, à savoir, les clients, le produit, et les capacités (Oyson et Whittaker, 2015). Les entrepreneurs oscillent entre l'utilisation de schémas fondés sur l'expérience pour interpréter leur environnement, et l'emploi

de nouvelles informations pour modifier leurs interprétations et actions (Neill et al., 2015). Ce phénomène permet l'émergence d'opportunités (Neill et al., 2015).

La recherche en entrepreneuriat a également montré que l'évaluation d'une opportunité dépend de règles de décision utilisées par les entrepreneurs concernant le caractère innovant de l'opportunité, l'efficacité du déploiement des ressources disponibles, et l'évaluation de ce qui se produirait dans le pire des cas pour l'entrepreneur (Wood et Williams, 2014). Ces règles dépendent de l'expérience, de l'éducation et des interactions sociales de l'individu (Wood et Williams, 2014). Le parcours individuel est un facteur explicatif de la genèse des projets. Dans certains cas, les entrepreneurs font référence à des valeurs familiales ou personnelles pour justifier la création de leur entreprise. Enfin, l'évaluation de ce qui se produirait dans le pire des cas a une plus grande influence sur l'évaluation d'une opportunité que les autres facteurs (Wood et Williams, 2014).

1.2. THEORIE DES CAPACITES DYNAMIQUES ET CONTEXTE ENTREPRENEURIAL

Notre analyse de la littérature met en lumière le rôle de la cognition dans la capacité à créer des opportunités. Le tableau ci-après synthétise les apports de la théorie des capacités dynamiques sur cette question, et en pointe les apports dans un contexte entrepreneurial, tout en soulignant des différences.

Tableau 1: Une application possible de la théorie des capacités dynamiques au contexte entrepreneurial

	Théorie des capacités dynamiques	Contexte entrepreneurial
Individu considéré	Manager	Entrepreneur
Définition de l'opportunité	L'opportunité découle d'une orchestration des ressources de l'entreprise qui contribue à modeler le marché et faire émerger de nouveaux couples produit-marché (Helfat et al., 2007).	L'opportunité provient des « situations qui permettent l'introduction de nouveaux produits, services, matières premières, de nouveaux marchés ou méthodes d'organisation, par la formation de nouveaux moyens, de nouveaux objectifs, ou de nouvelles relations liant les moyens aux objectifs » (Eckhardt et Shane, 2003, p. 337).
Type de capacité dynamique	Organisationnelle : réorientation des ressources de l'entreprise en vue d'une transformation	Décisionnelle : affectation des ressources à un couple produit / marché : « making judgemental decisions that affects the location, the form and the good use of goods, resources or institutions » (Casson 1982 : 23).
Micro-fondations cognitives (et conséquences)	Attention Managériale (Teece, 2012 ; Kaplan, 2011).	Alertness : veille, recherche d'informations et évaluation (Tang, Kacmar et Busenitz, 2012 ; Mitchell et al., 2011).
	Expérience : la cognition de la direction générale est influencée par l'expérience (MacCurtain et al., 2010). Les croyances managériales influent sur la capacité des managers à créer des opportunités et reconfigurer l'entreprise (Kaplan, 2011; Tripsas et Gavetti, 2000).	Expérience : caractérisée par les croyances et valeurs (Krueger, 2007 ; MacCurtain et al., 2010), et l'expertise (Mitchell, 2007). L'expérience conditionne la capacité d'évaluation d'opportunité (Mitchell et Shepherd, 2010).
	Réflexivité : la réflexivité des acteurs permet la création de sens et l'action (Mitchell et al., 2011), de résoudre les conflits (West 2002) et d'évaluer les nouveaux produits (Hammedi et al., 2011).	Gestion des risques : dépend des motivations ou propension de l'entrepreneur (McMullen et Shepherd, 2006) et influence l'évaluation de l'opportunité (Mitchell et Shepherd, 2010).
	Créativité : d'après West (2002) la créativité dans les groupes de travail est une capacité organisationnelle.	Créativité : s'appuyant sur des processus cognitifs (analogie, combinaison conceptuelle, et formulation) et la capacité d'abstraction (Ward, 2004). La veille, la recherche d'informations (Tang et al., 2012) et l'apprentissage (Wang, 2014) renforcent la créativité.
	Temporalité : timing de l'opportunité (Kaplan 2011).	Temporalité : caractérise l'attractivité d'une opportunité (Mitchell et Shepherd, 2010).

Notre synthèse de la littérature permet d'identifier certains leviers cognitifs qui sous-tendent la création d'opportunités. Cette synthèse suggère également des possibilités, mais aussi, des limites concernant l'application de la théorie des capacités dynamiques à un contexte entrepreneurial. Nous nous proposons de compléter et d'enrichir cette réflexion en nous référant à des études de cas empiriques illustratives.

2. PRESENTATION DES CAS ILLUSTRATIFS

2.1. SELECTION DES CAS ET CONTEXTE

Afin d'évaluer la pertinence du rapprochement entre théorie des capacités dynamiques et contexte entrepreneurial, nous avons utilisé des études de cas illustratives. Nous avons choisi de nous référer à des entrepreneurs dans un secteur traditionnel, celui de la restauration. Ce contexte nous a paru pertinent : ce secteur est en effet modérément turbulent mais nécessite des capacités d'adaptation et d'innovation.

