

**Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME  
Louvain-la-Neuve, Belgique, 29-31 octobre 2008**

**OPPORTUNITÉS ET CAPACITÉS INFORMATIONNELLES**

Pierre-André Julien et Ivan-P. Vaghely  
Institut de recherche sur les PME  
Université du Québec à Trois-Rivières

**Résumé**

Comme de récentes analyses le rappellent, l'opportunité saisie ou créée dans une PME repose sur l'information et, ainsi, sur un niveau d'éveil et une capacité de la direction à transformer cette information en connaissance et en nouvelles occasions d'affaires, le plus souvent mineures, mais cumulatives, permettant de soutenir la distinction de l'entreprise. Cette capacité de recherche, d'éveil et de transformation informationnelle suppose une organisation préparée à ce rôle aux plans structurels et culturels avec, en particulier, un système de catalyse pour stimuler et synthétiser l'information et un entrepreneur éclairé et imaginatif. On sait que certaines firmes sont mieux organisées que d'autres selon ces quatre plans.

C'est ce que nous avons voulu vérifier par une étude de cas de dix PME en distinguant différents niveaux organisationnels internes et externes du point de vue de la capacité informationnelle et différents comportements individuels soutenant cette capacité et ainsi la multiplication d'opportunités de toutes sortes. Même si, en conclusion, nous n'avons pu mesurer l'effet sur le nombre et la valeur des opportunités saisies, compte tenu de la difficulté à évaluer et ainsi à qualifier celles-ci.

**INTRODUCTION**

Depuis quelques années, de nombreux chercheurs (par exemple, Busenitz, 1996; Gartner et coll., 2003 ; Zahra et coll., 2005; Messenghem, 2006; McMullen et coll., 2007) sont revenus sur la question des opportunités et des raisons expliquant pourquoi certains entrepreneurs et leur organisation trouvent ou créent plus facilement que d'autres de nouvelles opportunités leur permettant de maintenir leur distinction et ainsi de se développer malgré une concurrence accrue. Cette capacité est finalement un des résultats les plus visibles de l'approche par les ressources et compétences d'une organisation capable de déceler systématiquement des idées nouvelles et de trouver les ressources complémentaires pour les appliquer sur le marché ; approche toutefois trop souvent vague (quelles ressources distinctives, selon quelle combinaison et quel dynamisme, etc.) sinon tautologique, comme l'explique Marchesnay (2002), et qui demande des vérifications sur le terrain pour être plus acceptable.

Une opportunité est fondamentalement une idée d'affaires, souvent mineure (une adaptation d'un produit pour une clientèle particulière, une légère transformation d'équipement pour améliorer le produit ou en diminuer le coût, une façon quelque peu nouvelle d'atteindre cette clientèle, mais aussi la création d'une nouvelle entreprise, une exportation nouvelle, etc.) ; elle est issue d'un cumul et d'une recombinaison de diverses informations (y compris celles subtiles ou vagues, à première vue) dans le temps, transformées en connaissance, engageant

et menant possiblement à la création sur un marché d'une valeur nouvelle donnée par ce dernier.

Un meilleur contrôle de l'information ou une meilleure capacité d'apprentissage (dans le sens large du terme : Dutta et Crossan, 2005) est au cœur de la recherche ou de la création et de l'application des opportunités par les entreprises.

En interne, ce contrôle est facilité par une capacité particulière et complexe de l'organisation en veille, en tri et cumul de l'information et sa transformation en connaissance. En particulier, cette capacité requiert une organisation avec une structure favorisant cette recherche et une culture à base de confiance soutenant son échange et sa transformation. Cette structure et cette culture sont complétées par une direction capable d'entraîner les troupes et des mécanismes stimulant l'échange d'information. Ce contrôle fait en sorte que l'entreprise devient pleinement un *réceptif* de savoir et de savoir-faire (Chandler, 1988) lui permettant de se distinguer systématiquement de la concurrence avec des avantages compétitifs particuliers (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Amesse et coll., 2006).

En externe, il requiert des liens particuliers avec des sources informationnelles ou des réseaux offrant diverses informations triées et complétées par des indications pour trouver les sources complémentaires nécessaires à leur compréhension et leur application.

Le manque de contrôle efficace de l'information et de sa transformation en connaissance explique l'échec ou les difficultés d'un grand nombre de projets de création d'entreprises. Comme on peut le voir a contrario avec plus du tiers de ces projets ne voyant pas le jour et un autre tiers ne passant pas le cap de la première année d'existence. Il explique aussi une bonne part des disparitions au cours des années suivantes faute de l'enrichissement ou du renouvellement de l'opportunité de départ, puisqu'il ne reste en moyenne que 50 % des nouvelles entreprises après cinq ans d'existence, et moins de 30 % après dix ans (Phillips et Kirchoff, 1989; OCDE, 2002; Baldwin et Gellatly, 2003).

Cette capacité interne et le réseautage demandent toutefois du temps pour se développer. Par exemple, si une culture apprenante peut s'implanter dès la création de l'entreprise, elle a besoin de temps pour imprégner les routines sans affecter l'efficacité ; ce temps est aussi nécessaire<sup>1</sup> pour rendre la structure pleinement opérationnelle tout en étant capable de trier l'information riche interne et externe (Daft et Lengel, 1984), notamment l'information tacite, et de traiter et transformer celle-ci en connaissance explicite<sup>2</sup> et ensuite en opportunité. Cette capacité doit faire en sorte de profiter même du hasard qui se développe à mesure que la

---

<sup>1</sup> La question du temps est inscrite dans l'idée même d'opportunité, comme l'explique l'adjectif *opportun*, du latin *ob* (avant) et *portus* (entrée, port), soit ce qui demande réflexion avant l'action (tenant compte de la marée, des courants et du vent avant d'entrer dans le port), saisissant justement le bon moment pour réussir (l'accostage), et marquant bien la nécessité d'une préparation plus ou moins longue (en rendant la direction du navire plus malléable et son équipage plus efficace pour réagir aux ordres) pour trouver ou créer l'opportunité, développer une vision de la réalité complexe au moment d'appliquer celle-ci et augmenter ainsi les chances de réussite sur le marché.

