

*V<sup>ème</sup> congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat  
Sherbrooke (Canada), du 4 au 5 octobre 2007*

**Capital social et identification et exploitation d'opportunités entrepreneuriales en  
contexte camerounais: une étude pilote (\*)**

Raphaël NKAKLEU

Chargé de cours à l'ESSEC de Douala

Chercheur au CERAME (Centre d'Etudes et de Recherches Africaines en Management et  
Entrepreneuriat) de l'ESSEC de Douala

Chercheur associé au BETA, UMR n° 7522 du CNRS Strasbourg

BP 1931 Douala Cameroun

nkakleu@hotmail.com

Résumé : Cette communication présente le rôle du capital social et des réseaux dans l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires en contexte social camerounais. L'utilisation d'une approche exploratoire par étude de cas permet de mettre en relief l'importance des liens forts dans la génération et l'exploitation d'occasions d'affaires, atténuant ainsi la figure héroïque de l'entrepreneur « solo ».

Mots clés : Capital social ; Réseaux ; opportunités entrepreneuriales ; entrepreneurs camerounais.

---

(\*) L'auteur remercie l'évaluateur n° 63 pour ses précieux commentaires.

## **Capital social et identification et exploitation d'opportunités entrepreneuriales en contexte camerounais: une étude pilote**

Résumé : Cette communication présente le rôle du capital social et des réseaux dans l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires en contexte social camerounais. L'utilisation d'une approche exploratoire par étude de cas permet de mettre en relief l'importance des liens forts dans la génération et l'exploitation d'occasions d'affaires, atténuant ainsi la figure héroïque de l'entrepreneur « solo ».

### **Introduction**

La notion d'opportunité est une problématique de l'entrepreneuriat en ce sens que l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires constituent des étapes importantes de toute création d'entreprise. Pour mieux comprendre ce que sont l'opportunité entrepreneuriale et les facteurs qui l'expliquent, Tremblay et Carrier (2006) soulignent trois perspectives : une perspective objectiviste (Kirzner, 1985 ; Shane et Venkataraman, 2000) considère l'information disponible et la vigilance de l'entrepreneur comme facteurs influençant le processus d'identification et/ou de découverte d'opportunité. La deuxième perspective plus subjective (Krueger, 2000 ; Gartner, Carter et Hills, 2003, cité par Tremblay et Carrier, 2006, p. 70) fait état d'un processus essentiellement cognitif de reconnaissance ou de perception des opportunités qui dépend de la personnalité et des modes de pensée du futur entrepreneur. Enfin, la troisième perspective est constructiviste (De Koning, 2003 ; Hills, Shrader et Lumpkin, 1999) et explique la création et le développement des opportunités par les processus d'apprentissage qui peuvent se faire à travers les réseaux sociaux et relationnels.

S'agissant de la perspective constructiviste sur laquelle porte cette communication, la littérature en Entrepreneuriat se réfère à l'étude classique de Granovetter (1973) qui a désigné le capital social comme une accumulation de relations sociales encadrées dans les réseaux des individus. Elle affirme que le capital social permet aux entrepreneurs d'accéder à des ressources et

opportunités exclusives. En particulier, des travaux récents (Hills et al., 1997 ; Chabaud et Ngijol, 2005 ; Verstraete et Saporta, 2006 ; Arenius et de Clercq, 2005 ; Singh et al., 1999 ; Davidsson et Honig, 2003) associent au capital relationnel des vertus en termes de découverte et d'exploitation d'opportunités entrepreneuriales, celles-ci étant considérées comme des solutions pertinentes pour satisfaire une demande et créer de la valeur.

L'objet de cette communication est l'analyse, au travers d'une approche exploratoire par étude de cas, de l'apport du capital social et des réseaux dans l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires en contexte social camerounais. Dans un premier temps, nous rappellerons quelques écrits significatifs soutenant la thèse de la pertinence de la perspective constructiviste du processus d'identification d'opportunité. Nous explorerons, dans un deuxième temps, une étude pilote portant sur trois études de cas d'entrepreneurs sélectionnés de manière à diversifier leur profil et à analyser leurs comportements en matière d'identification et d'exploitation d'opportunités entrepreneuriales. Dans un troisième temps, nous montrerons que l'identification et l'exploitation d'occasions d'affaires<sup>1</sup> sont fortement affectées par la nature du capital social ainsi que la nature des réseaux et de liens sociaux sollicités. Ce qui nous conduit, dans un quatrième et dernier temps, à suggérer l'ancrage de la perspective constructiviste du processus d'identification d'opportunités dans le contexte socioculturel des entrepreneurs.

## **1. Pertinence de la perspective constructiviste d'identification et d'exploitation d'opportunités d'affaires**

Comment définit-on l'opportunité et quelle conceptualisation retenir ? Dans quelle mesure le capital social et les réseaux peuvent-ils expliquer l'identification et l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette première partie, conceptuelle et théorique.

### **1.1 La conceptualisation de l'opportunité d'affaires**

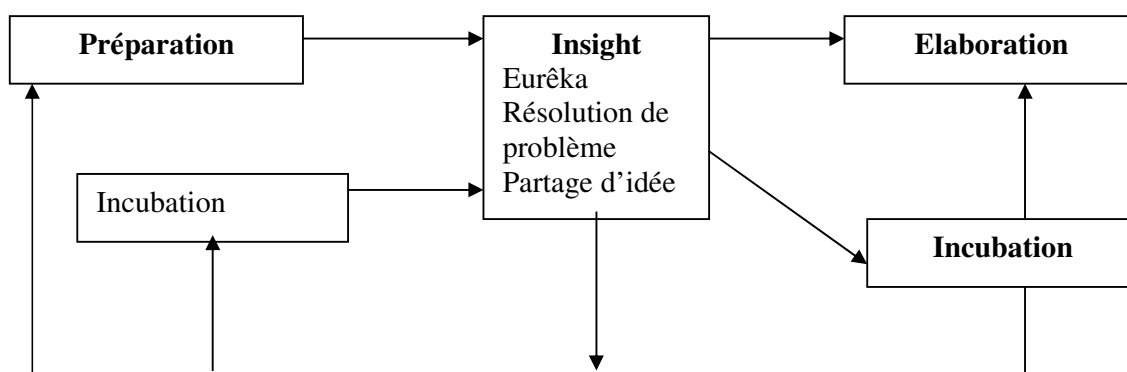
Des auteurs ont apporté plusieurs définitions au concept opportunité entrepreneuriale. Hernandez (2001, p. 71) considère que l'occasion d'affaires est plus qu'une simple idée en