Le mouvement des *Food Trucks* s'est développé aux Etats Unis dans les années 2000, et plus particulièrement postérieurement à la crise financière de 2008, dont les effets se sont traduits par un accès restreint au crédit pour les entrepreneurs, un taux de chômage élevé chez les jeunes actifs et un taux de vacance de zones urbaines relatif à la crise immobilière.

Les *Food Trucks* se distinguent des traditionnels modes de restauration ambulante (comme les baraques à frites ou le camion à pizza) selon trois critères : le statut des entrepreneurs, généralement plusieurs associés, faisant sortir du cadre de l'entreprise unipersonnelle (Davidsson, 2005) ; le niveau élevé de formation professionnelle des créateurs ; le positionnement de l'offre fortement différenciée.

Ainsi, l'offre se différencie des offres traditionnelles autour de trois axes. L'offre alimentaire est de type qualitatif, gastronomique ou d'esprit gourmet, en visant une association originale de concepts culinaires. La préparation finale des repas se fait dans le camion, devant le client. L'offre est « mobile », le restaurant va au devant du client, s'installe sur les lieux de travail ou de loisirs. L'organisation de regroupements périodiques et de festivals permet d'animer une communauté entre producteurs et clients (Schifeling et Demetry 2014). Enfin, l'offre inclut un volant digital, dans une approche écosystémique, exploitant les réseaux sociaux et les applications de géolocalisation (Wessel 2012; Anenberg et Kung 2015).

En France, les *Food Trucks*, dont l'activité a réellement pris son essor à partir de 2011, sont encadrés par deux dispositifs légaux : l'activité de commerce ambulant et l'occupation de la voirie et des espaces publics. Les maires octroient ces dernières autorisations, avec une grande

hétérogénéité selon les villes. Les règles d'attribution d'emplacements sont ainsi extrêmement variables, depuis le refus simple d'accueillir des *Food Trucks* jusqu'à l'autorisation avec des formes d'indemnisation différentes en montant et en modalité de calcul, des durées et des obligations variables. Le degré d'incertitude est donc particulièrement élevé : dans ce contexte, l'identification d'un emplacement (le premier niveau d'évaluation de l'opportunité) dépend des compétences propres à chaque entrepreneur. Celui-ci doit en effet apprécier l'équilibre entre l'attrait commercial de l'emplacement (le nombre potentiel de clients), l'attractivité de son offre (le produit) et sa capacité à exploiter les ressources dont il dispose, incluant la ressource spatiale que représente un emplacement. L'obtention du droit réel d'occupation dépend de la capacité de l'entrepreneur à transformer l'environnement, manifestée par son aptitude à approcher les décideurs de la ville et à les intéresser à son projet. En effet, il n'existe pas de mécanisme structuré permettant de réguler l'accès à ces ressources « emplacement » et les entrepreneurs ne peuvent compter que sur leurs seules ressources et capacités.

2.2. COLLECTE ET INTERPRETATION DES DONNEES

Les entretiens ont été réalisés auprès de propriétaires de huit entreprises de *Food Trucks* à différentes phases de leur projet : évaluation du projet (2 entretiens), lancement de l'activité (1 entretien) et en activité (5 entretiens).

Nous avons par ailleurs interrogé trois acteurs institutionnels impliqués dans la formalisation du projet entrepreneurial et la valorisation des opportunités. Ces acteurs sont en charge de trois niveaux institutionnels : la politique de la ville (élu), la compétence de commerce (manager) et les dispositifs de financement territoriaux (communauté d'agglomération).

L'étude des discours est une technique particulièrement adaptée à l'analyse de la cognition (Garreau, 2009). Les entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien recensant cinq grands thèmes à aborder : 1. Le parcours personnel de l'entrepreneur ; 2. La vision initiale de l'entrepreneur ; 3. L'identification des compétences mobilisées ; 4. La description des pratiques mises en œuvre ; 5. Les relations avec les différentes parties prenantes. Sur chacun des thèmes, les répondants étaient amenés à décrire les faits et les difficultés rencontrées. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits, puis complétés de notes de terrain issues de l'observation directe de l'un des chercheurs afin de contextualiser et confronter les récits à des pratiques observables. Les entretiens auprès des acteurs institutionnels ont fourni une triangulation supplémentaire.

Les entretiens réalisés permettent de faire ressortir les différents thèmes associés par les entrepreneurs à des mécanismes cognitifs (Bardin, 1977). Nous avons procédé à un codage

thématique (Miles et Huberman, 2003) à l'aide d'une grille de codage par catégorie reprenant les différentes formes de capacités cognitives identifiées dans la revue de littérature (Eisenhardt, 1989). Le codage a été réalisé en double aveugle de façon manuelle. Les opérations ont consisté en un découpage des textes en unité de sens (Allard-Poesi, 2003) et un classement dans un nombre limité de catégories (Blanc et al., 2014). Après rapprochement et discussion des divergences entre les deux codeurs, nous avons enrichi notre grille de codage en intégrant des catégories émergentes ou en amendant les définitions des catégories retenues pour pallier le risque de circularité (Allard-Poesi, 2011). Ainsi des catégories comme la temporalité, l'empathie, la créativité sont apparues de façon émergente.