<sup>2</sup> Herbert Spencer (1820-1903) définissait la connaissance pour un individu comme un enrichissement successif et délibéré de la mémoire générant des associations de plus en plus riches et larges, des ressemblances ou des différences, et permettant ainsi une meilleure compréhension de la réalité et des choix par rapport à celle-ci et aux relations avec ses semblables. Cette connaissance pour une communauté est la somme des connaissances des individus qui la composent augmentée des effets synergétiques du fait de leurs échanges (Source : Thonnard, 1937, p. 748).

culture informationnelle se complexifie (Buenstorf, 2007). Certaines firmes sont mieux préparées que d'autres selon ces différents plans.

C'est ce dont nous avons voulu traiter ici avec une étude de cas de dix entreprises pour évaluer leur structure et leur culture informationnelles, la présence de catalyseurs stimulant ces dernières et le dynamisme de l'entrepreneur afin de soutenir le développement et l'application d'opportunité trouvée ou créée. Dans cette communication, nous reviendrons d'abord sur les théories touchant les opportunités pour discuter ensuite de ces éléments en ajoutant le temps qui peut expliquer le succès ou non de leur application. Nous parlerons en troisième lieu de la méthodologie utilisée pour mesurer ces éléments. En quatrième lieu, nous présenterons les résultats de l'étude de cas. Nous terminerons en montrant les limites de l'étude et ce qui reste à faire pour mieux comprendre ce concept crucial en entrepreneuriat, comme le rappellent Saks et Gaglio (2002).

## 1. PROBLÉMATIQUE

### 1.1 Les opportunités

On trouve au moins trois théories pour expliquer le développement des opportunités, comme le résume Companys et McMullen (2007), soit celle économique, celle relevant des cognitivistes et celle dite sociale. La première considère que toute opportunité existe préalablement sur le marché mal desservi par les firmes, ce que Kirzner (1973) explique par les déséquilibres du marché ou Penrose (1959) par les multiples interstices ou discontinuités chez ce dernier.

Les cognitivistes pensent que certains entrepreneurs auraient une capacité particulière à découvrir une nouvelle opportunité. Par exemple, Busenitz (1996) ou Mitchell et coll. (2007) considèrent que certains ont une attention particulièrement aiguë pour discerner certaines informations et transformer celles-ci en occasions d'affaires. Cette capacité tendrait à se développer avec l'expérience, par essais et erreurs et par la pratique (Tversky et Kahneman, 1982 ; Kruger, 2007). Cette expérience peut relever autant du développement de pratiques algorithmiques utilisant des gabarits comme référents, que de l'heuristique stimulant la découverte et sa transformation (Vaghely et Julien, 2008). Mais, elle peut aussi s'étioler avec le temps par aversion graduelle au risque, diminuant l'attention ou entraînant même le refus de certaines opportunités pourtant propices à des gains intéressants ne rencontrant pas les schémas de l'entrepreneur<sup>3</sup>.

Enfin, les sociologues (par exemple, Aldrich et Zimmer, 1986, ou Thornton, 1999) affirment que les nouvelles idées à la base d'opportunités sont le plus souvent mises en lumière par des réseaux informationnels riches fournissant les informations complémentaires (Drakopoulos-Dodd et Patra, 2002). Par exemple, plusieurs études montrent que les clients sont une source importante d'informations menant à des opportunités, à la condition qu'ils soient mis à contribution et que l'organisation, par sa structure interne, soit capable de saisir et de transformer cette information en connaissance.

### 1.2. La structure interne

---

<sup>3</sup> Ce refus existe souvent dans des petites entreprises, par souci de ne pas grandir après avoir atteint une taille suffisante pour atteindre les objectifs de l'entrepreneur et de sa famille (Walker et Brown, 2004).

Une partie importante de l'information menant aux opportunités provient donc de l'intérieur de l'entreprise ou des connaissances du personnel en place et s'enrichit par l'arrivée de nouveaux employés (Meyer et Stensaker, 2006). Elle peut être stimulée par le bureau d'études ou le centre de recherche.

Cette importance de la structure interne pour obtenir et transformer l'information a été mise en lumière entre autres par Stinchcombe (1990) et Galbraith (1995). Elle est mesurée en particulier par trois variables, soit l'existence d'une veille proactive, une bonne capacité d'absorption et une bonne capacité de transformation informationnelle.

Dans le premier cas, les études sur l'importance de la veille sont anciennes (Fann et Smetzer, 1989 ; Brush, 1992). Ces études n'ont toutefois pas réussi à faire un lien direct entre une veille organisée formellement et l'innovation ou le nombre et la qualité des opportunités saisies, étant donné que les unes et les autres diffèrent selon le niveau de maturité du secteur dans lequel évolue l'entreprise et la stratégie suivie, ou selon que l'entreprise soit avant-gardiste ou plutôt suiveuse précoce sinon tardive (Rogers, 1995). Toute entreprise réalise un minimum de veille puisqu'elle doit changer plus ou moins régulièrement ses équipements et doit réagir à la concurrence ou aux changements dans le marché. Mais elle peut le faire de façon consciente et organisée ou encore de façon intuitive et sporadique (Julien et coll., 1999; Raymond et coll., 2001).

