

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

**Raphaël NKAKLEU**

Chargé de cours à l'ESSEC de Douala

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

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

BP 1931 Douala - Cameroun

[nkakleu@hotmail.com](mailto:nkakleu@hotmail.com)

## **Résumé**

Cet article présente la nature et les rôles du capital humain et social dans la reconnaissance, et précisément dans l'identification et l'exploitation d'occasions d'affaires en contexte social camerounais. L'utilisation d'une approche exploratoire par étude de cas permet de mettre en relief l'importance du capital humain (éducation scolaire, expériences dans l'activité) ainsi qu'un réseau relationnel caractérisé par des liens forts dans la génération et l'exploitation d'occasions d'affaires, atténuant ainsi la figure héroïque de l'entrepreneur « solo ». Nous en tirons comme leçons des possibilités de fertilisations croisées entre GRH et Entrepreneuriat pour assurer le développement des organisations africaines.

## **Introduction**

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

Sur la base de cette triple perspective, on pourrait s'interroger sur les conditions de réalisation du processus de reconnaissance d'opportunités entrepreneuriales dans un contexte spécifique. Autrement dit, comment les entrepreneurs potentiels ou porteurs de projets reconnaissent-ils les occasions d'affaires ? Par exemple, se servent-ils uniquement de leurs personnalités et modes de pensée ? Ou au contraire ont-ils recours à leurs réseaux relationnels ? Pour répondre à ce questionnement, nous allons structurer notre article en deux parties : la première présente le cadre conceptuel et méthodologique en privilégiant une double perspective : subjectiviste et constructive, dans la mesure où elle permet de mettre en évidence les dimensions cognitives et réseautage de l'acte entrepreneurial. La deuxième partie expose l'étude empirique de la construction d'opportunités d'affaires au Cameroun à la lumière de quatre cas.

## **1. Cadre conceptuel et méthodologique d'identification et d'exploitation d'opportunités d'affaires**

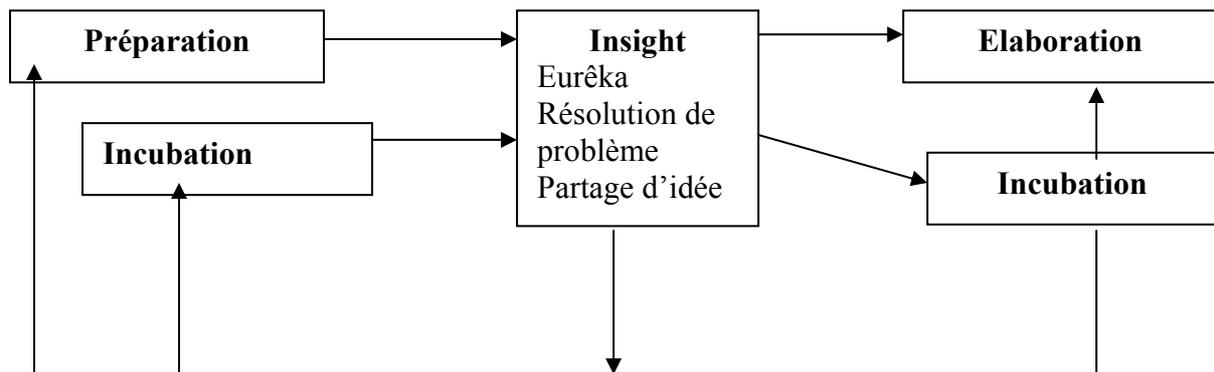
Comment définit-on l'opportunité et quelle conceptualisation retenir ? Dans quelle mesure le capital humain et social peut-il expliquer l'identification et l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales ? Quelle méthodologie adopter pour « déconstruire » le processus de reconnaissance d'opportunités d'affaires en contexte camerounais ? Telles sont les questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette première partie.

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

Des auteurs ont apporté plusieurs définitions au concept opportunité entrepreneuriale. Hernandez (2001, p. 71) considère que l'occasion d'affaires est plus qu'une simple idée en ce sens « qu'il faut pressentir le potentiel d'exploitation pour en tirer profit ». D'après Morris (1998, p. 26, cité par Borges, Simard et Filion, 2005, p. 22), une occasion d'affaires « can be defined as a favorable set of circumstances creating a need or an opening for a new business concept ». Pour Eckhardt et Shane (2003, p. 36), les opportunités entrepreneuriales sont des « situations in which new goods, services, raw materials, markets and organizing methods be introduced through the formation of new means, ends, or means-ends

relationships”. On peut ainsi constater que l’opportunité d’affaires est un *construit* susceptible de générer le profit et la valeur et, à ce titre, elle est à la base de la création d’entreprise. Dans ces conditions, nous pouvons caractériser le processus de reconnaissance d’opportunité d’affaires en ayant recours, parmi les modèles existants (Tremblay et Carrier, 2006) à celui de Hills et al. (1999) qui nous semble plus intéressant. Ce modèle (Figure 1) compte 5 phases -la préparation, l’incubation, l’*insight*, l’évaluation et l’élaboration –. Les phases *insight* (identification) et élaboration (exploitation) constituent deux étapes cruciales du processus et sont directement concernées dans cet article.

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



La phase *insight* est celle de la reconnaissance ou encore de l’identification de l’opportunité d’affaires. C’est au cours de cette phase que peut survenir un eurêka ; c’est aussi le moment précis où la résolution du problème est possible ; enfin, ce moment est la mise en action des capacités cognitives du futur entrepreneur ou encore la résultante de l’interaction avec un réseau social. Ainsi, nous verrons plus loin que les capacités cognitives et/ou la nature de l’interaction sollicitée peuvent faciliter ou non la génération de l’occasion d’affaires.

