

## *Cahiers de Recherche du CEDAG*

N° G 2010 - 01

### **OPPORTUNITES D’AFFAIRES ET ENTREPRENEURIAT : VERS UNE PERSPECTIVE PROCESSUELLE**

*Didier CHABAUD\* et Joseph NGIJOL\*\**

\* Maître de Conférences, Université de Cergy-Pontoise et Ecole de Management de Normandie

\* Maître de Conférences, CEDAG (EA 1516), Sorbonne Paris Cité (Paris 3)  
joseph.ngijol@univ-paris3.fr

Toute reproduction interdite

Le CEDAG et l’Université Paris Descartes n’entendent donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres aux auteurs.

Les auteurs ont contribué de façon égale et sont cités par ordre alphabétique. Ils remercient Hamid Bouchikhi et Raymond-Alain Thiétart pour leurs commentaires et suggestions, tout en demeurant – évidemment – responsables des éventuelles erreurs et omissions. Nous remercions également les rapporteurs et participants de la 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS et du 3<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

### **Résumé :**

Cette étude examine le concept d'opportunité d'affaires tel qu'il est défini dans le champ de l'entrepreneuriat. Nous exposons la coexistence de deux visions théoriques différentes de l'opportunité : la théorie de la découverte d'opportunité par opposition à la théorie de la création d'opportunité. Cette analyse nous conduit à souligner l'insuffisante prise en compte du caractère processuelle de la formation des opportunités. En proposant une conceptualisation renouvelée de l'opportunité centrée sur la notion de processus, l'analyse permet de combler une lacune dans les publications actuelles. L'autre contribution majeure de l'étude consiste à partir de ce nouveau construit théorique pour dresser les contours d'un nouveau programme de recherche.

**Mots-clés :** Opportunité, entrepreneur, processus, construction socio-cognitive.

### **Abstract :**

This study examines the concept of business opportunity as defined in the field of entrepreneurship. We describe the coexistence of two different theoretical visions of opportunity : discovery and creation theory. This analysis leads us to emphasize the failure to take sufficient account of the processual nature of opportunities formation. In proposing a renewed conceptualization of opportunity focused on the notion of process, analysis fills a gap in current publications. The other major contribution of the study is from this new theoretical construct to draw the outlines of a new research program.

**Key words :** Opportunity, entrepreneur, process, socio-cognitive construction.

# Opportunités d'affaires et entrepreneuriat : vers une perspective processuelle

## Introduction

Qu'est ce qu'une opportunité d'affaires du point de vue d'un entrepreneur ? Autrement dit, comment se forment les opportunités quand-t-on adopte une perspective processuelle qui n'est autre que la perspective celui de celui qui vit la situation entrepreneuriale de manière chronologique ? Telle est la problématique à laquelle cet article souhaite répondre.

Venkataraman (1997) définit l'entrepreneuriat comme « l'analyse académique de la façon dont sont découvertes, créées et exploitées, les opportunités de mettre sur le marché de nouveaux biens et services, par qui et avec quelles conséquences » (p. 120). Cette définition constitue le point de départ d'un paradigme<sup>1</sup>, voire d'une nouvelle approche intégratrice du champ de l'entrepreneuriat, que l'on peut qualifier, à l'instar d'Eckhardt et Shane (2003), « d'opportunity-based view » (OBV)<sup>2</sup>.

Cette OBV oscille entre deux approches largement incompatibles. En effet, les travaux initiaux développés dans le champ de l'OBV partagent avec les traditions de recherches antérieures une conception qui réduit l'entrepreneur à un « découvreur » plus ou moins agile ou vigilant d'opportunités préexistantes (Shane, 2000, 2003, Klein, 2008).

A contrario, des travaux récents développent une conception alternative de l'opportunité d'affaires, en insistant sur sa vision en termes de construction sociale ou sur sa dimension de création contingente (Alvarez & Barney, 2007). Si cette deuxième approche constitue un progrès vers une prise en compte explicite de la dimension processuelle de la formation des opportunités, elle n'est tirée pas pour autant toutes les conséquences théoriques. Dès lors, nous serons conduits à montrer combien du point de vue de l'entrepreneur, la notion de processus est consubstantielle à l'idée de formation de l'opportunité. Le recours à une vision des opportunités en termes de construit humain permet d'orienter la recherche vers des perspectives renouvelées, et peut ouvrir à la fois sur un agenda original et des possibilités de combinaisons fructueuses (Zahra, 2008).

Ainsi, nous commençons par montrer en quoi l'OBV partage avec certaines approches économiques une vision a-processuelle de l'opportunité d'affaires (section 1). Nous expliquons alors comment une conception renouvelée de la formation de l'opportunité reposant sur une compréhension plus fine de sa dynamique de structuration progressive par l'entrepreneur, conduit à prendre en compte la dimension processuelle ainsi qu'à éclairer d'autres aspects jusque là négligés du phénomène (section 2). Puis, nous montrons comment cet éclairage théorique débouche sur une conception renouvelée de l'opportunité qui permet réorienter la recherche vers de nouveaux questionnements permettant de mieux comprendre la formation des opportunités (section 3). Enfin en conclusion, nous déterminons les implications pratiques de notre approche et indiquons quelques pistes concrètes de recherche nous paraissant à la fois urgentes et prometteuses.

---

<sup>1</sup> Pour une mise en perspective des paradigmes de la littérature en entrepreneuriat, cf. Verstraete et Fayolle (2005).

<sup>2</sup> Par analogie avec l'expression « resource-based view » (approche fondée sur les ressources) qui, en management stratégique, renvoie à la stratégie d'entreprise fondée davantage sur ses ressources spécifiques que sur sa capacité d'adaptation à l'environnement, l'« opportunity-based view » (approche fondée sur l'opportunité) place la question de l'opportunité au cœur du champ de l'entrepreneuriat en tant que domaine de recherche.

## **I- La théorie de la découverte d'opportunité, une vision a-processuelle de l'opportunité**

Si Venkataraman (1997) et Shane et Venkataraman (2000) font de l'opportunité la question centrale en matière d'entrepreneuriat et amorcent l'OBV, il est important de s'interroger sur la vision qu'ils retiennent de ce qu'est l'opportunité d'affaires. Pour ce faire, il est intéressant de montrer en quoi l'OBV s'inscrit initialement dans la filiation de la théorie économique autrichienne, en partageant avec cette dernière une vision présentant les opportunités d'affaires comme des entités réifiées (Kirzner, 1973, 1979 ; Casson, 1982). Ceci permet de souligner que cette vision de l'opportunité s'accompagne d'une orientation forte du programme de recherches valorisant une approche individuelle, statique et linéaire de la reconnaissance d'opportunité.

### **1- La nature des opportunités d'affaires**

En 1973, Kirzner consacre un ouvrage destiné à mettre en lumière le rôle spécifique et irréductible de l'entrepreneur dans la compréhension du processus de marché. D'autres économistes avant Kirzner ont eu l'intuition de ce rôle cruciale de l'entrepreneur dans la dynamique du marché (Schumpeter, 1912 ; Mises, 1949 ; Baumol, 1968, 1993). Cependant Kirzner se distingue par sa volonté d'opérer une reformulation globale de la théorie néoclassique des prix, dans le sens d'une prise en compte de l'activité entrepreneuriale comme force motrice décisive du processus de retour à l'équilibre des marchés. Kirzner introduit alors deux concepts d'analyse indissociables que sont les opportunités d'une part, la vigilance de l'entrepreneur d'autre part.

Les opportunités sont définies comme des occasions de gains inexploitées qui se trouvent potentiellement à portée de main de tout un chacun. En effet, le fonctionnement des marchés se caractérise par une ignorance relative des participants, laquelle fait naître des possibilités d'arbitrage. Ces possibilités d'arbitrage correspondent à des situations de déséquilibre sur le marché où des consommateurs achètent à des prix trop élevés et des producteurs vendent à des prix trop faibles. L'entrepreneur est alors celui qui, grâce à sa capacité de vigilance, prend conscience avant les autres de ces écarts de prix<sup>3</sup>. Il en tire alors profit en jouant un rôle d'intermédiation consistant à acheter un peu plus cher et à vendre un peu moins cher.