Dans le deuxième cas, les travaux de Cohen et Levinthal (1990), repris par d'autres chercheurs comme Zahra et George (2002) ou Matusik et Heeley (2005), montrent qu'un bon niveau de formation d'une partie du personnel et le renouvellement régulier de celle-ci favorisent la recherche et l'analyse de l'information. Cette capacité d'absorption passe en particulier par les passerelles informationnelles, telles que les acheteurs et les vendeurs en contact constant avec de l'information externe à fort potentiel provenant des équipementiers et des fournisseurs de matières premières ou encore de certains clients particulièrement éclairés par rapport à des changements observés ailleurs et qui pourraient être reproduits dans la firme (Tushman and Scanlan, 1981).

Dans le troisième cas, le niveau de formation du personnel et la variété de leur spécialisation affectent les capacités de transformation de cette information en connaissance, soit pour remettre régulièrement en question les routines, soit pour contester les façons de faire et en développer de nouvelles, soit encore pour apporter divers changements pour la mise en marché (Vaghely et coll., 2007).

Dans cette structure, on a montré le rôle particulier des catalyseurs informationnels dans certaines entreprises, ce que von Krogh, et coll. (2000) appellent des *catalystes de connaissance*. Ces catalyseurs sont ces employés particuliers qui ont pour mission, d'abord, de stimuler le personnel à recourir à leurs réseaux pour saisir notamment la connaissance tacite et partager celle-ci, ensuite, de les amener à réaliser certains changements opérationnels plus ou moins importants, et enfin, d'en tirer et de transmettre une synthèse à la direction et d'accélérer ainsi la décision. La présence de telles capacités intellectuelles rend une firme particulièrement flexible pour mieux utiliser le réseautage extérieur.

### 1.3 La structure externe

Généralement, les réseaux constituent la source la plus importante des opportunités (Ucbasaran, Westhead et Wright, 2001; Flynn et Forman, 2001), notamment ceux à signaux

faibles confrontant les croyances et les routines, forçant ainsi la créativité et menant ainsi à un grand nombre d'idées nouvelles, complétées par ceux à signaux forts confortant les décisions et ajoutant les informations pour obtenir les ressources complémentaires pour les appliquer (Rueff, 2002 ; Julien et coll. 2004). Ce qui expliquerait les échecs des nouvelles entreprises dont le démarrage repose sur un réseautage généralement pauvre, le plus souvent unidirectionnel, et donc sur la disponibilité de trop peu d'informations pour soutenir l'opportunité et surmonter les obstacles inhérents à toute nouveauté (Larson et Starr, 1993 ; Velts, 2002; Hite, 2005).

Les réseaux permettent de mettre en relation les entrepreneurs avec d'autres acteurs socio-économiques pour obtenir de l'information riche en partie déjà transformée et adaptée, mais aussi d'autres ressources afin d'accélérer l'application des opportunités (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Carsrud et Johnson, 1989). De plus, ils fournissent l'information *potentielle* pour la décision, c'est-à-dire une certaine assurance que l'information complémentaire sera disponible à mesure que l'opportunité s'actualisera et rencontrera divers problèmes ou obstacles non prévus (Birley et coll., 1991 ; Julien, 2005).

#### 1.4 La culture

Ce réseautage riche et une structure apprenante deviennent particulièrement efficaces quand ils baignent dans une culture apprenante, soit une capacité particulière de l'organisation, à l'intérieur même des routines, à rechercher l'information nouvelle, à la partager et à la transformer en idées intéressantes et même à improviser pour en tirer de nouvelles opportunités sur une partie ou toute la chaîne de valeur (Creed and Miles, 1996; Barrett, 1998; Eisenhardt et Martin, 2000p; Kamoche et Pina e Cunha, 2001 ).

Cette culture peut se manifester de cinq façons. La première est d'abord un climat de confiance favorisant ce partage d'information et limitant ainsi le bruit traditionnel dans toute organisation bureaucratique et hiérarchisée (Crozier et Friebert, 1977). La deuxième est le niveau d'éveil pour des idées nouvelles, soutenu par cette confiance, et le partage de celles-ci. La troisième provient de l'entraide et du support dans l'organisation, surtout auprès des nouveaux employés de façon à les intégrer à la culture ambiante. Une culture apprenante est fondée sur des valeurs de confiance et d'intégrité qui ne s'établissent qu'à partir de relations ouvertes (Weymes, 2003). La quatrième est tirée d'un environnement de travail ouvert qui affecte les perceptions, les relations et ainsi l'interaction à la base de l'innovation le plus souvent mineure dans l'organisation (Ford, 2006 ; Cacioppe et Edwards, 2005). Cinquièmement, ces changements peuvent être complétés par le bureau d'études, mais aussi par le hasard saisi à temps et par les possibilités de sérendipité ou d'effets de débordement. Elle favorise de plus le recours à l'intuition<sup>4</sup> et éclaire les possibilités qu'offre ce hasard en augmentant l'esprit d'attention (Buenstorf, 2007).

On en arrive ainsi dans certaines entreprises à un *effet de percolation*<sup>5</sup> par laquelle

<sup>4</sup> Bergson (1907) et Simon (1991) définissent l'intuition comme la connaissance *immédiate*, sans intermédiaire, et sans le recours au raisonnement. D'autres, comme Csikszentmihályi et Sawyer, (1995: 358), préfèrent parler « d'*insight* », soit un processus mental étendu précédé d'une préparation consciente et requérant une période d'incubation, hors du temps réfléchi, de toutes sortes d'informations en parallèle et une réflexion au niveau du subconscient. Nooteboom (2006) explique que l'intuition peut être partagée par les réseaux dans lequel la confiance est particulièrement forte, c'est-à-dire à signaux forts, permettant aux réseaux à signaux faibles d'être encore plus efficaces pour soutenir le processus d'innovation.

