



## **L'opportunité entrepreneuriale au sein d'une organisation existante : processus intuitif et analytique**

**Jean-Michel DEGEORGE**

Enseignant Chercheur Groupe INSEEC

**Alain FAYOLLE**

Professeur EM Lyon - Centre de Recherche : Processus Entrepreneuriaux (EM Lyon)

# **L'opportunité entrepreneuriale au sein d'une organisation existante : processus intuitif et analytique**

**Jean-Michel DEGEORGE**

Enseignant Chercheur Groupe INSEEC

[jmdegeorge@groupeinseec.com](mailto:jmdegeorge@groupeinseec.com)

**Alain FAYOLLE**

Professeur EM Lyon - Centre de Recherche : Processus Entrepreneuriaux (EM Lyon)

[fayolle@em-lyon.com](mailto:fayolle@em-lyon.com)

En France, le développement des entreprises devient un enjeu majeur au niveau économique (Fayolle, 2005). En ce sens, le processus conduisant à l'identification et à l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale constitue un objet de recherche pouvant permettre de mieux comprendre un des aspects du processus entrepreneurial (Kirzner, 1979 ; Schumpeter, 1935 ; Bygrave et Hoffer, 1991 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Messegem, 2006)).

Par ailleurs, le processus entrepreneurial a souvent été abordé au travers d'une perspective intentionnelle (Krueger et Carsrud, 1993 ; Krueger et al., 2000 ; Shepherd et Krueger, 2002). Le phénomène entrepreneurial serait ainsi un phénomène planifié. Dans ce cadre, l'entrepreneur a souvent été considéré comme un être qui décide rationnellement. Sous l'impulsion de sa vision et de son intention, il agit, sous contrainte de l'environnement, de manière à enchaîner des décisions et des actions qui pourront le mener à la fin du processus, c'est-à-dire, dans le cadre de cette recherche, à l'identification ou à la construction d'une opportunité. Pourtant, des approches, notamment en psychologie, ont suggéré que la rationalité, telle qu'elle était abordée par les économistes, était une illusion. Les décisions et les actions de l'individu sont guidées par des facteurs souvent inconscients. L'accent peut donc être mis sur l'intuition de l'individu. Au-delà d'un système de fonctionnement logique et planifié, certaines autres variables peuvent être prises en compte.

Cette communication propose d'étudier le processus conduisant une entreprise à exploiter une opportunité. Nous nous concentrons principalement sur le style cognitif de l'entrepreneur et sur le processus analytique ou intuitif qui est suivi pour identifier ou construire une opportunité entrepreneuriale. Nous réalisons tout d'abord une revue de littérature de manière à mieux comprendre la notion d'opportunité entrepreneuriale. Ensuite, nous présentons les travaux concernant le style cognitif de l'entrepreneur et le processus analytique ou intuitif. Nous présentons les huit entretiens semi-directifs réalisés lors de notre recherche exploratoire. Des réflexions sont proposées en fonction de l'opportunité exploitée par l'entreprise et les variables issues de notre approche de la littérature. L'opposition classique entre l'intuition et la rationalité avec une logique planificatrice est discutée. Enfin, des propositions de recherches futures sont ensuite présentées.

**Mots**

**clés :**

Opportunité

-

Cognition

## Résumé

En France, le développement des entreprises devient un enjeu majeur au niveau économique (Fayolle, 2005). En ce sens, le processus conduisant à l'identification et à l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale constitue un objet de recherche pouvant permettre de mieux comprendre un des aspects du processus entrepreneurial (Kirzner, 1979 ; Schumpeter, 1935 ; Bygrave et Hoffer, 1991 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Messeghem, 2006)).

Par ailleurs, le processus entrepreneurial a souvent été abordé au travers d'une perspective intentionnelle (Krueger et Carsrud, 1993 ; Krueger et al., 2000 ; Shepherd et Krueger, 2002). Le phénomène entrepreneurial serait ainsi un phénomène planifié. Dans ce cadre, l'entrepreneur a souvent été considéré comme un être qui décide rationnellement. Sous l'impulsion de sa vision et de son intention, il agit, sous contrainte de l'environnement, de manière à enchaîner des décisions et des actions qui pourront le mener à la fin du processus, c'est-à-dire, dans le cadre de cette recherche, à l'identification ou à la construction d'une opportunité. Pourtant, des approches, notamment en psychologie, ont suggéré que la rationalité, telle qu'elle était abordée par les économistes, était une illusion. Les décisions et les actions de l'individu sont guidées par des facteurs souvent inconscients. L'accent peut donc être mis sur l'intuition de l'individu. Au-delà d'un système de fonctionnement logique et planifié, certaines autres variables peuvent être prises en compte.

Cette communication propose d'étudier le processus conduisant une entreprise à exploiter une opportunité. Nous nous concentrons principalement sur le style cognitif de l'entrepreneur et sur le processus analytique ou intuitif qui est suivi pour identifier ou construire une opportunité entrepreneuriale. Nous réalisons tout d'abord une revue de littérature de manière à mieux comprendre la notion d'opportunité entrepreneuriale. Ensuite, nous présentons les travaux concernant le style cognitif de l'entrepreneur et le processus analytique ou intuitif. Nous présentons les huit entretiens semi-directifs réalisés lors de notre recherche exploratoire. Des réflexions sont proposées en fonction de l'opportunité exploitée par l'entreprise et les variables issues de notre approche de la littérature. L'opposition classique entre l'intuition et la rationalité avec une logique planificatrice est discutée. Enfin, des propositions de recherches futures sont ensuite présentées.

**Mots clés :** Opportunité - Cognition

## Introduction

En France, l'entrepreneuriat prend en compte plusieurs préoccupations : la croissance économique (création d'emplois, d'entreprises ...), la dynamisation des entreprises existantes et l'individu (Fayolle, 2005). Le développement des entreprises devient donc un enjeu majeur, notamment dans une période de difficultés économiques. En ce sens, le processus d'identification et d'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale constitue une phase primordiale dans la perspective de développement des entreprises. Dans ce cadre, l'entreprise (le dirigeant, mais également l'ensemble de l'organisation) va chercher à développer de nouvelles opportunités.

De nombreuses approches considèrent le phénomène entrepreneurial comme étant un phénomène planifié (Krueger et Carsrud, 1993 ; Krueger et al., 2000 ; Shepherd et Krueger, 2002). L'individu, agissant dans un environnement et un contexte donnés, se construit une vision et une intention entrepreneuriale. Dans ce cadre, l'entrepreneur est considéré comme un être qui décide rationnellement. Par exemple, il peut identifier des opportunités de marché, les évaluer avec un processus logique issu d'une finalité économique, et finalement les exploiter de manière efficiente. Cette figure de l'entrepreneur peut être associée à celle décrite par Knight (1921), celle d'un entrepreneur, acteur économique, assumant consciemment des risques (Barbosa, 2009). Les décisions sont prises suivant un calcul utilitariste, et l'intuition n'est pas prise en compte. L'individu est guidé par sa rationalité, même limitée à la suite des travaux de Simon (1955). Souvent, cette rationalité est associée à un raisonnement analytique qui est l'un des systèmes composant l'architecture de la cognition humaine (Barbosa, 2009). Le raisonnement analytique est rationnel, car il est basé sur des connexions logiques, avec des efforts d'analyse. Pourtant, cette description de l'entrepreneur semble être un mythe (Fayolle et Surlemont, 2009), voire même une caricature (Barbosa, 2009) ; même si cet idéaltype 'Weberien' a souvent été envisagé dans le travail des économistes.