Ces situations de déséquilibre, qui constituent autant d'opportunités d'affaires, existent indépendamment des entrepreneurs. Ce point est clairement revendiqué par Kirzner lorsqu'il affirme : « *Je vois l'entrepreneur [...] comme étant vigilant aux occasions qui existent déjà et qui attendent d'être remarquées. [...] l'entrepreneur doit être considéré comme répondant aux opportunités, plutôt que comme les créant ; comme capturant des occasions de profits, plutôt que comme les générant* » (Kirzner, 1973, p. 58).

C'est dans ce contexte qu'en sciences de gestion, lorsque Venkataraman publie en 1997 son article fondateur de l'OBV, sa conception de l'opportunité reste profondément marquée par l'approche économique et le paradigme autrichien. En effet, pour Venkataraman (1997, p. 121) « *il y a perpétuellement d'un côté une offre d'opportunités lucratives, source d'enrichissement personnel et de l'autre des individus entreprenants à la recherche de telles opportunités* ». En utilisant la métaphore de la courbe de l'offre et de la demande, l'auteur reconnaît alors implicitement le caractère autonome de l'opportunité qui se définit

---

<sup>3</sup> Il convient de souligner que la vigilance renvoie moins à une meilleure connaissance des données concrètes du marché, qu'à la capacité de l'entrepreneur à connaître les lieux où trouver les informations pertinentes sur les données du marché.

indépendamment de l'entrepreneur<sup>4</sup>. Même si la vocation de l'entrepreneuriat, tel que le conçoit l'auteur, consiste précisément à étudier les liens entre entrepreneur et opportunité, il n'en reste pas moins que l'opportunité est présentée comme ayant une existence propre, indépendante de l'entrepreneur. Nous sommes donc en présence de deux objets distincts et clairement identifiés : l'entrepreneur d'une part, l'opportunité d'autre part.

## **2- Les asymétries d'information comme fondement de l'existence des opportunités d'affaires**

Dans le paradigme autrichien et l'OBV, ceci vient d'être souligné, l'opportunité d'affaires possède une existence objective. Cette existence objective repose sur des conditions de marché et plus précisément sur les asymétries d'information, c'est-à-dire l'inégal accès à l'information, existant entre les individus participant au marché. Ces asymétries d'information sont de deux types :

- Celles qui apparaissent dans le cadre de la concurrence dynamique, c'est-à-dire celle qui prévaut lorsque l'on ne tient pas compte d'éventuelles perturbations externes venant modifier le jeu concurrentiel (Kirzner, 1973) ;
- Celles qui apparaissent dans le cadre de la dynamique concurrentielle, c'est-à-dire celle qui prévaut lorsque l'on tient compte de chocs exogènes générateurs de nouvelles informations (Schumpeter, 1912).

A la question de savoir pourquoi le marché ne peut éliminer ces asymétries d'information, Eckhardt et Shane (2003) apportent une réponse qui approfondit la réflexion menée par Shane et Venkataraman (2000). La persistance des asymétries d'information devient intelligible dès lors que l'on relâche certaines hypothèses du modèle néoclassique de fonctionnement des marchés.

Le premier argument porte sur les opportunités qui apparaissent sur des marchés existants. Loin d'être omniscients, les participants au marché agissent dans le cadre d'une rationalité limitée et d'une information incomplète. En effet, si le système des prix permet de synthétiser les informations pertinentes (Hayek, 1945), il ne véhicule néanmoins pas toutes les informations nécessaires à l'allocation des ressources (Akerlof, 1970). Cette situation résulte du fait qu'une multitude d'informations pertinentes ne sont pas réductibles à des propositions de prix. Ainsi en est-il :

- o de l'impact d'une technologie nouvelle sur la demande ou sur les coûts de production futurs d'un bien donné ;
- o du calcul du coût marginal qui ne peut être déterminé qu'une fois que le bien ou le service est produit ;
- o de la manière de pénétrer un nouveau marché ;
- o de la manière dont un nouveau mode d'organisation peut être créateur de valeur ;
- o de l'identification d'éventuels échecs passés ;
- o de la réaction de concurrents potentiels.

Les croyances et les décisions des acteurs économiques sont donc entachées d'erreurs, ce qui procure à certains des occasions de profit, en tirant partie de ces erreurs de marché (Kirzner, 1973).

Le second argument porte sur les opportunités qui apparaissent sur des marchés nouveaux ou suite à des chocs exogènes (Shane, 2003). On se place alors dans des situations de déséquilibre, illustrées par le phénomène schumpétérien de destruction créatrice. Les mutations de l'environnement stratégique des entreprises apportent de façon continue des

---

<sup>4</sup> Venkataraman (2003) s'éloignera de cette vision, en prenant parti pour une approche en termes de création d'opportunité.

informations nouvelles qui ne sont pas accessibles au même moment à tous les acteurs économiques. Dans ce contexte le système des prix se trouve être encore davantage pris en défaut. En effet comment, pourrait-il intégrer des informations concernant des biens ou services futurs dont le marché n'existe pas encore ? (Arrow, 1974).

Les auteurs qui se réclament de la théorie de la découverte d'opportunité (Eckhardt et Shane, 2003, Dean et McMullen, 2002, Shane et Venkataraman, 2000, Shane, 2000, 2003, Venkataraman, 1997) restent ainsi profondément marqués par une conceptualisation des opportunités issue des travaux des économistes. Les opportunités sont alors décrites comme ayant une existence propre, objective, indépendante des entrepreneurs. Elles préexistent donc à leur identification, elles « flottent » en quelque sorte et il appartient à l'entrepreneur vigilant de les découvrir.

### **3- Les questions de recherche privilégiées par la théorie de la découverte d'opportunité**

Là est l'élément important : les interrogations majeures du chercheur consisteront à cerner, d'une part, les conditions d'existence de l'opportunité et, d'autre, part, à s'interroger sur la façon dont se fait le *matching* entre l'entrepreneur et l'opportunité, pour saisir les éléments à même de permettre à l'individu de découvrir les opportunités.

Ainsi observe-t-on sans surprise un accent sur les caractéristiques de l'entrepreneur, s'interrogeant sur les particularités *ex ante* des entrepreneurs au regard des non entrepreneurs (*cf.* Alvarez et Barney, 2007). Parmi les études empiriques qui ont utilisé les travaux de Kirzner (Long et McMullan, 1984 ; Hills, 1995), ce sont les travaux de Kaish et Gilad (1991) et ceux de Gaglio et Taub (1992) qui vont le plus loin dans l'opérationnalisation du concept de « vigilance entrepreneuriale ». Ces deux travaux partagent l'objectif de mettre en évidence une attitude spécifique des entrepreneurs, attitude caractéristique de leur « vigilance ». Il s'agit, en effet, de caractériser les éléments distinctifs de la « vigilance entrepreneuriale », en comparant l'attitude de l'entrepreneur avec celle d'une population témoin de cadres d'entreprise.

Kaish et Gilad (1991) vont alors opérationnaliser la vigilance en élaborant une série d'hypothèses relatives à la façon dont pense et agit l'entrepreneur. Le degré de vigilance entrepreneuriale est alors positivement corrélé à :

- la part de temps libre consacré à la réflexion individuelle en vue d'améliorer la marche des affaires ;
- la quantité et la variété des lectures solitaires, qu'elles concernent ou non les affaires ;
- la propension à orienter les conversations de soirée sur des sujets ayant trait aux affaires ;
- la faculté de nouer des contacts potentiellement utiles en toutes circonstances (notamment en engageant la conversation avec des étrangers rencontrés lors des déplacements professionnels, dans les trains ou encore les avions).

Il est alors possible de tester ces hypothèses à partir d'une enquête par questionnaires conduite auprès de 51 créateurs d'entreprise et 36 cadres d'un grand établissement financier.