La démarche abductive nous a amené à effectuer de nombreux allers et retours avec notre revue théorique, notamment pour valider le choix des catégories (ici les mécanismes cognitifs). Nous avons procédé en deux étapes : en premier lieu nous avons établi une matrice thématique permettant de représenter de manière exhaustive les catégories et sous-catégories issues du codage ainsi que de classer les *verbatim* significatifs (Miles et Huberman, 2003). Puis nous avons effectué une matrice ordonnée par cas selon les critères de performance des différents *Food Trucks*, et un codage axial analysant les relations d'inférence entre les catégories (Lincoln et Guba, 1985). Cela nous a permis de regrouper les principales catégories en fonction de leurs relations et de compléter notre modèle liant les différents processus cognitifs et la création d'opportunités.

3. DEUX PHASES DE LA CREATION D'OPPORTUNITE : ELABORATION ET EVALUATION DE L'OPPORTUNITE

Nos études de cas nous ont permis de mettre en lumière des leviers cognitifs potentiels complémentaires, en lien avec la création d'opportunités.

3.1. ELABORATION DE L'OPPORTUNITE : UNE DEFINITION PROGRESSIVE DE L'OPPORTUNITE

L'élaboration de l'opportunité dépend de quatre processus cognitifs.

En premier lieu, la créativité entrepreneuriale contribue de manière importante à la réussite du projet, en favorisant l'attractivité sur le marché et la fidélisation des clients. Cela suppose que les entrepreneurs soient capables de sortir des sentiers battus et de considérer des alternatives à des solutions qui apparaissent comme évidentes (Carrier et Gélinas, 2011). L'expérience des entrepreneurs et la dimension ludique sont autant d'atouts pour l'expression de la créativité des entrepreneurs.

Le temps est la deuxième variable importante que nous avons identifiée dans l'élaboration de l'opportunité. L'agencement d'une séquence type dans laquelle l'autorisation municipale d'installation est un préalable à l'investissement dans les actifs de restauration explique le caractère essentiel de la temporalité. L'importance des choix temporels se retrouve également au niveau de la conception de l'offre, en lien avec une optimisation des ressources. Le choix des jours d'ouverture et des services assurés (petit-déjeuner, déjeuner, dîner), ainsi que les efforts de déploiement du camion et l'accessibilité des emplacements, sont un facteur important de différenciation des offres.

Troisièmement, si les grandes lignes de l'offre sont mises en place au moment de la phase de planification du projet, c'est la capacité réflexive des managers qui va en favoriser le succès. Cette capacité permet aux entrepreneurs d'apprendre de leur expérience et de raffiner leur offre au cours du temps. L'assemblage du triptyque clients-produit-capacités se fait par cycles successifs de tests, de pilotes, qui permettent d'améliorer l'offre et de développer des capacités par un retour d'expérience. A ce titre, la forme organisationnelle de binômes d'entrepreneurs assure une complémentarité cognitive permettant d'associer les expériences et d'arbitrer entre différentes solutions. De plus, ces pilotes permettent le développement de ressources importantes, comme le réseau avec le personnel des mairies ou des conseils généraux venant déjeuner sur place, par exemple.

Enfin, nous avons mis en évidence une forme d'empathie tournée vers les préoccupations des clients et mise en œuvre de façon permanente. Cette empathie génère des questionnements concrets qui sont résolus par un effort cognitif combiné des associés. La pratique régulière et l'attention aux détails dans la relation avec le client illustrent un processus combinant cognition et comportement.

Le tableau ci-dessous résume les capacités cognitives impliquées dans l'élaboration de l'opportunité.

Tableau 2 : Capacités cognitives et élaboration de l'opportunité

Compétence cognitive	Illustrations
Créativité	« En tant que graphiste c'est toute la partie création tout ce que je peux faire en forme en couleurs, je le fais dans les pizzas du mois ou dans les recettes raffinées, c'est là que je me fais plaisir, où j'ai le volume, j'ai la couleur, j'ai le cinquième, le goût, en plus sur mon support ». « Parce que c'est quelque chose qui me plaît, c'est un produit qui permet d'apporter un peu de créativité. J'ai une carte relativement étoffée, donc ça permet de se lâcher un peu et toujours sans prendre de gros risques ».
Gestion de la temporalité : définition de l'offre, optimisation des opérations	« Alors c'est une offre un peu différente de ce que vous pouvez rencontrer sur les autres <i>Food trucks</i> , parce qu'on a une offre petit déjeuner tout au long de la matinée et après un service déjeuner ». « J'ai mis une année avant d'arriver à gérer les temps d'attente, j'ai mis les commandes au téléphone en place, et puis surtout, de mettre des aimants avec des numéros sur les commandes ».
Réflexivité sur des tests et des pilotes menés	« J'ai pas fait d'étude, j'ai avancé de façon empirique, et voilà, je vous ai dit y a pas de business plan, y a pas d'étude préalable ». « Et donc ça a été des mois de discussion ; même entre nous, ça a généré des soucis parce que des fois le service commençait et les commandes étaient pas terminées ».
Empathie envers les clients	« Je comprend aussi que c'est pénible d'attendre deux heures quand on veut manger quelque chose, donc là l'alternative, c'est que je fais des pizzas en début de service ».

3.2. EVALUATION DE L'OPPORTUNITE : L'IMPORTANCE DES RESSOURCES

Nos études de cas confirment l'importance de l'orchestration des ressources dans la création de l'opportunité, y compris dans un contexte entrepreneurial. La création de l'opportunité dépend de deux paramètres principaux qui sont identifiés et intégrés par les entrepreneurs : nature de l'offre de restauration, et emplacements. Les répondants considèrent avoir une meilleure compétence d'identification du potentiel d'un emplacement. Il convient néanmoins de souligner la rareté de cette ressource spatiale : un répondant évalue à 95% le taux de refus à ses demandes d'attribution d'emplacement.