Les recherches, en psychologie notamment, ont suggéré que la rationalité, telle qu'elle était envisagée par les économistes, était une illusion. Les décisions ou les actions de l'individu ne proviennent pas automatiquement d'un processus téléologique basé sur une vision explicite de l'avenir. Elles peuvent être guidées par son intuition et toute la passion que l'individu peut mettre dans son projet. Au cours du déroulement du processus, l'individu passe par différentes phases de perceptions qui vont affecter ses choix.

Donc, au-delà d'un système de fonctionnement rationnel et planifié, d'autres variables peuvent être prises en compte de façon à améliorer notre compréhension du phénomène. En effet, contrairement à de nombreuses approches, la décision dans la PME est généralement intuitive, centralisée et informelle (Julien, 2005). Le comportement n'est donc ni complètement logique, ni illogique (Barbosa, 2009). L'organisation détient un sens qui se réalise, à travers l'action, pour atteindre les buts de l'organisation. La difficulté du processus entrepreneurial provient justement du sens qui n'est pas un postulat de départ mais plutôt un axe qui est recherché. Deux systèmes cognitifs semblent donc être à la base de nos décisions et de nos conduites : le système analytique (délibéré et logique) et le système intuitif (Fayolle et Surlemont, 2009).

Notre démarche consiste à essayer de mieux comprendre le rôle de l'intuition de l'individu dans le processus entrepreneurial (la construction et l'identification d'une opportunité dans le cadre de cette recherche). L'objectif n'est pas d'expliquer les fondements théoriques des différentes disciplines (psychologie, physiologie, neuroscience, cognition ...) mais plutôt de mettre en évidence l'apport de ces connaissances transdisciplinaires au sein du processus

entrepreneurial. Sans vouloir tester des relations entre des variables dépendantes et indépendantes, nous nous inscrivons dans une approche exploratoire

Nous décrivons, tout d'abord, notre acception du processus au regard de l'opportunité entrepreneuriale (section 1). Ensuite, une revue de littérature nous permet de présenter les travaux sur la cognition entrepreneuriale et sur l'intuition (section 2). La section 3 permet de présenter notre recherche exploratoire. La section 4 propose les résultats et une analyse. Enfin, nous concluons en proposant des pistes futures d'utilisation de ces construits théoriques (section 5).

## **1. L'opportunité au cœur du processus entrepreneurial**

Nous nous concentrons sur le processus entrepreneurial. Cette approche processuelle s'est particulièrement développée lors des dernières années (Bhave, 1994 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Davidsson, 1995 ; Verstraete et Fayolle, 2005)). Dans le cadre de cette recherche, notre acception du processus entrepreneurial se concentre sur le processus conduisant à l'identification ou à la construction de nouvelles opportunités par une entreprise existante. Il existe plusieurs conceptions de l'opportunité entrepreneuriale. Schumpeter (1935) assimile l'opportunité à l'innovation (plutôt radicale) lorsqu'il précise que l'opportunité entrepreneuriale est la résultante d'une nouvelle combinaison de facteurs de production qui se manifeste dans l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, lors 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. Ici, l'opportunité est un moyen, comme l'innovation, d'obtenir un résultat (création de valeur ou d'organisation). Par ailleurs, nombreuses sont les définitions assimilant l'opportunité à un déséquilibre provenant du marché. Par exemple, pour l'économiste autrichien Kirzner (1979), l'opportunité vient d'un dysfonctionnement sur un marché ou sur une industrie. Pour lui, une opportunité est une imperfection du marché ou un déséquilibre économique, qui peuvent être exploités par un entrepreneur en ramenant un marché à un état d'équilibre. De son côté, Casson (1982) assimile les opportunités à des occasions où de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisation peuvent être présentés et vendus à un prix plus élevé que leurs coûts de production. Pour celui-ci, opportunité va de pair avec nouveauté. Pour McMullen et Shepherd (2006), un changement dans l'environnement est également vu comme une source d'opportunité pour développer une affaire. D'autres points de vue accordent beaucoup plus de place à la subjectivité des individus. C'est ainsi que Stevenson et Jarillo (1990) définissent l'opportunité par référence à une 'situation future jugée désirable et faisable'. Pour Bygrave et Hoffer (1991: 14), "*the entrepreneurial process involves all the functions, activities and actions associated with the perceiving of opportunities and the creation of organizations to pursue them*". Ils insistent sur deux dimensions principales du processus : l'aspect dynamique (le temps joue un rôle important, les projets et l'environnement évoluent au cours du temps) et l'aspect holistique (l'évolution est la résultante d'un système de variables en interaction) (Fayolle, 2005). Cette approche place l'individu et ses aspirations au centre de l'explication du phénomène entrepreneurial (Messeghem, 2006). Stevenson (2000) poursuit dans ce sens: "*Entrepreneurship is the pursuit of opportunity beyond the resources you currently control*". Cette définition prend en compte aussi bien l'individu que l'environnement (la société) dans lequel il évolue.

Deux regards semblent donc coexister dans ce paradigme. Celui qui voit dans l'opportunité une réalité objective, identifiable en tant que telle et celui qui postule que l'opportunité est une construction sociale qui naît des interactions et des confrontations entre un individu et un

environnement. Si l'on se réfère à la première idée, les opportunités représenteraient une caractéristique saillante dans l'environnement économique et il suffirait alors d'avoir une faculté à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalités économiques : « *Although recognition of entrepreneurial opportunities is a subjective process, the opportunities themselves are objective phenomena that are not known to all parties at all times* » (Shane et Venkataraman, 2000 : 220). La seconde idée voudrait que l'opportunité se construise au cours d'un processus de création d'entreprise et non pas qu'elle en soit le point de départ, c'est-à-dire un élément 'objectif' qu'il faut découvrir pour initier ce processus (Fayolle, 2004a et b). Dans cette seconde voie, il peut exister des faits objectifs, mais ces faits interagissent entre eux et sont constamment modelés par l'observateur. Pour Sarasvathy (2001), l'opportunité est également encadrée dans la construction de l'action, ainsi, nous pouvons contrôler le futur sans pour autant pouvoir le prédire.

Selon nous, ces deux visions (réalité objective ou construction sociale) ne sont pas forcément inconciliables car elles ne s'adressent pas nécessairement au même objet et ne se situent pas non plus dans le même cadre temporel. Dans notre approche, nous positionnons donc l'opportunité comme une occasion d'affaires qui peut exister ou se construire, mais qui se transforme au cours du processus. Shane et Venkataraman (2000) proposent une modélisation de l'opportunité entrepreneuriale au travers de trois étapes : l'identification, l'évaluation et l'exploitation. Dans ce travail, nous reprenons cette modélisation et, en lien avec notre objet de recherche, nous nous concentrons sur la phase d'identification (ou de construction). Nous pouvons constater que le processus d'identification ne peut être ramené à une vision isolable dans le temps, à un moment de basculement. La perspective de construction d'opportunité implique l'enchaînement d'actions qui conduisent peu à peu à l'identification, sans formalisation (automatique) consciente de la part du groupe ou de l'individu. Dans ce cas, seule une analyse *a posteriori* peut mettre en lumière ce moment de basculement.

Se concentrer sur le processus peut donc conduire à étudier les facteurs l'influençant. Dans ce cadre, l'entrepreneur est une variable déterminante qu'il convient d'étudier. Ce travail se propose donc de se concentrer sur l'individu (dirigeant d'entreprise dans le cadre de cette recherche) en tant qu'acteur déterminant. Au niveau conceptuel, nous souhaitons utiliser les variables inhérentes à l'individu qui permettent de mieux comprendre son schéma cognitif de fonctionnement pour construire ou identifier une opportunité entrepreneuriale.

La section suivante précise les variables retenues permettant de mieux comprendre le processus entrepreneurial au regard de l'opportunité.