<sup>5</sup> La métaphore de la percolation provient d'analyses en mathématique et en physique pour expliquer comment certains éléments s'agglomèrent dans des sous-ensembles pour former des groupes de clusters

l'information est confrontée, mélangée, désagrégée et recomposée dans le percolateur entrepreneurial pour en retirer toute la saveur. Cette métaphore décrivant une culture apprenante et, finalement, innovante, multipliant les opportunités, illustre le phénomène de contagion désordonnée d'idées individuelles qui poussent l'ensemble du personnel à modifier qualitativement leur compréhension de la réalité et à saisir un grand nombre de petites opportunités pour faciliter la distinction de l'entreprise par rapport à la concurrence lorsque le mélange et le cumul de ces dernières ont atteint un certain seuil.

### 1.5 Le rôle particulier de l'entrepreneur

Cet effet de percolation et la multiplication d'opportunités saisies et appliquées dans une organisation supposent finalement un entrepreneur particulièrement dynamique, pouvant stimuler l'organisation dans sa recherche informationnelle et synthétiser cette dernière pour en arriver aux opportunités, notamment grâce à son intuition et ses propres capacités d'interprétation et d'intégration dans les routines ou le changement et celles de son équipe (Dutta et Crossan, 2005). L'entrepreneur est la personne clef dans la recherche ou la création de l'opportunité, mais aussi dans la capacité de son organisation à participer à cette découverte ou cette création et à son application.

L'organisation est souvent submergée par de l'information de toutes sortes provenant tant de l'interne que de l'externe (Watson, 2006). Il est donc toujours difficile de départager l'information nécessaire à l'évolution des routines et de la gestion courante de celle offrant des opportunités nouvelles sur le marché et sa culture participative ; et la formation d'une organisation capable de trier et de transformer l'information en connaissance demande du temps. Certains entrepreneurs sont capables de se dégager du quotidien pour jouer un rôle clef dans la découverte et l'application de nouvelles opportunités et développent une expérience particulière pour rechercher et appliquer celles-ci.

### 1.6. Le temps

Le temps, inscrit dans l'idée même d'opportunité comme nous l'avons dit plus haut, est la variable la plus complexe pour comprendre pourquoi une entreprise serait plus opportune qu'une autre. Cette notion du temps est probablement l'élément qui permet de différencier l'innovation de l'opportunité, puisque les deux requièrent une recombinaison de l'information obtenue en externe et en interne pour s'appliquer, recombinaison étant aussi le principe de l'innovation<sup>6</sup>.

Le temps touche aussi bien la période requise pour mettre en marche un bon système de veille et pour développer le réseautage et les capacités d'absorption et de transformation de l'information recueillie – selon la trajectoire et la stratégie des firmes, que les besoins de gestation et d'opérationnalisation de l'opportunité « à temps ». D'autant plus que l'opportunité conduisant au changement sinon à la création d'une entreprise est souvent

---

apparaissant finalement sous forme de treillis. Par exemple, elle sert à savoir comment un incendie de forêt s'étend de place en place et non pas de façon continue. Voir à ce propos Stauffer et Aharony, 1992. En économie de l'innovation et de la recherche d'opportunités, on la trouve entre autre chez Cohendet (2003).

<sup>6</sup> Si on remonte encore ici aux philosophes comme Kant, celui-ci, en discutant de la *connaissance active* (dans notre cas, conduisant à l'opportunité), explique justement qu'elle est nécessairement réglée par deux conditions préalables, soit l'*espace* (pour le *sens externe* à lui donner, dans notre cas en relation avec le marché potentiel) et le *temps* (pour le *sens interne*, soit « quand » l'opportunité arrivera « au bon moment »), conditions requises pour tout acte de sensibilité ou d'intuition d'un décideur, comme il le dit (source : Thonnard, 1937, p. 636).

construite graduellement, attendant dans ce dernier cas que le futur entrepreneur ait cumulé suffisamment de ressources et contrôlé le processus pour donner une certaine assurance de succès. C'est pourquoi on trouve plusieurs nouvelles productions développées graduellement dans la cave ou le garage du futur entrepreneur, suivies d'essais auprès des voisins et des amis. Elle suppose aussi quelques coups de pouce de la chance (ou de la malchance !), comme la perte d'un emploi, ou la découverte d'une ressource clef accélérant la mise en route du projet.

Dans cette question du temps, il faut distinguer le temps long et le temps court. Le *temps long* est celui qui porte sur le développement des capacités de l'entrepreneur et de son organisation à trouver, cumuler et interpréter l'information conduisant aux opportunités. Ce temps relève de la qualité et de la diversité des ressources humaines, le développement de la veille, la formation des passerelles et des catalyseurs et leur insertion dans la transformation informationnelle de l'organisation, et le choix ou le développement des réseaux.

Quant au *temps court*, soit le « bon moment » pour certaines opportunités affectant de façon marquante le marché et exigeant ainsi une synchronisation entre l'opérationnalisation et la réceptibilité de ce marché et expliquant a contrario les échecs d'une application trop tôt ou trop tard, il relève avant tout de la capacité de l'entrepreneur à trouver les ressources complémentaires et ainsi à développer l'idée derrière l'opportunité pour l'appliquer au bon moment. Évidemment, beaucoup d'autres petites opportunités, comme une amélioration des équipements, peuvent être implantées n'importe quand. À noter que tous ces éléments sont éminemment subjectifs, comme le rappellent Carsrud et Johnson (1989).

## 2. MÉTHODOLOGIE

Évidemment, nous n'avons pas essayé d'évaluer ce *temps court* puisqu'il relève avant tout de l'intuition de la direction pour jouer avec lui notamment dans le cas de l'implantation d'une opportunité particulièrement délicate. Par contre pour le *temps long*, nous avons voulu mesurer les éléments structurels et culturels favorisant la découverte ou la création d'opportunités. Dans le cas de la structure, nous avons évalué le niveau d'activité des passerelles informationnelles, celui du partage de l'information dans l'organisation, celui touchant la reconnaissance des sources d'information par le personnel et celui touchant le recours aux outils algorithmiques du type ERP permettant le traitement informatisé de l'information interne et externe. Dans celui de la culture, nous avons évalué le niveau de traitement des signaux forts, celui de l'utilisation de l'information archivée, le recours aux boucles de rétroaction, le niveau de l'information tacite, le traitement des signaux faibles et, enfin, le traitement heuristique de l'information faisant appel, par exemple, au processus d'essais et erreurs, et le niveau de présence d'une culture d'alerte à l'information, et la qualité de la confiance dans l'organisation. À ces deux groupes de variables, nous avons ajouté les deux éléments plus intégrateurs touchant le contrôle informationnel tel que la présence de catalyseurs plus ou moins actifs au plan informationnel et la capacité plus ou moins exceptionnelle de l'entrepreneur à traiter l'information pour la transformer en opportunité.