Le choix d'une activité de *Food Truck* a été majoritairement décidé à la suite d'une réflexion sur l'arbitrage des ressources disponibles pour les entrepreneurs. En effet, le choix d'une activité basée sur l'exploitation d'une ressource spatiale fait suite à une évaluation d'un niveau de ressources financières insuffisant pour mener un autre projet dans la restauration. Il est à noter que les personnes chargées de l'accompagnement financier du projet pointent le niveau néanmoins élevé d'investissement nécessaire pour un projet de *Food Truck* (entre 60.000 et 70.000 euros). La capacité de redéploiement de l'actif principal (le camion) est le critère invoqué par les entrepreneurs en réponse au montant important de l'investissement. De plus,

les projets réussis sont caractérisés par une optimisation de l'utilisation des ressources identifiées par les entrepreneurs. Parmi ces ressources, le réseau familial joue un rôle important en termes de soutien technique et logistique, et ce, tout au long des phases de planification, de lancement et de raffinage du projet.

L'évaluation de l'opportunité prend également en compte le risque lié au projet. Nous avons identifié trois séquences concernant la capacité cognitive d'évaluation du risque : la prise en compte du type de risque, la réponse par les capacités liées aux ressources sélectionnées et l'anticipation des conséquences du « pire des cas ». Ainsi, l'ensemble des répondants a pris en compte le degré d'incertitude et de risque qui pèse sur la ressource spatiale mobilisée dans le projet de *Food Truck*. Ce degré d'incertitude résulte de l'hétérogénéité des politiques d'attribution d'emplacement des villes et de la concurrence pour l'obtention de cette ressource. En effet, même si elle est acquise, une autorisation a une durée de vie limitée, en général un an reconductible, et est fortement dépendante des décideurs locaux. Les répondants opposent à ce risque certaines capacités permettant d'y répondre, notamment la capacité d'apprentissage permettant de créer une offre innovante et la capacité de redéploiement des ressources, depuis la mobilité du véhicule jusqu'à la cession en cas d'échec. Ces capacités sont mobilisées dans la phase de planification, de lancement et de raffinage du projet. Enfin, les entrepreneurs anticipent les conséquences du « pire des cas », en pointant notamment l'absence d'influence négative d'un échec sur la réputation individuelle : en effet, l'échec n'est pas considéré comme préjudiciable sur le parcours professionnel, en particulier chez les plus jeunes. A ce titre, l'évaluation du « pire des cas » interagit étroitement avec la nature de l'expérience individuelle, en fonction de l'âge et du niveau d'étude.

Le tableau ci-dessous illustre les capacités cognitives à l'œuvre dans la phase d'évaluation de l'opportunité à l'aide de verbatim.

Tableau 3: Capacités cognitives et évaluation de l'opportunité

Compétence cognitive	Illustrations
Evaluation de la nouveauté produit : identification des composantes de l'offre	« J'étais convaincue qu'il fallait que je fasse un camion pâtes et pizza c'était complètement cohérent et ça allait être innovateur dans le sens des pâtes » « Et l'idée vient d'abord de l'emplacement on savait que c'était une zone vraiment désertique en termes de commerce et d'offre, et donc l'idée, c'était vraiment de travailler là. »
Evaluation de l'efficacité des ressources : identification des ressources disponibles, substitution de ressources limitées	« On est vite arrivées à la conclusion que sachant que chacune avait des conditions financières ça conditionnait la façon dont on allait faire ça » « En fait à la base je voulais ouvrir un bar à pâtes sous une enseigne franchisée et je ne trouvais pas d'emplacement numéro un dans mon budget. Et quand je voyais les emplacements numéro deux ou numéro trois je me disais non je peux pas c'est beaucoup trop risqué »
Evaluation du risque : gestion du risque	« On cherchait une idée depuis longtemps et le <i>Food Truck</i> , c'était la bonne solution, sachant que l'investissement est relativement limité et le risque si on se plante, c'est pas la fin du monde ».

3.3. LE ROLE DE LA COGNITION SOCIALE DANS LA CREATION D'OPPORTUNITES

Les relations sociales formées au cours de l'expérience individuelle sont un facteur important dans la phase d'évaluation de l'opportunité. En effet, dans la majorité des cas, les relations engagées auprès des réseaux professionnels en amont du projet ont permis de créer une offre nouvelle, d'approfondir les méthodes d'évaluation des risques voire d'accéder à des ressources. L'absence de la capacité cognitive sociale explique le cas d'abandon du projet, manifestée par un manque de confiance des interviewés dans leurs propres capacités :

Mais finalement on a trouvé qu'autour de nous les gens qui auraient pu nous aider et faire levier sur ce projet là ne nous suivaient pas. On s'est dit qu'on va devoir constamment se battre, demander des autorisations à droite, à gauche (Cas d'échec et d'abandon).

A l'inverse, l'ensemble des cas de succès est caractérisé par la capacité à résoudre des problèmes en mobilisant des réseaux sociaux :

« Ah ben, faut contacter le conseil général, vous trouverez facilement les coordonnées sur internet » voilà ce qu'on nous a répondu un vendredi soir à 18h30, et du coup on s'est pas démontées, on a un petit cerveau qui fonctionne et on a pensé au tramway. On a regardé les panneaux indiquant que c'était géré par le conseil général, par plein de gens, et puis on a fait un peu fonctionner nos réseaux on est retombé sur des gens, et

c'est allé finalement assez vite pour identifier le contact, les personnes à contacter, et on a fait un dossier et on a eu l'accord assez rapidement finalement, et puis pour 5 ans.