## **2. Les variables retenues**

A l'origine, le travail des économistes a appréhendé l'individu avec une rationalité totale (Knight, 1921). Cette dernière notion suppose un univers prédictible, calculable et donc contrôlable. Par la suite, Simon (1955) a proposé de remplacer la notion de maximisation par celle de satisfaction, et de substituer l'acteur omniscient par un acteur ne disposant que d'une information imparfaite, donc doté d'une rationalité limitée<sup>1</sup>. Crozier et Friedberg (1977) définissent une stratégie rationnelle comme la capacité de l'acteur à saisir toute opportunité qui lui permet de maintenir ou d'améliorer sa situation. L'une des clefs du processus

---

<sup>1</sup> Boudon (1998) propose d'aller plus loin en proposant d'autres types de rationalité. Si pour lui la rationalité limitée est séduisante (car elle explique le comportement par des raisons, donc de façon définitive), elle est incomplète dès que le comportement est expliqué par des causes. Cf. Boudon (1998; 21-49).

stratégique réside dans la pensée des dirigeants (donc de l'entrepreneur potentiel dans notre cas), dans ses contenus et dans ses mécanismes (Laroche et Nioche, 1994).

Les traits du gestionnaire ou de l'entrepreneur ont historiquement été considérés avec un fonctionnement de type logique ou rationnel ; laissant les aspects intuitifs et émotionnels à l'innovateur ou au créatif. Cette dichotomie est quelque peu réductrice. Pour nous, le gestionnaire comme l'entrepreneur fonctionnent également, en fonction de leur environnement socioculturel et de leur expérience, avec une part importante d'intuition.

## 2.1. Les aspects cognitifs

Les aspects cognitifs sont de plus en plus considérés par la communauté scientifique comme essentiels dans l'explication et la compréhension du fonctionnement des organisations. Différentes théories dans le champ de l'entrepreneuriat proposent par exemple que des facteurs tels que la perception ou l'interprétation d'un individu jouent un rôle primordial dans le processus de création ou de reprise d'entreprise (Forbes, 1999).

Mayer et al. (2000) pensent que la cognition des entrepreneurs doit être vue comme une variable indépendante qui est reliée, de différentes façons, au résultat au sein d'un éventuel processus entrepreneurial. Pour sa part, Forbes (2005) pense que la plupart des individus ont un biais cognitif dans leur façon de penser ; les entrepreneurs encore plus que les autres personnes.

Le style cognitif est donc un déterminant important d'après la littérature. Il correspond à une heuristique qu'un individu emploie à l'approche de résolution de problèmes (Brigham, De Casto et Shepherd, 2007 : 31). Ces cognitions se composent au travers des perceptions de l'individu et de l'interprétation des informations. Une dimension du style cognitif apparaît importante : « *awariness* ». Cette dimension est conceptualisée par un continuum allant de l'intuitif à l'analytique (Allisson et Hayes, 1996). Kickul et al. (2009) démontrent, lors d'une démarche empirique, que le style cognitif d'un échantillon d'étudiants dirige leur attention sur des étapes spécifiques du processus, qui correspondent à leur style préféré, et les éloigne des autres étapes nécessitant un style différent.

Le style cognitif est aussi bien analytique que rationnel. La plupart des activités cognitives sont conçues comme intentionnelles. En ce sens, elles répondent à une intention, c'est-à-dire à un but éventuellement inconscient (Creplet et Mehmanpazir, 1999). Le processus entrepreneurial a souvent été abordé comme un processus planifié, pouvant donc être prédit par l'intention (Ajzen, 1991 ; Krueger et Carsrud, 1993). Pourtant, par exemple, le déclenchement du processus entrepreneurial n'apparaît pas toujours avoir été planifié (DeGeorge, 2007). Il est souvent abordé sous l'impulsion de facteurs de déplacement (Shapiro et Sokol, 1982).

Baron (2006) propose que, pour identifier une opportunité, les entrepreneurs utilisent un cadre cognitif qu'ils ont acquis auparavant. Cet auteur propose une représentation du « *potential role of pattern recognition in opportunity recognition* ». Le cadre cognitif de l'individu provient de sa perception et de son interprétation au regard des modifications de l'environnement externe (au niveau technologique, du marché ...) ainsi que de ses connaissances et de son expérience. De ce fait, l'intuition correspond à l'activation d'un schéma cognitif adapté à une situation donnée. A partir de ce schéma, l'individu réagit en fonction de son '*alertness*' ou de sa recherche active d'opportunité. L' '*alertness*' est considérée comme un processus automatique plutôt que comme un processus conscient. Cette vigilance entrepreneuriale est une compétence développée chez l'entrepreneur qui lui permet de savoir où est l'information pertinente (Chaubaud et Ngijol, 2004, 2007). Ainsi, l'opportunité

peut être identifiée par des individus qui ne la recherchent pas activement mais qui y sont préparés. Trois facteurs peuvent donc être reliés à la reconnaissance d'une opportunité : la recherche active, l' 'alertness' et les expériences antérieures (Baron, 2006). Sous-jacent au schéma cognitif utilisé par l'individu, des biais affectent ses perceptions (liés à la surconfiance, à l'escalade de l'engagement ...) (Baron, 2008).

Une étude empirique montre que les entrepreneurs ont un style moins rationnel que les managers (Allison et Hayes., 1996). La cognition entrepreneuriale est définie par la structure de connaissances que l'individu utilise pour évaluer, juger ou décider au sein de l'évaluation d'opportunités, de la création ou de la croissance d'entreprise (Mitchell et al., 2002). Les entrepreneurs ne souhaitent que très rarement prendre des décisions sur la base d'un processus rationnel d'analyse (Simon, 1987). L'individu ou l'organisation sont souvent submergés par des informations de toutes sortes (internes ou externes). Certaines approches cognitivistes considèrent que certaines personnes ont une attention particulièrement aigüe (provenant du passé, des expériences ...) pour discerner les informations et les transformer en occasion d'affaires (Busenitz, 1996 ; Mitchell et al., 2007a).

## 2.2. Intuition et analyse

Quand un entrepreneur doit prendre des décisions, il se trouve souvent dans une situation très complexe où les faits ne permettent pas toujours de décider rationnellement, et où le temps impose une pression supplémentaire (Allison et al., 2000). Dans ce cadre, « *les décisions de ce type, prises dans l'instant, au cœur de l'action, sans réflexion analytique consciente, sont appelées 'intuitives' par opposition aux décisions 'rationnelles'* » (Coget et al., 2009 : 119).

Le discours autour de la création d'entreprise véhicule un ensemble d'images et d'idées reçues autour d'un entrepreneur visionnaire qui posséderait une intuition hors du commun (Fonrouge, 1999). Souvent l'information est trop floue et le problème trop ambigu pour proposer une réponse très claire. C'est là que l'intuition joue un grand rôle.

Malgré tout, le concept d'intuition demeure vague et souffre d'un manque de fondement conceptuel. Pourtant, il existe beaucoup de définitions de l'intuition (Mitchell et al., 2007b). Il en est de même pour ses possibles antécédents : l'organisation du cerveau, la structure de connaissances, l'immersion dans un problème, la perception individuelle, l'observation d'experts, l'environnement physique et social, l'ambiguïté décisionnelle ... (Mitchell et al., 2007b). Cependant, pour que l'intuition soit un concept utilisable dans les recherches en entrepreneuriat, il faut que ce soit un construit valide. Nous reprenons donc la définition de l'intuition, proposée dans le cadre de recherches en entrepreneuriat (et plus précisément sur l'identification d'opportunités entrepreneuriales), proposée par Mitchell et al. (2007a : 24) : « *The dynamic process by which entrepreneurial alertness cognitions interact with domain competence (e.g. culture, industry, specific circumstances, technology ...) to bring to consciousness an opportunity to create new value* ».