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

## 1.2. Capital humain et reconnaissance d’occasions d’affaires

Etant donné que l’opportunité entrepreneuriale joue un rôle important dans la recherche d’activités nouvelles, il convient d’admettre que les individus doivent être dotés du capital humain de haute qualité pour mieux exploiter les occasions d’affaires. Car pour les théoriciens du capital humain (Schultz, 1959 ; Becker, 1964 ; Mincer, 1974), les connaissances acquises par les individus participent du renforcement de leurs capacités cognitives et contribuent à la concrétisation d’activités potentielles. En effet, l’accumulation

des connaissances permet aux individus de s'adapter aux situations nouvelles telles la prise de risque inhérente à l'acte entrepreneurial pouvant conduire à la création d'une activité économique nouvelle, à forte valeur ajoutée.

Les connaissances mobilisées, comme l'a défini Polanyi (1967), peuvent être tacites ou explicites. Les connaissances tacites sont des savoir-faire, non codifiés par définition alors que les connaissances explicites renvoient aux processus et procédures décrivant formellement comment les activités doivent être réalisées. Ainsi le capital humain au cœur de la gestion des ressources humaines peut être mobilisé utilement pour expliquer les facteurs de réussite ou d'échec du processus entrepreneurial, étant entendu qu'il comporte plusieurs étapes parmi lesquelles la reconnaissance d'opportunités. C'est fort à propos que Davidsson et Honig (2003) affirment que la résolution des problèmes complexes pendant l'identification d'opportunités entrepreneuriales ou encore la construction des décisions entrepreneuriales utilisent à la fois les deux types de connaissances, en notant que les connaissances tacites et explicites ne sont pertinentes qu'en regard des systèmes de croyances et des structures sociales en présence. Ainsi, le capital humain inclut l'éducation formelle génératrice de connaissances explicites, ainsi que les formations reçues et les apprentissages sur les lieux de travail, les expériences dans les activités, les expériences managériales producteurs de connaissances tacites, toutes choses qui semblent renforcer les capacités cognitives et structurer les modes de pensée des futurs entrepreneurs ou des entrepreneurs actifs (Davidsson, 1995 ; Honig, 1996 ; Reynolds, 1997).

Tout en reconnaissant l'utilité du capital humain dans la reconnaissance d'opportunités entrepreneuriales, nous convenons avec Davidsson et Honig (2003) que le capital humain ne saurait à lui tout seul être à l'origine de la réussite d'activité entrepreneuriale, en particulier de la construction d'occasions d'affaires. Il se trouve que des facteurs liés aux structures sociales peuvent en fonction du contexte amplifier ou annihiler les bénéfices tirés de l'exploitation du capital humain. Fort de ce constat, la prise en compte du capital social peut faciliter la concrétisation du processus de reconnaissance d'opportunités.

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

L'entrepreneur en tant qu'acteur « solo » qu'on peut assimiler à un héros présente ses faiblesses ; il n'est pas toujours en mesure de saisir les opportunités qui s'offrent à lui en raison de ses capacités cognitives et sa rationalité limitées. De ce fait le recours au réseau social et relationnel, comme le suggère la littérature en Entrepreneuriat en se référant à l'étude classique de Granovetter (1973) qui a désigné le capital social comme une accumulation de relations sociales encastrées dans les réseaux des individus, peut apporter au futur entrepreneur un complément de ressources utiles pour mener à bien son projet entrepreneurial. En effet, le capital social permet aux entrepreneurs d'accéder à des ressources et opportunités exclusives. En particulier, des travaux récents (Hills et al, 1997 ; Chabaud et Ngijol, 2005 ; Verstraete et Saporta, 2006 ; Arenius et De Clercq, 2005 ; Singh et al, 1999 ; Davidsson et Honig, 2003) associent au capital relationnel des vertus en termes de découverte et d'exploitation d'opportunités entrepreneuriales, celles-ci étant considérées comme des solutions pertinentes pour satisfaire une demande et créer de la valeur. Bien plus, les réseaux sociaux (De Koning, 2003 ; Arenius et De Clercq, 2005 ; Aldrich et Zimmer, 1986) et le capital social (Davidsson et Honig, 2003) constituent un levier d'identification et d'exploitation d'opportunités.

Pour ce qui concerne les réseaux, il semble que la densité et la diversité des liens sociaux dans un réseau tout comme une plus grande accessibilité à des réseaux peuvent faciliter la

concrétisation du processus entrepreneurial. Cette affirmation se fonde sur des travaux classiques de Burt (1992) et de Granovetter (1973) sur l'importance des liens faibles, caractéristiques des liens entre personnes éloignées et qui se voient rarement, dans le processus d'identification d'opportunités. Dans cette veine, Chabaud et Ngijol (2005) ont approfondi le lien entre la théorie des réseaux sociaux et le processus d'identification d'opportunités en montrant que les entrepreneurs peuvent utiliser voire adapter leurs réseaux pour faire aboutir rapidement le processus entrepreneurial.

Les résultats des études empiriques attestent le rôle important des réseaux sociaux dans le processus d'identification d'opportunités en permettant de repousser les frontières des connaissances (Tremblay et Carrier, 2006, p. 77). C'est ainsi que Singh, Hybels et Lumpkin (1999) ont montré à partir d'une étude de 256 entrepreneurs que, ceux possédant de contacts à liens faibles (réseaux relationnels secondaires) ont identifié un nombre d'opportunités plus grand, à l'opposé des entrepreneurs dont le réseau relationnel est primaire, constitué de personnes proches et familières (liens forts). Les travaux de Arenius et De Clercq (2005) aboutissent aux mêmes conclusions. Les résultats de leur étude comparative des résidents de secteurs urbains et ruraux ont montré que les résidents urbains, associés à des réseaux élargis (liens faibles), avaient identifié davantage d'opportunités que les résidents ruraux, plus enclins à nouer des contacts avec des familiers et des amis (liens forts).

