



Le transfert d'une opportunité d'affaire d'une association militante à une équipe entrepreneuriale

Audrey BECUWE

Maître de Conférences, CREOP – EA 4332, I.A.E Limoges

Olivier CATEURA

Enseignant – chercheur, Grenoble - EM

Amine CHELLY

Enseignant – chercheur, OCRE-EDC Paris

Le transfert d'une opportunité d'affaire d'une association militante à une équipe entrepreneuriale.

Audrey BECUWE
Maître de Conférences

CREOP – EA 4332
I.A.E Limoges

audrey.becuwe@yahoo.fr

Olivier CATEURA
Enseignant - chercheur

Grenoble - EM

olivier.cateura@grenoble-
em.com

Amine CHELLY
Enseignant - chercheur

OCRE-EDC Paris

Résumé : L'objectif de cet article est d'identifier le rôle d'un réseau social dans l'identification puis le transfert d'une opportunité d'affaires à une équipe entrepreneuriale. Pour ce faire, les auteurs mobilisent d'une part l'approche des réseaux sociaux et caractérisent la structure et l'intensité des liens, et d'autre part, repèrent l'environnement cognitif (connaissances et expériences antérieures) pour chacune des phases du processus entrepreneurial. La problématique du papier est alors la suivante : **Quel(s) rôle(s) jouent les réseaux sociaux (relationnels) d'une équipe entrepreneuriale encadrée dans une organisation militante associative dans les phases d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'une opportunité d'affaire ?** Pour ce faire, une étude de cas a été conduite à partir d'entretiens semi-directifs avec l'équipe dirigeante élargie de la coopérative Enercoop. Les auteurs montrent que la mobilisation de liens forts comme de liens faibles a permis de gérer le transfert d'une l'idée de l'opportunité d'un groupe militant à une équipe dirigeante tout en respectant les valeurs initiales d'un groupe par le choix du statut coopératif.

Mots clés : opportunité – processus entrepreneurial – réseaux sociaux – association militante.

Le transfert d'une opportunité d'affaire d'une association militante à une équipe entrepreneuriale.

Résumé : L'objectif de cet article est d'identifier le rôle d'un réseau social dans l'identification puis le transfert d'une opportunité d'affaires à une équipe entrepreneuriale. Pour ce faire, les auteurs mobilisent d'une part l'approche des réseaux sociaux et caractérisent la structure et l'intensité des liens, et d'autre part, repèrent l'environnement cognitif (connaissances et expériences antérieures) pour chacune des phases du processus entrepreneurial. La problématique du papier est alors la suivante : **Quel(s) rôle(s) jouent les réseaux sociaux (relationnels) d'une équipe entrepreneuriale encadrée dans une organisation militante associative dans les phases d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'une opportunité d'affaire ?** Pour ce faire, une étude de cas a été conduite à partir d'entretiens semi-directifs avec l'équipe dirigeante élargie de la coopérative Enercoop. Les auteurs montrent que la mobilisation de liens forts comme de liens faibles a permis de gérer le transfert de l'opportunité d'un groupe militant à une équipe dirigeante tout en respectant les valeurs initiales d'un groupe par le choix du statut coopératif.

Mots clés : opportunité – processus entrepreneurial – réseaux sociaux – association militante.

Le transfert d'une opportunité d'affaire : d'une association militante à une équipe entrepreneuriale.

Introduction

L'entrepreneuriat est aujourd'hui un univers de recherche en plein développement et en cours de structuration (Shane & Venkataraman, 2000). Ce champ théorique est en effet caractérisé par une diversité d'approches et méthodes qui représentent des perspectives épistémologiques et ontologiques différentes (Verstraete et Fayolle, 2005). Un des cadres conceptuels les plus récents et les plus pertinents en entrepreneuriat est sans doute celui avancé par Shane et Venkataraman (2000). Leur apport est très intéressant dans la mesure où les auteurs définissent l'entrepreneuriat comme « *la compréhension de comment, par qui et avec quelles conséquences les opportunités sont découvertes, évaluées et exploitées pour créer des produits et services futurs* » (Venkataraman, 1997 : 120).

La notion d'opportunité connaît un intérêt grandissant dans le champ de l'entrepreneuriat (Shane et Venkataraman, 2000). Cependant, en dépit de son importance théorique et pratique, ce n'est véritablement que durant ces dix dernières années que des recherches sur le thème des opportunités d'affaires ont été engagées en entrepreneuriat, même si, pourtant, on ne peut parler d'entrepreneuriat sans parler d'opportunités d'affaires (Shane et Venkataraman, 2000). Ainsi, les problématiques qui concernent le paradigme de l'opportunité d'affaires (Verstraete et Fayolle, 2005) ont fait l'objet d'un nombre croissant de recherches. Une des questions centrale est celle qui consiste à savoir pourquoi des individus, et pas d'autres, identifient certaines opportunités (Shane et Venkataraman, 2000). Ceci nous amène à chercher à comprendre les liens qui existeraient entre certains individus et certaines opportunités entrepreneuriales et vice versa. Nous nous intéresserons également à l'enjeu de la transition de la phase d'identification à la phase d'évaluation puis d'exploitation de l'opportunité d'affaires. Au sein de ce courant de recherche, **l'interconnexion entre individus** (ou groupes d'individus) **et opportunité** est, selon Busenitz & al. (2003), une question centrale qui n'a jusqu'ici généré que trop peu de travaux (Shane, 2003 ; Dimov, 2003).

En effet, le **réseau relationnel** de l'entrepreneur a été identifié par certains chercheurs (Hills et al., 1997 ; Singh et al., 1999) comme étant un des facteurs les plus importants pour **l'identification d'opportunités d'affaires**. Un réseau peut être défini comme un ensemble de nœuds (acteurs) et de connections entre ces nœuds. Le réseau relationnel est pourvoyeur d'informations et de ressources pour l'entrepreneur. Ces affirmations se basent sur le travail pionnier de Granovetter (1973) sur la force des liens faibles. Nous nous intéressons ici à l'approche réseau comme outil d'analyse (via une cartographie des acteurs individuels & organisationnels) mais aussi comme mode d'organisation dans la phase de création. Dans ce cadre-là, la problématique du papier est la suivante : **Quel(s) rôle(s) jouent les réseaux sociaux (relationnels) d'une équipe entrepreneuriale encadrée dans une organisation militante associative dans les phases d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'une opportunité d'affaire ?**

Pour répondre à cette question, nous formaliserons dans une première partie un état de l'art sur les facteurs influençant le processus entrepreneurial. Dans une seconde partie, nous présenterons la méthodologie et le cas étudié. Enfin, dans une troisième partie, nous mettrons en exergue les facteurs qui ont impacté le processus entrepreneurial, et en particulier, nous

étudierons le rôle d'un réseau relationnel dans la création de la coopérative Enercoop à la lumière de l'approche par les opportunités d'affaires.