Généralement, l'intuition est opposée à l'analyse. Les personnes intuitives se comportent avec peu de patience pour les détails, n'aiment pas les routines et accèdent rapidement à la conclusion (Behling et Eckel, 1991). A l'inverse, pour Simon (1987), l'intuition et le jugement sont simplement des analyses fondées sur l'habitude et sur la capacité à répondre rapidement au travers de la reconnaissance d'une situation ou d'un environnement spécifique. Dans ce cas, conceptualiser l'intuition revient à dire que cette notion est enseignable (« *learning* » et non « *teaching* ») et qu'elle se développe avec l'expérience (Behling et Eckel, 1991).



Il est primordial d'opérationnaliser l'intuition entrepreneuriale comme variable de recherche (Mitchell et al., 2007b). L'intuition est souvent vue comme le résultat d'expériences passées, c'est-à-dire une fonction inconsciente où sont stockées des informations (Eisenhardt et Zbaracki, 1992 ; Myers, 2002).

Pour d'autres auteurs, l'intuition est inconsciente et complexe (Khatri, 2000). Parikh (1994) dit que c'est une forme d'intelligence car on ne peut pas l'atteindre par la pensée rationnelle. Les images mentales se succèdent dans notre cerveau. Elles proviennent de souvenirs réels ou imaginaires, de perceptions mais également de la mémoire du futur possible (Damasio, 1999), correspondant à ce qui pourrait ou aurait pu se passer.

Une intuition traduit généralement un processus court alors, qu'à l'inverse, un processus analytique d'une durée supérieure concerne un temps de préparation important ainsi que le développement de capacités informatives et d'appropriation. La recherche en psychologie semble suggérer que la plupart des décisions humaines sont plutôt prises d'une manière intuitive (Fayolle et Surlemont, 2009).

L'individu est au cœur du processus entrepreneurial. Son aptitude à comprendre, à concevoir et à se représenter le contexte peut lui permettre de mieux s'y adapter, ou à l'inverse, à le construire. Ceci peut donc nous amener à entrevoir un certain pragmatisme ou un certain degré d'intuition. Selon Shapiro et Spence (1997), l'intuition est un processus holistique, non conscient, dans lequel les jugements sont portés sans compréhension des règles ou du savoir mobilisé pour l'inférer, et peuvent ainsi entraîner un sentiment de certitude, malgré l'impossibilité d'en justifier la raison. Le processus de décision intuitif implique donc le sentiment de certitude sans réflexion rationnelle consciente (Coget et al., 2009). Ce serait une sorte de sixième sens qui expliquerait l'anticipation (Grandval et Soparnot, 2007). Ces auteurs proposent trois dimensions centrales permettant de reconnaître une décision intuitive (p. 3) : la vitesse d'exécution (par rapport aux décisions à fort contenu analytique), l'inconscience et la confiance dans la décision (un fort sentiment de certitude quant à l'occurrence de l'évènement). Nombreuses sont les décisions faisant potentiellement appel à l'intuition : de nombreux produits sont lancés sans étude de marché probante, des individus se lancent dans la création ou la reprise d'entreprise uniquement parce qu'ils sentent que, pour eux, c'est le moment... Dans ce cas, la difficulté provient du fait qu'il est difficile de juger des effets de l'intuition avant que ne se manifestent les résultats (Grandval et Soparnot, 2007). Cependant, avant de vérifier l'impact des décisions intuitives, il faut déterminer la manière dont elles s'élaborent. La décision intuitive provient de l'interprétation de l'individu des informations provenant de son environnement. Face à cette masse d'informations et à la complexité de classement qui en découle, l'individu développe une structure cognitive qui orientera sa perception. Un ensemble de décisions toutes faites est mémorisé par l'individu, il peut donc décider rapidement. En quelque sorte, l'intuition est donc le résultat de l'expérience (Lieberman, 2000 ; Myers, 2002). Grandval et Soparnot (2007 : 8) proposent un schéma récapitulatif montrant que l'intuition de l'individu (correspondant à une reconnaissance de patterns) provient des représentations de l'individu (intégrant elles-mêmes le contexte et l'expérience). Allisson et al. (2000) s'appuient sur une étude empirique pour montrer que les entrepreneurs raisonnent plus intuitivement que le reste de la population, et particulièrement des middle et juniors managers. A l'inverse, les seniors managers opèrent de la même façon que les entrepreneurs. Ceci met donc en évidence le rôle de l'expérience dans une démarche intuitive.

L'individu oriente ses choix tout d'abord avec l'intuition (les perceptions intuitives viennent immédiatement à l'esprit) puis avec le raisonnement. Le processus de décision rationnelle est un processus séquentiel qui repose sur des relations causales bien définies (Coget et al., 2009). Il ne faut pas opposer les décisions intuitives et les décisions analytiques. Une décision

dépend des situations qui induisent parfois d'être intuitif et parfois analytique. L'intuition joue un rôle moindre lorsque la situation à résoudre n'a jamais été rencontrée, ou est très complexe ; ce qui correspond fréquemment aux situations de création d'entreprise. Dans ce cas, l'individu doit faire un effort cognitif le conduisant au raisonnement, à défaut d'utiliser son intuition. Le temps de décision est donc plus long et c'est donc la conjugaison de mécanismes intuitifs et rationnels qui permettront une décision plus satisfaisante. L'individu ne fait pas un choix entre raisonnement intuitif et raisonnement analytique. Ces deux notions sont complémentaires, l'une plus ou moins consciente *a priori* et l'autre engendrant des actions de planification.

L'intuition permet donc de prendre des décisions et est même basée sur une compréhension profonde de la situation. Les entrepreneurs s'engagent moins que les autres personnes dans des actions contre-intuitives (Baron, 1999). Ce n'est donc pas une décision irrationnelle. Contrairement à une idée très répandue, Khatri (2000) propose même que cette approche soit plus appropriée pour les décisions importantes et non-routinières, principalement dans un environnement incertain. Simon utilise deux concepts synonymes : intuition et jugement : « *Intuition and judgment, at least good judgment, are simply analyses frozen into habit and into the capacity for rapid response through recognition* » (Simon, 1987 : 63). Khatri (2000) propose la notion de « *intuitive synthesis* » se mesurant par le jugement, l'expérience et le « *Gut-feeling* » (l'instinct). Une démarche quantitative montre même l'utilisation de ces deux concepts dans les décisions stratégiques.

### **2.3 La conceptualisation retenue**

Cette recherche exploratoire a pour objectif de mieux comprendre le processus qui conduit une entreprise à identifier ou construire une opportunité entrepreneuriale. Cela correspond à un processus d'actions dont la finalité n'est pas toujours reconnue ou conscientisée. Notre revue de littérature met en évidence plusieurs indicateurs concernant l'individu (son style cognitif et son cadre cognitif) et le processus d'identification ou de construction d'une opportunité (rationnel analytique et intuitif). Notre étude du terrain a pour objectif d'avancer vers une première étape permettant d'en évaluer la pertinence. De plus, cette recherche exploratoire permet de mettre en relief les apports de la littérature sur les processus, intuitifs et analytiques (ou rationnels) avec le processus entrepreneurial (construction ou identification d'une opportunité).

Les entreprises interrogées ont donc construit ou identifié une opportunité entrepreneuriale. Par rapport aux travaux de la littérature, nous retenons ces deux approches concernant l'opportunité (construction ou réalité objective). Cette dernière peut être construite, de manière consciente ou non (intention déclarée, importance perçue du processus d'actions) ou peut être identifiée (déplacement externe).

Ensuite, nous retenons les variables suivantes concernant le style ou le cadre cognitif de l'entrepreneur. Nous prenons en compte les représentations et les interprétations qu'ont les individus de l'environnement et de leur organisation (Baron, 2006). Egalement, nous conservant les dimensions proposées par la littérature concernant le cadre cognitif : la volonté de rechercher activement à se développer au travers d'une opportunité, l'*alertness* (le fait d'être préparé à identifier une opportunité sans forcément la rechercher activement) et les expériences passées.