De plus, la proximité géographique est un facteur qui permet les échanges d'informations tacites avec les clients. A ce titre, la proximité favorise la cognition sociale et permet de créer un environnement favorable :

Je n'ai jamais eu de retour d'une identification aussi forte [à un commerce par les habitants de la ville]...mais s'identifier à ce commerce, parce que là c'est vraiment l'artisanat.

Néanmoins, les effets de la proximité géographique restent limités par l'échelle spatiale relativement restreinte dans laquelle opère un *Food Truck*. La communication pourrait alors prendre le relais de la proximité géographique pour développer la cognition sociale dans de nouveaux cercles. Or, la plupart des répondants soulignent la faiblesse des communications en dehors de la proximité géographique immédiate. Par exemple, les entrepreneurs soulignent leur absence de maîtrise sur l'évolution du nombre de camions s'établissant sur un lieu ou un quartier donné. Ces décisions sont prises à la discrétion des mairies et des conseils généraux, sans concertation avec les *Food Trucks* déjà installés. Les interviewés pointent le manque d'efficacité des associations de *Food Trucks* comme potentiel relais de communication entre acteurs du marché ou vis à vis des collectivités.

A contrario, un modèle de réussite de communication est spontanément cité par l'ensemble des répondants. Il s'agit du Camion qui Fume :

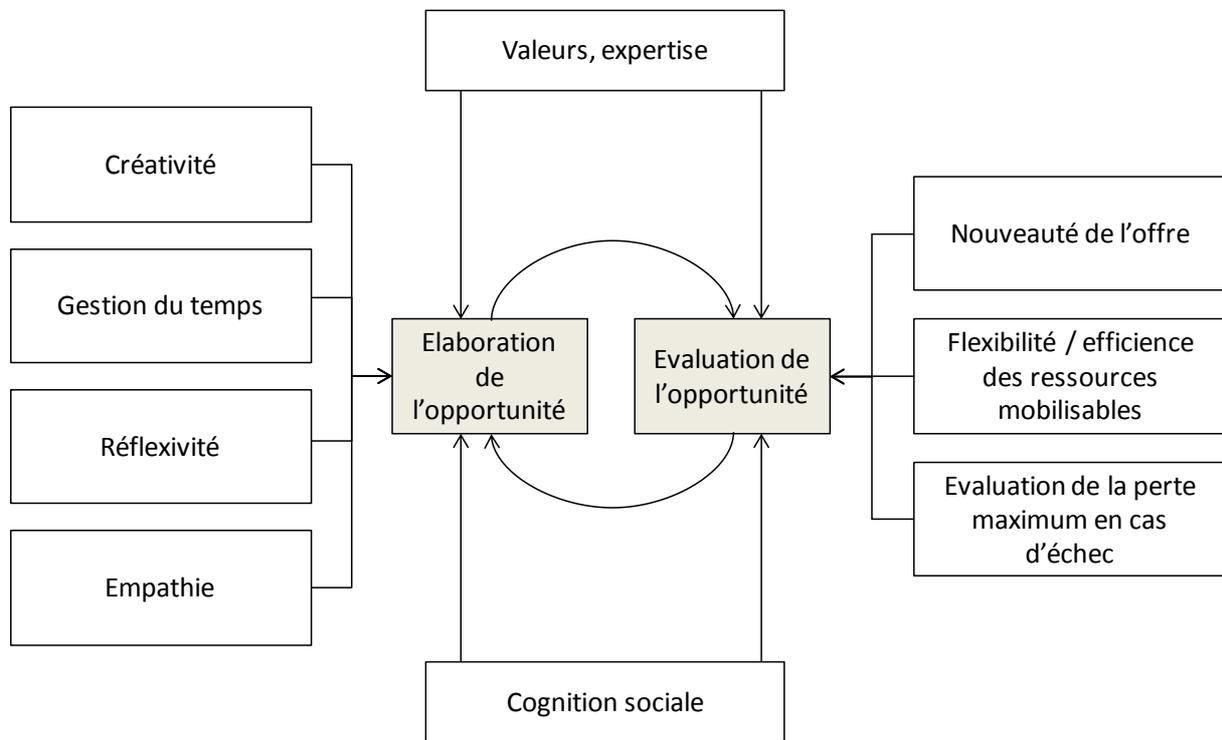
Mme Fredericks (du Camion qui Fume) c'est clair que elle est hyper connue, elle a écrit des bouquins, elle a fait l'école Ferrandi, elle a une super notoriété. Si elle demande à être devant la gare Saint Lazare, elle a plus de facilités à ce qu'on lui dise oui, mais c'est logique aussi.

Cette capacité génère une notoriété qui a un effet direct sur l'environnement, et en particulier l'accès aux ressources comme de nouveaux emplacements.

4. CREATION D'OPPORTUNITE : PROPOSITION D'UN MODELE D'ANALYSE DES MICRO-FONDATIONS COGNITIVES

Ces études de cas nous permettent de compléter notre revue de la littérature et de proposer le modèle intégrateur suivant (figure 1).