Pour ces mesures complexes et souvent subtiles, nous avons utilisé une étude de cas de 10 PME avec qui nous travaillons depuis quelques années dans le cadre d'un partenariat université-milieu ; ce choix provient uniquement de leur disponibilité à participer à l'étude et ne repose donc pas sur des critères préalables. Ces firmes peuvent être considérées comme de taille moyenne, ayant entre 35 et 450 employés, comme on peut le voir au tableau 1.

Même si ces entreprises ne sont pas représentatives des PME en général et donc ne relèvent pas comme il arrive le plus souvent dans des études de cas d'un échantillon aléatoire, précisons qu'elles se situent en grande partie vers le haut de la diagonale de la matrice de Porter et Millar (1985) d'intensité informationnelle et donc intéressante à cet égard<sup>7</sup>. Par exemple, on peut penser que les deux entreprises de service offrent des produits à forte teneur informationnelle requérant la participation d'une bonne partie du personnel. De même, les entreprises les plus innovatrices dans des secteurs relativement nouveaux sont aussi obligées de trouver et de recombinaison plus fortement l'information par rapport à celles dans des secteurs plus matures et à produits relativement simples.

**Tableau 1. PME participantes**

<b>PME PARTICIPANTES</b>				
<b>PME</b>	<b>Produits/Procédés/Services</b>	<b>Ventes MM</b>	<b>Employés</b>	<b>Observations</b>
<b>W</b>	Fabricant de produits plastique	65 \$	140	fabrication
<b>A</b>	Courtier en douane et transitaire	45 \$	450	service
<b>S</b>	Atelier de peinture industriel	35 \$	90	fabrication
<b>L</b>	Fabricant de pièces d'aluminium sous pression	30 \$	110	fabrication
<b>D</b>	Fabricant de matériaux de construction	80 \$	250	fabrication
<b>U</b>	Atelier d'usinage	15 \$	120	fabrication
<b>C</b>	Fabricant de systèmes de transmissions	20 \$	110	fabrication
<b>T</b>	Consultants transitaires et gestionnaires de données	12 \$	35	service
<b>R</b>	Atelier d'usinage et de fonderie	18 \$	78	fabrication
<b>P</b>	Emballage plastique	11 \$	42	fabrication

Comme il est requis, l'étude de cas demande d'interroger plus d'un membre du personnel afin d'assurer une certaine triangulation (ou une contre-vérification des informations recueillies). Nous avons rencontré au moins quatre personnes par entreprise, allant jusqu'à 11 chez les plus grandes à partir du principe que, dans les plus petites, la connaissance du fonctionnement de l'entreprise dans toute sa complexité se retrouve chez moins de personnes.

La grille des entrevues reposait sur les éléments suivants :

- Histoire à succès (de façon à comprendre comment sont introduites les opportunités ou les innovations)
- Comment les nouvelles idées ou les innovations sont identifiées et développées (opportunités internes ou créées)
- Quelle est la structure de la recherche et la transformation de l'information personnelle et organisationnelle (le processus informationnel)
- Comment sont saisies et traitées les plaintes des clients (les opportunités de marché)
- Le partage de l'information (l'externalisation, la combinaison pour transformer ainsi l'information et le niveau de confiance dans ce partage)

En d'autres mots, nous amenions les interlocuteurs à discuter de la recherche et du traitement de l'information dans leur entreprise à partir d'une opportunité importante et particulièrement réussie. De cette histoire à succès, nous leur demandions d'où provenait l'information sous-jacente (à l'interne et à l'externe, dans les réseaux) et comment elle était identifiée et développée. Ils devaient ensuite nous expliquer la place dans la structure et les responsabilités des participants ayant apporté et traité cette information. Pour aller plus en

<sup>7</sup> Cette matrice compare sur deux plans, d'une part, l'intensité de l'information sur la chaîne de valeur et, d'autre part, le contenu informationnel du produit offert.

profondeur dans cette connaissance du traitement de l'information, nous les invitons à parler du recours aux plaintes des clients comme une des sources importantes de l'information menant à des opportunités. Enfin, nous les amenions à discuter comment se faisait le partage de l'information et dans quel esprit.

Précisons que cette grille a d'abord été testée dans une filiale autonome d'une centaine d'employés d'une grande entreprise avec huit cadres et corrigée par la suite. Les entrevues ont été enregistrées en plus de notes prises sur-le-champ. Elles ont ensuite été retranscrites. Une analyse a suivi pour évaluer le niveau de chaque variable par entreprise sur une échelle ordinale de 1 (absence de la variable) à 5 (la valeur maximale selon la littérature afférente à chaque variable). Les cotations de chaque chercheur ont été comparées, ajustées et forcées pour donner une échelle non intermédiaire (par exemple : 3 pour une évaluation en bas de 3,5 ou 4 plus haut). Enfin, nous avons présenté les résultats à la direction de chaque entreprise, comparés à la moyenne des dix firmes interrogées, offrant à celle-ci la possibilité de critiquer ces derniers si elle considérait qu'ils étaient exagérés.