---

<sup>1</sup> Les concepts d'opportunités et d'occasions d'affaires sont interchangeable.

ce sens « qu'il faut pressentir le potentiel d'exploitation pour en tirer profit ». D'après Morris (1998, p. 26, cité par Borges, Simard et Fillion, 2005, p. 22), une occasion d'affaires « can be defined as a favorable set of circumstances creating a need or an opening for a new business concept ». Pour Eckhardt et Shane (2003, p. 36), les opportunités entrepreneuriales sont des “situations in which new goods, services, raw materials, markets and organizing methods be introduced through the formation of news means, ends, or means-ends relationships”. On peut ainsi constater que l'opportunité d'affaires est un *construit* susceptible de générer le profit et la valeur et, à ce titre, elle est à la base de la création d'entreprise. Dans ces conditions, nous pouvons caractériser le processus de reconnaissance d'opportunité d'affaires en ayant recours, parmi les modèles existants (Tremblay et Carrier, 2006) à celui de Hills et al. (1999) qui nous semble plus intéressant. Ce modèle (Figure 1) compte 5 phases -la préparation, l'incubation, l'*insight*, l'évaluation et l'élaboration -. Les phases *insight* (identification) et élaboration (exploitation) constituent deux étapes cruciales du processus de création d'entreprise et sont directement concernées dans le contexte de cette communication.

**Figure 1** : Processus de reconnaissance d'opportunités de Hills et al. (1999)



La phase *insight* est celle de la reconnaissance ou encore de l'identification de l'opportunité d'affaires. C'est au cours de cette phase que peut survenir un eurêka ; c'est aussi le moment précis où la résolution du problème est possible ; enfin, ce moment est la résultante de l'interaction avec un réseau social. Dans ce dernier cas, nous verrons plus loin que la nature de l'interaction sollicitée peut faciliter ou non la génération de l'occasion d'affaires.

La phase d'élaboration correspond, quant à elle, à l'exploitation de l'opportunité entrepreneuriale. Le futur entrepreneur va procéder à la planification des tâches, à l'exécution des tâches et des plans. Aussi, peut-on constater que les informations et les tâches réalisées dans les phases identification et exploitation d'opportunités d'affaires ne sont pas identiques et se complètent dans le cadre du processus de création d'entreprise. A cet égard, on pourrait rejoindre d'autres auteurs (Shane et Venkataraman, 2000 ; Tremblay et Carrier, 2006) qui soulignent que l'identification et l'exploitation d'opportunités sont deux phases n'impliquant pas nécessairement le même individu. Ce qui rend nécessaire l'analyse du rôle et de la nature du capital social ainsi que des réseaux et de liens sociaux dans la « construction d'opportunité ».

## **1.2 Capital social, réseaux sociaux et « construction d'opportunité d'affaires »**

Tout en considérant l'individu en tant qu'acteur privilégié du processus d'identification d'opportunités et compte tenu de leurs capacités cognitives limitées, les réseaux sociaux (De Koning, 2003 ; Arenius et De Clercq, 2005 ; Aldrich et Zimmer, 1986) et le capital social (Davidsson et Honig, 2003) permettent de combler les limites personnelles des entrepreneurs. A cet effet, ils constitueraient un levier d'identification et d'exploitation d'opportunités.

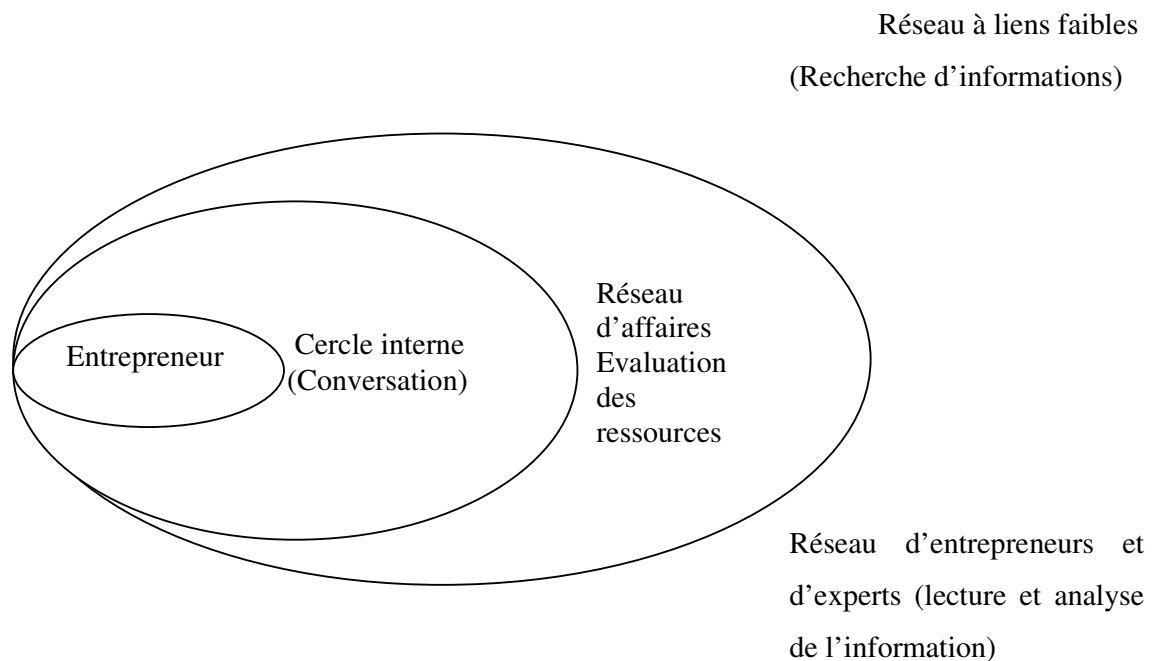
Pour ce qui concerne les réseaux, il semble que la densité et la diversité des liens sociaux dans un réseau tout comme une plus grande accessibilité à des réseaux peuvent faciliter la concrétisation du processus entrepreneurial. Cette affirmation se fonde sur des travaux classiques de Burt (1992) et de Granovetter (1973) sur l'importance des liens faibles, caractéristiques des liens entre personnes éloignées et qui se voient rarement, dans le processus d'identification d'opportunités. Dans cette veine, Chabaud et Ngijol (2005) ont approfondi le lien entre la théorie des réseaux sociaux et le processus d'identification d'opportunités en montrant que les entrepreneurs peuvent utiliser voire adapter leurs réseaux pour faire aboutir rapidement le processus entrepreneurial.