Les résultats font ressortir que les entrepreneurs s'exposent à beaucoup plus d'informations que les cadres. En outre, leur vigilance s'opère dans des lieux plus inhabituels : à la différence du manager, l'entrepreneur sera vigilant en dehors de son temps et de son lieu de travail habituels. En fait, la vigilance s'apparente avant tout à un état d'esprit de l'entrepreneur qui l'amène finalement à ramener tout ce qu'il voit ou entend à son affaire et cela de manière continue sans qu'il existe de cloisonnement strict entre vie privée et vie professionnelle.

L'entrepreneur semble donc en quelque sorte toujours en éveil, ce qui apparaît comme le prix à payer pour être en mesure de saisir une opportunité au moment où elle se présente.

Si Kaish et Gilad (1991) s'en tiennent à mettre en évidence une attitude spécifique des entrepreneurs dans leurs rapports à l'information, Gaglio et Taub (1992) s'efforcent de mettre en évidence la spécificité des processus mentaux des entrepreneurs leur permettant de convertir des informations inexploitées par d'autres en opportunité. Leur étude est de type exploratoire et porte sur une population relativement limitée et composée de quatre cadres et de quatre créateurs d'entreprise. Il leur est proposé d'analyser une étude de cas suffisamment ambiguë dans une optique de découverte d'opportunité d'affaires. Les individus sont interrogés une vingtaine de minutes et il leur est demandé de raisonner à haute voix. Les auteurs procèdent ensuite par analyse du discours. Leur étude montre que lorsque l'on place des cadres et des créateurs d'entreprise face à des situations d'entreprises ambiguës, ils ne raisonnent pas de la même manière. En fait, on observe deux différences importantes :

- Les deux groupes diffèrent dans leur façon de poser les problèmes. Les créateurs d'entreprise ont une approche plus personnelle des problèmes, ils s'appuient volontiers sur leur propre expérience pour organiser leur réflexion. Les cadres quant à eux passent davantage de temps à essayer d'utiliser différentes grilles d'analyse proches de celles que l'on pourrait trouver dans de bons manuels de gestion.
- Les créateurs d'entreprise ont besoin d'une information plus contextualisée, c'est-à-dire plus précise pour conduire leur raisonnement. Les cadres quant à eux peuvent spéculer sur des informations ayant un caractère plus général.

En définitive à travers ces deux études empiriques, l'approche de Kirzner est centrée sur la psychologie du créateur d'entreprise. Cette démarche est essentiellement a-processuelle car il s'agit de déterminer à un instant donné les processus cognitifs qui caractérisent la vigilance de l'entrepreneur. Dans une telle approche, la dimension temporelle du phénomène n'est pas prise en compte car tout se passe comme si l'entrepreneur vigilant est capable d'identifier « du premier coup » une opportunité sans commettre d'erreur, c'est à dire sans être obligé de réviser son jugement.

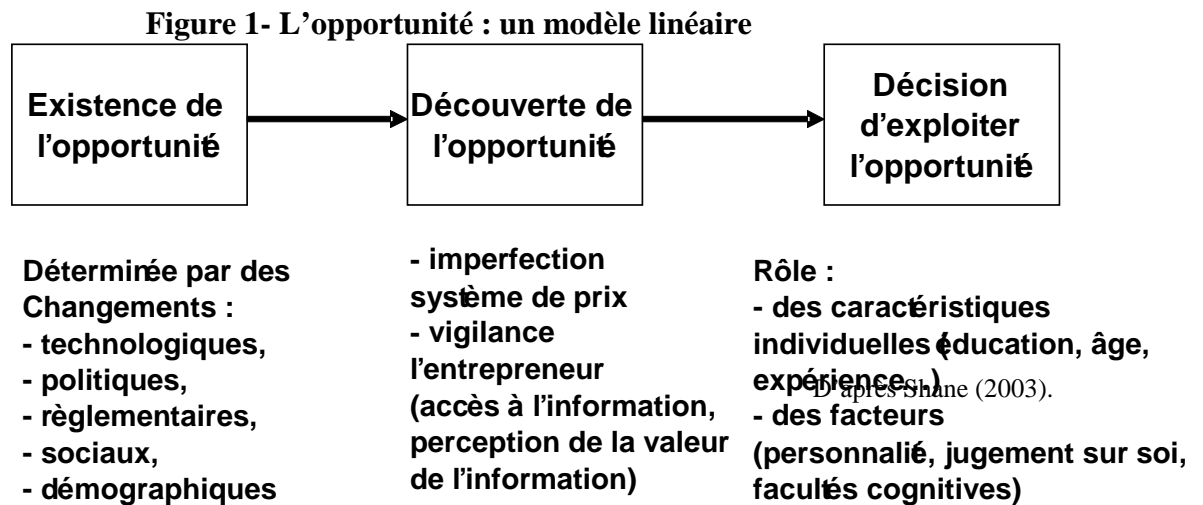
Une telle optique suffit-elle à épuiser la question ? On sent bien en effet qu'il faut également considérer ce qui se passe autour de l'entrepreneur et qui apparaît d'ailleurs dans les opérationnalisations du concept de vigilance de Kirzner. Cependant, ces aspects ne sont que cités sans faire l'objet d'une étude systématique. Il s'agit notamment de :

- la propension à orienter les conversations de soirée sur des sujets ayant trait aux affaires ;
- la faculté de nouer des contacts potentiellement utiles en toutes circonstances.

Les travaux empiriques en gestion vont, du reste, insister sur ces lacunes et conduire à s'interroger sur la nécessité d'élargir et d'affiner les paramètres pris en compte dans l'analyse du phénomène. Shane (2003) sera ainsi attentif à prendre en compte à la fois les aspects informationnels – les facteurs qui permettent l'accès à plus d'informations par l'individu (au rang desquels les réseaux sociaux) – à côté des facteurs qui rendent les individus « mieux à même que d'autres à reconnaître les opportunités, sur la base du même ensemble d'informations » (Shane, 2003, p. 45) : les processus cognitifs et les facteurs qui jouent sur la « capacité d'absorption » de l'entrepreneur sont alors soulignés. S'il étend l'analyse, il souligne combien « le processus de découverte d'opportunités est cognitif et ne peut pas être un acte collectif » (*idem*).

Au-delà de l'interrogation sur les éléments à même d'influencer la découverte d'opportunité, ces travaux sont porteurs d'une grande fécondité car ils ouvrent la voie à une

conceptualisation de l'intégralité du phénomène entrepreneurial, allant de la reconnaissance de l'existence d'opportunité jusqu'aux modalités de son exploitation (cf. figure 1).



Une vision linéaire du processus entrepreneurial s'en dégage, dans laquelle l'opportunité préexiste, puis est suivie par les deux phases successives de la découverte puis de l'exploitation. Une vision unifiée du phénomène entrepreneurial est ainsi obtenue, qui permet de doter le champ de l'entrepreneuriat d'une architecture conceptuelle susceptible d'assurer un progrès cumulatif des connaissances, chaque chercheur étant en mesure d'ajouter ou de prendre en compte de nouveaux paramètres à même d'améliorer la compréhension de la réalité (Shane, 2003 ; Davidsson et Honig, 2003 ; Ardichvili, Cardoso et Ray, 2003).

## **II- La théorie de la création d'opportunité, un premier jalon vers une vision processuelle de l'opportunité**

Des travaux récents affirment la nécessité de repenser la nature de l'opportunité d'affaires, en insistant sur l'importance des processus d'attribution de sens et sur sa dimension de création contingente. L'affirmation d'un tel point de vue permet d'aller au-delà en introduisant la dimension temporelle dans la compréhension de formation des opportunités. C'est ainsi que, dans un second temps, nous nous attacherons à montrer comment une vision alternative de l'opportunité s'est progressivement constituée et exerce aujourd'hui une influence grandissante dans le champ de l'entrepreneuriat. Pour les tenants de la théorie de la création d'opportunité, expression que l'on doit à Alvarez et Barney (2007), l'opportunité ne saurait être appréhendée comme un phénomène immanent au fonctionnement des marchés, mais plutôt comme un construit humain.