1. Contexte théorique

Notre positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat reprend l'approche de Shane et Venkataraman (2000) en considérant l'entrepreneuriat comme un processus composé des phases d'**identification**, d'**évaluation** et d'**exploitation de l'opportunité d'affaires**. Différents facteurs impactent d'une manière plus ou moins intense les différentes phases de ce processus entrepreneurial. Cette partie présente ces facteurs.

1.1 Les facteurs qui influencent le processus entrepreneurial

La plupart des définitions données à l'entrepreneuriat mentionnent la reconnaissance¹ d'opportunités. Parce que chaque individu possède des informations qui lui sont propres, des opportunités seront plus accessibles à certains qu'à d'autres (Hayek, 1945). Schumpeter (1974 : 66) a défini les opportunités entrepreneuriales comme « *des nouvelles combinaisons qui se manifestent dans l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, de l'exploitation d'un nouveau marché, de la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement et, finalement d'une nouvelle forme d'organisation industrielle* ». Selon Vesper (1990), le processus entrepreneurial ne peut être considéré comme tel qu'à partir du moment où les connaissances, les informations et/ou l'expérience de l'entrepreneur en cheminement peuvent être mises à profit pour faire émerger et développer une idée d'affaires intéressante. Ce sont les deux facteurs que nous étudions dans cette partie : les connaissances antérieures (1.1.1.) et les expériences professionnelles antérieures (1.1.2.).

1.1.1. Les connaissances antérieures

La littérature spécifique à l'entrepreneuriat identifie les connaissances antérieures de l'entrepreneur comme étant un facteur qui influencerait l'**identification** d'opportunités entrepreneuriales. Cette hypothèse se base sur l'importance donnée à l'information. En effet, les tenants de l'école autrichienne lui accordent un poids élevé. Hayek (1945), par exemple, pense que l'entrepreneuriat existe en raison de la quantité et de la nature de l'information détenue par un individu. Autrement dit, c'est l'asymétrie d'informations entre les individus qui est à l'origine des déséquilibres du marché et, donc, de la présence d'opportunités entrepreneuriales (Kirzner, 1997). Pour Shane (2000), c'est le fait d'avoir une connaissance antérieure qui déclenche l'identification de la valeur d'une nouvelle information. Il distingue alors trois dimensions majeures des connaissances antérieures qui se révèlent importantes pour l'identification d'opportunités entrepreneuriales : celles qui concernent les marchés, celles portant sur les différentes façons de servir les marchés et celles en relation avec les problèmes des consommateurs.

Le rôle des connaissances du marché

Cooper (1981) a mis l'accent sur le rôle des connaissances dans un domaine donné comme étant un des principaux facteurs affectant l'**identification** d'opportunités d'affaires. Il a été le premier à suggérer que les connaissances antérieures aideraient à utiliser l'expérience spécifique dans un domaine précis. Les êtres humains sont aussi guidés par la connaissance qu'ils ont déjà acquise dans leurs processus de perception, interprétation et action (Woo, Folta

¹ Nous utiliserons indistinctement le concept de reconnaissance et d'identification d'opportunités d'affaires.

et Cooper, 1992 ; De Koning et Muzyka, 1996). Il semblerait, d'après ce qui précède, que les entrepreneurs connaissent moins un marché donné ou un secteur passeraient à côté de l'information importante, comprendraient à moitié ce qu'ils perçoivent et prendraient des décisions incohérentes.

Le rôle des connaissances sur la manière de servir les marchés

D'après Shane (2003 : 452), « les nouvelles informations sur une technologie donnée pourraient être complémentaires à l'information sur les manières de servir les marchés, menant la découverte d'opportunités entrepreneuriales à solliciter des informations antérieures sur ces processus ». La capacité d'un entrepreneur à reconnaître une opportunité entrepreneuriale dans une nouvelle technologie est augmentée par les connaissances antérieures sur la manière dont cette technologie pourrait être utilisée pour créer un nouveau produit ou service (Shane, 2000).

Les connaissances des problèmes des consommateurs

Shepherd et DeTienne (2001 : 142) ont démontré que « la connaissance des problèmes des consommateurs est positivement corrélée avec, d'une part, le nombre d'opportunités découvertes et, d'autre part, avec le caractère innovant des opportunités découvertes ». En effet, le contact direct avec les clients permet à un individu, entrepreneur potentiel, d'échanger sur les problèmes rencontrés par ce dernier suite à l'utilisation d'une technologie ou d'un produit commercialisé par l'entreprise dans laquelle il travaillait ou encore sur une prestation de services qui n'a pas été satisfaisante. Ces connaissances aident l'entrepreneur à réfléchir à des solutions aux problèmes des consommateurs, qu'ils soient les clients de ses anciens employeurs, ou encore un consommateur « lambda »². Ces informations sont détenues par certains entrepreneurs et non par d'autres (Shane, 2000). Cette asymétrie d'informations (connaissances des problèmes des consommateurs) est à l'origine de **l'identification d'opportunités** entrepreneuriales.

1.1.2. Les expériences antérieures des entrepreneurs

La littérature en entrepreneuriat a souvent relevé l'impact des expériences antérieures sur l'identification d'opportunités d'affaires. Les expériences antérieures englobent les expériences professionnelles (1.2.1.) et les expériences entrepreneuriales passées (1.2.2.).

Les expériences professionnelles

Les expériences professionnelles antérieures permettent à l'entrepreneur d'avoir des informations sur le marché dans lequel il opère. D'après Venkataraman (1997), ces informations sont idiosyncrasiques et permettent à certains entrepreneurs, et non à d'autres, d'identifier certaines opportunités en relation avec les informations acquises suite à leurs expériences professionnelles passées. Plusieurs types d'expériences jouent un rôle dans l'identification d'opportunités entrepreneuriales.

Les expériences entrepreneuriales passées

Les expériences entrepreneuriales passées peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'entrepreneur et sa façon d'identifier une opportunité entrepreneuriale. Dans leur étude sur un échantillon d'entrepreneurs qui ont déjà eu une expérience entrepreneuriale antérieure, Ucbasaran et al. (2003) ont démontré que ces derniers **identifiaient des opportunités**

² Un entrepreneur a connaissance de ces problèmes à travers, par exemple, le visionnage d'un reportage à la télévision ou encore à travers des discussions entre amis sur les problèmes d'utilisation d'un certain produit « lambda ».

d'affaires plus novatrices que les entrepreneurs qui n'ont pas eu une expérience entrepreneuriale passée. D'après Gaglio (1997), les connaissances accumulées par les entrepreneurs suite à leurs expériences entrepreneuriales passées dirigent leur attention, leur attente et leur interprétation des stimuli du marché. Les expériences entrepreneuriales antérieures permettent aux entrepreneurs d'acquérir des routines et des façons de faire qui leur permettent de se concentrer sur la recherche de l'information pertinente et utile dans un domaine spécifique (Ucbasaran et al., 2003).

Au-delà de l'entrepreneur et de ses caractéristiques en termes de connaissances et d'expériences antérieures passées, les **réseaux sociaux sont au cœur du processus entrepreneurial** (Aldrich et Zimmer, 1986). C'est l'objet de la partie qui suit.

