

LA RELATION ENTRE ORIENTATION ENTREPRENEURIALE ET AMBIDEXTRIE : ANALYSE BIBLIOMETRIQUE ET APERÇU SUR LA LITTERATURE

OUNINISS Mohammed¹, BERRAD Jamal²

¹Doctorant en sciences de gestion, FSJES de Tétouan, Laboratoire Management, Logistique et
Economie Appliquée

²Professeur Habilité, FSJES de Tétouan, Laboratoire Management, Logistique et Economie Appliquée

¹E-mail : ouniniss5@gmail.com

²E-mail : jberrad@uae.ac.ma

Abstract :

La relation entre l'orientation entrepreneuriale et l'ambidextrie organisationnelle est une thématique qui a suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs. S'inscrivant dans le cadre de la recherche dans les domaines de la stratégie et de l'entrepreneuriat, et tentant de saisir la complexité de cette relation, différents articles ont abordé les possibilités de rôles interchangeables entre orientation entrepreneuriale et ambidextrie dans leur relation avec la performance

Cette étude vise à analyser de façon descriptive et à discuter de façon sommaire les articles traitant la relation entre l'orientation entrepreneuriale (OE) et l'ambidextrie organisationnelle. La première partie est dédiée à une analyse bibliométrique, basée sur les articles indexés Scopus, présentant les principales statistiques à ce sujet, dont celles relatives aux nombres d'articles publiés, les principales sources de publication et les articles les plus cités.

La deuxième partie présente un aperçu global des travaux de recherche concernant la relation entre l'orientation entrepreneuriale et l'ambidextrie organisationnelle, identifiés dans la première partie, et une discussion relative à l'influence de ces variables sur la performance des entreprises, en mettant l'accent sur leur rôle de variables médiatrice et modératrices.

Mots clés :

Orientation entrepreneuriale, ambidextrie organisationnelle, exploitation, exploration, innovation, médiation, modération.

1. Introduction

L'orientation entrepreneuriale désigne l'attitude et les comportements d'une personne ou d'une organisation qui est motivée par l'innovation et le risque dans le but de créer de la valeur et de réaliser des profits. Elle peut se manifester dans divers contextes, notamment dans la création d'une entreprise, le développement de nouveaux produits ou services, ou encore l'exploitation de nouvelles opportunités de marché.

L'ambidextrie, quant à elle, indique la capacité d'une entreprise à mener à la fois des activités d'exploration et d'exploitation (Lubatkin et al., 2006); elle désigne la capacité d'une organisation ou d'une personne à être à la fois flexible et adaptable, tout en maintenant une forte performance. Elle permet de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement en développant de nouvelles compétences et capacités.

En combinant ces deux concepts, on peut parler d'une orientation entrepreneuriale ambidextrie, c'est-à-dire une attitude qui consiste à être à la fois innovante et proactive, tout en étant capable de s'adapter rapidement aux changements et de développer de nouvelles compétences pour réussir dans un environnement en constante évolution. L'orientation entrepreneuriale et l'ambidextrie organisationnelle sont deux concepts qui sont étroitement liés et qui peuvent se renforcer mutuellement.

Cependant le phénomène de l'ambidextrie appliqué à l'OE a fait l'objet de quelques études empiriques sans pour autant avoir été conceptualisé et modélisé (Tuan, 2016). La plupart des études se sont concentrées sur la compréhension de l'ambidextrie uniquement au niveau de l'organisation et n'ont pas expliqué comment elle peut émerger du comportement et de l'orientation de l'entrepreneur et par la suite d'un processus descendant et être diffusée au niveau de l'entreprise. Alors quelle est la relation entre OE, ambidextrie et performance de l'entreprise ? Quels sont les facteurs qui influencent la relation entre OE, Ambidextrie et performance ? Comment ces variables peuvent-elles être classées (ou modélisées) dans un cadre global ?