### 3. RÉSULTATS

Le tableau 2 montre que les firmes W et A, surtout, et S, P et L, à un moindre degré, sont particulièrement bien organisées pour rechercher ou créer et appliquer les opportunités, comparées aux autres entreprises de l'échantillon, particulièrement R et T les moins bien organisées.

**Tableau 2. Sommaire des résultats par entreprises participantes**

RESULTATS: STRUCTURE, CULTURE & CAPACITE										
Echelle ordinale ( 1 = aucun, 5 = beaucoup)	W	A	S	P	L	R	D	U	C	T
Nombre d'entrevues = 65	6	7	5	11	4	11	8	5	4	4
STRUCTURE										
Niveau d'influence de la structure	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
Niveau d'activité des passerelles	4	4	3	2	4	2	4	3	3	2
Niveau de partage de l'information	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2
Niveau de reconnaissance des sources d'information	4	3	4	4	2	2	2	2	2	3
Niveau de traitement algorithmique (formules)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Résultats</b>	<b>4.0</b>	<b>3.6</b>	<b>3.8</b>	<b>3.6</b>	<b>3.0</b>	<b>3.2</b>	<b>3.0</b>	<b>3.2</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>
CULTURE										
Niveau de traitement des signaux forts	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Niveau d'utilisation de l'information archivée	5	3	3	4	3	4	4	3	4	4
Niveau d'utilisation des boucles de rétroaction	4	4	4	3	4	3	3	2	3	2
Niveau d'utilisation de l'information tacite	4	3	4	2	3	2	2	3	3	3
Niveau de traitement des signaux faibles	4	4	2	3	3	2	3	2	3	2
Niveau de traitement heuristique (essais et erreurs)	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2
Niveau de présence d'une culture alerte à l'information	3	4	3	4	3	3	2	3	2	2
<b>Résultats</b>	<b>4.1</b>	<b>3.6</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.4</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>2.7</b>	<b>3.0</b>	<b>2.7</b>
CAPACITE										
Présence de catalyseurs informationnels	5	4	5	2	4	2	2	1	2	2
Entrepreneur traiteur d'information exceptionnel	5	5	3	5	3	2	3	5	3	3
<b>Résultats</b>	<b>5.0</b>	<b>4.5</b>	<b>4.0</b>	<b>3.5</b>	<b>3.5</b>	<b>2.0</b>	<b>2.5</b>	<b>3.0</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>
<b>SOMME DES RESULTATS</b>	<b>4.4</b>	<b>3.9</b>	<b>3.7</b>	<b>3.5</b>	<b>3.3</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>	<b>3.0</b>	<b>2.8</b>	<b>2.7</b>

En particulier, W et A sont dirigées par des entrepreneurs particulièrement efficaces dans la recherche et l'application d'opportunités et qui disposent en plus de catalyseurs informationnels facilitant l'échange et le développement de l'information. Cette présence existe aussi chez S : mais dans ce cas l'entrepreneur est moins présent pour compléter la stimulation de l'échange informationnel. On retrouve aussi un entrepreneur exceptionnel pour traiter l'information chez P et U, mais sans catalyseur dynamique. De plus, ces firmes sont moins fortes en recours à l'information tacite et en traitement des signaux faibles particulièrement utiles pour saisir les opportunités, et utilisent moins bien leurs passerelles

informationnelles que W et A, mais aussi D dans ce dernier cas. De même, le partage de l'information est fort chez W, A, S, P, R et U, mais faible chez les autres entreprises.

À peu près toutes les firmes sont fortes ou très fortes dans le traitement de l'information par les algorithmes et le recours aux signaux forts. Cela veut dire que les vendeurs des systèmes informatisés de gestion et de production ont bien pénétré le marché des PME, du moins les moyennes entreprises. Mais, c'est du côté heuristique, s'ajoutant à la faiblesse du côté de l'information tacite et des signaux faibles, qui vont bien au-delà de ces systèmes, que le bât blesse et limite les capacités de traitement et de transformation de l'information en opportunités.

Finalement, on trouve trois types de firmes face à la recherche d'opportunités, celles décidément proactives, celles moins actives et celles plutôt réactives. Les premières, W, A et S, ont une structure et une culture apte à saisir et à multiplier celles-ci, stimulées par au moins un catalyseur favorisant l'échange d'information et, surtout, un entrepreneur particulièrement dynamique continuellement à l'affût, sauf chez S. Le deuxième groupe, P, L et U, sont intermédiaires entre les firmes proactives et les firmes réactives ; elles sont fortes au plan structurel mais plus faible du côté de la culture proactive informationnelle. Deux d'entre elles, P et U comptent toutefois une direction particulièrement intuitive, nous dirions *artistique*, qui compense les faiblesses sur ce plan culturel et sur l'absence de catalyseur, sauf dans le cas de L. Enfin, D, C, R et T ont non seulement une direction plus conventionnelle mais ne disposent pas de catalyseur et sont particulièrement faibles dans le traitement heuristique de l'information et le recours aux signaux faibles.

Ajoutons que notre connaissance de longue date de ces entreprises au point de vue distinction sur le marché et donc de leur capacité à trouver et à appliquer des opportunités confirme cette analyse sans que nous puissions le prouver par une mesure sur le nombre et l'importance de celles-ci. On sait que cette mesure est très difficile à trouver, notamment parce que beaucoup d'opportunités sont petites et ne sont efficaces qu'en lien avec d'autres et souvent à moyen sinon à long terme. De plus la relation entre celles-ci et, par exemple, les revenus générés, est à peu près impossible à faire.

#### 4. CONCLUSION

Notre analyse permet toutefois de voir que les éléments discutés dans les trois théories pour expliquer une meilleure recherche et une meilleure saisie des opportunités dans les PME semblent fonctionner, sans que la relation entre ces derniers et le nombre d'opportunités appliquées ait été démontrée, puisque ce n'était pas l'objectif de l'étude. Elle permet toutefois de faire le joint entre ces théories et de démontrer que finalement celles-ci sont complémentaires.