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

L'entrepreneur potentiel peut mobiliser le cercle interne composé de proches, de famille et d'amis. De Koning (2003) y associe les activités de *thinking-through-talking*, c'est-à-dire des différentes conversations qui permettent à l'entrepreneur de définir sa vision et de détailler son projet. Il peut tout aussi avoir recours au réseau d'affaires relié spécifiquement à un projet d'entreprise ; l'entrepreneur y a recours pour développer une opportunité par l'évaluation des ressources. En référence à la grammaire de Granovetter (1973), le cercle interne et le réseau d'affaires correspondent au réseau à liens forts, ce que nous qualifions de réseau relationnel primaire. Le réseau à liens faibles est, quant à lui, composé de personnes avec lesquelles l'entrepreneur est rarement en contact, et apparaît fort utile dans le contexte des activités de recherche d'information. C'est ainsi que le réseau d'entrepreneurs et d'experts (réseau relationnel secondaire) facilite la lecture et l'analyse d'informations utilisées par l'entrepreneur pour développer l'opportunité. Finalement, dans le modèle proposé par De Koning (2003) que nous allons utiliser comme cadre conceptuel, nous retenons que l'individu développe une opportunité d'affaires en interagissant avec différents réseaux. Dans cette veine, non seulement les réseaux de l'entrepreneur sont multiples, mais le capital social en découlant l'est aussi (Tremblay et Carrier, 2006, p. 79).

Le capital social est une ressource importante pour l'entrepreneur dans la mesure où il donne accès à des informations utiles. Plusieurs définitions ont été données au capital social sans pour autant réduire l'ambiguïté du concept. Bourdieu (1986, cité par Tremblay et Carrier, p. 79) le définit comme « l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un

réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances et de reconnaissance mutuelles ». Pour Coleman (1990), il s'agit des connaissances, normes et règles partagées et utilisées par les individus dans leurs interactions. Lin (2001, p. 24), quant à lui, le définit comme des « ressources embedded in a social structure, which are accessed/mobilized in purposive actions ». Pour Callois (2004), le capital social est un ensemble de ressources qu'un individu bénéficie de ses rapports sociaux. Cet auteur établit une distinction entre le capital social et les relations sociales : « ces dernières ont un attribut de flux, alors que le capital social est un stock. Avoir du capital social, c'est donc être en mesure de mobiliser les relations sociales à son avantage » (Callois, 2004, p. 554).

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

Par exemple, le capital social peut permettre de réduire les obstacles au développement entrepreneurial comme le manque de créativité, le manque de compétences ou encore le manque de connaissances. Le capital social, comme le suggèrent Davidsson et Honig (2003), peut alors être étudié en mettant l'accent soit sur les liens externes (*bridging*) entre l'entrepreneur et le réseau d'experts, soit sur les liens internes (*bonding*) entre l'entrepreneur et ses proches, familles et amis.

Finalement tout comme le capital humain, les réseaux de l'entrepreneur et le capital social en découlant jouent un rôle primordial dans le processus d'identification d'opportunités d'affaires en ce sens qu'ils participent de l'identification et de l'exploitation d'opportunités d'affaires. Plus précisément, étant donné que l'idéal type de culture en contexte camerounais est communautaire (Bollinger et Hofstede, 1987 ; Kamdem, 2002), nous formulons la proposition selon laquelle ***l'entrepreneur potentiel (porteur de projet) camerounais a recours au capital humain et au capital social interne (bonding social capital), et subsidiairement au capital social externe (bridging social capital) pour identifier et exploiter l'opportunité entrepreneuriale.***

#### **1.4. Méthodologie adoptée**

Notre ambition étant de connaître la nature et les rôles du capital humain et social mobilisé lors des phases d'identification et d'exploitation d'une occasion d'affaires en contexte camerounais, nous avons choisi la méthode de cas pour vérifier notre proposition de recherche. Nous avons sélectionné quatre cas de façon *ad hoc* (cf. Tableau 1) en tenant compte de la diversité des entreprises (nature des projets) et des profils d'entrepreneurs : Trois cas portent sur des entreprises nouvellement créées parmi lesquelles un dépôt de bilan au bout d'une année de fonctionnement ; la reconnaissance d'opportunité a été décrite a posteriori. Le quatrième cas présente un projet de création d'un EMF, le processus de construction d'opportunité se décrivant chemin faisant. Ces quatre cas ont été choisis en référence au cadre d'analyse contextualiste<sup>1</sup> de Pettigrew (1990).

---

<sup>1</sup> Le choix de ce cadre d'analyse proposé par Pettigrew permet de prendre en compte les interrelations entre le contenu (nature des occasions d'affaires), les contextes à savoir les facteurs susceptibles d'influencer les contenus (profil de l'entrepreneur, capital relationnel) et les processus utilisés pour identifier les opportunités.

Entreprise	Profil de l'entrepreneur	Date de création	Statut juridique	Effectif en 2008
DIFFUSION (Cas 1)	Mr KAMGA 49 ans Ancien cadre financier Expériences entrepreneuriales	2007	Sarl	4
L'AFRICAINNE (cas 2)	Mr FOTSO 38 ans Propriétaire dirigeant d'un Cabinet de conseil et formation en management	2006	Sarl	Dépôt de bilan en 2007
COMM (Cas 3)	Mr KINGUE 31 ans Primo créateur	2004	Entreprise individuelle	4
AMICALE FINANCE (Cas 4)	Amicale des élites Banka (Une association tontinale) Primo créatrice	2008	S.A.	EMF (Coopec) en création