Cette étude vise à analyser de façon descriptive les articles traitant les variables OE et ambidextrie organisationnelle, donner une vision globale sur la relation entre OE et ambidextrie et sur l'influence de ces variables sur la performance des entreprises, relever les différentes variables influençant la relation entre OE et Ambidextrie et étudier leur importance pour développer un cadre conceptuel général.

Nous passons en revue la littérature en analysant des documents de recherche à notre corpus à

partir de la base de données de recherche SCOPUS.

Cet article couvre cinq sections. Outre une introduction générale, nous passons en revue les notions de l'OE et Ambidextrie, décrivons la méthodologie de notre revue de la littérature et exposons ses principaux résultats. La dernière section présente les discussions et les conclusions.

2. Méthodologie

Notre objectif est d'identifier les types de relations entre OE et l'ambidextrie organisationnelle, comprendre les origines des relations entre ces concepts et de vérifier si des modèles conceptuels avaient été introduits au cours de l'histoire et leurs influences sur la performance des entreprises.

Nous avons effectué cet examen bibliographique en octobre 2022. Ainsi nous avons identifié les articles avec des mots clés suivants : ("Entrepreneurial orientation" AND ambidex*) OR ("Entrepreneurial orientation" AND exploitation) OR ("Entrepreneurial orientation" AND exploration) dans les deux langues anglaise et française. Nous avons effectué ces demandes dans la base de données Scopus. Au total, 68 articles ont été identifiés. Les articles sont filtrés selon les domaines d'études « Business, management and accounting, economics, econometrics and finance ». Les critères d'exclusion ont abouti à l'élimination des articles hors sujet, des articles en double, et des articles qui utilisent des méthodes autres que l'étude quantitative. Après extraction des références, la base de données Zotero contient 38 références (voir Tableau 1), qui seront analysées par le logiciel NVIVO.

Bases de données	Articles collectés	Nombre des articles exclus après l'introduction des critères :				Articles sélectionnés
		Type d'article : Articles de journal	Domaine d'étude : Business, management	Les doublons	Articles basés sur la Méthode Qualitative	
Scopus	68	7	8	1	14	38
Total	68	61	53	52	38	

Tableau 1 : Résultats trouvés suivant les différentes phases de la revue systématique

Source : Elaboré par les auteurs

Dans un premier temps, nous construisons une analyse descriptive des articles, selon l'évolution des publications par années, par nombre de citation et par journal de publication, en analysant aussi la fréquence des mots-clés.

Ensuite, nous allons discuter ces études empiriques afin d'identifier quels sont les variables et les types de relations qu'utilisent les auteurs pour conceptualiser et analyser les relations entre OE et ambidextrie, leur permettant par la suite de présenter leurs résultats.

3. Contexte théorique

3.1. L'orientation entrepreneuriale (OE)

L'orientation entrepreneuriale peut être définie comme l'attitude et l'approche d'une entreprise en ce qui concerne l'innovation et la création de nouvelles opportunités commerciales. Cela peut se manifester par une volonté de prendre des risques, de découvrir de nouvelles opportunités, de trouver des solutions innovantes et de travailler de manière indépendante (Matsuno et al., 2002; Miller, 2011; Zhou et al., 2005) Selon Miller (1983), l'entreprise entrepreneuriale est définie comme celle qui « *investit en innovation produit-marché, s'engage dans des projets risqués et est considérée comme la pionnière en matière d'innovation proactive* ». Trois dimensions principales caractérisent ces comportements : l'innovation, la proactivité et la prise de risque (Covin & Slevin, 1989; Wales, 2016).

L'innovation fait référence à la création ou à l'adoption de nouvelles idées, de nouveaux produits, de nouveaux processus ou de nouvelles approches qui améliorent ou changent de manière significative la façon dont nous faisons quelque chose (Hamel, 2006; Mol & Birkinshaw, 2009).

L'innovation peut se manifester de différentes manières, notamment :

- L'innovation technologique : qui implique l'introduction de nouvelles technologies ou l'amélioration de technologies existantes.
- L'innovation de processus : qui consiste à améliorer les processus de production, de distribution ou de service.
- L'innovation de produit : qui concerne la création de nouveaux produits ou l'amélioration de produits existants.
- L'innovation de modèle d'affaires : qui implique la création de nouvelles approches pour commercialiser et vendre des produits ou des services.