Enfin, nous retenons les principales caractéristiques d'un processus rationnel. Ce processus est formel et planifié. Il se matérialise par un effort cognitif fort, un processus conscient et plutôt long. Quant au processus intuitif, il est plutôt inconscient, informel et court. L'effort

cognitif est faible et l'information souvent floue et ambiguë. Il est fréquemment activé devant l'urgence de la décision, lorsque cette dernière fait appel à des expériences passées (souvent inconscientes) et il se caractérise par une forte confiance en cette dernière.

Nous rappelons toutefois que le processus intuitif ne nous semble pas opposable au processus analytique. L'individu utilise parfois l'intuition et parfois l'analyse. Cela dépend du contexte et donc de ses représentations. Dans cette recherche, nous prenons donc en compte les aspects temporels qui peuvent nous permettre de mieux comprendre l'enchaînement existant entre ces deux processus de raisonnement.

### **3 Une étude exploratoire**

Nous précisons la méthodologie de cette recherche ainsi que le terrain abordé.

#### **3.1 Une étude qualitative**

##### **3.1.1 La méthodologie utilisée**

Eisenhardt (1989) établit qu'une approche qualitative est nécessaire et utile lorsque le phénomène n'est pas suffisamment connu et que l'objectif de la recherche est de construire plutôt que de tester. Kaufman (1996) poursuit en précisant qu'il est essentiel de saisir que les méthodes qualitatives ont davantage vocation à comprendre, à détecter des comportements, des processus ou des modèles théoriques, qu'à décrire systématiquement, à mesurer ou à comparer. Une étude qualitative a été réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs. Les entreprises ont été sélectionnées par rapport à leur position face à une opportunité entrepreneuriale. En d'autres termes, nous avons choisi des entreprises venant, ou étant en cours, d'exploiter une nouvelle opportunité. Nous avons donc vérifié au préalable l'historique et la stratégie de l'entreprise de façon à sélectionner des entreprises ayant (tenté d') exploité(er) des opportunités entrepreneuriales. Ainsi, la démarche de notre recherche de type qualitative sur des données qualitatives, représentative d'une telle démarche exploratoire, a été entreprise à l'aide d'un guide d'entretien regroupant les thèmes issus de la littérature. Nous avons réalisé huit entretiens. Les entretiens d'une durée d'environ 45 minutes (mini 35 min et maxi 1h30 min) se sont déroulés en face à face au sein des entreprises. Les participants devaient s'exprimer librement tout en les conduisant à aborder les thèmes retenus. Les entretiens ont été enregistrés. Les individus interrogés ont participé activement au processus étudié. Ce sont des dirigeants d'entreprise (actionnaires ou non) qui sont acteurs des processus. En ce sens, les entretiens nous ont permis de revenir sur des actions passées qu'ils ont, consciemment ou non, mis en œuvre au sein de leur organisation. Nous avons réalisé un guide d'entretiens permettant d'aborder les différents thèmes retenus de la littérature. Pour chaque thème, nous avons utilisé comme unité d'analyse les phrases des personnes interrogées. Ensuite, ces thèmes ont été regroupés de manière à vérifier la pertinence des indicateurs issus de la littérature. Les thèmes retenus concernent l'opportunité entrepreneuriale (construction ou identification), le style cognitif et le cadre cognitif de l'individu, le processus intuitif et/ou le processus analytique mis en œuvre dans le cadre de cette opportunité (cf. section précédente) ainsi que les caractéristiques de l'environnement (l'incertitude est ici mesurée par : l'environnement est-il calculable ? prédictible ? contrôlable ?).

### 3.1.2 Le terrain de notre recherche

Nous avons réalisé huit entretiens avec des dirigeants (actionnaire ou non) d'entreprise. Dans la suite de ce travail, les personnes interrogées seront nommées indifféremment entrepreneur ou dirigeant. Nous avons donc choisi d'interroger des dirigeants d'entreprises existantes ayant exploité une opportunité nouvelle. Il convient d'apporter quelques précisions sur ces entreprises au regard du choix de l'échantillon. Ces entreprises ne correspondent pas à de nouveaux entrants sur leurs marchés respectifs. Les marchés explorés historiquement ne permettaient pas de créer de la valeur nouvelle. Sans y être forcément conscientes, les entreprises ont donc conduit des processus liés à des opportunités nouvelles. Ceci constitue la principale différence par rapport à des opportunités qui pourraient être exploitées par des firmes nouvellement créées. De manière à présenter synthétiquement les entreprises étudiées, nous proposons le tableau suivant.

**Tableau 1 : le terrain de la recherche**

Entreprise	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Nombre de sites	Entrepreneur	Ancienneté de la personne interrogée (années)	Capital ou structure juridique	Opportunité développée
1	Médical	400	2	DG	22	Coté en bourse	Innovation produit (technologique)
2	Produits sportifs	40000	433	Directeur expansion	10	Association	Innovation produit (utilisation)
3	Sous-traitance mécanique	40	1	DG	40	Familial	Création de produits propres
4	Médical	370	5	Directeur industriel	20	Familial	Diversification de gamme (complémentaire)
5	Sous-traitance mécanique	63	1	PDG	12	Familial	Diversification secteurs d'activité client (chimie)
6	Ingénierie mécanique	25	1	PDG	30	Familial	Prestation complète (sur la filière avale : étude et réalisation de sous-ensembles)
7	Fourniture industrielle	1500	150	DG	20	Eclaté	Croissance externe (horizontale)
8	Fourniture industrielle	22	2	DG	25	Appartient à un groupe familial	Extension de gamme (par adjacence)

Nous constatons une grande diversité dans la taille et dans l'activité des entreprises retenues. En revanche, la population interrogée est cohérente au regard de l'expérience dans la fonction et du poste occupé.

Nous présentons les résultats de notre recherche dans la section suivante.

## 4 Résultats et analyse

### 4.1 Résultats

Nous présentons nos résultats à partir des thèmes identifiés lors de notre revue de littérature.

#### 4.1.1 Le style cognitif des dirigeants

Le style et le cadre cognitif a été évalué à partir des représentations des individus, de leur volonté de développer de nouvelles opportunités, de leur *alertness* et de la référence à des expériences passées. Il apparaît que la volonté des dirigeants se manifeste principalement par la vision qu'ils ont de leur activité et de leur environnement (entreprises 1, 2, 4, 6 et 7) : « *On a une vision précise de ce que l'on veut faire* ». Seule l'entreprise 8 déclare une volonté manifeste autour de nouvelles opportunités sans vision précise des évolutions futures de l'environnement. Les entreprises 3 et 5 ont une volonté déclarée de se développer sans pour autant s'y préparer (« *on ne sait pas comment mettre des actions en place* » - E3). Seule l'identification d'une opportunité, par un déplacement externe, les a contraintes à prendre conscience de l'opportunité et de la nécessité de mettre en place des actions (« *Oui, on vient de prendre conscience des risques liés à l'évolution de notre secteur d'activité* » - E5). Enfin, certaines entreprises mènent en permanence une réflexion de manière à parvenir à se créer ses propres représentations de leur environnement (« *On a mené une réflexion sur notre savoir-faire. C'est un choix clairement affirmé et l'on s'est donné les moyens de construire notre développement* » - E6 ; « *La structure s'organise autour de projets* » - E1 ; « *On utilise notre connaissance du métier mélangée à de l'intuition et des analyses* » - E2).