**Tableau 1** : Présentation synthétique de l'identité des entreprises sélectionnées

Pour mener cette étude de cas, nous avons conçu un guide d'entretien autour des thématiques suivantes : les actions ayant permis d'identifier l'occasion d'affaire ; les activités d'exploitation de celle-ci ; les personnes (contacts) ayant permis à l'entrepreneur d'identifier et d'exploiter cette occasion d'affaire ainsi que leurs apports ; enfin le parcours académique et professionnel de l'entrepreneur. C'est autour de ces quatre thématiques que nous avons mené des entretiens avec les trois entrepreneurs actifs et l'équipe projet chargée de piloter la création de l'établissement de micro finance<sup>2</sup> qui ont accepté que ces entretiens puissent être enregistrés à l'aide de dictaphone. Les trois entrepreneurs nous ont permis d'interroger également les personnes ayant vécu leurs expériences entrepreneuriales. Enfin, nous avons procédé à l'analyse documentaire (documents officiels sur l'entreprise). L'utilisation de plusieurs sources d'information, comme l'a montré (Eisenhardt, 1989), permet de trianguler les informations collectées et donc, de renforcer la validité interne des données recueillies.

Les quatre cas sont présentés de façon à distinguer les deux phases, identification et exploitation d'opportunité d'affaires, et analysés selon une approche matricielle (Miles et Huberman, 1991) qui permet de faire ressortir les similitudes et les différences éventuelles en regard de la nature et des rôles du capital humain et social dans les phases identification et exploitation de l'occasion d'affaire.

<sup>2</sup> Dans ce dernier cas, le chercheur a adopté la méthode d'observation participante, étant adhérent de cette tontine villageoise porteuse de ce projet et ayant par ailleurs souscrit des actions à titre individuel.

## 2. Déconstruction du processus de reconnaissance d'opportunités d'affaires à la lumière de quatre cas camerounais

Dans cette partie nous présentons les quatre cas, ensuite nous analysons la mobilisation du capital humain et social durant les phases identification et exploitation d'opportunités d'affaires et enfin, discutons des résultats aux fins de construction d'un modèle explicatif du processus de reconnaissance d'opportunité d'affaires au Cameroun.

### 2.1 Présentation des cas

DIFFUSION (cas 1) est une entreprise de vente des livres scolaires et universitaires créée par un ancien cadre financier de la filiale au Cameroun d'un groupe international de messagerie (presses, livres). L'idée de création d'une librairie est venue de deux amis de Mr KAMGA, comme il nous le fait remarquer : *« L'un ne comprenait pas comment je prenais du plaisir à travailler pour les autres alors que j'ai les compétences pour monter et gérer une affaire ; pour lui il y avait un besoin énorme dans les livres anglophones ; l'autre ami, enseignant d'université me faisait remarquer le marché potentiel que représentaient les livres universitaires suite à la création de plusieurs universités d'Etat et privées »*.

Mr KAMGA qui a créé par le passé quelques affaires pour *« arrondir les fins de mois et survenir aux sollicitations de sa famille au sens africain et se faire une notoriété dans son village »*, a trouvé l'idée de création d'une librairie très intéressante ce d'autant plus qu'il se rendait compte a posteriori après consultation des données en sa possession des parts de marché à prendre. Après avoir décidé tous les trois amis de travailler sur un projet de création d'une librairie, ils n'ont tenu qu'une seule réunion. Mr KAMGA va reprendre le projet à son compte lorsque de graves incompréhensions avec sa direction l'amène à négocier son départ. *« J'ai commencé à travailler sur le projet en collectant les informations lorsque je me suis rendu compte que les relations avec mon directeur devenaient insupportables. J'ai collecté les informations sur le marché ; j'ai pris contact avec les fournisseurs locaux et français. Dès que j'ai obtenu mon solde de tout compte au mois de juin 2007, je me suis investi totalement dans le projet »*. En effet, le défi pour cet entrepreneur était de créer sa librairie avant la prochaine rentrée académique, ce qui supposait alors de négocier l'obtention de stocks de livres auprès des fournisseurs et de préparer la campagne en se rapprochant du marché cible. *« Il s'agissait pour moi de faire très vite et de mener plusieurs actions à la fois. J'ai relancé mes deux amis, étant informés de mon nouveau statut, pour solliciter leur prise de participation dans l'affaire, mais le temps leur faisait défaut »*. Pour Mr KAMGA, il était indispensable de tester cette idée en réalisant une étude de marché d'autant plus qu'il ne disposait pas de ressources financières importantes, ce qui constituerait un atout pour négocier avec le principal concurrent des fournisseurs étrangers, une entreprise locale qui ne maîtrisait pas la couverture du marché et exigeait des garanties de l'ordre de 30% du montant du stock souhaité. Mr KAMGA va mettre ses capacités cognitives à profit en testant cette idée, en étudiant la faisabilité du projet et en élaborant un plan d'affaires, tout en mobilisant quatre jeunes adultes dynamiques de sa famille qui vont l'aider à rencontrer les responsables des écoles de la ville de Douala.

Parallèlement, Mr KAMGA met à profit sa connaissance des procédures administratives pour accélérer l'immatriculation et la création de son entreprise. Il a surtout bénéficié d'une circonstance favorable : *« Le plus difficile pour moi était d'obtenir un local qui soit bien situé : Mon ancien employeur avait quitté les magasins qu'il disposait en centre ville. Connaissant ses propriétaires auprès de qui je bénéficiais d'une certaine considération, j'ai réussi à reprendre*

*la location d'une surface importante des magasins, ce qui a joué en ma faveur dans la négociation avec mon principal fournisseur localisé à Yaoundé ».*