### **1- L'opportunité d'affaires, fruit d'une construction de sens**

Le concept de *sensemaking* a été popularisé par les travaux de Karl E. Weick. La réflexion de Weick (1995) part du constat selon lequel les managers (ou plus largement les individus) se trouvent fondamentalement dans des situations équivoques, c'est-à-dire pouvant donner lieu à des interprétations multiples. Or, l'ambiguïté qui entoure l'action managériale se fait sentir avec une acuité particulièrement intense quand on s'intéresse à l'action entrepreneuriale. C'est pourquoi Gartner, Carter et Hills (2003), adoptant le point de vue de l'entrepreneur, en viennent à revendiquer explicitement un changement de perspective par rapport au courant dominant issu de l'analyse économique. En effet, ces auteurs soulignent que les opportunités

ne sont pas découvertes comme le défend la tradition économique autrichienne, mais résultent au contraire d'un processus d'*enactment*, terme qui renvoie à l'idée selon laquelle les individus, loin de subir passivement des contraintes externes tenues pour données, sont également constructeurs d'une partie de leur environnement. En effet ces derniers, en concentrant leur attention sur certains aspects de la réalité et en ignorant d'autres, apparaissent comme des constructeurs de leur espace de choix. Ainsi « les gens créent leurs environnements tout en étant le produit de leurs environnements » (Weick, 1995, p. 34).

Ce faisant, Gartner et *al.* invitent la communauté académique à prendre ses distances avec la perspective réaliste qui a été privilégiée jusqu'alors, et qui stipule que les opportunités ont une existence propre indépendante des acteurs. Il convient au contraire d'adopter une perspective relativiste selon laquelle ce sont les acteurs, en l'occurrence les entrepreneurs, qui en s'engageant dans des activités de *sensemaking*, initient la formation des opportunités, c'est-à-dire l'émergence de marchés potentiellement générateurs de gains économiques.

Ce basculement conceptuel est parfaitement synthétisé par le passage suivant : « nous soutenons que, dans bien des circonstances, les opportunités sont "enactées", c'est-à-dire que les caractéristiques les plus saillantes d'une opportunité n'apparaissent qu'à travers la façon dont les entrepreneurs font sens de leurs expériences » (Gartner et al., 2003, p. 105). Plus loin les auteurs ajoutent : les « opportunités émergent [...], en ce sens qu'[elles] ne parviennent à l'existence qu'à l'issue des activités quotidiennes des individus » (*ibid.*, p. 109).

Comme nous l'avons souligné dans la première partie, la théorie de la découverte présente les opportunités indépendamment des acteurs, ce qui conduit à s'interdire toute réflexion prenant en compte la possibilité qu'a l'entrepreneur d'être en partie créateur de l'opportunité. Le processus de création de l'opportunité est alors négligé au profit d'une analyse du seul processus informationnel de recherche. Or, du point de vue de l'entrepreneur, poser la question de la recherche d'opportunité en tant que processus conduit à ne pas opérer sur le plan conceptuel de séparation entre un objet que l'on appellerait opportunité d'une part, et un phénomène associé que l'on appellerait processus de recherche d'autre part. Nous soutenons ainsi que pour un entrepreneur donné, une opportunité n'existe jamais indépendamment d'un travail d'élaboration lui ayant permis de construire un concept viable susceptible d'être créateur de valeur<sup>5</sup>. Un tel concept n'est pas donné *a priori* mais fait l'objet d'une construction voire d'un « bricolage entrepreneurial » pour reprendre l'expression de Baker et Nelson (2005).

Une perspective véritablement processuelle offre ainsi une vision alternative du phénomène de formation de l'opportunité. L'émergence de l'opportunité n'apparaît plus déterminée uniquement par un entrepreneur faisant preuve de vigilance comme c'est le cas dans la théorie de la découverte. En effet, du point de vue de l'entrepreneur, l'opportunité se construit plutôt à partir des interactions qu'il entretient avec son environnement économique ou relationnel. Autrement dit, l'opportunité d'affaires n'est plus simplement découverte par l'entrepreneur en tant qu'objet existant indépendamment de lui ; l'opportunité apparaît plutôt comme le résultat d'un processus émergent dans lequel l'entrepreneur tire parti des contingences (comprendre des possibilités sans caractère de nécessité) qui se présentent à lui.

---

<sup>5</sup> Sauf bien entendu à considérer des projets se réduisant à une imitation à l'identique d'une offre existante.

## 2- L'opportunité d'affaires, fruit de l'exploitation des contingences

L'exploitation des contingences chemin faisant par l'entrepreneur a donné lieu à une théorie dite de l'*effectuation*<sup>6</sup>, qui permet de penser le type de rationalité caractérisant l'action de l'entrepreneur au cours de l'émergence de l'opportunité. Cette théorie, présentée par Sarasvathy (2001, 2008), constitue un véritable tournant dans la manière d'aborder l'étude des opportunités.

Ces dernières ne sont plus envisagées comme des entités entièrement constituées s'offrant à la vigilance de l'entrepreneur. Il ne s'agit plus de données « en suspension » qu'il suffirait de découvrir : bien au contraire, les opportunités apparaissent comme des créations de l'entrepreneur. S'appuyant sur l'étude de 27 entrepreneurs expérimentés, Sarasvathy se donne pour objectif de proposer une théorie du mode de raisonnement de l'individu évoluant dans un contexte imprévisible, ambigu, dont il contribue à définir les contours. La théorie de l'*effectuation* se trouve particulièrement adaptée au cas de l'entrepreneur qui innove, par exemple en mettant sur le marché un nouveau produit. En effet, l'entrepreneur agit sans avoir au préalable des objectifs parfaitement définis dans la mesure où le marché n'existant pas, il se trouve privé d'historique, et donc largement ignorant de ce qu'il convient de faire pour y être compétitif. C'est ce que résume Baumol (1993, p. 200) lorsqu'il souligne que parce ce que « l'éventail des options possibles à un moment donné ainsi que leurs conséquences sont largement inconnues, les décisions entrepreneuriales ne peuvent résulter d'un processus d'optimisation (dans lequel des calculs mécaniques sont réalisés en réponse à un ensemble donné d'alternatives) ». Sarasvathy (2001) montre combien le processus entrepreneurial échappe à la rationalité classique où des finalités données déterminent les moyens utilisés. En fait le processus entrepreneurial correspond à « des processus d'*effectuation* où à partir d'un ensemble de moyens disponibles, on focalise l'analyse sur la manière dont l'entrepreneur tire bénéfice des contingences qui se présentent à lui ». Les « entrepreneurs utilisent des modes de raisonnement et d'action non-prédictifs qui construisent la soi-disante opportunité à travers un processus d'interaction avec les parties prenantes qui relève de l'*effectuation* [...]. En d'autres termes, les entrepreneurs se comportent souvent comme si l'opportunité est le résultat de leur action plutôt qu'un élément précurseur à celle-ci ». (Sarasvathy, 2004, p. 297). L'opportunité ne constitue, en cela, plus une donnée, c'est-à-dire une catégorie objective à découvrir ; l'opportunité résulte plutôt d'un processus de construction. Alvarez et Barney (2007, p. 13) vont, en ce sens, à la fois souligner que « les opportunités n'existent pas indépendamment des entrepreneurs », mais qu'« elles sont créées, de façon endogène, par les actions, réactions et mises en acte (*enactment*) des entrepreneurs qui explorent les façons de produire de nouveaux produits ou services (Baker et Nelson, 2005, Gartner, 1985, Sarasvathy, 2001, Weick, 1979) (*idem*, p. 15).

Il faut alors souligner que les éléments constitutifs de l'opportunité ne sont donc pas figés, qu'il s'agisse :

- du contenu même du projet de l'entrepreneur dans ses dimensions techniques ou produit,
- de la cible, du marché visé par l'entrepreneur,
- voire, de la caractérisation financière du projet.

L'ensemble des paramètres constitutifs – descriptifs de l'opportunité se forment au cours du temps dans un processus d'interaction entre l'entrepreneur et ses partenaires ou stakeholders.

---

<sup>6</sup> Tout comme le terme *enactment*, le terme *effectuation* est malaisé à traduire. Nous proposons le terme effectivité mais par commodité nous conserverons l'expression anglaise.