Figure 1 : Processus cognitif et opportunités entrepreneuriales



Ce modèle met en lumière deux processus cognitifs permettant la création d'opportunités, c'est à dire, l'évaluation et l'élaboration de l'opportunité, ainsi que leur articulation. Il contribue à la discussion sur les micro-fondations des capacités dynamiques managériales et des capacités entrepreneuriales.

4.1. CONTRIBUTIONS A L'APPROCHE DES CAPACITES DYNAMIQUES

Cette recherche contribue à éclairer le lien entre capacités cognitives, orchestration des ressources et création d'opportunités en proposant une grille d'analyse des micro-fondations cognitives de la capacité du manager-entrepreneur (Teece, 2012) à créer des opportunités.

Cette étude met en perspective les travaux de Vergne et Depeyre (2015) sur la relation entre adaptation et cognition managériale. En effet, Vergne et Depeyre (2015) montrent que la cognition managériale, assimilée à une faculté d'anticipation, n'est pas obligatoirement nécessaire pour l'adaptation de l'entreprise, et que certaines firmes peuvent s'adapter a posteriori en reconfigurant leurs activités. Dans un contexte entrepreneurial, notre recherche pointe que la cognition managériale peut jouer un rôle important dans l'élaboration de l'offre de l'entreprise, y compris a posteriori grâce à la réflexivité de l'entrepreneur et à l'empathie envers les clients.

Ainsi nous rejoignons Vergne et Depeyre (2015) pour qui la reconfiguration rapide des actifs peut permettre l'adaptation de l'entreprise, même s'il n'y a pas d'anticipation de la part de l'entrepreneur ou une attention plus soutenue aux changements du marché par rapport à ses concurrents. En effet, notre étude montre que c'est au niveau du déploiement idiosyncratique des ressources qu'a lieu la création d'opportunité. Formulé autrement, tout le monde peut essayer de lancer un *Food Truck*. Ceux qui réussissent dans le temps sont les individus qui mettent en œuvre le triptyque clients-produit-capacités en orchestrant de façon ingénieuse les ressources dont ils disposent, dans un processus propre à chaque entreprise.

Nous mettons en évidence un enjeu important concernant l'expression de la créativité et l'empathie des collaborateurs. Si la créativité peut être abordée comme une capacité organisationnelle susceptible de nourrir les capacités dynamiques d'une organisation (Teece et al. 1997 ; Teece, 2007 ; Napier et Nilsson, 2006), notre recherche pointe les mécanismes cognitifs à l'œuvre dans la créativité, et suggère que pour que cette dernière s'exprime au niveau de l'entreprise, un contexte permettant la diversité et la recombinaison des expériences doit être favorisé.

Enfin, dans les organisations établies, la possibilité pour les managers de modeler et saisir des opportunités pourrait passer par une mobilisation de leur capacité de communication et de leur cognition sociale. En effet, la cognition sociale des entrepreneurs et la complémentarité cognitive de binômes d'entrepreneurs jouent un rôle important dans la création d'opportunités.

4.2. CONTRIBUTIONS A LA RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT

Dans l'évaluation de l'opportunité, la capacité à jauger la nouveauté du produit, l'efficacité des ressources et l'appréciation du « pire des cas » reposent sur l'expérience de l'entrepreneur. Par exemple, l'accès à des ressources rares, les emplacements, peut être généré par la capacité de l'individu à avoir recours à des réseaux constitués au cours de son expérience passée. Cette recherche éclaire les processus à l'œuvre concernant la gestion de l'incertitude en confirmant le modèle de Wood et Williams (2014) : pour évaluer le risque initial de l'opportunité, les entrepreneurs se réfèrent à une règle simple, celle de l'évaluation de ce qui pourrait se produire dans le « pire des cas ». De plus, afin de minimiser le risque pris pour leur projet entrepreneurial, les individus évaluent régulièrement les ressources disponibles, mobilisent de nouvelles ressources, et ménagent une marge de manœuvre concernant le redéploiement possible de ces ressources.

Dans la seconde phase d'élaboration de l'opportunité, nous identifions que l'assemblage d'un triptyque clients-produit-capacités est fondé sur la créativité, la capacité à gérer les aspects

temporels de l'offre, et la réflexivité des entrepreneurs. Cette recherche complète ainsi l'étude d'Oyson et Whittaker (2015) sur la création d'opportunités en précisant les mécanismes cognitifs intervenant dans l'assemblage de l'offre. Ainsi, alors que la recherche sur la vigilance entrepreneuriale met l'accent sur le traitement de l'information par l'individu dans la phase initiale de création d'opportunité, cette étude souligne le rôle de la réflexivité sur les actions menées dans la phase d'élaboration de l'opportunité. L'élaboration de l'opportunité a lieu par raffinages successifs, rendus possibles par la réflexivité des entrepreneurs sur leur expérience, par l'empathie envers les clients et les interactions avec les pouvoirs publics. Ces résultats renvoient à une vision de l'entrepreneuriat où l'effectuation et le bricolage jouent un rôle central (Chandler et al., 2011; Sarasvathy, 2001). D'autre part, dans une certaine mesure, ces résultats illustrent l'importance de la pratique délibérée telle que conceptualisée par Baron et Henry (2010). En effet, ce concept inclut la réflexivité sur la pratique comme élément essentiel du développement des compétences individuelles.