1.2 Réseau relationnel et entrepreneuriat

Facteur essentiel de l'identification d'opportunités (Hills & al, 1997 ; Singh & al, 1999), le réseau relationnel est également la source d'informations et de ressources stratégiques pour un entrepreneur (Liao et Welsch, 2005). Pour Julien et al. (2002 : 3), le réseau personnel, particulier à chaque entrepreneur est généralement constitué de « *un ou deux amis, quelques membres clefs du personnel, un collègue d'études, un membre du groupe d'entrepreneurs, etc., soit généralement entre 8 et 9 personnes* ». D'après Aldrich et Zimmer (1986), les **divers liens sociaux**, ou lien avec une large variété de personne, devrait encourager l'accès à l'information qui faciliterait la **découverte d'opportunité**.

Hills et al. (1997) affirment que les réseaux des entrepreneurs sont importants pour l'**identification** d'opportunité. Ils se basent ainsi sur l'article classique de Granovetter (1973) sur le force des liens faibles dans lequel l'auteur dit que les liens faibles sont des « passerelles » aux sources d'informations qui ne sont pas nécessairement la propriété du réseau de liens forts de l'individu (compris comme étant constitué des amis et de la famille). Hills et al. (1997) affirment que les entrepreneurs qui ont un réseau étendu identifient sensiblement plus d'opportunités que les entrepreneurs seuls. Singh et al. (1999) ont également démontré que la variable **taille** a un impact significatif sur la capacité à **identifier des opportunités**. A partir d'un échantillon de 256 dirigeants d'entreprises de moins de trois ans, Singh et al. (1999) ont statistiquement confirmé le **rôle significatif des réseaux de liens faibles**. De Koning (1999) propose un cadre sociocognitif de la reconnaissance d'opportunité. En effet, elle démontre dans ses travaux que les entrepreneurs développent des opportunités en poursuivant des activités cognitives (collecte de l'information, réflexion à travers la communication et l'évaluation des ressources) par une interaction active avec un **réseau étendu de personnes**. Singh, Hills, Hybels et Lumpkin (1999) ont mis en exergue l'impact des contacts dits à liens faibles sur la capacité d'identifier des opportunités. Arenius et DeClercq (2005), Ozgen (2003), Hills et al. (1997) arrivent aux mêmes conclusions. Les **liens forts**, quant à eux, sont "exploités" par l'entrepreneur pour avoir des ressources utiles pour la création d'entreprises (Krackhardt, 1992).

Pour Burt (1992), l'entrepreneur a donc intérêt à avoir des **trous structureaux** dans ses réseaux pour bénéficier d'une information non redondante et utile à l'identification d'opportunités. Ainsi, **l'entrepreneur est défini comme situé à l'intersection de trous structureaux**. Dans ce cas, l'individu est « *capable d'ajouter de la valeur en faisant l'intermédiaire entre les différents réseaux* » (Burt, 1992 : 34-36 ; 2000 : 11). **Diversifier son réseau** apparaît donc comme un **conseil pour identifier plus d'opportunités d'affaires** selon Burt. En outre, la position de « *go-between* » dans la vision de Burt, permet à

l'entrepreneur de retirer de la valeur de son rôle d'intermédiaire, qu'il s'agisse de bénéfices informationnels (accès à une information non perçue par les membres des réseaux, perception de sa valeur) et des bénéfices liés à un meilleur contrôle de l'information (Burt, 1993). Enfin, les travaux de Greve et Salaff (2003), se basant sur la théorie des phases en entrepreneuriat de Wilken³ (1979), ont démontré que le **réseau social de l'entrepreneur joue un rôle différent suivant la phase dans laquelle se trouve l'entrepreneur.**

2. Méthode et résultats

L'étude de cas menée auprès de la société Enercoop doit nous permettre de comprendre, d'une part, la trajectoire entrepreneuriale du noyau dur de l'équipe et, d'autre part, la dynamique stratégique de la société Enercoop. Nous nous sommes intéressés aux connaissances et expériences antérieures des entrepreneurs et à leurs réseaux sociaux ainsi qu'aux parties prenantes mobilisées par la société Enercoop. Avant de présenter le cas Enercoop (2.2.), nous explicitons la méthode de recherche (2.1.).

2.1 Méthodologie de la recherche

Nous avons mené de mener une étude approfondie d'un **cas unique** afin de mieux prendre en compte le contexte et la richesse de l'environnement. Le choix de l'étude de cas unique se justifie par son objet et sa finalité. Hlady-Rispal (2002), se rapprochant de Yin (1994), justifie ce choix notamment dans le cas où le chercheur souhaite révéler un phénomène, non pas exceptionnel, mais qui n'est pas encore accessible à la communauté scientifique.

D'un point de vue méthodologique, l'étude a été effectuée suivant une **approche qualitative**. L'approche qualitative apparaît comme la seule d'accroître l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1989). Dans une démarche d'étude qualitative, et pour améliorer la qualité et la fiabilité des données, nous avons organisé une collecte d'information grâce à trois vecteurs. Cette triangulation se compose : (1) d'une recherche documentaire au sein de la presse spécialisée, ainsi que des recherches sur des sites internet professionnels ; (2) d'entretiens auprès des acteurs clés du projet. Dans ce cadre-là, nous avons donc procédé à des entretiens semi-directifs avec les quatre personnes clés du projet Enercoop, d'une durée moyenne d'une heure et trente minutes. Ces entretiens ont été conduits en binômes, enregistrés et retranscrits pour une analyse de contenu. Les thèmes sur lesquels les individus ont été invités à s'exprimer étaient les suivants : contexte de la création d'Enercoop, perception du rôle - par le répondant - de chaque acteur-clé dans le processus entrepreneurial, relations et liens entre les différents acteurs, connaissances et expériences antérieures. (3) et une série d'entretiens complémentaires avec des spécialistes du secteur de l'énergie. En effet, eu égard à la complexité du secteur de l'électricité en cours de libéralisation, nous avons pu bénéficier d'entretiens approfondis avec différents acteurs (fournisseurs concurrents, enseignant-chercheurs et experts sectoriels...). L'identification du cas traité est d'ailleurs un épiphénomène, né de notre connaissance approfondie du secteur dans le cadre d'autres recherches en gestion. La connaissance accumulée sur le secteur de l'énergie est donc liée à des recherches plus longues et plus globales que le cas étudiée. Une

³ Wilken (1979) identifie trois phases dans le processus entrepreneurial à savoir :

- a) La phase de la motivation : les entrepreneurs discutent leur idée de départ et développent leur concept d'affaires.
- b) La phase de planification : les entrepreneurs se préparent à créer effectivement leur entreprise après avoir rassemblé toutes les ressources et les connaissances nécessaires.
- c) La phase de la création effective : les entrepreneurs fondent l'entreprise et comment à la gérer.

analyse longitudinale de l'évolution du secteur de l'énergie a donc été conduite en parallèle à l'étude du cas Enercoop.