### III- Les apports d'une perspective processuelle pour étudier la formation des opportunités d'affaires

La perspective de la création d'opportunité invite à penser l'opportunité comme une entité construite au cours du temps, voire comme le fruit d'un processus de structuration (Chiasson et Saunders, 2005 ; Sarason, Dean et Dillard, 2006). Ce processus complexe est consubstantiel à ce qui se passe dans l'esprit de l'entrepreneur d'une part, dans les relations que ce dernier entretient avec son environnement d'autre part.

#### 1- L'opportunité d'affaires comme processus : une vision plus fine du phénomène

La dimension processuelle semble fondamentale. Si l'on peut s'interroger sur le contenu de ce concept, il convient de souligner combien cela conduit à repositionner la réflexion, prolongeant même – en cela – les approches récentes (Alvarez et Barney, 2007).

Van de Ven (1992) suggère trois façons de définir la notion de processus. Celle-ci peut être « (1) une logique qui explique une relation causale entre des variables dépendantes et indépendantes, (2) une catégorie de concepts ou de variables qui renvoie aux actions individuelles ou organisationnelles, et (3) une séquence d'évènements qui décrivent la façon dont les choses évoluent dans le temps » (p. 169). Dans la première définition, le processus en lui-même n'est pas observé ; dans la deuxième, on ne cherche pas à comprendre comment le changement se produit au cours du temps, mais s'il se produit sur des variables qui opérationnalisent le phénomène étudié. La perspective de la création conduit à suivre le troisième sens du terme processus<sup>7</sup>, car la formation des opportunités d'affaires doit être appréhendée dans une perspective de développement chronologique, c'est-à-dire suivant les séquences d'évènements, d'activités et d'étapes qui ont un impact sur sa dynamique d'évolution. Cette dynamique d'évolution débute avec la formulation d'une idée d'affaires, c'est-à-dire la mise en relation d'un produit et/ou d'un service avec une cible commerciale.

En effet, à l'instar de Bhave (1994) ou de Davidsson (2003), nous choisissons de faire commencer le processus entrepreneurial au moment où l'entrepreneur formule une idée d'affaires, c'est-à-dire manifeste la perception<sup>8</sup> d'un couple offre de produit (et/ou de service) - cible commerciale. La formulation de l'idée d'affaires constitue donc la première manifestation de ce que nous entendons par mise en relation d'une offre de produit (et/ou de service) avec une cible commerciale. Cette formulation de l'idée d'affaires est intuitive<sup>9</sup>, c'est-à-dire qu'elle relève d'une connaissance immédiate des choses résultant souvent d'un long travail intérieur, inconscient, d'associations et de connexions subjectives (Wacheux, 1996). Ainsi, comme le soulignent Dutta et Crossan (2005) : « *la source de toute action entrepreneuriale réside dans la réflexion semi-consciente initiale d'un individu [...] au sujet d'une idée d'affaires potentielle pour laquelle ce dernier sent le potentiel pour satisfaire les exigences actuelles ou émergentes des clients ou des clients potentiels* » (p. 436).

---

<sup>7</sup> Plus précisément, nous reprenons la définition de Pettigrew (1997) pour qui : un processus est « une séquence d'évènements individuels et collectifs, d'actions et d'activités qui se déroulent au cours du temps dans le cadre d'un contexte donné » (p. 338).

<sup>8</sup> Cette perception peut s'avérer être plus ou moins claire en début de processus. La formulation de l'idée d'affaires peut être rapprochée de la notion de vision émergente décrite par Filion (1990). Dans les deux cas, il s'agit de l'idée de produit ou de service originelle. Cette idée a vocation à évoluer voire à se transformer au fur et à mesure de l'avancement du projet et des rencontres faites par l'entrepreneur.

<sup>9</sup> Il convient de préciser que l'entrepreneur n'est pas nécessairement celui qui est à l'origine de l'idée d'affaires. Cette dernière peut, en effet, lui avoir été suggérée par un tiers. En revanche, il appartient à l'entrepreneur de transformer ce qui n'est au départ qu'une simple idée, en une véritable opportunité d'affaires.

La fin du processus est en revanche plus difficile à caractériser. Il existe en effet un consensus au sein de la communauté académique en entrepreneuriat pour considérer que la fin du processus de formation de l'opportunité ne peut être fixée de façon absolue. En effet si, sur le plan logique, la phase de formation de l'opportunité est suivie de la phase d'exploitation, ces deux phases se chevauchent bien plus qu'elles ne se suivent de façon linéaire (Bhave, 1994 ; Sarasvathy, 2001 ; Davidsson, 2003 ; Vohora et al. 2004). Par exemple, la formation de l'opportunité d'affaires peut se traduire par un début d'activité commerciale engageant l'entrepreneur dans un processus d'exploitation qui, à son tour, peut rétroagir sur l'idée d'affaires initiale et la modifier. C'est ainsi que Vohora et al. indiquent que sur les neuf cas de création d'entreprise qu'ils ont étudiés, l'idée d'affaires identifiée au départ ne s'est jamais avérée être celle exploitée par la suite. Dans tous les cas, l'opportunité a résulté d'un processus de cadrage et de recadrage itératif qui s'est déroulé sur plusieurs mois voire plusieurs années (Vohora et al., 2004, p. 156).

La caractérisation de la fin du processus de formation de l'opportunité d'affaires nous conduit à introduire dans la définition de l'opportunité d'affaires une dimension supplémentaire mentionnée dans la littérature : celle de mise en évidence par l'entrepreneur d'une possibilité de gain économique (Dutton et Jackson 1987 ; Kotler, 1999). Dans cette perspective, on peut considérer que le processus prend fin à partir du moment où l'entrepreneur parvient à mettre en évidence l'existence d'une telle possibilité de gain économique, obtenant ainsi en quelque sorte une validation de l'opportunité. Nous considérons, en effet, que c'est à partir du moment où l'entrepreneur fait en quelque sorte la démonstration de l'existence d'une telle possibilité de gain économique, qu'il devient véritablement possible de parler d'opportunité. Tant que cet élément n'est pas présent, on est dans le domaine de la simple idée d'affaires ou de la perception d'une opportunité potentielle, mais pas dans le domaine de l'opportunité d'affaires au sens plein du terme.

Pour juger de la validité d'une opportunité, nous considérons avec Harper (1996) que les résultats obtenus par l'entrepreneur quand il confronte son offre au marché, c'est-à-dire aux clients potentiels, sont de nature à fournir des indications bien plus probantes que les résultats obtenus sur le marché des facteurs de production en essayant, par exemple, de convaincre des détenteurs de capitaux d'investir dans le projet d'affaires. En effet, un investisseur décide d'investir ou non dans une jeune entreprise en fonction de l'idée qu'il se fait de l'acceptation de l'offre de l'entreprise par le marché. Or, l'investisseur est encore plus éloigné du marché potentiel que l'entrepreneur et risque donc au moins autant que ce dernier de se tromper. En définitive, le client potentiel est l'acteur le mieux placé pour apprécier si l'offre de l'entrepreneur est de nature à satisfaire ses attentes (Harper, *ibid.*, p. 208).

Nous suggérons donc qu'une opportunité est validée à partir du moment où l'entreprise parvient à atteindre un niveau de ventes significatif sur le plan quantitatif ou qualitatif. Dans le premier cas, l'offre proposée a réussi à convaincre un nombre suffisamment important de clients<sup>10</sup> pour estimer qu'elle est en voie de se faire une place sur le marché.