#### 4.1.2 Le processus intuitif

Nous constatons que le processus intuitif provient principalement des expériences passées (« *On se base sur nos connaissances* » - E2) même si il peut être complété par un processus plus conscient et analytique (« *Nous nous fions à notre intuition, les études de marché sont confirmatoires* » - E2). Le processus intuitif est généralement conduit par des dirigeants s'affichant comme tel (« *Je suis très intuitif. L'intuition est fondamentale. C'est plus court mais à cela il faut rajouter l'expérimentation* » - E7). Pour d'autres, l'intuition est liée à la connaissance et à l'expérience du métier de dirigeant (« *C'est dans ma tête, c'est ma première intuition, c'est l'effet d'expérience* » - E6). L'inconscience apparaît également être une caractéristique de l'intuition (« *On part d'une idée qui amène à une décision intuitive* » - E8) ainsi que la confiance dans son orientation (« *L'argumentation consciente n'a qu'un but de communication (pour soi et pour les autres)* » - E8 ; « *Il n'y a pas de bonnes conduites sans intuition* » - E7).

#### 4.1.3 Le processus analytique

La démarche analytique se caractérise par un processus conscient, assez long, formel et où l'effort cognitif est prononcé. Il intervient soit directement soit à la suite d'une intuition qu'il faut confirmer (« *C'est pour mettre un maximum de pertinence dans les choix qui sont faits* » - E4 ; « *Ca ne peut pas être que de l'intuition. Je n'ai pas le talent d'être un intuitif de génie* » - E2 – « *J'aime mélanger l'intuition et l'analytique. J'analyse le passé pour décider* » - E7). Il est souvent conscient, organisé et formel (« *Toutes les équipes sont impliquées afin de faire*

*germer des idées. On fait une analyse équipe par équipe et on synthétise toutes les informations ... On tire une stratégie de la vision et on élabore un plan d'actions* » - E2). L'analyse est vue comme un outil d'aide à la décision. Elle permet de mieux appréhender un environnement donné (« *La décision devient naturel après les études* » - E1). L'objectif est de réduire l'incertitude provenant de l'environnement. Le processus est ainsi assez long avec un véritable effort cognitif (« *Beaucoup de choses rentrent (idées, projets ...). On a un pipeline avec des étapes qui doivent être franchies (sept étapes au total)* » - E1).

Avant de proposer une analyse de nos résultats, nous présentons ces derniers dans le tableau suivant.

**Tableau 2 : Les principaux résultats**

Entreprise	Type d'opportunité : réalité objective (RO) ou construction (C)	Source de l'opportunité : intention (I) ou déplacement externe positif ou négatif (DE+ ou -)	Taille de l'entreprise* : grande entreprise (GE), très grande entreprise (TGE), petite et moyenne entreprise (PME)	Processus analytique (PA) et/ou processus intuitif (PI)	Incertitude de l'environnement : contrôlable ou non (C ou €), calculable ou non (Ca ou €a), prédictible ou non (P ou P)
1	C	I	GE	PA	€, CA, P
2	C	I	TGE	PI puis PA	C, CA, P
3	RO	DE+ et DE-	PME	PA post identification	€, CA, P
4	C	I	GE	PA	€, CA, P
5	RO	DE-	PME	PA post identification	€, CA, P
6	C	I	PME	PI	€, CA, P
7	C	I	GE	PI puis PA	C, CA, P
8	C	I et DE-	PME	PI	C, CA, P

\* : TPE : 0 à 9 employés, PME : 10 à 249 employés, GE : 250 à 2000 employés, TGE : + de 2000 employés

Nous remarquons que l'opportunité entrepreneuriale peut se construire en fonction des représentations du dirigeant et de ses actions. Dans ce cadre, le processus n'est pas forcément conscient mais, peu à peu, les actions engendrent de nouveaux moyens permettant d'arriver à la construction de l'opportunité (Sarasvathy, 2001). Nous reprenons ainsi l'aspect subjectif de l'opportunité, liée à une organisation spécifique et construite par cette dernière. Par ailleurs, l'opportunité peut être identifiée à partir d'un évènement provenant uniquement de l'environnement de l'entreprise. C'est le cas de l'entreprise 3 qui, sans volonté manifeste et sans vision précise, à identifier une opportunité en raison d'un déplacement externe positif (proposition d'un pôle de compétitivité de reprendre un brevet afin de l'exploiter) et négatif (la crise économique actuelle contraint l'entreprise à trouver de nouvelles sources de développement). Malgré la conscience de la nécessité de trouver de nouvelles sources de développement afin de faire face à l'incertitude de l'environnement, aucune action n'a été envisagée avant le déplacement (« *nous n'avons pas conscience des actions à mettre en place* »).

## 4.2 Analyse

Cette étude exploratoire qualitative nous permet d'adopter plusieurs perspectives au regard du processus (analytique et/ou intuitif) conduisant à l'identification (Kizner, 1979) ou à la construction d'une opportunité entrepreneuriale (Shane et Venkataraman, 2000). Il semble

effectivement que cette dernière ne soit pas toujours issue d'un processus téléologique ou d'un objectif précis. Elle peut se construire au cours du temps sans forcément orienter les actions avec une finalité précise. Les perceptions du dirigeant quant à son organisation et quant à l'environnement de son entreprise peuvent évoluer de manière à construire une opportunité. Par ailleurs, nous remarquons que ce processus peut être inconscient ou alors conscient en provenance d'un effort cognitif important et d'une volonté d'analyser la situation de manière la plus rationnelle possible.

Les résultats nous montrent qu'il n'y a pas d'opposition systématique entre un processus analytique et un processus intuitif. Ils sont souvent complémentaires. C'est une sorte d'analyse inconsciente (Simon, 1987).

Un retour sur la littérature nous permet d'insister sur certaines dimensions caractérisant un processus intuitif. Souvent le processus intuitif est qualifié de court par opposition à un processus plus analytique. Il apparaît que ce n'est pas toujours le cas. Comme c'est un processus, souvent mais pas toujours, inconscient (Simon, 1987), il peut évoluer dans le temps et il ne concerne donc pas uniquement des décisions urgentes (contrairement aux résultats de l'étude empirique d'Allison et al., 2000). Notre recherche montre que l'intuition provient fréquemment des expériences passées (Myers, 2002) et qu'elle permet l'anticipation (Grandval et Soparnot, 2007), même si l'objectif n'apparaît pas clairement. Nous remarquons également que, à l'inverse de Grandval et Soparnot (2007), l'intuition n'entraîne pas toujours une forte confiance dans la décision. Un processus analytique conscient, confirmatoire, peut permettre de valider une décision prise intuitivement. Enfin, à l'instar d'Allison et al. (2000), il semble que les entrepreneurs qui construisent des opportunités pour leur entreprise ont plutôt tendance à utiliser un style cognitif proche de l'intuition. Ces propos sont toutefois à nuancer par le fait que, dans le cadre de la construction d'une opportunité, les individus ont une stratégie de pas à pas qui n'induit pas un sentiment de décision importante pour l'avenir.

Par ailleurs, nous constatons que la construction d'une opportunité provient fréquemment d'une volonté active de l'entrepreneur, qui se matérialise par ses représentations et ses perceptions (au travers par exemple d'une vision plus ou moins précise). Nous notons également qu'aucune relation n'existe entre ces perceptions et l'incertitude de l'environnement (ni également en fonction de la taille de l'entreprise). Dans le cas d'une opportunité considérée comme une réalité objective, l'entrepreneur n'affiche pas de perceptions précises de l'environnement. Même si la volonté de développer de nouvelles opportunités est affichée, l'importance perçue d'agir face à l'incertitude de l'environnement provient uniquement du déplacement externe (positif ou négatif).