Notre investigation empirique de l'organisation Enercoop nous a permis d'affiner le décryptage d'un processus complexe et singulier : l'ordonnement temporel et l'interaction dynamique entre les individus, leur organisation et les parties prenantes (2.2.).

2.2. Description du cas

Pour rendre compte de ce cas exemplaire et du rôle de l'entrepreneur entre 2004 et 2008, nous avons privilégié le choix d'une approche narrative. Ce récit s'est ainsi construit sous la forme d'une histoire mélangeant aventure personnelle et collective. Cette narration est complétée par des apports sur le contexte institutionnel. Tout au long de ce récit, nous avons tenu à positionner au maximum des éléments factuels. Afin de gagner en lisibilité, nous avons structuré ce cas en quatre parties.

2.2.1 Séquence 1. 2004 : Julien Noé et la mission d'étude proposée par Greenpeace France

Dans le cadre de son DESS (Master 2) de Politique et d'Economie de l'Energie, un stage professionnel de 6 mois est obligatoire pour Julien NOE. Une thématique de stage est proposée par Hélène Gassin, intervenante au sein du DESS et responsable du Programme Energie au sein de Greenpeace France.

A l'époque, Julien Noé n'était pas un militant de Greenpeace. Il réalise toutefois son stage de fin d'étude au sein de cette structure entre mai et septembre 2004 initialement. Le projet consiste à étudier l'impact pour les consommateurs, des processus de libéralisation des marchés de l'électricité et notamment les expériences menées en Grande-Bretagne et en Allemagne. *In fine*, la mission se structure autour d'une étude comparative des fournisseurs d'électricité en France afin de classer leurs offres selon leur impact environnemental, en identifiant tout particulièrement la place des énergies vertes.

Le marché de la fourniture d'électricité verte en France n'est pas encore un marché réellement structuré. En effet, les offres sont d'abord de la fourniture d'électricité dont tout (100%) ou partie (21-25% habituellement) est garantie par les fournisseur d'origine renouvelable. C'est grâce à des "certificats verts", attestant de la source d'énergie utilisée pour produire l'électricité injecté sur le réseau. Il s'agit donc d'un segment marketing au sein du marché de la fourniture d'électricité. L'essentiel des acteurs sur ce marché sont donc d'abord des fournisseurs d'énergie qui intègre des certificats verts pour garantir une part d'origine renouvelable au sein de leur offre. Enercoop a choisi ainsi un positionnement différent en ne proposant un approvisionnement et donc une fourniture uniquement d'électricité d'origine renouvelable. Cette offre 100% "verte" et le modèle économique d'Enercoop reste donc spécifique et donc marginal.

Au moment de la création d'Enercoop, le marché de "l'énergie verte" et notamment de la "fourniture d'électricité d'origine renouvelable" est encore en phase de structuration. Les offres restent alors essentiellement proposées par l'opérateur historique (EDF - option équilibre), puis quelques fournisseurs alternatifs, comme Electrable, Groupe GDF-Suez ou encore les fournisseurs "low cost", tels Poweo et Direct Energie. L'entreprise locale d'énergie GEG - Gaz Electricité de Grenoble, opérateur historique local dispose également d'une offre "verte" (voir tableau 1 en annexes). Il est cependant à noter qu'Enercoop est alors le seul

fournisseur engagé sur une gamme d'offre 100% énergie renouvelable. Si d'autres fournisseurs alternatifs se sont depuis positionnés sur ce créneau (comme Planète OUI), Enercoop reste un acteur référent sur le marché de l'électricité verte (en notoriété, notamment).

2.2.2. Séquence 2. Fin 2004 – septembre 2005 : de l'opportunité à l'intention stratégique.

Patrick Behm est responsable d'un groupe local de GreenPeace depuis quelques années. Issu de l'industrie des transports collectifs, il a notamment travaillé sur le développement de la ligne 14 du métro parisien, en collaboration avec des entreprises comme Matra Transport et Siemens. En 2004, il décide de prendre une année sabbatique durant laquelle il souhaite s'investir à raison de deux jours par semaine au sein du siège de Greenpeace France. C'est à ce moment là, qu'il fait la connaissance décisive de Julien Noé. Ils décident de créer un outil pour sensibiliser les consommateurs à la maîtrise de l'énergie, dans une visée pédagogique.

Hélène Gassin, de Greenpeace France et Marc Jedliczka de l'association HESPUL⁴, jouent alors des rôles essentiels dans l'idée de créer un fournisseur d'électricité « différent ». S'ils sont des moteurs incontournables du projet, ces deux acteurs ne désirent cependant porter directement et seuls celui-ci. Julien Noé et Patrick Behm s'impliquent et s'approprient personnellement cette vision et cette initiative. Ainsi germe l'idée de créer une véritable entreprise autonome. Dès le début du projet, une idée forte les guide : se constituer sous forme coopérative.

L'élaboration des statuts, la recherche de partenaires et des subventions mobilisent l'équipe pendant près de 6 mois entre octobre 2004 et mai 2005. En mai 2005, ils décident « *de se lancer* » et l'Assemblée Générale Fondatrice est organisée. Le nom « Enercoop » est choisi. S'en suit alors un certain nombre de formalités administratives à remplir au tribunal de commerce ...

2.2.3. Séquence 3 : septembre 2005 – septembre 2006 : création d'Enercoop

La société est créée en septembre 2005. A ce moment-là, l'objectif est de démarrer l'activité en janvier 2006. En réalité, « *elle ne démarrera finalement qu'en septembre 2006 à cause de problèmes de d'hydro-électricité, fournisseur indispensable à l'architecture économique du projet* » (entretien avec Julien Noé). Cette procédure, longue et « assez compliquée », a duré presque un an entre septembre 2005 et fin 2006. Julien Noé devient le premier salarié en septembre 2006, soit un an après avoir créé la société.

La recherche d'un partenaire pour la responsabilité d'équilibre a été difficile. L'idée de collaborer avec une ELD (Entreprises Locales de Distribution) est née lors de l'étude de l'été 2004. A cette époque, Soregies et GEG (Gaz Electricité de Grenoble) préparent le lancement d'Alterna, une société de commercialisation regroupant 22 des 157 ELD. L'objectif d'Enercoop n'est pas de concurrencer les ELD. Un accord de partenariat et une délégation de la Responsabilité d'Equilibre à Alterna est donc tout à fait envisageable.

2.2.4 Séquence 4 : décembre 2006 – janvier 2008 : le développement d'Enercoop

La décision d'embaucher un troisième salarié est prise en décembre 2006. L'organisation commerciale d'Enercoop repose alors essentiellement sur un fonctionnement en réseau à la

⁴ Agence locale de l'énergie basée à Villeurbanne dans le Rhône (69), HESPUL, est spécialisée dans le développement de la filière photovoltaïque. Marc Jedliczka est un membre actif de Greenpeace.

fois pour son approvisionnement mais aussi pour sa commercialisation. Au total, les cibles potentielles du réseau élargi d'Enercoop correspondent à environ 500 000 personnes. Les plus grands partenaires en termes commerciaux sont : Biocoop (avec 300 magasins et près de 400 000 consommateurs recensés), WWF (avec plus de 130 000 sympathisants), Greenpeace France (avec environ 120 000 adhérents), La NEF (avec 18 000 sociétaires), le crédit Coopératif (avec 40 000 clients particuliers), plus de nombreuses autres associations de défense de l'environnement.