Mr KAMGA reconnaît que les résultats de l'étude de marché ont été édifiants autant pour lui que son fournisseur qui se faisait distribuer ses livres par son principal concurrent, la filiale d'un groupe international. *« Les responsables des écoles apprécient le contenu pédagogique des livres mais ils ne les trouvent pas toujours sur les marchés. Fort de ceci, je me suis proposé de couvrir le marché de Douala en lui garantissant des résultats probants. Il a été impressionné et a révisé à la baisse la garantie exigée. Dès lors, mes prévisions d'ouverture à la rentrée académique ont été tenues et j'ai engagé les quatre personnes de ma famille qui ont participé à l'étude de marché. J'ai réalisé mes premières ventes aux familles, amis, relations et parents des écoles contactées lors de l'étude de marché. Je compte relancer mes amis la rentrée prochaine pour l'acquisition d'actions ».*

L'AFRICAINNE (**cas 2**) est une petite entreprise de restauration qui a déposé le bilan au quatrième trimestre 2007, moins d'un an après création. L'idée de créer un restaurant est venue de Mr FOTSO, entrepreneur manager d'un cabinet de conseils et formation en management et organisation. *« J'avais remarqué qu'un problème d'accueil se posait dans tous les restaurants où je suis allé. De plus, le repas africain n'était pas porté suffisamment sur la place publique et valorisé ».* Mr FOTSO va présenter cette idée aux amis parmi lesquels quelques uns ayant *« la passion pour le restaurant »* vont y adhérer et prendre des risques entrepreneuriaux. Un associé de Mr FOTSO affirme : *« Depuis le collège notre ami a toujours eu le sens des affaires ; raison pour laquelle nous avons adhéré d'emblée à son idée de créer un restaurant africain dans la ville de Douala. Nous n'avons pas jugé nécessaire de tester cette idée parce que nous y croyons et pensons qu'en proposant des plats africains et en mettant l'accent sur l'accueil, nous constituerons rapidement une clientèle ».* Mr FOTSO et ses six amis trouvent cependant utile de minimiser leurs risques au travers de l'étude de la rentabilité des investissements requis. Il affirme à cet effet : *« On a monté un petit business plan avec pour finalités d'évaluer le montant d'investissement nécessaire avec des perspectives de rentabilité. C'est surtout ce plan d'affaires qui nous a décidés ».*

Ces associés ont eu du mal à trouver un local, qui plus est en centre ville, ainsi que le témoigne Mr FOTSO : *« Nous avons passé deux ans pour chercher le local, et lorsqu'on a vu le local, on n'avait pas de l'argent. Heureusement que ce bailleur nous a fait confiance en nous accordant un peu de temps pour trouver l'argent, me connaissant comme directeur d'une entreprise qui avait une notoriété. Mes six amis et moi avons mis nos épargnes dans la concrétisation du projet ».*

Mr FOTSO va solliciter quelques personnes de son entourage pour suivre les travaux d'aménagement, les personnes retenues pour réaliser ces travaux appartenant elles-mêmes au réseau relationnel des associés. Ce futur gérant de L'AFRICAINNE va remplir les procédures administratives et fiscales d'usage en matière de création d'entreprises et utiliser parallèlement différents canaux informels et formels de recrutement pour embaucher les personnes devant occuper les treize postes à pourvoir. Pour lui, *« il n'était pas question de recruter n'importe comment en privilégiant les membres de notre réseau relationnel. Ce qui était mis en avant, c'était le profil de compétences pour chaque poste. J'ai publié des annonces au Fonds National de l'Emploi et dans des journaux et fait part de nos besoins en personnel aux familiers qui ont des connaissances ayant exercé dans la restauration ».*

Ne disposant pas de beaucoup de temps, Mr FOTSO gérant de L'AFRICAINNE a confié le pilotage quotidien de l'entreprise à *« un des associés qui n'a pas su malheureusement traduire sa vision en réalité ; il n'avait pas une bonne culture et n'était pas doté d'outils pour assurer le management. Pourtant on avait la clientèle de plus en plus nombreuse amenée essentiellement par la famille et nos amis »*. Mr FOTSO explique le dépôt de bilan de L'AFRICAINNE après sa création en décembre 2006 par le laxisme et les détournements des biens de l'entreprise par son personnel ainsi que par les défaillances managériales d'un des associés à qui il a confié le suivi quotidien des activités.

COMM (**cas 3**) est une très petite entreprise de services spécialisée dans la communication événementielle. Son propriétaire dirigeant, Mr KINGUE qui est à sa première expérience d'entrepreneur, l'a créée quelques années seulement après ses études de BTS en marketing. *« L'idée m'est venue déjà quand je faisais mon stage de fin d'études dans un cabinet d'études et de conseils en marketing et publicité. J'avais alors remarqué que les entreprises et même les hommes politiques communiquaient peu ou ne savaient pas du tout le faire. Par ailleurs, on manquait de professionnalisme dans la communication événementielle. Je me suis dit, ça peut être une chance à saisir pour quelqu'un qui sait oser. Je me suis accroché à cette idée parce que j'y ai cru et surtout parce que c'était une occasion pour créer mon business »*.

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

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

Enfin, AMICALE FINANCE (**Cas 4**) est un projet de création d'une coopérative d'épargne et de crédit (Coopec). L'idée a été apportée par l'ancien président de l'Amicale des élites Banka, une structure tontinale qui œuvre pour le développement de ses membres et de la communauté villageoise Banka. *« Lors du dernier exercice qui s'est achevé en 2006, il avait été demandé aux membres de proposer des idées d'affaires. Deux idées ont été retenues dans la short list : la création d'une Coopec et l'acquisition de terrain aux fins de spéculation et il a été demandé à la commission spécialisée qui regroupe des cadres d'entreprises expérimentées, des experts comptables, des universitaires, de sélectionner parmi ces deux idées une seule qui sera financée par l'Amicale. N'étant pas parvenu à une décision consensuelle, la commission est*