Les résultats des études empiriques attestent le rôle important des réseaux sociaux dans le processus d'identification d'opportunités en permettant de repousser les frontières des connaissances (Tremblay et Carrier, 2006, p. 77). Singh, Hybels et Lumpkin (1999) ont montré à partir d'une étude de 256 entrepreneurs que, ceux possédant de contacts à liens

faibles (réseaux relationnels secondaires) ont identifié un nombre d'opportunités plus grand, à l'opposé des entrepreneurs dont le réseau relationnel est primaire, constitué de personnes proches et familières (liens forts). Les travaux de Arenius et De Clercq (2005) aboutissent aux mêmes conclusions. Les résultats de leur étude comparative des résidents de secteurs urbains et ruraux ont montré que les résidents urbains, associés à des réseaux élargis (liens faibles), avaient identifié davantage d'opportunités que les résidents ruraux, plus enclins à nouer des contacts avec des familiers et des amis (liens forts).

De Koning (2003) adopte, quant à elle, une approche sociocognitive du développement de l'opportunité et propose un modèle intégrateur de plusieurs concepts. Le développement d'une opportunité, selon elle, passe par une série d'activités cognitives catégorisées en activités de collecte d'information et en activités de création du concept. La première catégorie inclut la recherche, la lecture et l'analyse de l'information tandis que la deuxième catégorie regroupe les activités d'évaluation des ressources et de conversation (*thinking-through-talking*). Sur la base d'entrevues réalisées avec des *serial entrepreneurs*, l'auteur fait un rapprochement entre chacune de ces activités et le contexte social

Figure 1 : Activités cognitives et contexte social (source : De Koning, 2003, traduction de Tremblay et Carrier, 2006, p. 78)



Le cercle interne est composé de proches, de famille et d'amis. De Koning (2003) y associe les activités de *thinking-through-talking*, c'est-à-dire des différentes conversations qui permettent à l'entrepreneur de définir sa vision et de détailler son projet. Le réseau d'affaires est relié spécifiquement à un projet d'entreprise ; l'entrepreneur y a recours pour développer une opportunité par l'évaluation des ressources. Le cercle interne et le réseau d'affaires correspondent au réseau à liens forts, ce que nous qualifions de réseau relationnel primaire. Le réseau à liens faibles est, quant à lui, composé de personnes avec lesquelles l'entrepreneur est rarement en contact, et apparaît fort utile dans le contexte des activités de recherche d'information. C'est ainsi que le réseau d'entrepreneurs et d'experts facilite la lecture et l'analyse d'informations utilisées par l'entrepreneur pour développer l'opportunité. Finalement, dans le modèle proposé par De Koning (2003) que nous allons utiliser comme cadre conceptuel, nous retenons que l'individu développe une opportunité d'affaires en interagissant avec différents réseaux. Dans cette veine, non seulement les réseaux de l'entrepreneur sont multiples, mais le capital social en découlant aussi (Tremblay et Carrier, 2006, p. 79).

Le capital social est une ressource importante pour l'entrepreneur dans la mesure où il donne accès à des informations utiles. Plusieurs définitions ont été données au capital social sans pour autant réduire l'ambiguïté du concept. Bourdieu (1986, cité par Tremblay et Carrier, p. 79) le définit comme « l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances et de reconnaissance mutuelles ». Pour Coleman (1990), il s'agit des connaissances, normes et règles partagées et utilisées par les individus dans leurs interactions. Lin (2001, p. 24), quant à lui, le définit comme des « resources embedded in a social structure, which are accessed/mobilized in purposive actions ». Pour Callois (2004), le capital social est un ensemble de ressources qu'un individu bénéficie de ses rapports sociaux. Pour cet auteur, il existe une distinction entre le capital social et les relations sociales : « ces dernières ont un attribut de flux, alors que le capital social est un stock. Avoir du capital social, c'est donc être en mesure de mobiliser les relations sociales à son avantage » (Callois, 2004, p. 554).

Bien qu'il existe une différence entre capital social et « relations sociales », nous pensons comme Tremblay et Carrier (2006) que les deux concepts sont liés, ce d'autant plus que la source du capital social se trouve dans la structure et le contenu des relations entre les acteurs sociaux (Adler et Kwon, 2002). Ceci étant, les bénéfices reposent sur la transmission de l'information, la réduction de l'opportunisme et la coopération (Callois, 2004) du fait que les

acteurs sociaux éprouvent un sentiment d'appartenance fondé sur la confiance et la loyauté, et les relations d'entraide.