Le modèle économique d'Enercoop est de « payer le vrai coût » de l'énergie. Grâce aux énergies renouvelables, il n'y a pas d'externalités négatives (pollution, déchets...). Enercoop propose un prix de l'électricité avec un surcoût de 30 à 35 % par rapport au tarif réglementé.

Enercoop est aussi considéré comme un outil de lobbying pour faire changer les mentalités et les pratiques sur la maîtrise de l'énergie et les énergies renouvelables. L'objectif est d'assurer la visibilité d'autres points de vue que ceux d'EDF. Un des espoirs d'Enercoop est de pouvoir peser sur l'évolution des certificats blancs (certificats d'économie d'énergie) dans l'optique de les rendre plus contraignants à l'avenir.

3. Interprétation du cas

L'analyse des séquences stratégiques et de la dynamique du projet Enercoop nous conduit à proposer une relecture du processus entrepreneurial par les liens et les réseaux sociaux. En tant qu'outil d'analyse, l'analyse par les réseaux permet de donner une représentation, une vision d'un phénomène complexe. L'intérêt de l'approche par les réseaux est fondé sur l'idée qu'en étudiant les connections d'un acteur, il est possible de mieux comprendre ses comportements (Fombrun, 1982).

Dans notre cas, l'étude des connexions d'Enercoop et de ses acteurs est une source d'information sur le comportement et le positionnement stratégique de cette organisation, notamment grâce à l'étude du lien Enercoop – Greenpeace (figure 1 en annexes : réseaux sociaux et contexte du projet Enercoop). En tant que forme de gouvernance et mode d'organisation, il interroge le fonctionnement et la pérennité d'une organisation coopérative innovante.

3.1. Phase d'identification de l'opportunité d'affaires

Cette première phase est la plus importante et la plus décisive à nos yeux dans la création et la réussite du projet Enercoop. En effet, l'idée de départ du projet, qui était celle de créer un fournisseur d'électricité verte, s'est avérée être une vraie opportunité d'affaires et ce, d'autant que l'environnement était totalement réceptif à ce genre de projet en 2004. Alvarez et Barney (2007) distinguent des activités d'entrepreneuriat pluriel dans trois domaines liés à l'exploration et à l'exploitation de nouvelles connaissances en lien avec (1) les opportunités technologiques (basées sur la science), (2) les opportunités de marché et (3) les opportunités institutionnelles. Dans chacun de ces domaines, l'entreprise entrepreneuriale doit être en mesure d'innover sur plusieurs dimensions même si, à chaque fois, l'une d'entre elle est apparemment plus importante. La libéralisation du marché de l'énergie en France et l'engouement pour le développement durable étaient des facteurs qui ont été discriminants quant à l'existence de l'opportunité de créer Enercoop. Dans ce sens, pour Casson (2005), l'évolution de la théorie de l'entrepreneuriat repose plus sur la reconnaissance et l'intégration de la volatilité de l'environnement que sur des aspects liés à la psychologie de la personne.

Hélène GASSIN a été à l'origine de l'idée d'Enercoop tout en amont du processus. En effet, cette dernière était militante chez Greenpeace et responsable de la campagne énergie, elle avait donc des **connaissances antérieures** en la matière qui lui ont permises de vouloir aller plus loin dans la réflexion en demandant à Julien NOE de faire une étude de faisabilité d'un projet (le projet Enercoop en l'occurrence) de création d'un fournisseur d'électricité verte, à l'image de ce qui existait déjà en Allemagne avec Greenpeace Energy Allemagne.

Julien NOE est arrivé chez Greenpeace pour un stage. Ce dernier a répondu favorablement à la proposition faite par Hélène GASSIN lors de son intervention devant les étudiants du Master 2 Politique et économie d'énergie. Etant donné que ces derniers n'avaient pas de contact entre eux a priori, ils avaient donc un **lien faible** au sens de Granovetter (1973). Ce **lien devient fort** à partir du moment où Julien NOE devient stagiaire chez Greenpeace. En effet, Hélène GASSIN et Julien NOE passent plus de temps ensemble et échangent plus souvent sur le travail de classification des fournisseurs d'électricité qu'Hélène GASSIN demande à Julien de faire.

Marc JEDLICZKA et Hélène GASSIN sont deux militants Greenpeace et entretiennent des **liens forts** entre eux. Un échange d'informations se fait donc entre Marc JEDLICZKA, Julien NOE et Hélène GASSIN (cf. figure 4). Les compétences complémentaires d'Hélène GASSIN, Marc JEDLICZKA et Julien NOE ont permis l'identification de l'opportunité d'affaires. Celle-ci semble alors pouvoir être conçue comme un processus collectif alors que, jusqu'à présent, elle était vue comme un comportement individuel (excepté Tremblay et Carrier, 2006). Ceci rejoint les conclusions de Christensen (1989) pour qui, le regroupement d'individus possédant des connaissances facilite l'identification d'opportunités. A ce stade, Patrick BEHM (lien faible d'Hélène GASSIN) et Jean-Michel GERMA (lien fort d'Hélène GASSIN et Marc JEDLICZKA) n'interviennent pas (schéma de droite de la figure 2 en annexes).

3.2. Phase d'évaluation de l'opportunité d'affaires

Durant cette phase, Marc JEDLICZKA prend une place importante au sein de l'équipe entrepreneuriale. En effet, pour Hélène GASSIN, comme nous l'avons vu dans la phase précédente, **Marc JEDLICZKA est un lien fort**. A partir du moment où Julien NOE a réalisé l'étude de faisabilité de création d'un opérateur alternatif que lui a confié Hélène GASSIN, cette dernière et Marc JEDLICZKA commence à imaginer le projet : *« c'est un très bon ami donc a commencé entre guillemets à délirer ensemble sur une espèce d'utopie qui nous ferait plaisir ... petit à petit ...l'idée a fait sa route et on s'est dit que c'était peut être possible »* (extrait d'entretien avec Hélène GASSIN). Mais, pour autant, Hélène GASSIN et Marc JEDLICZKA ne souhaitent pas porter directement le projet. Cela rejoint les conclusions de Shane et Venkataraman (2000), pour qui l'opportunité peut être identifiée ou créée par un individu (Hélène GASSIN et Marc JEDLICZKA) mais il est fort possible que ce soit une autre personne qui ait tout le potentiel pour la concrétiser et la rentabiliser (Patrick BEHM et Julien NOE).