L'innovation est souvent considérée comme étant cruciale pour la croissance et le succès d'une entreprise, car elle peut aider à différencier les produits ou services d'une entreprise de ceux de ses concurrents et à créer de la valeur pour les clients. Elle peut également aider à résoudre des problèmes complexes et à créer de nouvelles opportunités de croissance (Li et al., 2009; Lumpkin & Dess, 1996).

La proactivité fait référence à l'initiative prise par une personne pour agir de manière à anticiper les événements futurs plutôt que de simplement réagir aux situations qui se présentent (Venkatraman, 1989; Zehir et al., 2015).

Les personnes proactives ont tendance à être conscientes de leur environnement et de leur impact sur celui-ci, et elles prennent souvent des mesures pour anticiper les problèmes et trouver des solutions avant qu'ils ne se produisent. Elles sont également capables de prendre des décisions rapidement et de travailler de manière autonome pour atteindre leurs objectifs, et de diriger les autres vers l'atteinte d'un objectif commun.

La prise de risque fait référence à la décision de mettre en jeu quelque chose de précieux, comme de l'argent, du temps ou de l'énergie, dans l'espoir d'obtenir un avantage ou un bénéfice futur. La prise de risque peut être associée à l'innovation et à l'entrepreneuriat car elle implique souvent l'adoption de nouvelles idées ou de nouvelles approches qui peuvent être plus risquées que les pratiques existantes. Par la suite, les décisions prises par les entreprises peuvent avoir un impact significatif sur leur succès ou leur échec (Lumpkin & Dess, 1996).

La prise de risque peut être positive ou négative et il est important pour les entreprises de prendre en compte les risques lorsqu'elles prennent des décisions. Dans une entreprise en expansion, par exemple, la prise de risque peut également être nécessaire pour saisir de nouvelles opportunités de croissance, telles que le lancement de nouveaux produits ou la diversification de l'entreprise dans de nouveaux marchés.

La prise de risque peut être positive pour une entreprise, car elle peut apporter de nouvelles opportunités et des avantages tels que : la possibilité de se démarquer de la concurrence en proposant de nouveaux produits ou services innovants ; l'accès à de nouveaux marchés ou à de nouvelles sources de revenus ; la possibilité de développer de nouvelles compétences et de créer de la valeur pour l'entreprise.

Cependant, la prise de risque peut également être négative pour une entreprise, car elle peut entraîner des pertes financières, des problèmes de réputation ou des difficultés stratégiques. Il est essentiel de bien évaluer les risques et de disposer de suffisamment de connaissances et de ressources pour gérer les conséquences potentielles de ces risques.

Par exemple, il peut être utile de faire des études de marché pour évaluer la viabilité de l'entreprise avant de se lancer, ou de mettre en place des stratégies de gestion des risques pour minimiser les pertes potentielles en cas de défaillance.

3.2. L'ambidextrie organisationnelle.

L'ambidextrie est la capacité d'une entreprise à être à la fois exploratrice, en innovant et en cherchant de nouvelles opportunités, et exploitatrice, en mettant en œuvre des stratégies efficaces pour tirer profit de ses ressources et de son savoir-faire existants (Duncan, 1976; March, 1991) ; elle correspond alors au dosage entre les activités d'exploration et d'exploitation qui accorde aux entreprises l'avantage d'être compétitives aussi bien sur le court que sur le long terme (Rosing et Zacher, 2017).

Il existe différentes façons de considérer la nature de l'ambidextrie dans la littérature; l'ambidextrie est tantôt considérée comme une situation / un état d'équilibre, un mode d'organisation ou une capacité. Comme situation ou état d'équilibre, l'ambidextrie peut être définie comme le maintien d'un équilibre entre exploitation et exploration, où l'exploration peut être expliquée en termes de comportement caractérisé par la recherche, la découverte, l'expérimentation, la flexibilité, la variation, la prise de risque et l'innovation, et l'exploitation en termes d'amélioration, d'implémentation, d'efficacité, de production et de sélection (Kamaşak et Bulutlar, 2010).