Par exemple, le capital social peut permettre de réduire les obstacles au développement entrepreneurial comme le manque de créativité, le manque de compétences ou encore le manque de connaissances. Le capital social, comme le suggèrent Davidsson et Honig (2002), peut alors être étudié en mettant l'accent soit sur les liens externes (*bridging*) entre l'entrepreneur et le réseau d'experts, soit sur les liens internes (*bonding*) entre l'entrepreneur et ses proches, familles et amis.

Finalement les réseaux de l'entrepreneur tout comme le capital social en découlant jouent un rôle primordial dans le processus d'identification d'opportunités d'affaires en ce sens qu'ils participent à l'identification et à l'exploitation d'opportunité d'affaires. Plus précisément, étant donné que l'idéal type de culture en contexte camerounais est communautaire (Bollinger et Hofstede, 1987 ; Kamdem, 2002), nous formulons la proposition selon laquelle le capital social de liens internes (*bonding social capital*) et les liens forts (réseaux relationnels primaires) vont servir davantage dans les phases identification et exploitation d'opportunité entrepreneuriale.

## **2. Présentation d'une étude pilote en contexte camerounais**

### **2.1 Méthodologie**

Notre ambition étant de connaître la nature des liens sollicités lors des phases identification et exploitation d'une occasion d'affaires en contexte social camerounais, nous avons sélectionné de façon *ad hoc* trois cas d'entrepreneurs constituant une étude pilote sur le processus entrepreneurial. Ces cas ont été choisis en référence au cadre d'analyse contextuaiste<sup>2</sup> (Pettigrew (1990)). Nous avons choisi la méthode de cas et sélectionné nos cas (cf. Tableau 1) en tenant compte de la diversité des profils des entreprises et des entrepreneurs, ceci afin d'analyser la nature du capital relationnel et de liens sociaux mobilisés dans le processus d'identification et d'exploitation d'opportunités. Mr TAGNE qui a créé l'entreprise MORGUE-ETRENEL et Mme MONKAM qui dirige l'entreprise T-BOISSONS ont été choisis à partir des

---

<sup>2</sup> Le choix de ce cadre d'analyse proposé par Pettigrew permet de prendre en compte les interrelations entre le contenu (nature des occasions d'affaires), les contextes à savoir les facteurs susceptibles d'influencer les contenus (profil de l'entrepreneur, capital relationnel) et les processus utilisés pour identifier les opportunités.

cas présentés par les étudiants de la filière DEPA (Diplôme d'Etudes Professionnelles Approfondies) option gestion de l'entrepreneuriat de l'ESSEC de Douala. Le troisième cas porte sur Mr KINGUE qui a créé l'entreprise EVENT ; cet entrepreneur est inscrit comme étudiant dans la filière professionnelle, MPOM (Maîtrise Professionnelle en Organisation et Management) de l'ESSEC de Douala.

Entreprise	Profil de l'entrepreneur	Date de création	Statut juridique	Effectif en 2007
MORGUE-ETERNEL	Mr TAGNE 48 ans Ethnie bamiléké Cadre supérieur dans la filiale d'une multinationale française	1999	Sarl	5
T-BOISSONS	Mme MONKAM 43 ans Ethnie bamiléké Baccalauréat économie sociale et familiale	2006	Entreprise individuelle	2
EVENT	Mr KINGUE 30 ans Ethnie douala BTS en marketing	2003	Entreprise individuelle	4

Tableau1 : Présentation synthétique de l'identité des 3 entreprises

Pour mener cette étude de cas, nous avons conçu un guide d'entretien autour des thématiques suivantes : les actions ayant permis d'identifier l'occasion d'affaire ; les activités d'exploitation de celle-ci ; les personnes (contacts) ayant permis à l'entrepreneur d'identifier et d'exploiter cette occasion d'affaire ainsi que leurs apports ; enfin le parcours professionnel de l'entrepreneur. C'est autour de ces quatre thématiques que nous avons mené des entretiens avec les trois entrepreneurs qui ont accepté que ces entretiens puissent être enregistrés à l'aide de dictaphone. Ces trois entrepreneurs nous ont permis d'interroger également les personnes ayant

vécu leurs expériences entrepreneuriales. Enfin, nous avons procédé à l'analyse documentaire (documents officiels sur l'entreprise). L'utilisation de plusieurs sources d'information, comme l'a montré (Eisenhardt, 1989), permet de trianguler les informations collectées et donc, de renforcer la validité des données recueillies.

Les trois cas sont présentés de façon à distinguer les deux phases, identification et exploitation d'opportunité d'affaires, et analysés selon une approche matricielle qui permet de faire ressortir les similitudes et les différences éventuelles en regard de la nature du capital social ainsi que des réseaux et de liens sollicités dans les phases identification et exploitation de l'occasion d'affaire.