Lorsqu'Hélène GASSIN propose à Patrick BEHM de consacrer le temps qu'il a via son année sabbatique (2004-2005) sur ce projet, leur **lien est faible** puisqu'ils se *« connaissaient en tant que Greenpeace depuis quelques années mais se sont plus connus au moment de la sabbatique »* (extrait d'entretien de Patrick BEHM). Dès que Patrick BEHM accepte de se mobiliser sur le projet, leurs **liens deviennent forts**, les échanges réguliers et le temps passé ensemble conséquent. A partir de là, Hélène GASSIN présente Patrick BEHM à Julien Noé. Rapidement, ces derniers forment un *« binôme actif »* pour créer Enercoop et deviennent ainsi, l'un pour l'autre, **des liens forts**. Hélène GASSIN considère que leurs **ressources en termes de compétences** sont complémentaires : Julien NOE est **expert du secteur de l'énergie** et Patrick BEHM a des compétences managériales fortes (notamment de chef de

projet) grâce à son **expérience professionnelle antérieure** au sein de Matra. En revanche, on peut noter que sa précédente **expérience entrepreneuriale** – de création d'une compagnie théâtrale professionnelle entre 1998 et 1999- n'est pas un élément mobilisé.

Puis, Hélène GASSIN présente Patrick BEHM et Julien NOE à Marc JEDLICZKA. Ces personnes, qui ne s'étaient jamais rencontrés auparavant, deviennent rapidement des **liens forts** au sens où elles vont rapidement collaborer ensemble et nouer des relations stables autour du projet Enercoop, en termes de fréquence comme en termes de durée (Krackhardt, 1992). En outre, ces trois individus sont membres de Greenpeace, ce qui accélère le renforcement de la force des liens (cf. figure 3). Quant à La Nef, il s'agit d'un lien fort de Marc JEDLICZKA.

3.3. Phase d'exploitation de l'opportunité d'affaires.

La SCIC Enercoop est créée par un groupe de 22 membres fondateurs. Ces derniers sont regroupés au sein d'un collège intitulé « porteurs du projet ».

Les liens entre l'équipe dirigeante sont forts (P. BEHM et J. NOE). Autour de ce binôme, les liens forts concernent certains individus directement et personnellement impliqués mais qui représentent également leurs institutions d'appartenance : Hélène GASSIN (Greenpeace) ; Marc JEDLICZKA (Hespul), Jean Michel GERMA (La Compagnie du Vent) ; Hugues Toussaint (Le Réseau Biocoop), WWF, Les Amis de la Terre, la Nef... Associé au sein de la SCIC tant sur le plan financier que moral, les membres de ce collège développent des **liens forts** entre eux.

Si Patrick BEHM et Julien NOE, s'impliquent le plus fortement dans le développement et l'animation de nouveaux liens faibles, l'ensemble du collège des « porteurs de projets » se mobilise. C'est donc ce nouveau « groupe entrepreneurial » qui s'implique pour transformer le projet Enercoop en un succès commercial. Il est à noter qu'il s'agit essentiellement d'un réseau professionnel et amical (réseau militant écologiste) plus que familial. Enfin, Les Amis de la Terre est un lien faible de Patrick BEHM et d'Hélène GASSIN.

On constate également qu'il y a une transformation progressive des « réseaux individuels » et personnels des membres fondateurs vers des « réseaux institutionnels » (cf. figure 4).

En synthèse, dans le cas Enercoop, les réseaux sociaux ont joué des rôles différents :

- un réseau militant identifie une opportunité entrepreneuriale
- ce réseau transfère cette identification à une équipe qui s'approprie le projet (les deux créateurs)
- ce même réseau initial soutient directement l'équipe entrepreneurial (accès à l'information, mobilisation de soutien économique et financiers, soutien moral et logistique...)

L'originalité est qu'il s'agit ici d'une démarche collective. Les individualités seules n'auraient pas fait émerger le projet. C'est donc bien les connexions du réseau qui ont permis l'initialisation de cette démarche entrepreneuriale. Le réseau a donc un rôle d'identificateur d'opportunité, de levier pour le transfert de l'opportunité, puis de soutien à l'évaluation et enfin de soutien à l'exploitation. Attention, il est important de distinguer "réseau" et "réseau". Il y a bien un groupe d'individus interconnecté (le réseau greenpeace) qui est à l'origine de l'identification de l'opportunité et le réseau social des entrepreneurs (Julien Noé et Patrick Behm).

4. Conclusion

Dans cette aventure entrepreneuriale, la logique collective et coopérative apparaît comme une variable structurante et décisive. Le cas Enercoop montre bien le rôle primordial que joue le réseau relationnel des individus dans l'identification de l'opportunité d'affaires et de son évaluation ; mais aussi le rôle d'un réseau militant dans l'exploitation de l'opportunité. Ceci constitue le premier apport de ce papier. En effet, la littérature s'était concentrée sur les facteurs influençant une phase du processus entrepreneurial. Notre recherche a pris en compte l'ensemble du processus : de l'identification de l'opportunité d'affaires à son évaluation, puis à son exploitation. En outre, plusieurs recherches se sont intéressées à un seul facteur impactant le processus entrepreneurial. Nous avons tenté de prendre en compte plusieurs facteurs (les connaissances antérieures, les expériences professionnelles antérieures – avec la mise en exergue de l'importance possible des expériences extra professionnelles et extra entrepreneuriales que constituent les **expériences associatives** - et les réseaux sociaux). Il s'agit du second apport de notre article. En effet, le fait de se focaliser sur un seul facteur spécifique, s'il a le mérite de permettre une étude approfondie d'un facteur, a l'inconvénient de ne pas prendre en compte la multiplicité et la complexité des facteurs impactant le processus entrepreneurial.

Le cas montre bien que l'intention de créer une entreprise n'est pas présente chez Julien NOE au départ. Son intérêt pour l'économie d'énergie est le moteur principal de ses actions. De son côté, Patrick BEHM n'a pas non plus directement l'intention de créer une entreprise. Ils ne sont donc pas dans un processus entrepreneurial tel que décrit par Shane et Venkataraman (2000) : identification, évaluation et exploitation d'une opportunité d'affaires. En revanche, ce sont bien deux « sponsors » au sein de Greenpeace France (Hélène GASSIN et Marc JEDLICZKA) qui ont la vision de créer une entreprise dans le domaine de l'énergie sans pour autant transformer cette idée qui reste au stade de l'intention pour ces deux derniers individus. En outre, le cadre d'analyse de Shane et Venkataraman a été critiqué car il présente le processus entrepreneurial comme étant linéaire et séquentiel (Davidsson, 2005). Notre analyse du cas montre bien qu'il n'y a pas d'évolution linéaire et séquentielle dans ce processus, ce qui est donc contraire à cette attente théorique. Ce cas de processus entrepreneurial démontre qu'un individu (ou un groupe) peut identifier une opportunité et l'évaluer mais ce sont **d'autres qui l'exploiteront**. Jusqu'à présent, la littérature avait négligé l'identification d'opportunités d'affaires dans une perspective collective (excepté Tremblay et Carrier, 2006), notre papier est novateur en ce sens.