D'autre part, comme mode d'organisation, l'ambidextrie est définie comme l'ensemble des moyens, structures et arrangements organisationnels mis en œuvre par une entreprise et / ou un réseau d'entreprises pour mener simultanément des innovations d'exploitation et d'exploration visant d'une part à rentabiliser les positions de l'entreprise (ou de la chaîne de valeur) sur ses marchés actuels et tout en assurant d'autre part, sa survie en créant des ruptures (Kacioui-Maurin, 2011).

Finalement, en tant que capacité / attribut, l'ambidextrie s'entend comme la capacité de la firme à explorer et exploiter de façon simultanée (O'Reilly et Tushman, 2008) ; à exploiter le présent et explorer le futur à la fois et avec succès (Iii et Tushman, 2004).

4. Analyse Bibliométrique

4.1. Evolution du nombre d'articles par année

À partir du corpus d'articles relatifs à « OE » et « Ambidextrie », nous avons constaté que la publication dans ce sujet commence à partir de 2010 et qu'après 2016 le nombre de publications augmente considérablement pour atteindre un pic en 2020. En 2021 le nombre des publications a diminué, ce qui peut être expliqué par les restrictions imposées lors de la crise sanitaire COVID-19.

La Figure 1 donne plus d'informations sur les publications. Pour l'année 2022, il s'agit du nombre d'articles publiés jusqu'à la date de la recherche au mois d'octobre.

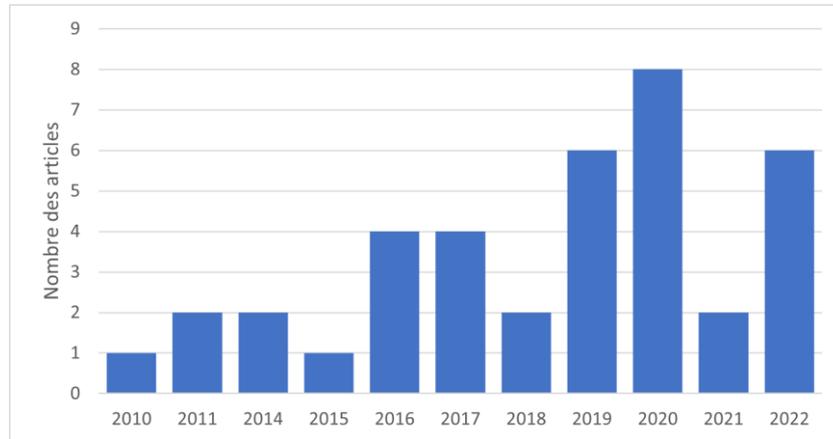


Figure 1: Nombres d'articles publiés par année

Source : Elaboré par les auteurs

4.2. Distribution par source de publication

Les revues les plus importantes qui ont publié les articles sur l'OE et l'ambidextrie retenues dans cette étude sont : « Journal of Business Research », « Industrial Marketing Management », « International Entrepreneurship and Management Journal » et « International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research ». « European Business Review » et « Technovation ». Ces journaux sont tous indexés dans Scopus et mettent l'accent en particulier sur des domaines spécifiques tels que l'entrepreneuriat et l'innovation. Vingt autres revues ont publié un article chacune.

Le Tableau 2 présente la distribution des articles par source de publication.

<i>Journal</i>	<i>Nombre d'articles</i>
Journal of Business Research	5
Industrial Marketing Management	5
International Entrepreneurship and Management Journal	2
International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research	2
European Business Review	2
Technovation	2
Autre	1

Tableau 2: Distribution des articles par source de publication

Source : Elaboré par les auteurs

4.3. Le nombre de citations

En ce qui concerne le nombre de citations, nous observons que l'article le plus cité est celui de Kollmann et Stöckmann (2014) intitulé « Filling the entrepreneurial orientation-performance gap : The mediating effects of exploratory and exploitative innovations », un article de base qui justifie et modélise la relation de médiation dans la relation OE-Performance. Le Tableau 3 présente le Top 4 des articles les plus cités.