## **2.2 Présentation des cas**

MORGUE-ETERNEL (**cas 1**) est une entreprise de services mortuaires créée par une élite d'un département de la province de l'Ouest du Cameroun, qui travaille comme cadre financier dans la filiale d'un groupe français dans le secteur des services implanté dans la plupart des pays d'Afrique francophone. L'idée d'une morgue est née chez cet entrepreneur salarié dans une autre entreprise d'un constat étonnant : *« Depuis les années 1990, le Cameroun est devenu un pays de deuil où le taux de mortalité est très élevé. Chaque famille qui perd une personne doit conserver le corps, le temps de disposer du temps pour préparer les obsèques. Dans mon département, il n'y avait pas de morgue et les gens étaient obligés d'aller dans les villes voisines où ils n'étaient pas assurés de trouver de la place. Je me suis dit que c'est une occasion à saisir ».*

Aussi Mr TAGNE a-t-il trouvé l'idée de création d'une morgue très intéressante sur deux plans : *« Créer une morgue dans notre département permettrait de résoudre un problème de santé publique et de créer quelques emplois, même si c'est bizarre de se voir comme quelqu'un qui s'enrichit sur les enterrements. Je gagne suffisamment ma vie pour en faire une source importante de revenus. Ce que je gagnerai surtout, c'est la reconnaissance des populations. Je peux vous dire que des élites politiques m'ont sollicité lorsque le projet a pris corps ».*

Après avoir détecté cette idée, Mr TAGNE va mettre ses capacités cognitives à profit en analysant et en testant cette idée ; il va procéder à l'étude de faisabilité du projet et à l'élaboration du plan d'affaires. *« Muni du plan d'affaires qui établissait dans les trois*

*hypothèses classiques la rentabilité du projet dans un horizon de trois ans, j'ai contacté la tontine des élites de mon village dont j'étais membre, j'ai informé des membres de ma famille et quelques amis. Parmi ces proches, un beau frère, expert comptable, a gracieusement analysé et validé le plan d'affaires que j'ai monté». Etant salarié à temps plein, il va confier la recherche d'informations et le suivi des dossiers dans les différentes administrations à un ami d'enfance à qui il faisait confiance.*

Dans la phase exploitation de cette occasion d'affaires, Mr TAGNE a bénéficié de son réseau relationnel comme on peut s'en rendre compte. *«Ce n'était pas facile de trouver un local. Mon grand cousin m'a mis en contact avec une relation à lui. Au départ, celui-ci exigeait de payer un an de loyer, mais l'intervention de mon cousin m'a permis d'obtenir une économie de six mois pour financer l'achat d'équipements ». S'agissant du financement de cette affaire, il affirme : «Deux de mes amis qui possédaient aussi des connaissances en gestion se sont rendus compte des retombées du projet et ont accepté de prendre des parts dans la future entreprise. Grâce à la libération de leurs parts on a financé les premiers travaux ».*

Mr TAGNE a rencontré beaucoup de difficultés, certaines élites de son village ne voyant pas d'un bon œil qu'un individu puisse créer une morgue dans le département du fait des retombées positives en termes de positionnement au sein de l'élite politique. C'est ainsi qu'au fil du temps, des difficultés se sont multipliées et pour les lever, ce futur entrepreneur s'est appuyé sur des connaissances proches haut placées dans la hiérarchie administrative et politique. *«J'ai sollicité l'appui du chef de notre village et d'un autre aîné qui occupe un poste administratif et politique important à Yaoundé<sup>3</sup>. Leurs interventions m'ont permis de lever les barrières administratives et d'obtenir l'accord du ministre de la santé publique à qui il avait adressé une lettre en qualité de camarade de parti au pouvoir, tout en tenant à ma disposition une copie. Ce soutien a été déterminant et précieux parce que j'aurais eu toutes les difficultés à franchir les barrières administratives de validation du dossier technique ».*

T-BOISSONS (cas 2) est une très petite entreprise de vente des boissons qui a obtenu la concession de KFS, une entreprise de la ville de Douala, qui dans sa stratégie de positionnement sur le marché de la fabrication et de distribution des boissons à pression, s'appuie sur des relais commerciaux. KFS est leader sur son marché et s'est constituée un

---

<sup>3</sup> Yaoundé est la capitale politique de la République du Cameroun.

réseau dense de relais commerciaux à qui elle accorde un agrément et des équipements nécessaires contre la justification d'un local et le paiement d'une caution. La notoriété acquise l'a amenée à renforcer les conditions d'attribution des concessions.

Chez la propriétaire de T-BOISSONS, l'idée d'ouverture d'un débit de boissons sous la marque KFS est venue de son mari. *« Je n'avais jamais imaginé que je vendrais les produits KFS. Un soir, à son retour du boulot, mon mari m'a fait comprendre que ce serait plus intéressant pour moi de distribuer les produits de KFS ».*

Ne disposant pas de beaucoup de temps, Mr MONKAM a confié la mission d'exploration et de recherche d'informations sur l'obtention de la concession à son neveu, étudiant dans une école supérieure de commerce de la place. Ce dernier s'est renseigné sur les formalités nécessaires, l'élément impératif étant de disposer d'un local dans une zone commerciale attrayante, c'est-à-dire possédant une forte clientèle potentielle. *« Mon mari était en contact régulier avec le responsable de KFS qui validait les dossiers d'agrément. Durant cette période de constitution du dossier, il rentrait parfois tard parce qu'après son travail, il devait explorer les locaux. Après des recherches de local infructueuses, il m'a convaincu de transformer le restaurant que je gérais, situé dans un quartier très fréquenté en relais de vente des produits KFS. Aujourd'hui je peux dire que j'ai bien fait de l'écouter ».*

La participation de Mme MONKAM dans l'exploration et la concrétisation de cette idée s'est limitée à la recherche de financement. En effet, elle a bénéficié d'un prêt dans une tontine regroupant les membres de son village ainsi que d'un prêt accordé par une de ses sœurs. *« Après avoir réuni de mon côté ce que j'ai pu, mon mari a apporté un complément pour effectuer les travaux de réfection du local et de versement de la caution exigée. C'est toujours mon mari qui a suivi toutes les opérations de négociation. Je me suis occupée du suivi des travaux de réfection. C'est seulement le jour d'installation des matériels de KFS que j'ai rencontré le responsable de KFS ».*

Enfin, EVENT (**cas 3**) est une très petite entreprise de services spécialisée dans la communication événementielle. Son propriétaire dirigeant, Mr KINGUE, l'a créée quelques années seulement après ses études de BTS en marketing. *« L'idée m'est venue déjà quand je faisais mon stage de fin d'études dans un cabinet d'études et de conseils en marketing et publicité. J'avais alors remarqué que les entreprises et même les hommes politiques*