Pour la théorie économique, on doit comprendre que toute opportunité n'existe qu'à la condition qu'elle soit imaginée ou recomposée en relation avec un marché qui lui donnera ou non sa valeur ; de même, elle suppose une certaine capacité de réflexion d'un entrepreneur aidé de son organisation, capacité parfois importante et qui peut s'améliorer avec l'expérience, ce qui relève de la théorie cognitive. Enfin, cette capacité s'enrichit fortement avec des réseaux riches, notamment à signaux faibles, fournissant diverses informations pour générer l'étincelle et offrant les ressources complémentaires pour mener à bien l'application d'opportunités selon la théorie sociale. Voir ces trois approches l'une contre les autres ou une

après l'autre ne permet d'analyser qu'une partie de la réalité, partie le plus souvent insuffisante pour comprendre comment sont saisies ou créées les opportunités. L'application que nous venons d'en faire en traitant tant de structure interne et externe, de culture organisationnelle et du comportement particulier de l'entrepreneur, aidé de catalyseurs, permet de faire les liens et d'en mesurer quelque peu le poids de chaque approche selon les entreprises.

Évidemment, cette recherche a ses limites, d'abord à cause du nombre restreint de cas, et ensuite à cause de la mesure des variables limitée à une enquête « interne ». Par exemple, nous n'avons pas vérifié la qualité extrinsèque des réseaux, ce qui est toutefois difficile à faire à cause de la subjectivité de l'information : un réseau peut être valable pour l'un et ne rien apporter à un autre, ou un bon réseau peut s'étioler dans le temps. De même, d'autres variables auraient pu aussi être évaluées, telles l'effet de la concurrence pour pousser ou non à la recherche d'opportunités.

Ainsi, il reste encore beaucoup à faire pour comprendre cette question de recherche effective d'opportunités. Notre étude est une étape dans une meilleure compréhension du concept finalement à la base même de l'entrepreneuriat.

### **Bibliographie**

Aldrich, H. et C. Zimmer (1986), «Entrepreneurship through social networks», dans D. Sexton et R. Smilor (dir.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge (MA), Ballinger, p. 3-23.

Amesse, F., A. Avadikyan et P. Cohendet (2005), « Ressources, compétences et stratégies de la firme : une discussion de l'opposition entre la vision portérienne et la vision fondées sur les compétences », *Management international*, vol. 10, numéro spécial en hommage à Fernand Amesse, p. 1-17.

Baldwin, J. et G. Gellatly (2003), *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*, Cheltenham, Edward Edgar.

Barret, F.J. (1998), « Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning », *Organization Science*, numéro special sur la métaphore du jazz et l'organisation, vol. 9, no 5, p. 605-622..

Bergson, H. (1907), *L'évolution créatrice*, Paris, Marcel Rivière.

Birley, S., S. Cromie et A. Myers (1991), «Entrepreneurial networks: their emergence in Ireland and overseas», *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 4, p. 56-74.

Brown, S.L. et K.M. Eisenhardt (1998), *Competitive on the Edge. Strategy as Structured Chaos*, Boston, Harvard Business School Press,

Brush, C. (1992), « Market place information scanning activities of new manufacturing ventures », *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n°4, p. 41-53.

Buenstorf, G. (2007), « Creation and pursuit of entrepreneurial opportunities : an evolutionary economic perspective », *Small Business Economics*, vol. 28, no 4, p. 323-337..

Busenitz, L.W. (1996), « Research on entrepreneurial alertnes », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, no 4, p. 35-45.

Camoche, K. et M. Pina e Cunha (2001), « Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation », *Organization Studies*, vol. 22, no 6, p. 733-764.

Carsrud, A.L. et R.W. Johnson (1989), « Entrepreneurship : a social psychologique perspective », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 1, no 1, p. 21-31.