Titre	Auteurs	Source	Citations
Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations	Kollmann & Stöckmann, 2014	Entrepreneurship: Theory and Practice	190
Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach	Lisboa et al., 2011	Industrial Marketing Management	182
Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation	Ferreira et al., 2020	Technovation	142
The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity	Zhang et al., 2016	Industrial Marketing Management	78

Tableau 3: Top 4 des articles les plus cités

Source : Elaboré par les auteurs

4.4. Analyse de la fréquence des mots-clés

L'analyse des mots ou nuage de mots montre une représentation visuelle du plus grand nombre de mots utilisés dans les titres et les résumés et parmi les mots-clés de nos références. Les termes importants peuvent être facilement identifiés par la police, la taille et la proximité du nuage ; la taille de chaque mot dépend de sa fréquence. Ainsi, en utilisant le nuage de mots (Figure 2), nous pouvons voir les mots les plus courants dans les résumés, les titres et les mots-clés des documents du corpus.

Les mots les plus utilisés sont Performance, Orientation entrepreneuriale, Ambidexterity, et Innovation.



Figure 2 : Nuage de mots selon la fréquence d'apparition

Source : Elaboré par les auteurs

Une autre façon pour l'analyse des mots peut être à travers leur analyse statistique (Tableau 4). Nous pouvons voir le terme « performance » à la première place avec 146 occurrences suivi de « entrepreneurial » et de « orientation » ; le reste des mots ont des valeurs assez voisines et peuvent être regroupés selon des sous-sujets relatifs à l'ambidextrie (exploitation/exploration), l'innovation et les capacités liées à l'ambidextrie.

Cette analyse donne une idée de la pertinence et du lien entre le corpus et le sujet de recherche. En effet, pour le corpus collecté, il est clair que notre base de données a bien saisi les axes que représentent les concepts de « performance », « orientation entrepreneuriale » et « ambidextrie ».

Mots	Fréquence	Pourcentage (%)
Performance	146	2,20
Entrepreneurial	115	1,74
Orientation	113	1,71
Ambidexterity	74	1,12
Innovation	73	1,10
Exploration	63	0,95
Firm	50	0,75
Relationship	45	0,68
Capabilities	43	0,65

Firms	43	0,65
Exploitative	39	0,59
SMEs	36	0,54
Knowledge	35	0,53
Ambidextrous	34	0,51
Organizational	34	0,51

Tableau 4 : Analyse statistique des mots

Source : Elaboré par les auteurs

5. Résultats et Discussion

La présente section présente des éléments d'analyse du contenu des travaux de recherche objet de l'étude bibliométrique de la section précédente. Ainsi, après un aperçu global de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et l'ambidextrie organisationnelle, elle présente la discussion relative à l'influence de ces deux variables sur la performance des entreprises, en mettant l'accent sur leur rôle de variables médiatrices et modératrices.

5.1. La relation entre l'orientation entrepreneuriale et l'ambidextrie

La littérature reflète que l'orientation entrepreneuriale et l'ambidextrie organisationnelle sont deux concepts qui sont étroitement liés et qui peuvent se renforcer mutuellement. Une organisation qui a une orientation entrepreneuriale est souvent encline à être ambidextre, car elle est ouverte aux nouvelles idées et aux opportunités de changement. Elle est également disposée à prendre des risques et à s'adapter rapidement aux changements de l'environnement, ce qui lui permet de développer de nouvelles compétences et capacités. En effet, l'orientation entrepreneuriale implique une certaine proactivité et une capacité à identifier et saisir les opportunités de développement, ce qui peut nécessiter une certaine flexibilité et adaptabilité (Kollmann et Stöckmann, 2014).