*communiquaient peu ou ne savaient pas du tout le faire. Par ailleurs, on manquait de professionnalisme dans la communication événementielle. Je me suis dis, ça peut être une chance à saisir pour quelqu'un qui sait oser. Je me suis accroché à cette idée parce que j'y ai cru et surtout parce que c'était une occasion pour créer mon business ».*

Nonobstant le nombre d'entreprises concurrentes sur le marché de conseils en marketing et communication, Mr KINGUE s'est rapidement rendu compte qu'une entreprise spécialisée dans la production d'événementiels pouvait trouver son créneau. Il a refusé la proposition d'emploi qui lui a été faite à la fin de son stage d'études, préférant se lancer dans l'aventure entrepreneuriale, persuadé intuitivement qu'il allait réussir. *« J'ai parlé de mon idée à ma famille qui m'a beaucoup soutenu ; elle m'a aidé à mieux la préciser et m'a conseillé d'aller au Fonds national de l'emploi qui s'est chargé de ma formation à la recherche d'informations utiles, notamment dans la rédaction d'un plan d'affaires ».*

Outre l'appui du Fonds national de l'emploi (FNE), qui est un organisme public d'appui à la création d'entreprise et à l'insertion professionnelle, la famille de Mr KINGUE l'a suivi de bout en bout dans la concrétisation du processus entrepreneurial, en mettant à sa disposition des informations utiles, en l'aidant à monter son projet et en lui apportant le complément de ressources financières pour constituer les fonds propres exigés par cet organisme public afin de lui accorder une subvention. Cet appui de la famille a été élargi à la mise à la disposition de ce dernier d'un local et, par la suite, une assistante technique dans la réalisation des ses premiers contrats lorsque EVENT a été créée. Mr KINGUE apprécie le soutien du Fonds national de l'emploi : *« Le FNE m'a surtout permis de comprendre la nécessité de suivre plusieurs étapes lorsqu'on veut créer une entreprise. Par exemple, réaliser l'étude marché, construire un plan d'affaires et se former. C'est grâce au FNE que je suis retourné sur les bancs acquérir les compétences managériales ».*

### **3. Analyse des cas**

L'examen de ces cas montre que l'entrepreneur, cette figure emblématique de la petite entreprise, n'est pas toujours un entrepreneur « solo », qui dans une démarche individuelle, s'investit dans un processus de saisie d'opportunité susceptible d'être transformée en création d'entreprise. Il peut arriver, et c'est ce que révèlent les trois cas, que l'entrepreneur ait recours à

son réseau relationnel pour pouvoir identifier et/ou exploiter une occasion d'affaires (cf. Tableau 2).

	Identification d'opportunité d'affaires	Exploitation d'opportunité d'affaires
<b>Cas 1 : MORGUE-ETERNEL</b>	Mr TAGNE, propriétaire dirigeant de MORGUE-ETERNEL, a perçu l'occasion d'affaire, et a bénéficié de l'aide d'un membre de sa famille, expert comptable pour apprécier son projet et validé le plan d'affaire	Mr TAGNE s'est appuyé sur un membre de sa famille pour trouver le local et obtenir des faveurs quant au versement de la caution. Deux de ses amis ont accepté de prendre des parts et de les libérer, ce qui a permis de financer les premiers investissements
<b>Cas 2 : T-BOISSONS</b>	Le mari de Mme MONKAM, propriétaire dirigeante de l'entreprise EVENT, a été à l'origine de l'identification de l'idée et de l'opportunité d'affaire	Elle a obtenu un prêt de la tontine du village et de sa sœur pour financer le projet. Son mari a apporté le complément de financement
<b>Cas 3 : EVENT</b>	Mr KINGUE, propriétaire dirigeant, a perçu l'occasion d'affaire et s'est adjoint les services de sa famille pour tester et valider l'idée	La famille de Mr KINGUE met à sa disposition un local familial et l'aide à négocier ses premiers contrats de vente. Grâce au conseil de sa famille, il va bénéficier de l'expertise du FNE dans la recherche d'information, le montage du plan d'affaires et la recherche de financement

Tableau 2 : Synthèse des activités et des réseaux mobilisés dans les phases identification et exploitation d'opportunités dans les trois cas.

Les résultats révèlent que dans les deux phases du processus, à savoir l'identification et l'exploitation de l'opportunité d'affaires, les individus ne sont pas identiques. S'agissant de l'identification d'opportunité d'affaires, elle a été faite dans les cas MORGUE-ETERNEL et EVENT par les initiateurs du projet, alors que dans le cas de T-BOISSONS, c'est le mari de Mme MONKAM qui a été à l'origine de l'idée d'affaire et sa perception en occasion de profit. Pour ce qui concerne la phase exploitation, dans les deux premiers cas, les entrepreneurs vont bénéficier de l'appui de leurs proches qui vont participer au financement, à la recherche et au choix de local. En revanche, le troisième cas est singulier dans la mesure où Mr KINGUE va s'adresser au FNE, un organisme public qui va lui apporter son expertise dans la recherche d'informations, le montage du business plan et va mettre à sa disposition une partie du financement. A l'instar des conclusions des travaux antérieurs (Shane et Venkataraman, 2000 ; Tremblay et Carrier, 2006), on constate que le même individu n'intervient pas tout au long du processus d'identification d'opportunités.