Troisièmement, notre analyse introduit plusieurs dimensions cognitives à prendre en compte lors de la création d'opportunités : l'organisation du temps, la créativité et l'empathie envers les clients jouent un rôle important dans la constitution de l'offre. Ces dimensions, et en particulier, la dimension émotionnelle, ont jusqu'ici été peu étudiées (Baron, 2007; Fiol, 2005). Notre étude montre que l'empathie vis à vis des clients permet d'améliorer l'offre de l'entreprise et met en avant l'importance de la dimension créative dans la capacité à façonner des opportunités. Kaplan et Vakili (2015) montrent que la création de valeur passe par des recombinaisons de connaissances associées à de la nouveauté, la créativité ayant une influence sur ces deux dimensions. Notre recherche confirme leur étude en montrant que la créativité des entrepreneurs prend sa source dans des expériences personnelles qui, actualisées dans un nouveau contexte, génèrent une différenciation. La créativité fait appel aux talents individuels, et notamment, à une part de fantaisie et de jeu.

Enfin, la capacité des entrepreneurs à créer des opportunités dépend de leur aptitude à mobiliser des ressources relationnelles. Toutefois, cette capacité peut se trouver limitée dans la durée par leur communication. A contrario, certains acteurs s'appuyant sur des compétences cognitives et communicationnelles peuvent atteindre un niveau de légitimité leur permettant l'accès à de nouvelles ressources.

CONCLUSION

Pour la théorie des capacités dynamiques, la capacité à créer des opportunités est centrale et permet à l'entreprise de modeler son environnement. Elle repose notamment sur la capacité

dynamique managériale. Cette étude conceptuelle propose un modèle d'analyse des processus cognitifs à l'œuvre dans la création d'opportunités. Ce modèle repose sur une revue de la littérature sur la création d'opportunités dans les champs de la stratégie et de l'entrepreneuriat. Il a été complété grâce à des études de cas. Il répond ainsi à la fois à une question d'entrepreneuriat et à une question importante de la recherche sur les capacités dynamiques. Ce modèle pourrait être utilisé à l'avenir dans des recherches empiriques approfondies sur la création d'opportunités dans des contextes managériaux et entrepreneuriaux.

Références

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), pp.1011-1025.
- Allard-Poesi, F., 2003. Coder les données, Caen: EMS.
- Allard-Poesi, F., 2011. Le codage n'est pas un «truc» méthodologique ou du codage comme «problématisation». *Le libellio d'Aegis*, 7(3), pp.3-8.
- Alvarez, S. A., et Barney, J. B. 2007. Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1 - 2), pp.11-26.
- Ambrosini, V., et Bowman, C. 2009. What are the dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management ? *International Journal of Management Reviews*, 11(1) pp.29-49.
- Anenberg, E. et Kung, E., 2015. Information technology and product variety in the city: The case of food trucks. *Journal of Urban Economics*, 90, pp.60-78.
- Antes, A. L., & Mumford, M. D. 2012. Strategies for leader cognition: Viewing the glass “half full” and “half empty”. *Leadership Quarterly*, 23(3): 425-442.
- Bardin, L. 1977 (2007). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Baron, R. A. 2007. Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: Entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1 - 2): 167-182.
- Baron, R. A., & Henry, R. A. 2010. How entrepreneurs acquire the capacity to excel: Insights from research on expert performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1): 49-65.
- Baumol, W. J. 1968. Entrepreneurship in economic theory. *The American economic review*, 58(2): 64-71.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S., 2014. Exploitation des données textuelles. In R.-A. Thiétart, ed. *Méthodes de Recherche en Management*. Paris: Dunod, pp. 551-573.
- Carrier, C., & Gelinat, S. 2011. *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. 2011. Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of business venturing*, 26(3): 375-390.
- Charreire, S. et Durieux, F., 2014. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In R.-A. Thiétart, ed. *Méthodes de Recherche en Management*.
- Davidsson, P., 2005. *Researching Entrepreneurship*, Springer.
- De Dreu, C.K. (2002) Team Innovation and Team Effectiveness: The Importance of Minority Dissent and Reflexivity. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 11, 285-98.
- De Dreu, C.K. (2006) When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship between Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32, 83-107.

- Degeorge, J. M., & Messeghem, K. (2016). Poursuite d'opportunité entrepreneuriale et modes de management. *Finance Contrôle Stratégie*, 19-2.
- Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. 2003. The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 24(10): 977-990.
- Depeyre, C. 2008. Orchestrer les actifs pour rester concurrentiel. Paper presented at the Annales des Mines-Gérer et comprendre.
- Dumez, H., 2013. Une logique particulière de découverte scientifique : l'abduction. In *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris: Vuibert, p. 227.
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. 2009. Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20(2): 461-477.
- Eckhardt, J. T., & Shane, S. A. 2003. Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29: 333-349.
- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- Esparza, N., Walker, E.T. et Rossman, G., 2013. Trade Associations and the Legitimation of Entrepreneurial Movements: Collective Action in the Emerging Gourmet Food Truck Industry. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2 Suppl), p.143S-162S.
- Felin, T., Foss, N., Heimeriks, K., & Madsen, T. 2012. Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(1351-1374).
- Fiol, C. M. 2005. Intraorganizational cognition and interpretation. In J. A. C. Baum (Ed.), *The Blackwell companion to organizations*: 119-137. Malden: MA: Blackwell.
- Garreau, L. 2009. *L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projets*. Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris-Dauphine.
- Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Rivkin, J. W. 2005. Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy. *Strategic Management Journal*, 26(8): 691-712.
- Hammedi, W., Van Riel, A.C.R. & Sasovova, Z., 2011. Antecedents and consequences of reflexivity in new product idea screening. *Journal of Product Innovation Management*, 28(5), pp.662-679.
- Hébert, R. F., & Link, A. N. 1988. *The entrepreneur: mainstream views & radical critiques*: Praeger Publishers.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., M.A., P., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. 2007. *Dynamic Capabilities: understanding strategic change in organizations*: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. 2015. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41(5): 1281-1312.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2014. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. 2011. Untangling dynamic and operational capabilities : strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32: 1243-1250.