De son côté, l'ambidextrie organisationnelle peut être un atout pour une organisation qui a une orientation entrepreneuriale, car elle lui permet de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement et de développer de nouvelles compétences et capacités pour réussir dans un monde en constante évolution et s'adapter aux nouvelles situations. Cela peut être particulièrement utile pour les entreprises qui cherchent à développer de nouvelles lignes de produits ou de services, ou qui souhaitent explorer de nouveaux marchés.

En combinant ces deux concepts, une organisation peut être à la fois innovante et proactive, tout en étant capable de s'adapter rapidement aux changements et de développer de nouvelles compétences pour réussir

dans un environnement en constante évolution. Cela peut lui donner un avantage concurrentiel et lui permettre de créer de la valeur à long terme.

5.2. Rôle de l'OE dans la relation entre ambidextrie et performance organisationnelle

5.2.1 La médiation

L'orientation entrepreneuriale joue un rôle de médiation dans la relation entre ambidextrie et performance des entreprises en ce qu'elle encourage l'ambidextrie et contribue à la performance de l'entreprise. La performance de l'entreprise fait référence à ses résultats financiers et non financiers, comme sa croissance, sa rentabilité et sa satisfaction des parties prenantes (Aftab et al., 2022; Hou, Hong et Zhu, 2019).

En effet, une orientation entrepreneuriale forte peut aider une entreprise à être plus ambidextre, car elle encourage l'innovation et l'exploration de nouvelles opportunités, tout en maintenant une bonne utilisation des ressources existantes. Aussi elle peut aider l'entreprise à être plus proactive et à chercher de nouvelles opportunités d'affaires, ce qui peut lui permettre de développer de nouvelles idées et de prendre des risques tout en maintenant sa performance opérationnelle (Aftab et al., 2022; Shafique, Kalyar et Mehwish, 2021; Tuan Luu, 2017).

Cela peut se traduire par une performance accrue de l'entreprise, car l'ambidextrie peut permettre de s'adapter rapidement aux changements du marché et de profiter de nouvelles opportunités. Plus précisément, l'orientation entrepreneuriale permet à l'entreprise d'exploiter pleinement son ambidextrie en lui donnant les moyens de développer de nouvelles opportunités de croissance et de s'adapter rapidement aux changements de son environnement.

5.2.2 La modération

L'orientation entrepreneuriale peut aussi jouer un rôle de modération dans la relation entre ambidextrie et performance des entreprises en influençant la manière dont l'entreprise gère l'ambidextrie. En effet, une orientation entrepreneuriale forte peut aider les entreprises à mieux gérer l'ambidextrie et à tirer profit de celle-ci (Ferreira et al. 2020; Nobakht et al. 2021; Seo et Park 2022).

Selon certaines études, l'orientation entrepreneuriale peut modérer cette relation de différentes manières. L'orientation entrepreneuriale peut renforcer l'effet positif de l'ambidextrie sur la performance des entreprises. En effet, une entreprise ayant une orientation entrepreneuriale forte et étant ambidextre sera probablement plus performante qu'une entreprise ayant une orientation entrepreneuriale faible et étant ambidextre, car elle peut être mieux équipée pour tirer parti de l'ambidextrie et pour mettre en œuvre de nouvelles idées de manière efficace. Par exemple, une entreprise ayant une forte orientation entrepreneuriale peut être plus à même de repérer de nouvelles opportunités d'exploration, de développer de nouvelles idées innovantes et de prendre des risques stratégiques pour se démarquer de la concurrence.

Elle peut également être mieux préparée pour gérer les changements et les incertitudes liées à l'exploration de nouvelles opportunités, ce qui peut contribuer à améliorer sa performance.

Il est important de noter que l'orientation entrepreneuriale n'est qu'un des nombreux facteurs qui peuvent influencer la relation entre ambidextrie et performance des entreprises. D'autres facteurs, tels que la stratégie de l'entreprise, les ressources et les compétences disponibles, peuvent également avoir un impact sur cette relation.