- Chandler, A. (1988), *La main visible des managers: une analyse historique*, traduction, Paris, Economica.
- Cohen, W. et D. Levinthal (1990), « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- Cohendet, P. (2003), « Innovation et théorie de la firme », dans P. Mustar et H. Penan (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*. Paris, Economica, p. 383-403.
- Companys, Y.S. et J.S. McMullen (2007), « Strategic entrepreneurship at work: The nature, discovery and exploitation of entrepreneurial opportunities », *Small Business Economics*, vol. 28, no 4, p. 301-322.
- Creed, W.E.D. et R.E.Miles (1996), « Trust in organizations : a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies and the opportunity control », dans F.M. Kramer et T.R. Tyler (dir.), *Trust in Organizations*, Thousand Oak, Sage, p. 16-39.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Csikszentmihályi, M. et K. Sawyer (1995), « Creative insight: The social dimension of a solitary moment », dans R.J. Sternberg et J.E Davidson (dir.), *The Nature of Insight*, Cambridge, MIT Press, p. 329-363.
- Daft, R.L. et R.H. Lengel (1984), « Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design », *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, no 2, p. 191-233.
- Drakopoulos-Dodd, S. et E. Patra (2002), « National differences in entrepreneurial networking », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 14, no 2, p. 117-134.
- Dutta, D.K. et M.M. Crossan (2005), « The nature of entrepreneurial opportunities: Understanding the process using the 4i organizational learning framework », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 17, no 4, p. 425-449.
- Eisenhardt, K.M. et J. Martin (2000), « Dynamic capabilities: what are they? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 10-11, p. 1105-1121.
- Fann, G.L. et L.R. Meltzer (1989), « The use of information from and about competitors in small business management », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 4, no 1, p. 36-46.
- Flynn, D. et A.M. Forman (2001), « Life cycles of new venture organizations: Different factors affecting performance », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 6, non 1, p. 41-58.
- Ford, R. (2006). « Open-processional change: Three principles of reciprocal-relational power », *Journal of Change Management*, vol. 6, no 2, p. 193-216.
- Galbraith, J. R (1995), *Designing Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Gartner, W.B., N.M. Carter et G.E. Hills (2003), « The language of opportunity », dans C. Steyaert et D. Hjorth, *New Movements in Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Edgar, p. 103-124.
- Hite J.M. (2005), « Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, no 1, p.113-123.
- Julien, P.A., E. Andriambelason et C. Ramangalahy (2004), « Networks, weak signals and technological innovations among SMEs in the land-based transportation equipment sector », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 16, no 4, p. 251-270.
- Julien, P.A., L. Raymond, R. Jacob et C. Ramangalahy (1994), « Types of technological scanning in manufacturing SMEs: an empirical analysis of patterns and determinants », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, n° 4, 1999, p. 281-300.
- Julien, P.A. (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Kirzner, I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- Krueger, (2007), « Experiential essence of entrepreneurial thinking », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, no 1, p. 122-138.
- Larson, A. et J. Starr (1993), « A network model of organization formation », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 17, n° 1, p. 1-15.
- Marchesnay, M. (2002), « Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources et compétences », *Cahiers de l'Erfi* no 22.
- Matusik, S. F et M.B. Heeley (2005), « Absorptive capacity in the software industry: Identifying factors that affect knowledge and knowledge creation activities », *Journal of Management*, vol.31, no 4, p. 549-572.
- McMillen, J.S., L.A. Plummer et Z.J. Acs (2007), « What is an entrepreneurial opportunity ? », *Small Business Economics*, vol. 28, no 4, p. 273-283.
- Meyer, C.B. et I.G. Stensaker (2006), « Developing capacity for change », *Journal of Change Management*, vol. 6, no 2, p. 217-231.
- Messenghem, K. (2006), « L'entrepreneuriat en quête de paradigme : l'apport de l'école autrichienne », 8<sup>e</sup> CIFEPM, Fribourg, 25-27octobre.
- Mitchell, R.X., L.W. Busenich, et coll., (2007), « The central question in entrepreneurial cognition research », *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 31, no 1, p. 1-27.
- Nooteboom, B. (2006), *Learning and Innovation in Organizations and Economies*, New York, Oxford University Press.
- Organisation de coopération et de développement économique (2002), *La formation des dirigeants de PME*, Paris, OCDE.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Phillips, B.D. et B.A. Kirchoff (1989), «Formation, growth and survival: small firm dynamics in the U.S. economy», *Small Business Economics*, vol. 1, n° 1, p. 65-74.
- Porter, M.E. et V.E. Milar (1985), «How information gives you competitive advantage» *Harvard Business Review* 63, no 4, p. 149-160.
- Raymond, L., P.-A. Julien et C. Ramangalahy (2001), «Technological scanning by small Canadian manufacturers», *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 3, p. 43-50.
- Rogers, E.V. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4<sup>e</sup> édition (1<sup>re</sup> édition 1962), New York, The Free Press.
- Rueff, J. (2002), « Strong ties, weak ties, and islands: Structural and cultural predictors of organizational innovation », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n° 3, p. 427-450.
- Saks, N.T. et C.M. Gaqlio (2002), « Can opportunity identification be taught », *Journal of Enterprizing Culture*, vol. 10, no 4, p. 313-347.
- Simon, H. A. (1991), « Making management decisions: The role of intuition and emotion », dans J. Kelly, J. B. Prince et B. Asfort (dir.), *Organizational behaviour*, 2e édition, New Jersey, Prentice Hall, p. 314-324.
- Stauffer, D. et A. Ahorany (1992), *Introduction to Percolation Theory*, deuxième édition, Londres, Taylor & Francis.
- Stinchcombe, A. L. (1990), *Information and Organizations*, Berkeley, University of California Press.
- Thorton, P.H. (1999), « The sociology of entrepreneurship », *Annual Review of Sociology*, vol. 25, no 1, p. 19-46.

- Thonnard, F.-J. (1937), *Précis d'histoire de la philosophie*, Tournai, Desclée et Co.
- Tushman, M.L., et T.J. Scanlan (1981), « Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents », *Academy of Management Journal*, vol. 24, no 2, p. 289-305.
- Tversky, A. et D. Kahneman (1982), « Judgment under uncertainty : heuristics and biases », dans D. Kahneman, P. Stovic et A. Tversy (dir.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge. Cambridge University Press, p. 3-20.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., et Wright, M. (2001), « The focus of entrepreneurial research : contextual and process issues », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, Vol. 25, n° 4, pp. 57-80.
- Vaghely, I. P., P.A. Julien et A. Cyr (2007), « Information transformation: some missing links », *Human Systems Management*, vol. 26, no 2, p. 157-172.
- Vaghely, I. P., et P.A. Julien (2008) « Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification », *Journal of Business Venturing* (à paraître).
- Velts, P. (2002), *Des lieux et des liens: le territoire français à l'heure de la mondialisation*. Paris, Édition de l'Aube.
- Von Krogh, G., K. Ichijo et I. Nonaka (2000), *Enabling knowledge creation*, New York: Oxford University Press.
- Walker, F. et A. Brown (2004), « What success factors are important into small business owners? », *International Small Business Journal*, vol. 22, no 6, p. 577-594.
- Watson J. (2006), « Modeling the relationship between networking and firm performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 22, no 6, p. 852-874.
- Weymes, E. (2003), « Relations not leadership sustain successful organisations », *Journal of Change Management*, vol. 3, no 4, p. 319-331.
- Zahra, A. S., et G. George (2002), « Absorptive capacity: A review, re-conceptualization, and extension », *Academy of Management Review*, vol. 27, no 2, p. 185-203.
- Zahra, A. S., J.S. Korri et J.F. Yu. (2005), « Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation », *International Business Review*, vol. 14, no 2, p. 129-146.