Dans les trois cas, les personnes ayant identifié l'occasion d'affaires, les propriétaires dirigeants de MORGUE ETERNEL et EVENT ainsi que l'époux de Mme MONKAM qui est la propriétaire dirigeante de T-BOISSONS, ont su mettre leurs capacités cognitives au profit de la génération (cas 1 et 2) et de la production (cas 3) de l'opportunité entrepreneuriale. Bien que la dimension capital humain n'ait pas été intégrée dans le cadre conceptuel du processus d'identification d'opportunité, il apparaît que le capital humain, en particulier l'expérience de l'entrepreneur, facilite la concrétisation du processus d'identification d'opportunité d'affaire, comme l'ont montré Arenius et De Clercq (2005).

Pour identifier et exploiter leur occasion d'affaires, les trois entrepreneurs ont eu recours aux réseaux relationnels. Ces réseaux ne sont pas de même nature et ne produisent pas le même type de capital social. En effet, on peut constater dans les trois cas que les connaissances proches des entrepreneurs ont joué un rôle important dans l'identification d'opportunité. Ils ont facilité la recherche d'information et le test d'idée d'affaires (cas 1 et 3), et dans le cas 2, l'entrepreneure n'a pas été associée à la phase identification et n'est intervenue qu'au moment de l'exploitation de l'opportunité, plus précisément dans la recherche de financement. Par ailleurs, les connaissances et proches des entrepreneurs (cas 1 et 3) sont intervenus dans l'évaluation des ressources en s'assurant de la faisabilité du projet et, dans le cas 1 de la pertinence du business plan. Il dénote que la phase identification d'opportunité se traduit ici par la mobilisation du réseau relationnel primaire (liens forts symbolisant les relations avec les

connaissances et proches de l'entrepreneur). Ceux-ci ont discuté avec les entrepreneurs de la pertinence de l'idée d'affaires et échangé sur les possibilités de profit qui en résultent. A cet égard, ces échanges entre l'entrepreneur et ses proches corroborent les conclusions des travaux réalisés par De Koning (2003). En effet, les échanges se traduisent ici par les activités de « conversation » entre l'entrepreneur et son cercle interne ainsi que par l'évaluation des ressources faite par le réseau d'affaires de l'entrepreneur, qui est aussi un réseau de proximité (liens forts).

Lors de la phase exploitation d'opportunité d'affaires, les réseaux de proximité (liens forts) vont continuer à jouer un rôle important dans la recherche de financement et du local (cas 1, 2 et 3), dans la recherche et la négociation des premiers contrats de vente (cas 3). Mais, à la différence des cas 1 et 2, la singularité du cas 3 réside dans le fait que Mr KINGUE est entré en contact avec le FNE (réseau relationnel secondaire générateur de liens faibles). Cet entrepreneur a pu bénéficier du FNE l'expertise dans la recherche, la lecture et l'analyse de l'information. Le FNE lui a apporté également les ressources financières. Les résultats obtenus dans la phase exploitation d'opportunité d'affaires sont dans le cas 3 en concordance avec ceux obtenus par de Koning (2005) et attestent le rôle important des liens faibles dans le développement de l'opportunité. Mais, le résultat le plus fondamental montre que l'individu, ici l'entrepreneur, développe une opportunité d'affaires en interagissant avec différents réseaux (De Koning, 2005 ; Tremblay et Carrier, 2006).

Finalement, les trois entrepreneurs ont recours aux réseaux relationnels primaires (famille, connaissances et proches) dans les phases identification et exploitation d'opportunités d'affaires. En plus, Mr KINGUE (cas 3) a recours au réseau relationnel secondaire (liens faibles) dans les activités d'analyse de l'information et de financement du projet. Tout en reconnaissant les limites de l'étude cas, des discussions et implications sont envisageables.

#### **4. Discussion et conclusion**

Les résultats de l'analyse posent la question de la pertinence et de la prégnance des liens sociaux dans l'identification et l'exploitation des occasions d'affaires dans des situations contingentes. A travers ces trois cas, il apparaît que dans le processus de « construction de

l'opportunité », la nature des réseaux et de liens sollicités n'est pas la même dans les phases d'identification et d'exploitation, comme le suggère le modèle proposé par De Koning (2003).

Dans la phase d'identification, les réseaux relationnels primaires, et donc les liens forts en découlant, ont facilité l'identification de l'occasion d'affaires, attestant ainsi de la place importante du cercle interne et du réseau d'affaires de l'entrepreneur dans les activités permettant d'identifier une occasion de profit. Le capital social ayant servi de levier d'identification peut être assimilé, en regard de la grammaire de Davidsson et Honig (2003), au capital social interne (*bonding social capital*). Ce type de capital social est issu de liens affectifs entre personnes proches qui, sur la base de valeurs partagées et de confiance relationnelle, vont mettre leurs ressources au service de l'épanouissement de leurs congénères. On se rend compte de ce que les connaissances proches des trois entrepreneurs sont soucieuses de leur réussite professionnelle et s'impliquent dans les activités du processus entrepreneurial, cette implication pouvant se traduire soit par des activités cognitives soit par l'apport des ressources tangibles.

Pour ce qui concerne l'exploitation de l'opportunité, dans deux cas (cas 1 et 2) les réseaux de proximité de l'entrepreneur (famille et proches) continuent d'apporter leur assistance aux entrepreneurs. Par conséquent, le capital social interne se révèle également dans cette deuxième phase comme un facteur facilitant l'exploitation de l'opportunité.

Dans le cas 3, même si la famille continue à soutenir l'entrepreneur en mettant à sa disposition le local et une partie du financement de son projet, c'est surtout le réseau relationnel élargi, c'est-à-dire le réseau secondaire (liens faibles) qui a permis à l'entrepreneur de valider l'information recherchée et analysée. On peut ainsi en déduire que le capital social externe (*bridging social capital*) a favorisé l'établissement de relations de service entre Mr KINGUE et le FNE (cas 3). Ce capital social externe se matérialise ici par la confiance de l'entrepreneur dans la capacité d'expertise du FNE, et par la perspective mutuelle des deux parties des bénéfices qu'ils peuvent tirer de ces échanges. Pour l'entrepreneur, il est question de créer une affaire rentable et pérenne, et pour le FNE d'accomplir sa mission de service public, à savoir accompagner les porteurs de projets en mettant à leur disposition des outils, méthodes et moyens permettant de réussir l'aventure entrepreneuriale, contribuant ainsi au développement des activités économiques.