Nous papier met en exergue que le réseau relationnel et communautaire de Greenpeace dans la concrétisation du processus entrepreneurial. En effet, s'il n'y avait eu personne pour exploiter l'opportunité d'affaires, Enercoop n'aurait jamais vu le jour. D'un autre côté s'il n'y avait pas identification de l'opportunité d'affaires au départ par Hélène GASSIN et Marc JEDLICZKA; Julien NOE et Patrick BEHM n'auraient peut-être jamais créé cette entreprise. Et ceci, sans négliger le rôle d'une variable environnementale, la libéralisation du marché de l'énergie en France, qui a été un catalyseur. Le rôle du **réseau de liens forts** apparaît fortement ici car c'est grâce à eux qu'Enercoop pu voir le jour. Ceci apporte des éléments complémentaires aux travaux académiques qui avaient davantage mis en exergue le rôle du réseau de liens faibles (Singh, Hills, Hybels et Lumpkin,(1999), Arenius et DeClercq (2005), Ozgen (2003), Hills et al. (1997)). L'approche réseau n'est pas seulement un levier pour identifier une opportunité d'affaire et créer une entreprise, elle apparaît également comme un levier de développement commercial i.e. l'exploitation de l'opportunité d'affaires. En effet, les valeurs coopératives et les nombreuses parties prenantes sont au cœur de la réussite du projet.

Bibliographie

- Aldrich, H. E. and Zimmer, C. (1986), « Entrepreneurship through Social Networks », In: Sexton D.L. and R.W. Smilor (éds), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge, Belinger, p. 3-23.
- Alvarez S., Barney J., (2007). Discovery and creation alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 11-26.
- Arenius P., De Clercq D., (2005), « A network-based approach on opportunity recognition », *Small Business Economics*, 24:3, p. 249-265.
- Avenier, M.J. (1989), *Méthode de terrains et recherche en management stratégique*, Économie et société, SG, N°14.
- Bidault, F. et Jarillo, C. (1995), « La confiance dans les transactions économiques », In : F. Bidault, P.-Y. Gomez et G. Marion (éds), *Confiance, entreprise et société*, Paris, Eska, p. 109-123.
- Birley, S., Cromie, S. and Myers, A. (1991), « Entrepreneurial Networks: Their Emergence in Ireland and Overseas », *International Small Business Journal*, 9(4), p. 56-74.
- Brass D., Galaskiewicz J., Greve H., Tsai W. (2004) « Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective », *Academy of Management Journal*.
- Bruyat, C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Pierre Mendès Grenoble II, octobre.
- Burt, S. R. (1992), *Structural Holes, the Social Structure of Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Burt, R.S. (1993), « The network entrepreneur », dans R. Swedberg (dir.) (2000), *Explorations in Economic Sociology*, New York, Russel Sage Foundation.
- Burt, S. R. (1995), « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, 36(4), p. 599-628.
- Burt, R.S. (2000), « The network structure of social capital », dans R.I. Sutton et B. Staw (dir.), *Research in Organizational Behavior*, 22, Greenwich, Conn., JAI Press.
- Burt, R.S. (2002), *Social Origins of Good Ideas*, Mimeo, University of Chicago.
- Busenitz, W.L., Page West III, G., Shepherd, D., Nelson, T. Chandler, G.N. and Zacharakis, A. (2003), « Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions », *Journal of Management*, 29(3), p. 285-308.
- Casson M. (2005). The individual-opportunity nexus : a review of Scott Shane. A general theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24 (5), 423-430.
- Chakravarthy B., Gargiulo M. [1998], « Maintaining Leadership Legitimacy in the Transition to New Organizational Forms », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 4 July, p. 437-456.
- Chollet, B. (2005), *Le rôle du réseau personnel de l'ingénieur en R&D, le cas du secteur des micros et nanotechnologies*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, UPMF, Grenoble 2.
- Christensen, P.S. (1989), *Strategy, opportunity identification, and entrepreneurship: a study of the entrepreneurial identification process*. Thèse de doctorat. Aarhus University (Denmark).
- Cooper, A.C. (1981), « Strategic management: New ventures and small business », *Long Range Planning*, 14, 5, p. 39-45.
- Das, T.K. et B. Teng (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 3.
- Davidsson P., (2005), *Researching Entrepreneurship*. Springer, New-York.
- De Koning, A. (1999), « Opportunity Formation from A Socio-cognitive Perspective », *UIC/AMA Research Symposium on the Interface of Marketing and Entrepreneurship*, Nice, France.

- De Koning, A. et Muzyka, D. (1996), « The convergence of good ideas, when and how do entrepreneurial managers recognize innovative business ideas? », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Dimov, P. D. (2003), « The nexus of individual and opportunity: opportunity recognition as a learning process », *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Fletcher D., (2006), Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(5), 421-440.
- Fombrun C.J. (1982) « Strategies for network research in organization », *Academy of Management Review*, Vol.7, pp.280-291.
- Gaglio, C.M. (1997), « Opportunity identification: review, critique and suggested research directions », In: *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, p. 139-202.
- Gartner W.B., Carter N.M., Hills G.E., (2003), The language of opportunity, in Steyaert C., Hjorth D. (Eds.), *New Movements in Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham (UK), p. 103-124.
- Granovetter, S. M. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78(6), p. 1360-1380.
- Greve, A. and Salaff, J. W. (2003), « Social Networks and Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), p. 1-22.
- Hayek, F. (1945), « The use of knowledge in society », *American Economic Review*, 35, 4, p. 519-530.
- Hills, E. G., Lumpkin, G.T. and Singh, P. R. (1997), « Opportunity Recognition: Perceptions and Behaviours of Entrepreneurs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 203-218.
- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Julien, P-A (1995), « New Technologies and Technological Information in Small Business », *Journal of Business Venturing*, 10(6), p. 459-475.
- Julien, P.-A., Andriambeloson, E. et Ramangalahy, C. (2002), « Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur d'équipements de transport terrestre », *Actes du 6^e Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME)*, octobre, Montréal, Canada.
- Julien P.A., Lachance R., 2006, « Réseaux personnels, d'affaires et informationnels : une dynamique complexe », *8^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME* : Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.
- Kirzner, (1997), « Entrepreneurial discovery and the competitive market process : an Austrian approach », *Journal of Economic Literature*, March, vol.35, p.60-85.
- Kirzner, I.M. (1979), *Perception, opportunity and profit*, Chicago: University of Chicago Press.
- Krackhardt, D. (1992), « The Strength of Strong Ties: The Importance of *Philos* in Organizations », in N. Nohria & R.G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, Form, and Action*, p. 216-239. Boston, MA: Harvard University Press.
- Krueger J. N. and Brazeal D. H. (1994), « Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 3, 91-104.
- Krueger J. N. and Dickson R. P. (1994), « How believing in ourselves increases risk taking: perceived self-efficacy and opportunity recognition », *Decision Sciences*, 25, 3, 385-400.
- Manimala, M.J. (1992), « Entrepreneurial heuristics: a comparison of high PI and low PI ventures », *Journal of Business Venturing*, 7, 6, p. 477-504.
- Marshall C. et G.B. Rossman (1989), *Designing qualitative research*, Beverly Hills, CA, Sage.