- Johnson, D. R., & Hoopes, D. G. 2003. Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal*, 24(10): 1057-1068.
- Kaplan, S. 2011. Research in cognition and strategy: Reflections on two decades of progress and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 48: 665-695.
- Kaplan, S., & Vakili, K. 2015. The double-edged sword of recombination in breakthrough innovation. *Strategic Management Journal*, 36(10): 1435-1457.
- Kirzner, I. 1973. *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Knight, F. H. 1921. *Risk, uncertainty and profit*. Washington, DC: Beard Books.
- Krueger, N. F. 2007. What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1): 123-138.
- Laamanen, T., & Wallin, J. 2009. Cognitive Dynamics of Capability Development Paths. *Journal of Management Studies*, 46: 950-981.
- Laroche, H., & Nioche, J.-P. 2006. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 160(1): 81-81.
- Laureiro-Martínez D., & Zollo M. 2008. The neuroscientific foundations of the exploration-exploitation managerial dilemma. *NeuroPsychoEconomics Conference Proceedings*: 27-27.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G., 1985. *Naturalistic Inquiry*, Sage.
- MacCurtain, S., Flood, P. C., Ramamoorthy, N., West, M. A., & Dawson, J. F. 2010. The top management team, reflexivity, knowledge sharing and new product performance: A study of the Irish software industry. *Creativity and Innovation Management*, 19(3): 219-232.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. 2006. Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1): 132-152.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M., 2003. *Analyse des données qualitatives* 2nd ed., Bruxelles: De Boeck.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. 2007. The central question in entrepreneurial cognition research 2007. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1): 1-27.
- Mitchell, J. R., & Shepherd, D. A. 2010. The thine old self be true: Images of self, images of opportunity and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*: 138-154.
- Mitchell, R. K., Randolph-Seng, B., & Mitchell, J. R. 2011. Socially situated cognition: Imagining new opportunities for entrepreneurship research. *Academy of Management Review*, 36(4): 774-776.
- Neill, S., Metcalf, L., & York, J. L. 2015. Seeing What Others Miss: A Study of Women Entrepreneurs in High-Growth Startups. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(4): 293-322.
- Oyson, M., & Whittaker, H. 2015. Entrepreneurial cognition and behavior in the discovery and creation of international opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(3): 303-336.
- Santos, & Eisenhardt, K. M. 2009. Constructing markets and shaping boundaries in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52(4): 643-671.

- Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2): 243-263.
- Schifeling, T. et Demetry, D.A., 2014. The Rise of the Authenticity Economy: A Study of the Transformation and Spread of Food Trucks. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), pp.11215–11215.
- Schultze, U., & Boland, R. (2000). Knowledge management technology and reproduction of knowledge work practices. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 193–212.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic management journal*, 11(5): 17-27.
- Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. 2012. Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1): 77-94.
- Teece, D. J. 2007. Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Teece, D. J. 2012. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49: 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Thomas, G. 2010. Doing case study : Abduction not Induction, Phronesis not theory. *Qualitative Inquiry*, 16(7), 575-582.
- Tjosvold, D., Tang, M. and West, M.A. (2004) Reflexivity for Team Innovation in China: The Contribution of Goal Interdependence. *Group and Organization Management*, 29, 540–59.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1147.
- Turner, S. F., & Fern, M. J. 2012. Examining the stability and variability of routine performances: the effects of experience and context change. *Journal of Management Studies*, 49(8): 1407-1434.
- Vergne, J.-P., & Depeyre, C. 2015. How do firms adapt? A fuzzy-set analysis of the role of cognition and capabilities in U.S. defense firms' responses to 9/11. *Academy of Management Journal*: amj:2013.1222.
- Wang, C. L., & Chugh, H. 2014. Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16(1): 24-61.
- Ward, T. B. 2004. Cognition, creativity and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*: 173-188.
- Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X., & Frery, F. 2012. Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques : La « théorie des ressources » selon J.B. Barney. *Revue française de gestion*, 228-229: 253-268.
- Wessel, G., 2012. From Place to NonPlace: A Case Study of Social Media and Contemporary Food Trucks. *Journal of Urban Design*, 17(4), pp.511–531.

- Winter, S. 2013. Habit, deliberation and action : strenghtening the microfoundations of routines and capabilities. *The academy of Management Perspectives*, 27(2): 120-137.
- Wood, M. S., & Williams, D. W. 2014. Opportunity Evaluation as Rule-Based Decision Making. *Journal of Management Studies*, 51(4): 573-602.
- Yin, R.K., 2009. *Case Study Research: Design and Methods* 4th ed., Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities : a review, model and strategic agenda. *Journal of Management Studies*, 43: 917-955.
- Zahra, S. A., & Wright, M. 2011. Entrepreneurship's next act. *The Academy of Management Perspectives*, 25(4): 67-83.
- Zott, C., & Quay, H. 2010. The Affective Roots of Resource Heterogeneity: How Founders' Emotion Regulation Helps Create Social Resources in Startups. *INSEAD Working Papers Collection* (99): 1-46.