On peut alors, en se gardant de généraliser nos résultats, dire que les trois entrepreneurs ont davantage recours aux réseaux primaires, source de liens forts et de capital social interne (confiance, loyauté fondées sur les valeurs partagées), pour identifier et exploiter les opportunités d'affaires. Bien que dans le cas 3, l'entrepreneur sollicite l'expertise d'un contact externe pour l'aider à concrétiser son projet.

Finalement, nous avons montré à travers nos cas que l'identification et l'exploitation des occasions d'affaires peuvent être facilitées par les liens forts (cas 1 et 2) ou la combinaison des liens forts et des liens faibles (cas 3). Toutefois, il nous est difficile de nous prononcer sur le caractère pérenne des entreprises créées. Parmi les pistes de recherche future, on pourrait étudier, en adoptant la méthode de cas, le processus d'identification de l'opportunité en choisissant un échantillon contrasté d'entreprises. Par exemple, on pourrait choisir quelques cas de création réussie – concrétisation de l'opportunité d'affaires – ainsi que quelques cas d'échec, et analyser en profondeur la nature des réseaux et de liens sollicités tout au long du processus d'identification de l'opportunité. Dans cette perspective, on pourrait introduire, en regard des travaux de Aldrich et Elam (1995), la notion de genre et analyser l'usage des réseaux par les femmes et des hommes entrepreneurs dans le processus d'identification d'opportunités d'affaires. Ainsi, cette perspective pourrait révéler des implications intéressantes en termes d'accompagnement des porteurs de projets voire de dirigeants d'entreprises nouvellement créées.

## **Bibliographie.**

- Adler, P., Kwon, S. (2002), "Social capital: Prospects and new concept", *The Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, p. 17-40.
- Aldrich, H., Elam, A. (1995), « Strong ties, weak ties, and strangers : Do women owners differ from men in their use of networking to obtain assistance », *The Small Business Foundation of America*. Working paper 4, october.
- Aldrich, H., Zimmer, C., (1986), "Entrepreneurship through social networks", in D.L. Sexton et R.W. Smilor (dir.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger.
- Arenius, P., De Clercq, D. (2005), "A network-based approach on opportunity recognition", *Small Business Economics*, vol. 24, n° 3, p. 249-265.
- Bollinger, D. et Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Les Editions d'organisation.
- Borges, C., Simard, G., Filio, L.J. (2005), *Création d'entreprises. Examen de la documentation*, Cahier de recherche, n° 2005-02, 42 p.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital. Handbook of theory and research for the sociology of education*. J. G. Richardson (éd.), New York, Greenwood: 241-258.

- Burt, R. S. (1992). *Structure holes: The structure of social capital competition*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Callois, J.M. (2004), «capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces français », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 511-578.
- Chabaud, D. & Ngijol, L. (2005), « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », *Revue Internationale PME*, vol.18, n°1, pp.29-46.
- Coleman, J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Davidsson, P., Honig, B. (2003), “The role of coial and human capital among nascent entrepreneurs”, *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 3, p. 301-331.
- De Koning, A. (2003), “Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective”, in J. Katz, D. Shepherd (dir.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 6, Oxford: JAI Press/Elsevier, p. 265-314.
- Eckhardt, J.T., Shane, S. (2003), “Opportunities ans entrepreneurship”, *Journal of Management*, vol. 29, n° 3, p. 333-349.
- Eisenhardt, K. (1989), “Building theory from case study research”, *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp.532-550.
- Filion, J.L. (1991), *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Les Editions de l'Entrepreneur, Montréal, 272 p.
- Gartner, W.B., Carter, N., Hills, G.E. (2003), “The language of opportunity”, in Steyaert, C. et Hjorth, D. (dir.), *New Movements in entrepreneurship*, MA: Edward Elgar.
- Granovetter, M. S. (1973). “The strength of weak ties”. *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp.1360-1380.
- Hernandez, E.M. (2001), *L'entrepreneuriat – Approche théorique*, Paris, L'Harmattan.
- Hills, G.E., Lumpkin, T.G. et Singh, R.P. (1997), “Opportunity recognition: perceptions and behaviours of entrepreneurs”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, pp. 203-218.
- Kamdem, E. (2002). *Management et inter-culturalité en Afrique. Expérience camerounaise*. L'Harmattan.
- Kirzner, I.M. (1985), *Discovery and the capitalist process*, The University of Chicago Press.
- Krueger, N.F. (2000), “The cognitive infrastructure of opportunity emergence”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 24, n° 3, p. 5-23.
- Lin, N. (2001), *Social Capital: a theory of social structure and action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Morris, M. (1998), *Entrepreneurship Entensity : Sustainable Advantages of Individuals, Organizations, and Societies*, London, Quorum.
- Pettigrew, A. (1990), « Longitudinal Field Research on Changes. Theory and Practice », *Organization Science*, vol.1, n°3, p. 267-291.
- Shane, S., Venkataraman, S., (2000), “The promise of entrepreneurship as a field of study”, *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- Singh, R.P., Hills, G.E., Hybel, R.C., Lumpkin, G.T. (1999), “Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs”, in P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G.D. Meyer, H.T. Sapienza et K. Shaver (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research*. MA: Wellesley: Babson College.
- Tremblay, M. et Carrier, C. (2006) « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, p. 69-88.
- Verstraete, T. et Saporta, B. (2006), *Entrepreneuriat et création d'entreprise*. Editions ADREG.