A la lumière de nos résultats, le processus intuitif ne correspond pas à un environnement incertain. Il n'est donc pas utilisé comme palliatif à un processus analytique conscient. A l'inverse, le processus analytique est utilisé dans le cadre du développement d'une opportunité provenant d'un déplacement de l'environnement. Le style cognitif de l'entrepreneur, sans perception précise de l'évolution de l'environnement, le conduit à déployer un effort cognitif important afin de tenter de rationaliser une décision conduite par des événements externes.

## **5 Discussion et conclusion**

Cette communication propose une recherche exploratoire sur l'opportunité entrepreneuriale au travers du processus intuitif ou analytique qui y conduit. A partir d'une revue de littérature, nous avons conduit des entretiens afin de mieux comprendre le processus conduisant à la construction ou à l'identification d'une opportunité entrepreneuriale.

Les résultats présentés permettent d'émettre les remarques suivantes. Le processus a souvent été abordé avec une perspective intentionnelle. L'individu agit librement et il choisit donc, en fonction de ses connaissances, d'entreprendre les actions nécessaires au déroulement du processus. Un accent est également mis sur le poids de l'environnement pouvant contraindre l'individu. Au-delà de ces aspects intentionnels et planificateurs soumis à la volonté de l'individu, la complexité du phénomène entrepreneurial ne le rend pas toujours prédictible. L'individu doit sans cesse s'adapter à des mouvances diverses, ce qui inhibe les tentatives absolutistes de planification. Ainsi, au niveau de l'intuition, il apparaît que l'opposition classique entre l'intuition et la rationalité n'a pas lieu d'être. L'intuition correspond à la connaissance d'une situation sans fait ni preuve. Il nous semble important d'insister sur le fait qu'il est nécessaire de rompre avec les oppositions classiques entre plusieurs types de fonctionnement. L'analyse n'est pas l'inverse de l'intuition. Ces deux construits sont complémentaires. Un entrepreneur agit parfois à l'aide de son intuition et parfois avec une analyse poussée. De plus, l'intuition étant principalement basée sur des expériences passées, nous pouvons considérer que c'est une forme d'analyse, souvent inconsciente. Il en est de même pour la planification qui provient souvent d'une analyse. Notre travail nous a donc permis de dresser le constat suivant lequel il y a une interdépendance et une complémentarité entre l'intuition et l'analyse.

Parfois la recherche active d'une opportunité s'imprime consciemment au cœur de l'organisation. Toutefois, ceci n'induit pas un processus type de raisonnement. L'intuition peut être à la source d'une opportunité, même lorsque sa construction est consciente. En revanche, il apparaît que lorsqu'une opportunité est une réalité objective provenant du marché, les perceptions et représentations de l'individu ne lui permettent pas de réagir intuitivement. Dans ce cas, un processus conscient d'analyse est mis en œuvre par l'individu ou l'organisation.

Certaines limites et implications apparaissent à la lumière de ce travail. Tout d'abord, notre recherche a été réalisée avec un échantillon présentant des hétérogénéités importantes. Son caractère exploratoire ne permet pas, à ce stade du projet, de consolider les résultats obtenus. D'autres recherches qualitatives, avec des échantillons plus homogènes, devront être mises en œuvre avant de pouvoir réaliser des enquêtes quantitatives sur des échantillons plus larges. Par exemple, même si cette variable n'apparaît pas être explicative du processus de construction ou d'identification de l'opportunité entrepreneuriale, les échantillons devront être composés d'entreprises de même taille, de même activité ...

Une autre limite méthodologique concerne les personnes interrogées. Nous avons ainsi mis l'accent sur l'individu et non pas sur l'organisation. Ceci peut entraîner un biais (outre le biais de reconstruction du passé lié à cette recherche *a posteriori*) par le fait que nous n'avons pas une vision large de la perception des membres de l'organisation. Nos entretiens se sont déroulés avec des dirigeants. Il conviendrait d'interroger une population plus large (salariés, actionnaires, parties prenantes externes ...) au sein d'une organisation de manière à mieux prendre en compte sa complexité.

Enfin, une dernière limite concerne les construits théoriques utilisés. Ils proviennent notamment de recherche sur le processus de décision. Nous les avons utilisés dans le cadre d'un processus entrepreneurial centré sur l'opportunité. Comme nous l'avons vu, ce processus se construit dans le temps et il ne correspond que rarement à une décision isolable temporellement. Il semble donc encore difficile de séparer le processus qui conduit à l'action dans le cadre de la construction d'une opportunité d'une décision précise, identifiable dans le temps et dans l'espace.



Voici à présent quelques implications relatives à notre travail. Une idée reçue prône que les dirigeants d'entreprise recherchent une rationalité totale basée sur des faits concrets dans la prise de décision. La littérature et nos résultats mettent en perspective l'intuition dans le processus de décision. Ce n'est pas une composante subjective à opposer à la logique de réflexion et à la planification. D'autant plus que rien ne semble montrer que ce processus de décision ait des conséquences plus négatives qu'un processus basé sur un système de faits et de causation.

Comme le montre Baron (2006), l'expérience participe à la construction du cadre cognitif de l'individu. Ainsi, l'expérience antérieure d'identification d'opportunité peut le conduire à mettre en relation certains événements (provenant notamment de l'environnement) afin de réaliser des connexions (« *connect the dots* ») dans une perspective entrepreneuriale. De ce fait, les individus peuvent être formés pour être plus efficaces dans l'identification d'opportunités entrepreneuriales. « *A pattern recognition perspective suggests that in fact, this is a very feasible goal ...* » (Baron, 2006: 116). Ceci ouvre ainsi une nouvelle perspective de recherche sur les formations et sur l'accompagnement en entrepreneuriat.

Concernant l'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprise, les structures d'accompagnement ont, jusqu'à lors, mis l'accent sur le suivi des créateurs potentiels par la planification et par la rationalisation (d'une certaine façon) du processus entrepreneurial. Ce travail peut donc permettre de mettre en relief l'importance des variables utilisées en fonction d'une certaine illusion de la rationalité et du tout planification.

Au-delà de ce travail, certaines voies nous semblent enrichissantes dans une perspective de création de connaissances nouvelles sur le processus entrepreneurial.

Au niveau académique, nous proposons un travail de consolidation des concepts utilisés. Les résultats de cette recherche confirment la nécessité d'opérationnaliser les notions utilisées en intégrant, dans une perspective holistique sur le processus étudié, des variables analytiques conscientes mais également des variables issues d'un processus inconscient et intuitif. Ainsi, la robustesse théorique acquise permettrait la mise en œuvre de recherches empiriques, longitudinales dans un premier temps afin de décrypter les schémas cognitifs utilisés par les dirigeants et ainsi mettre à jour la partie inconsciente du processus. Ensuite, des enquêtes quantitatives pourraient permettre de mieux comprendre l'interaction entre les processus étudiés.

Une autre piste future serait de comparer le type de décision (intuitive ou analytique) avec la poursuite du déroulement du processus. Une décision intuitive serait-elle plus facilement remise en cause à la lumière des informations nouvelles (et donc de l'analyse) ? Ou alors, l'intuition lors d'une décision engendrent-elles une si forte confiance qu'elle conduit plus fréquemment à l'escalade de l'engagement (qu'il soit positif ou négatif) ?