Si, dans un secteur s'adressant à des particuliers, le critère de ventes significatives s'appréciera en volume, dans un secteur s'adressant cette fois à des entreprises, le fait de signer un contrat commercial avec un client prestigieux (par exemple une grande entreprise bénéficiant d'une forte notoriété) peut en soi être jugé comme une vente significative. On est alors renvoyé au second cas où la validation s'opère sur le plan qualitatif : cette fois le fait d'obtenir une référence client à fort pouvoir symbolique peut être considéré comme une vente significative. Dans les deux cas, la validation de l'opportunité d'affaires précède généralement

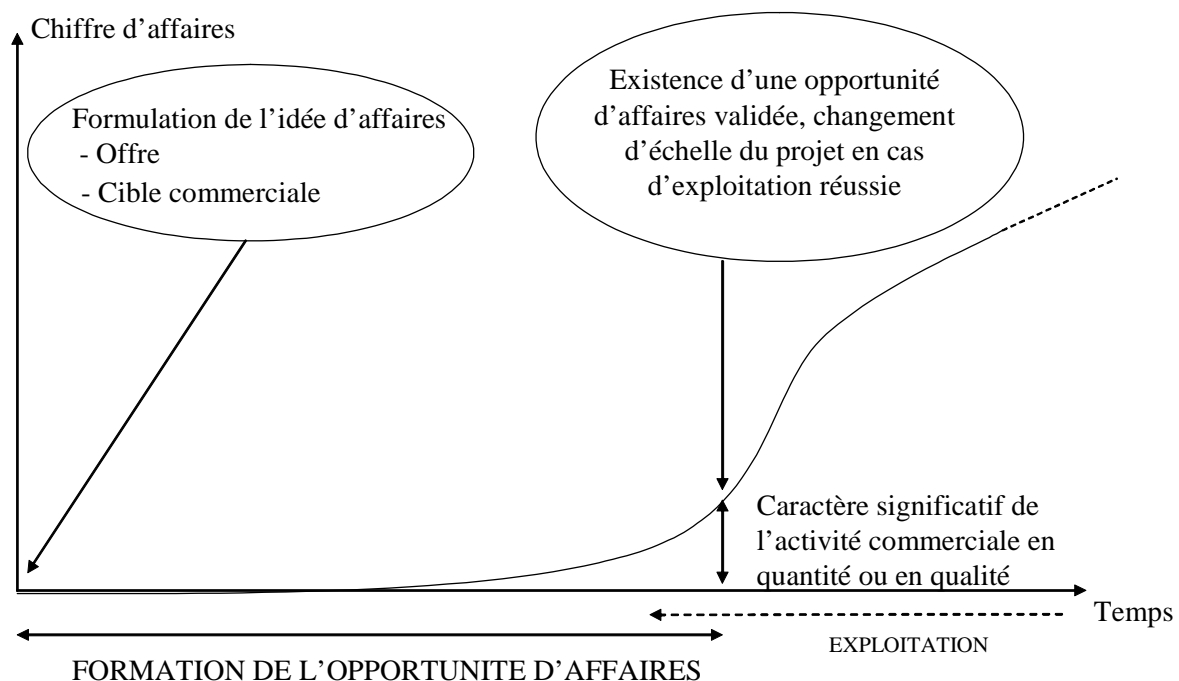
---

<sup>10</sup> Ce volume ne peut être apprécié qu'au cas par cas en fonction des particularités des secteurs économiques étudiés.

un changement d'échelle des activités, c'est-à-dire une forte croissance de l'activité en cas d'exploitation réussie de l'opportunité. Ainsi, si la notion de gain économique est consubstantielle à la notion d'opportunité d'affaires, ce n'est qu'à la suite d'une exploitation réussie de l'opportunité que l'entrepreneur « matérialise » ce gain économique<sup>11</sup> ou encore ce profit entendu comme la différence entre la valeur *ex-post* d'une combinaison de ressources<sup>12</sup> et le coût *ex-ante* d'obtention de ces ressources et de leur combinaison (Rumelt, 1987).

Entre le moment de la formulation de l'idée d'affaires et la phase d'exploitation<sup>13</sup>, il existe une phase intermédiaire<sup>14</sup>, qui peut se traduire le cas échéant par un début d'activité commerciale. Cette phase intermédiaire constitue le cœur du processus de formation de l'opportunité. Elle correspond à cette période pendant laquelle l'entrepreneur « teste » plus ou moins la pertinence de son idée d'affaires sur ses deux dimensions clés que sont les caractéristiques de l'offre et la cible commerciale (*cf.* figure 2).

**Figure 2 – L'opportunité d'affaires comme processus<sup>15</sup>**



**Evolution des croyances de l'entrepreneur évoluent quant à :**

- l'offre produit/service ?
- la cible commerciale ?

<sup>11</sup> La formation de l'opportunité n'est donc qu'une étape du projet entrepreneurial. Ce n'est qu'après l'exploitation de l'opportunité que l'on peut parler de succès ou d'échec du projet entrepreneurial sur le plan économique.

<sup>12</sup> D'une manière classique, il peut s'agir notamment de ressources humaines, matérielles ou financières.

<sup>13</sup> La phase d'exploitation se distingue de la phase antérieure moins par la nature des activités réalisées par l'entrepreneur que par un changement d'échelle, c'est-à-dire une extension des activités réalisées précédemment.

<sup>14</sup> Si Olson (1985) utilise le terme innovation, Bhave (1994) évoque quant à lui la notion de développement du concept d'affaires (« *business concept development* ») pour désigner cette phase d'évolution de l'idée initiale conduisant à une application commerciale nouvelle.

<sup>15</sup> Notons à ce stade que les trois phases mentionnées ne s'enchaînent pas de façon linéaire, bien au contraire. Il existe nécessairement des chevauchements de phases ainsi que des retours sur phases notamment entre la validation et l'exploitation. Cela explique pourquoi l'entrepreneur peut *in fine* développer un concept auquel il ne pensait absolument pas au départ.

Ainsi, le processus formation des opportunités d'affaires peut se penser comme un ensemble d'activités menées par l'entrepreneur. Ces dernières sont reliées entre elles par des flux d'informations et d'interprétations, qui se combinent pour fournir un produit et/ou un service bien défini à une cible commerciale clairement identifiée.

Une telle vision du processus entrepreneuriale invite à la fois à entrer dans « la boîte noire » des raisonnements de l'entrepreneur (Gaglio et Katz, 2001), afin de « capturer l'essence du phénomène » qui est à rechercher du côté des capacités interprétatives de l'entrepreneur (Gartner, Carter et Hills, 2003), mais aussi à insister sur l'aspect processuel.

L'entrepreneur n'est pas un être isolé. Bien au contraire, il s'appuie sur des parties prenantes extérieurs susceptibles de lui fournir des ressources utiles à son projet d'affaires (Aldrich et Zimmer 1986 ; Hoang et Antoncic, 2003). Il s'agit alors de cerner les processus cognitifs et sociaux à l'œuvre dans la formation des opportunités, de cerner le parcours suivi par un entrepreneur pour transformer une idée d'affaires en opportunité en situant son action dans un contexte institutionnel. En cela, des travaux se font jour qui relèvent d'une tradition différente de celle privilégiée jusqu'ici au sein de l'OBV car ils mettent l'accent sur la dimension processuelle du phénomène d'émergence des opportunités sans présupposer une vision linéaire. Là semble résider un aspect essentiel de l'analyse. Si Alvarez et Barney (2007) contrastent les « actions entrepreneuriales efficaces » dans un contexte de découverte et de création, il est frappant de constater que leur analyse se focalise sur des caractéristiques, sans s'interroger plus avant sur la conception même du processus de formation des opportunités. Nous proposons de définir la formation de l'opportunité d'affaires comme le processus conduisant l'entrepreneur à mettre en relation un produit (et/ou un service) avec une cible commerciale et se traduisant par la mise en évidence de l'existence d'une possibilité de gain économique<sup>16</sup>.

Il ne s'agit donc plus ici de reconnaître une opportunité préexistante, mais plutôt d'être attentif à la construction du projet entrepreneurial, en sachant que celui-ci pourra être, *in fine*, plus ou moins éloigné de l'idée initiale.