5.3. Rôle de l'ambidextrie dans la relation entre OE et performance organisationnelle

5.3.1 La médiation

L'ambidextrie peut intervenir dans la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des entreprises en agissant comme un "médiateur" ou un "intermédiaire" entre ces deux variables. Selon certaines études, l'ambidextrie peut jouer un rôle de médiation dans cette relation en influençant la manière dont l'entreprise utilise l'orientation entrepreneuriale pour gérer l'exploitation de ses ressources existantes et l'exploration de nouvelles opportunités (Kollmann & Stöckmann, 2014; Mehrabi et al., 2019; Monferrer et al., 2021; Ramachandran et al., 2019).

En effet, une entreprise ayant une forte ambidextrie et une forte orientation entrepreneuriale peut être mieux placée pour exploiter ses ressources existantes, de repérer de nouvelles opportunités d'exploration, de développer de nouvelles idées innovantes et de prendre des risques stratégiques pour se démarquer de la concurrence. Elle peut également être mieux préparée pour gérer les changements et les incertitudes liées à l'exploration de nouvelles opportunités, ce qui peut contribuer à améliorer sa performance.

5.3.2 La modération

Une orientation entrepreneuriale forte peut être bénéfique pour la performance de l'entreprise en ce qu'elle peut inciter celle-ci à être innovante et proactive et à saisir les opportunités de développement. Cependant, une orientation entrepreneuriale trop forte et coûteuse peut également être risquée et entraîner des prises de décision imprudentes. L'ambidextrie peut aider à tempérer cet effet en permettant à l'entreprise de conserver une certaine flexibilité et de mieux gérer les incertitudes et les risques qui peuvent découler de cette orientation entrepreneuriale (Ferreras-Méndez et al., 2022).

Aussi, une orientation entrepreneuriale trop axée sur l'exploitation peut entraîner une certaine rigidité et une incapacité à s'adapter aux changements du marché, tandis qu'une orientation trop axée sur l'exploration peut être trop risquée et menacer la viabilité de l'entreprise à long terme.

Plus précisément, le rôle modérateur de l'ambidextrie peut se manifester en aidant les entreprises à tirer profit de leur orientation entrepreneuriale en leur permettant de maintenir un équilibre entre l'exploration de nouvelles opportunités et l'exploitation de leurs ressources existantes. Cela pourrait se traduire par une meilleure performance de l'entreprise, car elle serait en mesure de s'adapter aux changements de son

environnement tout en maintenant une certaine stabilité.

6. Conclusion

La relation entre l'orientation entrepreneuriale et l'ambidextrie organisationnelle est une thématique qui a suscité l'intérêt croissant des chercheurs. Ainsi, comme le montre l'analyse bibliométrique des articles indexés Scopus dans la première partie de cette recherche, les années 2019, 2020 et 2022 ont été les plus prolifiques depuis 2010 concernant les articles publiés traitant cette relation via des méthodes quantitatives.

Cette analyse bibliométrique souligne aussi la prépondérance de la variable « performance », comme c'est généralement le cas lorsqu'il s'agit de thématiques relatives à la stratégie et à l'entrepreneuriat. Il est à souligner aussi, vu le top 4 des articles les plus cités, l'importance accordée aux possibilités de rôles interchangeables entre orientation entrepreneuriale et ambidextrie dans leurs relations avec la performance.

Concernant la deuxième partie de cette recherche, les conclusions s'orientent vers le fait que l'orientation entrepreneuriale et l'ambidextrie organisationnelle sont deux concepts qui peuvent être complémentaires et qui peuvent aider une organisation à être plus innovante et performante dans un environnement en constante évolution.

Différentes études ont démontré que l'orientation entrepreneuriale et l'ambidextrie sont liées à la performance des entreprises. Plus précisément, il a été constaté que l'orientation entrepreneuriale peut être médiatrice ou modératrice dans la relation entre ambidextrie et performance des entreprises et vice versa. Ainsi, une entreprise ayant une orientation entrepreneuriale forte et une ambidextrie élevée sera en mesure de réaliser une performance supérieure à celle d'une entreprise ayant une orientation entrepreneuriale faible et une ambidextrie faible.