revenue vers l'assemblée qui en dernier ressort a porté son choix, après avis de tous les membres présents, sur l'idée de créer une Coopec », révèle le président de la commission spécialisée de cette association. Dès lors deux camps se sont constitués : pour certains il fallait constituer rapidement le dossier exigé par le Ministère des finances qui autorise la création des établissements financiers et de faire un appel de fonds pour la constitution du capital. Parmi ceux-ci un adhérent « ne comprend pas tout ce temps et toute l'énergie qu'on dépense pour élaborer le projet. D'autres communautés n'ont pas eu besoin de tout cela pour créer leurs coopératives ». Pour d'autres, vu l'envergure de ce projet, le montant exigé par l'autorité bancaire étant de 50 millions de F CFA pour la création d'une Coopec de deuxième catégorie qui collecte et redistribue l'épargne sous forme de crédit aux clients, on ne pouvait pas se permettre de faire l'économie d'un plan d'affaires sur la base duquel on pourrait se fonder pour porter une appréciation objective sur le projet. C'est fort à propos que le président de cette association des élites Banka affirme qu'il a « la lourde charge de sécuriser les fonds des membres devant lesquels il doit répondre ». Après l'élaboration du business plan par l'équipe pilote du projet, le bureau de l'Amicale a désigné des personnes ressources appelées à « vendre » le dit projet aux autres associations des hommes et femmes du village Banka dans les villes de Douala et Yaoundé, en même temps qu'il était demandé à chaque adhérent de l'Amicale de souscrire des actions et d'en informer toute personne de son entourage intéressée ; l'Amicale elle-même avait déjà souscrit 33% des actions, ce qui constitue sur le plan légal la minorité de blocage.

Au terme du processus d'ouverture du capital, la souscription des actions se chiffrait à 110 millions de F CFA dont un montant du capital souscrit et libéré de 57 millions de F CFA, ce qui est supérieur au montant légal exigé de 50 millions de F CFA pour la création d'une Coopec de deuxième catégorie au Cameroun, c'est-à-dire une société anonyme. L'équipe pilote du projet a recruté au sein du réseau relationnel deux commissaires aux comptes compte tenu de leurs expériences dans le suivi des comptes de plusieurs Coopec. Elle a également confié à un huissier la rédaction du compte rendu de l'assemblée constitutive devant donner quitus pour la création de AMICALE FINANCE. L'huissier a publié par ailleurs dans les médias un avis de recrutement du dirigeant de cette structure de micro finance en création. Après avoir suivi et discuté de la pertinence du projet dont « le plan d'affaires révélait sur la base d'une hypothèse pessimiste projetée sur cinq ans des ratios qui correspondaient aux standards internationaux en la matière » selon le président de la commission spécialisée, l'assemblée constitutive a validé ces propositions ainsi que celle portant création d'un conseil d'administration de quatre personnes (le président de l'Amicale, le président de Adolescence une association villageoise ayant souscrit des parts importantes, le président de Fraternité, une association des élites Banka de Yaoundé, Mr TOUGOUE représentant des actionnaires minoritaires) dont le mandat court jusqu'à l'obtention de l'agrément du Ministère des finances. Toutes les pièces du dossier administratif et financier ont été constituées et le dossier a été déposé au dit ministère.

## **2.2. Mobilisation du capital humain et social dans la construction d'opportunités d'affaires**

L'examen de ces quatre cas montre que l'entrepreneur, cette figure emblématique de la petite entreprise, n'est pas toujours un entrepreneur « solo », qui dans une démarche individuelle, s'investit dans un processus de saisie d'opportunité susceptible d'être transformée en création d'entreprise. Il peut arriver qu'il soit un groupe de personnes qui initient et portent le projet (cas de AMICALE FINANCE). Quoi qu'il en soit, parallèlement à la possession ou non du capital humain, l'entrepreneur individuel ou collectif a recours ici aux réseaux sociaux et

relationnels producteurs du capital social pour pouvoir identifier et/ou exploiter une occasion d'affaire (cf. Tableau 2).

Dans la phase identification de l'opportunité d'affaires, les individus n'ont pas toujours le même parcours professionnel. Alors que certains sont des primo créateurs (cas de Mr KINGUE et de l'Amicale des élites Banka qui a confié la gestion de tout le processus de reconnaissance d'opportunité à une commission spécialisée dotée de compétences), d'autres possèdent des expériences en matière de création et de gestion d'entreprise (cas de MM KAMGA et FOTSO). Dans tous les cas, les diverses expériences (soit de créateur, soit d'ancien employé dans le secteur d'activité similaire à celui du projet, soit de manager), considérées comme éléments constitutifs du capital humain ont facilité l'identification de l'occasion d'affaire, comme l'ont montré Arenius et De Clercq (2005).

De même, les porteurs des quatre projets (dont certains ont été déjà concrétisés) mobilisent différemment leurs réseaux relationnels dans la phase identification de l'occasion d'affaire. Les réseaux relationnels, encore appelés « cercle interne » par De Koning (2003), ont été associés soit directement (cas de DIFFUSION et AMICALE FINANCE) soit indirectement (cas de L'AFRICAINNE et COMM) à l'idée de projet, les porteurs de projets prenant ensuite le relais de la conduite de ces projets jusqu'à la concrétisation. Ces réseaux ne sont pas de même nature et ne produisent pas le même capital social. En effet, on peut constater dans les trois premiers cas que les connaissances proches des entrepreneurs jouent un rôle important dans l'identification d'opportunité. Ils facilitent la recherche d'information et le test d'idée d'affaires (cas 1, 2 et 3), et dans le cas 4, c'est une équipe constituée de personnes ressources nanties de compétences qui gère au nom de la tontine la phase identification et exploitation de l'opportunité.