## **2- La construction cognitive et sociale des opportunités d'affaires : vers de nouvelles voies de recherche**

Le fait de s'intéresser au parcours cognitif de l'entrepreneur au cours de la formation de l'opportunité d'affaires, revient à s'interroger sur la dynamique d'apprentissage de ce dernier. On rejoint alors des travaux parfois anciens qui ont mis en avant la capacité d'apprentissage de l'entrepreneur comme facteur essentiel de sa réussite (Livian et Marion, 1991 ; Bruyat, 1993, Guth et *al.*, 1991, Bouchikhi, 1991). Plus récemment, Minniti et Bygrave (2001) vont un pas plus loin en soulignant que l'apprentissage est consubstantiel à la démarche entrepreneuriale dans la mesure où les actions entreprises pour tenter de mettre en œuvre ce qui au départ n'est qu'une simple idée d'affaires, conduisent nécessairement l'entrepreneur à acquérir de nouvelles connaissances sur son projet, donc à apprendre. C'est ce qui fait dire à Smilor (1997) que « les entrepreneurs qui réussissent sont des apprenants exceptionnels. Ils apprennent en toutes circonstances. Ils apprennent de leurs clients, de leurs fournisseurs et tout particulièrement de leurs concurrents. Ils apprennent de leurs collaborateurs et de leurs associés. Ils apprennent d'autres entrepreneurs. Ils apprennent par l'expérience. Ils apprennent par l'action. Ils apprennent de ce qui marche et chose plus importante, de ce qui ne marche pas » (p. 344).

---

<sup>16</sup> Cette définition de l'opportunité pose la question de la fin du processus et de son opérationnalisation. Cette question sera abordée au cours du chapitre 5 dans la section 2.2 consacrée aux frontières temporelles de l'objet d'étude (pp. 138-141).

Ainsi, le fait que l'entrepreneur soit capable d'apprendre signifie qu'il sait s'adapter aux situations les plus diverses qui se présentent à lui, y compris les situations inattendues. Pour y parvenir, il fait évoluer ses idées ou ses croyances en fonction des expériences qu'il vit au cours de la conduite de son projet d'affaires (Corbett, 2005 ; Dimov, 2007). Cependant rares sont les études empiriques qui à l'instar de Ravasi et Turati (2005) tentent de conduire des investigations sur la manière dont l'entrepreneur effectue ses apprentissages dans une perspective processuelle ; une telle perspective impliquant de définir des descripteurs de la dynamique d'apprentissage afin d'observer comment celle-ci se déploie au cours du temps.

Dès lors toute une série de questionnements nouveaux s'offre à la communauté académique :

- comment l'entrepreneur procède-t-il concrètement pour trouver le chemin devant le conduire à une opportunité entendue comme la validation d'une idée d'affaires ?
- S'en remet-il à son intuition ou au contraire, se tourne-t-il vers des démarches plus rationnelles ?
- Privilégie-t-il la réflexion pour donner du sens aux situations rencontrées ou au contraire, tend-il à donner le primat à l'action, c'est-à-dire à l'expérimentation quitte à faire des erreurs dont il essaiera de tirer les enseignements par la suite ?

Là également, la théorie de la création ouvre la voie à un programme dédié à l'apprentissage entrepreneurial dans une perspective dynamique ; programme de recherche qui reste pour l'essentiel à explorer. Une analyse microsociologique des conduites et des activités de l'entrepreneur qui place la notion d'interaction au cœur de la recherche en découle. En effet, les interactions de l'entrepreneur permettent de penser à la fois son action individuelle ainsi que ses initiatives collectives. Ainsi, nous nous focalisons, non pas sur le porteur de projet individuel ou sur l'équipe entrepreneuriale, mais sur le lien qui unit les individus de manière à placer la relation au centre du dispositif d'observation et d'analyse.

Le choix d'une telle unité d'analyse se justifie par le fait que nombre d'études empiriques font ressortir que la formation d'opportunité repose bien sur des échanges dans le temps entre l'entrepreneur et son entourage (Nelson et Baker, 2005 ; Ravasi et Turati, 2005 ; Fletcher, 2006). Mais, si l'on met l'accent sur la dimension d'échange des interprétations, de confrontation et de discussion entre l'entrepreneur et ses parties prenantes, il convient également d'être attentif au fait que ces échanges de vues sont réalisés autour d'un projet visant à définir une offre de produits (et/ou de services), à la mettre en relation avec une cible commerciale de manière à mettre en évidence une possibilité de gain économique (*cf.* Bréchet et *al.*, 2009).

La perspective processuelle souligne le fait que l'opportunité d'affaires n'est pas découverte *in extenso* par un entrepreneur isolé et vigilant : l'opportunité se construit dans la durée sur la base des interactions répétées entre l'entrepreneur et son environnement<sup>17</sup>, ce qui permet de saisir les dynamiques à l'œuvre. Ces dynamiques concernent les évolutions entre chacune des dimensions : l'individu, son insertion sociale – ou ses parties prenantes – co-évoluent, interagissent, dans le temps, permettant à l'opportunité de se forger, d'évoluer, puis de se stabiliser. En cela, l'analyse du contexte relationnel du porteur de projet est essentielle pour saisir la construction de l'opportunité d'affaires. De ce point de vue l'approche approfondit les analyses menées dans le cadre de l'OBV : il ne s'agit plus de découvrir une opportunité préexistante mais de s'intéresser à la façon dont l'opportunité d'affaires est créée. Selon les

---

<sup>17</sup> L'environnement de l'entrepreneur englobe notamment les « parties prenantes » qui regroupent aussi bien les acteurs participant activement au développement du projet (associés, relations d'affaires, *etc.*) que les individus faisant partie du réseau social de l'entrepreneur, et pouvant être sollicités ponctuellement au cours de l'avancement du projet (famille, amis, *etc.*).

cas de figure, selon le type d'opportunité, et selon le contexte relationnel, les dynamiques de construction seront diverses, qui souligneront à la fois le bricolage de l'entrepreneur (Baker et Nelson, 2005) dans un contexte de contrainte (Sarasvathy, 2001). Cependant, le travail d'élaboration sera mis au premier plan, conduisant le chercheur à être attentif au déploiement du projet dans le temps. Le chercheur se met ainsi en situation d'étudier pourquoi et comment une opportunité pourra être, *in fine*, être plus ou moins éloigné de l'idée initiale, comment le porteur de projet pourra avoir bénéficié d'aides et conseils extérieurs l'aidant à mieux qualifier le contenu, la pertinence, la faisabilité et la rentabilité du projet. En outre, la perspective processuelle nous conduit à être attentif à l'évolution – à la co-construction – des diverses dimensions : la construction du projet entrepreneurial s'inscrit dans une dynamique entretenue par l'entrepreneur et son environnement. Ceux-ci ont ainsi toute chance de se transformer, modifier, d'évoluer au cours du temps.

Les dynamiques étudiées concernent également les mutations au sein même des relations : l'individu ou son insertion sociale (parties prenantes) peuvent eux-mêmes connaître des mutations, qu'il s'agisse de la maîtrise, appropriation de nouvelles compétences (ainsi de compétences de gestion d'un créateur ingénieur, par exemple), ou de la déformation des liens entretenus par le créateur avec son environnement, voire avec son projet. Il ne faut pas négliger non plus le fait que l'entrepreneur est porteur d'un projet de vie à côté de son projet de création d'entreprise. Ainsi si l'on reprend Bruyat (1994) sera-t-on attentif à la dialogique entre ces deux projets qui peuvent être complémentaires ou conflictuels. Ce faisant, la perspective processuelle conduit à percevoir l'entrepreneur comme un acteur qui peut être conduit, pour porter son projet, à faire évoluer les partenaires avec lesquels il traite, échange des perceptions et argumentations (Burt, 1992)<sup>18</sup>.

En cela, la grille de lecture proposée permet de sortir des schémas monistes d'analyse et de mieux rendre compte de la diversité des observations effectuées. Au-delà de ce constat général, il est important de noter que ceci ouvre la voie à un ensemble de travaux empiriques à conduire, ce qui marque plus le point de départ d'un programme de recherche que son aboutissement.