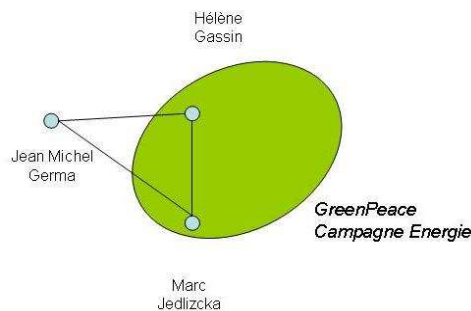
- Miles, M.B. et Huberman, M.A. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2e Ed., DeBoeck, Paris, 626p.
- Ozgen E. (2003), *Entrepreneurial opportunity recognition : information flow, social and cognitive perspectives*, Thèse de doctorat. Rensselaer Polytechnique Institute, New-York.
- Ronstadt, R.C. (1988), « The corridor principle », *Journal of Business Venturing*, 3, 1, p. 31-40.
- Schumpeter J. A. (1974). – *The theory of economic development*. – London : Oxford University Press.
- Shane, S. (2000), « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities », *Organization Science*, 11, 4, p. 448-469.
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000), « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, 25(1), p. 217-226.
- Shepherd, D.A. and DeTienne, D.R. (2001), « Discovery of Opportunities: Anomalities, Accumulation and Alertness », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 138-148.
- Singh, P. R., Hills, E. G., Hybels, R.C. and Lumpkin, G.T. (1999), « Opportunity Recognition through Social Network Characteristics », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 228-241.
- Tornikoski E.S. et Newbert S.L. (2007), « Exploring the Determinants of Organisational Emergence: a Legitimacy Perspective », *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, n° 2, p. 311-335.
- Tremblay, M. et C. Carrier, (2006), « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : Assises et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), p. 31-49.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M et Binks, M. (2003), « Does entrepreneurial experience influence opportunity identification? », *The Journal of Private Equity*, Winter, p. 7-14.
- Venkataraman, S. (1997), « The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research », In: *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 3, edited by J. Katz and R. Brockhaus, Greenwich: JAI Press, p. 119-138.
- Verstraete, T. et Fayolle, A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), p. 33-52.
- Vesper, K.H. (1990), *New Venture Strategies* (revised edition), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Von Hippel, E. (1994), « Sticky information” and the locus of problem solving. Implications for innovation », *Management Science*, 40, 4, p. 429-439.
- Wilken, P.H. (1979), *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*, Norwood, NJ: Ablex.
- Woo, C.Y., Folta, T. et Cooper, A.C. (1992), « Entrepreneurial search: alternative theories of behaviour », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, p. 31-45.
- Yin, R.K. (1994), *Case study research*, Sage publications, INC.
- Yu, T. F. (2001), « Entrepreneurial alertness and discovery », *The Review of Austrian Economics*, 14, 1, p. 47-63

ANNEXES

Tableau 4 : Les principales offres d'énergies vertes sur le marché français de l'électricité⁵

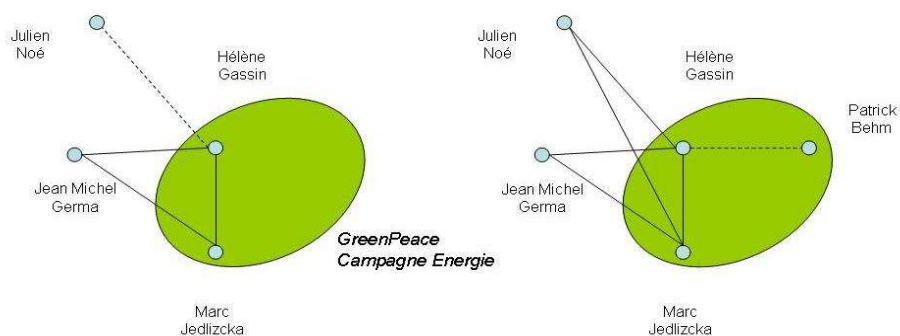
Fournisseurs						
Offres vertes						

Figure 1 : Réseaux sociaux et contexte du projet Enercoop



Légende : Les traits en pointillé correspondent aux liens faibles et les traits continus correspondent aux liens forts

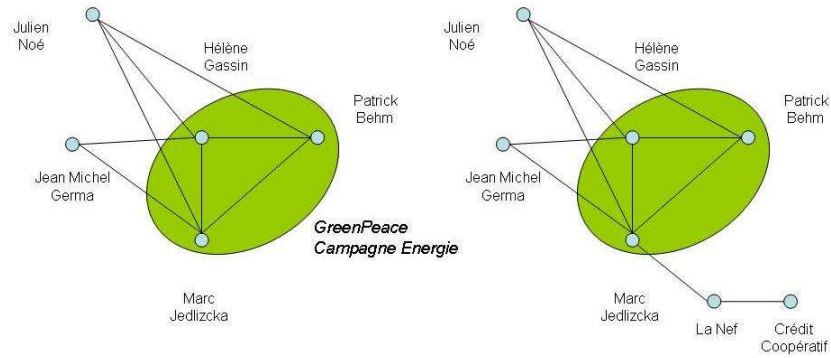
Figure 2 : Réseaux sociaux et identification de l'opportunité d'affaires



Légende : Les traits en pointillé correspondent aux liens faibles et les traits continus correspondent aux liens forts

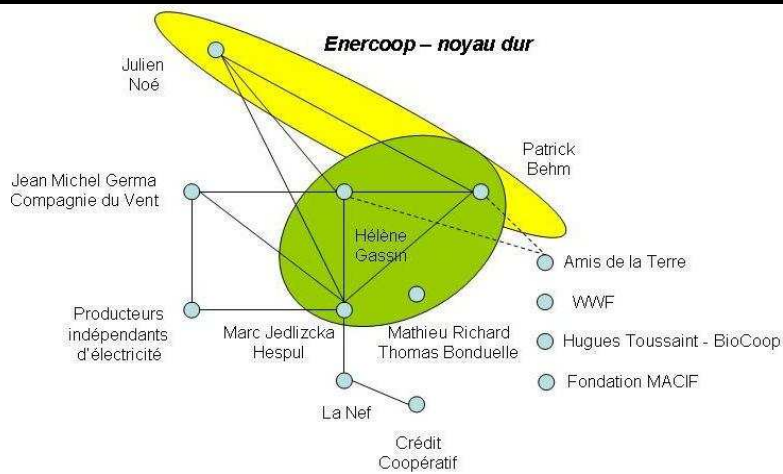
Figure 3 : Réseaux sociaux et phase d'évaluation de l'opportunité d'affaires

⁵ Sources : Auteurs et sites internet des fournisseurs



L g nde : Les traits en pointillé correspondent aux liens faibles et les traits continus correspondent aux liens forts

Figure 4 : Réseaux sociaux et phase d'exploitation de l'opportunité d'affaires



L g nde : Les traits en pointillé correspondent aux liens faibles et les traits continus correspondent aux liens forts