<b>Phase identification d'opportunités d'affaires</b>		
	Nature et rôles du capital humain	Nature et rôles du capital social
<b>Cas 1 : DIFFUSION</b>	Diplômé d'une Ecole de commerce, Mr KAMGA a mis à profit ses diverses expériences entrepreneuriales et managériales, plus précisément dans la création d'une entreprise dans le secteur des livres	Deux amis de Mr KAMGA ont été à l'origine de l'idée de création d'une librairie universitaire et technique. Mr KAMGA s'est appuyé sur quelques membres de sa famille pour tester l'idée et réaliser l'étude de marché.
<b>Cas 2 : L'AFRICAINNE</b>	Diplômé de l'enseignement supérieur, Mr FOTSO a mis à profit ses diverses expériences entrepreneuriales et managériales, dans des secteurs d'activités autres que la restauration.	Mr FOTSO a fait part de l'idée à certains de ses amis qui l'ont trouvée intéressante.
<b>Cas 3 : COMM</b>	Diplômé d'un BTS en marketing, Mr KINGUE, a perçu l'occasion d'affaire lors d'un stage académique dans une entreprise de conseils en marketing et communication.	Mr KAMGA s'est adjoint les services de sa famille pour tester et valider l'idée

<b>Cas 4 : AMICALE FINANCE</b>	La commission spécialisée de la tontine, qui regroupe entre autres des personnes ressources dans la gestion des projets, a reçu la charge de piloter le dit projet et a procédé au test de l'idée.	Un membre de la tontine des élites Banka a proposé l'idée. Cette tontine dénommée AMICALE des élites Banka s'est appropriée l'idée après le vote d'une majorité écrasante des membres
------------------------------------	--	---

Tableau 2 : Synthèse de la nature et des rôles du capital humain et social dans la phase identification d'opportunités dans les quatre cas.

Dans la phase exploitation d'opportunité, le capital humain et social sera également mobilisé à des degrés divers (cf. tableau 3).

Mr KAMGA (cas 1) est au centre de l'exploitation de l'occasion d'affaire puisqu'il va lui-même élaborer le business plan, tout en sollicitant des membres de sa famille pour mener l'étude de marché. Ces derniers seront recrutés ultérieurement à la fin du processus de création. De même, la famille de Mr KINGUE (cas 3) est intervenue dans l'évaluation des ressources en s'assurant de la faisabilité du projet. Ce sont les amis de Mr FOTSO (cas 2) qui s'associent à son projet en apportant les fonds alors que dans le dernier cas, AMICALE FINANCE qui est un projet collectif porté par une tontine et ses membres, une commission spécialisée est chargée de gérer tout le processus entrepreneurial. Il dénote que la phase identification d'opportunité se traduit ici par la mobilisation du réseau relationnel primaire (liens forts symbolisant les relations avec les connaissances et proches de l'entrepreneur). Ceux-ci ont discuté avec les entrepreneurs de la pertinence de l'idée d'affaires et échangé sur les possibilités de profit qui en résultent. A cet égard, ces échanges entre l'entrepreneur et ses proches corroborent les conclusions des travaux réalisés par De Koning (2003). En effet, les échanges se traduisent ici par les activités de « conversation » entre l'entrepreneur et son cercle interne ainsi que par l'évaluation des ressources faite par le réseau d'affaires de l'entrepreneur, qui est aussi un réseau de proximité (liens forts).

<b>Phase exploitation d'opportunités d'affaires</b>		
	Nature et rôles du capital humain	Nature et rôle du capital social
<b>Cas 1 : DIFFUSION</b>	Mr KAMGA a mis à profit ses capacités cognitives et compétences pour réaliser l'étude marche et le plan d'affaires. Il a investi ses indemnités de licenciement dans l'affaire	Il a fait appel à certains membres de famille pour mener les études et ceux-ci seront du reste embaucher Le capital sympathie qu'il a su tisser dans son ancien emploi lui a permis de bénéficier des allègements et des conditions avantageuses auprès du propriétaire du local mis à sa disposition et du fournisseur des livres qui traitent tous les deux avec son ancien employeur. Les premiers clients sont issus du réseau familial et relationnel.
<b>Cas 2 : L'AFRICAINNE</b>	Sa fonction de manager lui a permis de recruter le personnel en passant par le FNE qui prend une partie substantielle du salaire des demandeurs d'emploi	Certains de ses amis ont accepté de s'associer à l'affaire. Les premiers clients sont apportés par les réseaux relationnels des associés
	Mr KINGUE, propriétaire dirigeant, a	La famille de Mr KINGUE met à sa disposition un local familial et l'aide à négocier ses premiers

<b>Cas 3 : COMM</b>	perçu l'occasion d'affaire et s'est adjoint les services de sa famille pour tester et valider l'idée	contrats de vente. Grâce au conseil de sa famille, il va bénéficier de l'expertise du FNE dans la recherche d'information, le montage du plan d'affaires et la recherche de financement
<b>Cas 4 : AMICALE FINANCE</b>	La commission spécialisée de la tontine se charge de l'élaboration du plan d'affaires, recrute les commissaires aux comptes et l'huissier appelé à valider le compte rendu de l'assemblée constitutive et suivre la procédure de recrutement du dirigeant de la Coopec en création	La tontine et ses membres sollicitent les autres associations des ressortissants Banka. Les tontiniers sollicitent leurs amis et familiers pour la souscription des actions. La tontine envisage comme premiers clients les tontiniers et les ressortissants Banka

Tableau 3 : Synthèse de la nature et des rôles du capital humain et social dans la phase exploitation d'opportunités dans les quatre cas.

Contrairement aux cas 1, 2 et 4 où les entrepreneurs vont bénéficier de l'appui de leurs proches qui vont participer soit à la conception du business plan soit au financement soit à la recherche et au choix de local, le troisième cas est singulier dans la mesure où Mr KINGUE va s'adresser au FNE, un organisme public qui va lui apporter son expertise dans la recherche d'informations et le montage du business plan et va mettre à sa disposition une partie du financement. A l'instar des conclusions des travaux antérieurs (Shane et Venkataraman, 2000 ; Tremblay et Carrier, 2006), on constate que le même individu n'intervient pas tout au long du processus d'identification d'opportunités.