## Conclusion

Cette contribution montre qu'une mise en perspective de la littérature consacrée à la notion d'opportunité permet d'ouvrir la voie à des questionnements intéressants en entrepreneuriat et en sciences de gestion. Nous sommes partis des travaux issus de la tradition économique autrichienne pour montrer en quoi ceux-ci sont restés en quelque sorte « prisonniers » d'une vision de l'opportunité d'affaires en tant qu'objet existant en lui-même, c'est-à-dire pouvant être pensé indépendamment de l'entrepreneur. Une voie beaucoup plus féconde pour les sciences de gestion consiste, selon nous, à partir du point de vue de l'entrepreneur au moment de la formulation de l'idée d'affaires, ce qui permet de proposer une conception alternative de l'opportunité mettant l'accent sur sa nature fondamentalement duale : les asymétries d'informations qui existent au sein du système socio-économique sont à l'origine de l'existence de toute opportunité et contraignent l'action entrepreneuriale. Cependant l'action et la réflexion de l'entrepreneur, de manière réciproque donne véritablement corps à l'opportunité en mettant en évidence de véritables possibilités de gain économique. Notre analyse conduit à expliciter deux voies de recherche complémentaires de nature à contribuer à l'avancement des travaux et des résultats obtenus dans le champ académique. Il apparaît en effet qu'une démarche d'analyse des opportunités d'affaires comme construction sociale et cognitive puissent apporter des résultats significatifs quant à la compréhension du construit.

---

<sup>18</sup> Notons qu'il est possible, aussi bien, de constater la faiblesse d'interactions avec des parties prenantes et le fait que le porteur de projet n'adoptera pas une attitude proactive dans la gestion de ses parties prenantes.

En outre, en prenant en compte de manière explicite le facteur temps, une telle approche offrirait aux praticiens, c'est-à-dire aux entrepreneurs potentiels ainsi qu'aux professionnels de l'accompagnement, une image sans doute moins lisse mais certainement plus juste des capacités réflexives et des compétences relationnelles nécessaires à la validation des affaires et à l'exploitation des opportunités.

## BIBLIOGRAPHIE

- H. Aldrich et C. Zimmer, « Entrepreneurship Through Social Networks », in D. L. Sexton et R. W. Smilor (eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge, MA, p. 3-23, 1986.
- S. A. Alvarez et J. B. Barney, « Discovery and Creation : Alternative Theories of Entrepreneurial Action », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n°1, p. 11-26, 2007.
- A. Ardichvili, R. Cardozo et S. Ray, « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°1, p. 105-23, 2003.
- T. Baker et R. E. Nelson, « Creating Something from Nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 2005.
- W. J. Baumol, « Entrepreneurship in economic theory », *The American Economic Review*, vol. 58, n°2, p. 64-71, 1968.
- W. J. Baumol, « Formal Entrepreneurship Theory in Economics : Existence and Bounds », *Journal of Business Venturing*, vol. 8, n°3, p. 197-210, 1993.
- H. Bouchikhi, « Apprendre à diriger en dirigeant », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, n°4, p. 56-63, 1991.
- P.-P. Bréchet, N. Schieb-Bienfait et A. Desreumaux, « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n°1, p. 37-54, 2009.
- C. Bruyat, « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, nov-déc, p. 87-99, 1994.
- R. S. Burt, *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Harvard Business Press, Cambridge, MA, 1992.
- M. Casson, *The entrepreneur*, Barnes & Noble Books, Totowa, NJ, 1982. Trad. Franç. : *L'entrepreneur*, Economica, Paris, 1991.
- M. Chiasson et C. Saunders, « Reconciling Diverse Approaches to Opportunity Research Using the Structuration Theory », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n°6, p. 747-767, 2005.
- P. Davidsson et B. Honig, « The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°3, p. 301-331, 2003.
- T. J. Dean et J. S. McMullen, « Market Failure and Entrepreneurial Opportunity », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 2002.
- J. T. Eckhardt et S. A. Shane, « Opportunities and Entrepreneurship », *Journal of Management*, vol. 29, n°3, p. 333-349, 2003.
- D. E. Fletcher, « Entrepreneurial Processes and the Social Construction of Opportunity », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 18, n°5, p. 421-440, 2006.
- C.M. Gaglio, « Opportunity Identification : Review, Critique and Suggested Research Directions », in J. A. Katz et R. H. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT, p. 139-202, 1997.
- C.M. Gaglio et J. A. Katz, « The Psychological Basis of Opportunity Identification : Entrepreneurial Alertness », *Small Business Economics*, vol. 16, n°2, p. 95-111, 2001.
- C. M. Gaglio et R. P. Taub, « Entrepreneurs and Opportunity Recognition », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, p. 136-147, 1992.
- W.B. Gartner, N. M. Carter et G. E. Hills, « The Language of Opportunity », in C. Steyaert & D. Hjort (eds.), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, p. 103-124, 2003.
- W. D. Guth, A. Kumaraswamy et M. McErlean, « Cognition, Enactment and Learning in the Entrepreneurial Process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA : Babson College, p. 242-253, 1991.
- F. A. Hayek, « The Use of Knowledge in Society », *The American Economic Review*, vol. 35, n°4, p. 519-530, 1945.
- G. E. Hills, « Opportunity Recognition by Successful Entrepreneurs : A Pilot Study », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, p. 105-117, 1995.
- H. Hoang et B. Antoncic, « Network-based Research in Entrepreneurship. A Critical Review », *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°2, p. 165-187, 2003.

- S. Kaish et B. Gilad, « Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives : Sources, Interests, General Alertness », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n°1, p. 45-61, 1991.
- I. M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago 1973.
- I. M. Kirner, *Perception, Opportunity and Profit*, University of Chicago Press, Chicago 1979.
- B. Klein, « Opportunity Discovery, Entrepreneurial Action, and Economic Organization », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n°3, p. 175-190, 2008.
- Y-F. Livian et S. Marion, « De l'évaluation des projets de création d'entreprises au pronostic de succès », *Revue Internationale PME*, vol. 4, n°1, p. 107-129, 1991.
- W. Long et W. E. McMullan, « Mapping the New Venture Opportunity Identification Process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA, p. 567-591, 1984.
- M. Minniti et W. Bygrave, « A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n°3, p. 5-13, 2001.
- L. von Mises, *Human Action*, Yale University Press, New Haven, 1949. Trad. Franç. : *L'action humaine*, PUF, Paris, 1986.
- A. M. Pettigrew, « What is a Processual Analysis ? », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n°4, p. 337-348, 1997.
- D. Ravasi et C. Turati, « Exploring Entrepreneurial Learning : A Comparative Study of Technology Development Projects », *Journal of Business Venturing*, vol. 20, n°1, p. 137-164, 2005.
- S. D. Sarasvathy, « Causation and Effectuation : Towards a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°2, p. 243-288, 2001.
- S. D. Sarasvathy, « Constructing Corridors to Economics Primitives : Entrepreneurial Opportunities as Demand-Side Artefacts », in J. Butler (ed.), *Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior*, Information Age Publishing, Greenwich, CN, p. 291-312, 2004.
- S. D. Sarasvathy, *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar, Cheltenham, 2008.
- J. A. Schumpeter, *Theorie des wirtschaftlichen Entwicklung*, Dunker und Humblot, Leipzig, 1912. Trad. Franç. : *Théorie de l'Evolution Economique*, Dalloz, Paris, 1935.
- S. Shane, « Prior Knowledge and the Discovery of the Entrepreneurial Opportunity », *Organization Science*, vol. 11, n°4, p. 448-469, 2000.
- S. Shane, *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Northampton, MA, 2003.
- S. Shane et S. Venkataraman, « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, p. 217-226, 2000.
- R. W. Smilor, « Entrepreneurship : Reflections on a Subversive Activity », *Journal of Business Venturing*, vol. 12, n°5, p. 341-346, 1997.
- S. Venkataraman, « The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research », in J. A. Katz et R. H. Brockhaus (eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, p. 119-138, 1997.
- A. H. Van de Ven « Suggestions for Studying Strategy Process : A Research Note », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°3, p. 169-188, 1992.
- T. Verstraete et A. Fayolle, « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n°1, p. 33-52, 2005.
- K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1995.
- S. A. Zahra, « The Virtuous Cycle of Discovery and Creation of Entrepreneurial Opportunities », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, n°3, p. 243-257, 2008.