Enfin, il nous semble que plusieurs questions restent en suspens : Est-il possible de développer le niveau d'intuition d'un individu donné ? De quelle manière ? Khatri (2000) propose une piste de réponse en proposant le fait que l'individu doit souvent être exposé à des problèmes réels et complexes.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- AJZEN, I. (1991), The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision*, 50, 179-211.
- ALLINSON, W.C., HAYES, J. (1996), The cognitive style index: a measure of intuition analysis for organizational research, *Journal of Management Studies*, vol. 1, February, 119-135.
- ALLISSON, C.W., CHELL, E., HAYES, J. (2000), Intuition and entrepreneurial behavior, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (1), 31-43.
- BARBOSA, S.D. (2009), Le mythe de l'entrepreneur irrationnel, *L'expansion Entrepreneuriat*, vol. 3, 6 p.
- BARON, R.A. (1998), Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of Business venturing*, 13, 275-294.
- BARON, R.A. (1999), Counterfactual thinking and venture formation: the potential effects of thinking about what might have been, *Journal of Business venturing*, 15, 79-92
- BARON, R.A. (2006), Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs « connect the Dots » to identify new business opportunities, *Academy of Management Perspectives*, February, 20, 104-119.
- BEHLING, O., ECKEL, N.L. (1991), Making sense of intuition, *Academy of Management Executive*, 5 (1), 46-54.
- BHAVE, M.P. (1994), A process model of entrepreneurship venture creation, *Journal of Business Venturing*, 9, 223-242.
- BOUDON, R. (1998), Au-delà du modèle du choix rationnel ?, *Les modèles de l'action*, dirigé par Saint-Sernin, Picavet, Fillieule et Demeulenaere, 21-49.
- BRIGHAM, K.H., DE CASTRO, J.O., SHEPHERD, D.A. (2007), A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31 (1), 29-51.
- BUSENITZ, L.W. (1996), research on entrepreneurial alertness, *Journal of Small Business Management*, vol.34 (4), 35-45.
- BYGRAVE, W.D., HOFER, C.W. (1991), Theorizing about Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-22.
- CASSON, M. (1982), *The entrepreneur : An economic theory*, Totowa, NJ : Barnes & Noble Books.
- CHABAUD, D., NGIJOL, J. (2004), La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur : faut-il changer de perspective ?, *Conférence AIMS*, 2004
- CHABAUD, D., NGIJOL, J. (2007), Entrepreneurial opportunities : challenges of a constructivism view, *Academy of Management (AOM) Annual Meeting*, Philadelphia, Pennsylvania, USA [5-10 Août 2007].
- COGET, J.F., HAAG, C., BONNEFOUS, A.M. (2009), Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs décideurs en période de tournage, *Management*, vol.12 (2), 118-141.
- CREPLET, F., MEHMANPAZIR, B. (1999), Une analyse cognitive du concept de 'vision entrepreneuriale', <http://cournot2.u-strasbg.fr/users/beta/publications/2000/2000-04.pdf>, 18 p.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du seuil, Points, Politique.
- DAMASIO, A. (1999), *The feeling of what happens*, Harcourt Inc., San Diego.
- DAVIDSSON, P. (1995), Determinants of entrepreneurial intentions, Paper presented at the RENT IX conference, workshop in Entrepreneurship research, Piacenza, Italy, November 23-24.

- DEGEORGE, J.M. (2007), Le déclenchement du processus entrepreneurial : le cas des ingénieurs français, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon III, 26 novembre 2007, 432 p.
- EISENHARDT, K.M. (1989), Building theories from case study research, Academy of Management Review, 14 (4), 532-550.
- EISENHARDT, K., ZBARACKI, M. (1992), Strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- FAYOLLE, A. (2004a), Entrepreneuriat, de quoi parlons-nous ?, *Expansion Management Review*, 114, Septembre, p.67-74.
- FAYOLLE, A. (2004b), A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine, *Revue Internationale PME*, 17 (1), p.101-121.
- FAYOLLE, A. (2005), Introduction à l'entrepreneuriat, Dunod, 128 p., ISBN2100486411.
- FAYOLLE, A., SURLEMONT, B. (2009), Le mythe de l'entrepreneur rationnel, *L'Expansion Entrepreneuriat*, vol. 1, 6-13.
- FONROUGE, C. (1999), Entrepreneur/Manager: deux acteurs d'une même pièce, Conférence AIMS, 17 p.
- FORBES, D.P. (1999), Cognitive approaches to new venture creation, *International Journal of management review*, 1 (4), 415-439.
- FORBES, D.P. (2005), Are some entrepreneurs more overconfident than others?, *Journal of Business Venturing*, 20, 623-640.
- GRANDVAL, S., SOPARNOT, R. (2007), L'intuition managériale: une aptitude ésotérique?, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin, 25 p.
- JULIEN, P.A. (2005), Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- KAUFMANN, J.C. (1996), L'entretien compréhensif, sous la direction de F. de Singly, Nathan, Paris, 128 p.
- KHATRI, N. (2000), The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, 53, 57-86.
- KICKUL, J., GUNDRY, L.K., BARBOSA, S.D., WHITCANACK, L. (2009), Intuition versus analysis? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacy and the new venture creation process, *Entrepreneurship: Theory and practice*, March, 439-453.
- KIRZNER, I.M. (1979), Perception, opportunity and profit, Chicago: University of Chicago Press.
- KNIGHT, F.H. (1921), Risk, uncertainty, and profit, Chicago: University of Chicago Press.
- KRUEGER, N.F., CARSRUD.A.L. (1993), Entrepreneurial intentions : Applying the Theory of Planned Behavior, *Entrepreneurship and Regional development*, 5, 315-330.
- KRUEGER, N.F., REILLY, M.D., CARSRUD, A.L. (2000), Competing models of entrepreneurial intentions, *Journal of Business Venturing*, 15, 411-432.
- LAROCHE, H., NIOCHE, J.P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°97, 18 p.
- LIBERMAN, M.D. (2000), Intuition: a social and cognitive neuroscience approach, *Psychological Bulletin*, 126: 1, 109-137.
- MAYER, J.D., SALOVEY, P., CARUSO, D.R. (2000), Models of emotional intelligence, in Sternberg, R.J. (Eds), *Handbook of Intelligence*, Cambridge University.
- McMULLEN, J.S., SHEPHERD, D.A. (2006), Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur, *Academy of Management Review*, vol.31 (1), 132-152.

MESSEGHEM, K. (2006), L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne, 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 25-27 octobre 2006, Fribourg (Suisse), 17 p.

MITCHELL, R.K., BUSENITZ, L., LANT, T., McDOUGALL, P.P., MORSE, E.A., SMITH, B. (2002), Entrepreneurial cognition theory: rethinking the people side of entrepreneurship research, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27 (2), 93-104.

MITCHELL, R.X., BUSENITZ, L.W., et al. (2007a), The central question in entrepreneurial cognition research, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 31 (1), 1-27.

MITCHELL, J.R., FRIGA, P.N., MITCHELL, R.K. (2007b), Untangling the intuition mess: intuition as a construct in entrepreneurship research, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, November, 653-679;

MYERS, D.G. (2002), *Intuition: its powers and perils*, Yale University Press, New Haven.

PARIKH, J. (1994), *Intuition: the new frontier of management*, Oxford: Blackwell Business.

SARASVATHY, S.D. (2001), Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, 26 (2), 253-263.

SCHUMPETER, J. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.

SHANE, S., VENKATARAMAN, S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.

SHAPERO, A., SOKOL, L. (1982), The social dimensions of entrepreneurship, , in C. Kent, D. Sexton, & K. Vesper (Eds), *Encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

SHAPIRO, S., SPENCE, M.T. (1997), Managerial intuition : a conceptual and operational framework, *Business Horizon*, 40 : 1, 63-68.

SHEPHERD, A, KRUEGER, N.F. (2002), An intentions-based model of entrepreneurial teams' social cognition, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 2002, 167-185.

SIMON, H.A. (1955), A behavioral model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.

SIMON, H.A. (1987), Making management decisions: the role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive*, 1, 57-64.

STEVENSON, H.H. (2000), Why entrepreneurship has won, Coleman White Paper, USASBE Plenary Adress, 17 février, 8 p.

STEVENSON, H.H., JARILLO, J.C. (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11, pp. 17-27.

VERSTRAETE, T., FAYOLLE, A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1), 33-52.