Il est important de noter que ces résultats sont issus d'une recherche limitée à la base de données Scopus et que d'autres études, comprenant d'autres bases de données, sont nécessaires pour étendre le périmètre de la littérature considérée et pour mieux comprendre la relation complexe entre ambidextrie, orientation entrepreneuriale et performance des entreprises.

Références :

- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H. & Ishaq, M. I. (2022). Organizational Ambidexterity, Firm Performance, and Sustainable Development: Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in Pakistani SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 367:132956. doi: 10.1016/j.jclepro.2022.132956.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1):167-88.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance : The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92-93, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Ferreras-Méndez, J. L., Llopis, O., & Alegre, J. (2022). Speeding up new product development through entrepreneurial orientation in SMEs : The moderating role of ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 102, 240-251. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.015>
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72.
- Hou, B., Hong, J. & Zhu, R. (2019). Exploration/Exploitation Innovation and Firm Performance: The Mediation of Entrepreneurial Orientation and Moderation of Competitive Intensity. *Journal of Asia Business Studies*, 13(4):489-506. doi: 10.1108/JABS-11-2017-0206.
- Iii, C., O'Reilly, A. & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 11.
- Kacioui-Maurin, E. (2011). Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services: le cas des prestataires de services logistiques, *Thèse doctorale, Aix-Marseille 2*.
- Kamaşak, R. & Bulutlar, F. (2010). The Influence of Knowledge Sharing on Innovation. *European Business Review*, 22(3):306-17. doi: 10.1108/09555341011040994.
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the Entrepreneurial Orientation–Performance Gap : The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00530.x>
- Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance : The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.004>

- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets : A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274-1284. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.013>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms : The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1):71-87.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.18.18507>
- Mehrabi, H., Coviello, N., & Ranaweera, C. (2019). Ambidextrous marketing capabilities and performance : How and when entrepreneurial orientation makes a difference. *Industrial Marketing Management*, 77, 129-142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.014>
- Miller D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–792.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited : A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Monferrer, D., Moliner, M. Á., Irún, B., & Estrada, M. (2021). Network market and entrepreneurial orientations as facilitators of international performance in born globals. The mediating role of ambidextrous dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 137, 430-443. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.058>
- Nobakht, M., Hejazi, S. R., Akbari, M. & Sakhdari, K.. (2021). Exploring the Relationship between Open Innovation and Organisational Ambidexterity: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Innovation*, 23(1):71-92. doi: 10.1080/14479338.2020.1758566.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. doi: 10.1016/j.riob.2008.06.002.

- Ramachandran, I., Lengnick-Hall, C. A., & Badrinarayanan, V. (2019). Enabling and leveraging ambidexterity : Influence of strategic orientations and knowledge stock. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1136-1156. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2018-0688>
- Rosing, K., & Zacher, H. 2017. « Individual Ambidexterity: The Duality of Exploration and Exploitation and Its Relationship with Innovative Performance ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694-709. doi: 10.1080/1359432X.2016.1238358.
- Seo, R., & Park, J. H. (2022). When Is Interorganizational Learning Beneficial for Inbound Open Innovation of Ventures? A Contingent Role of Entrepreneurial Orientation. *Technovation* 116:102514. doi: 10.1016/j.technovation.2022.102514.
- Shafique, I., Kalyar, M.N. & Mehwish, N. (2021). Organizational Ambidexterity, Green Entrepreneurial Orientation, and Environmental Performance in SMEs Context: Examining the Moderating Role of Perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 446-56. doi: 10.1002/csr.2060.
- Tuan Luu, T. (2016). Organizational Ambidexterity, Entrepreneurial Orientation, and I-Deals : The Moderating Role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 145-159. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2476-1>
- Tuan Luu, T. (2017). Ambidextrous Leadership, Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance: Organizational Social Capital as a Moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 229-53. doi: 10.1108/LODJ-09-2015-0191.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises : The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation : A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance : The role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367.
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance : The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.42.60756>