Lors de la phase exploitation d'opportunité d'affaires, les réseaux de proximité (liens forts) vont continuer à jouer un rôle important dans la recherche de financement et du local (cas 2, 3 et 4), dans la recherche et la négociation des premiers contrats de vente (tous les quatre cas). Mais, la singularité du cas 3 réside dans le fait que Mr KINGUE est entré en contact avec le FNE (réseau relationnel secondaire générateur de liens faibles). Cet entrepreneur a pu bénéficier du FNE l'expertise dans la recherche, la lecture et l'analyse de l'information. Le FNE lui a apporté également les ressources financières. Les résultats obtenus dans la phase exploitation d'opportunité d'affaires sont dans le cas 3 en concordance avec ceux obtenus par De Koning (2003) et attestent le rôle important des liens faibles dans le développement de l'opportunité. Mais, le résultat le plus fondamental montre que l'individu, ici l'entrepreneur individuel ou collectif, développe une opportunité d'affaires en interagissant avec différents réseaux (De Koning, 2003 ; Tremblay et Carrier, 2006).

Finalement, les quatre entrepreneurs ont recours aux diverses expériences entrepreneuriales, managériales ou tirées de l'ancienne activité (capital humain) ainsi qu'aux réseaux relationnels primaires (famille, connaissances et proches) dans les phases identification et exploitation d'opportunités d'affaires. En plus, Mr KINGUE (cas 3) a recours au réseau relationnel secondaire (liens faibles) dans les activités d'analyse de l'information et de financement du projet. Et dans le cas 4 (AMICALE FINANCE), il y a une offre d'emploi de recrutement du dirigeant de la Coopec publié sur le marché du travail (liens faibles). Tout en reconnaissant les limites de l'étude cas, des discussions et implications sont envisageables.

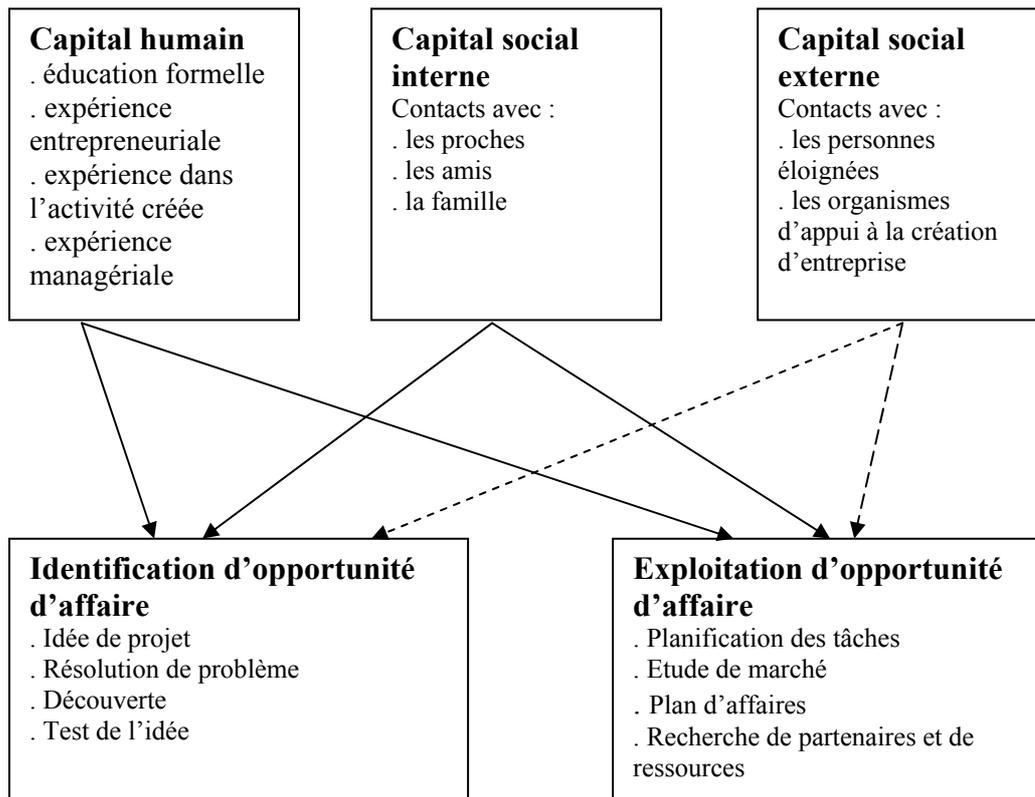
## 2.3 Discussion

Les résultats de l'analyse posent la question de la pertinence et de la prégnance du capital humain et social dans l'identification et l'exploitation des occasions d'affaires dans des

situations contingentes. A travers ces quatre cas, il apparaît que dans le processus de « construction de l'opportunité », la nature et les rôles du capital humain et social ainsi que des réseaux et de liens sollicités ne sont pas les mêmes dans les phases d'identification et d'exploitation, comme le suggèrent Davidsson et Honig (2003) ainsi que le modèle proposé par De Koning (2003).

Le Capital humain, en particulier l'éducation formelle (scolarité reçue), l'expérience d'entrepreneur, l'expérience dans l'activité créée sont autant d'ingrédients qui facilitent l'identification et l'exploitation d'opportunités entrepreneuriales. Ces résultats corroborent les travaux antérieurs (Schultz, 1959 ; Becker, 1964 ; Mincer, 1974) relevant le rôle important des connaissances acquises par les individus dans le renforcement de leurs capacités cognitives nécessaires à la concrétisation d'activités potentielles. Plus précisément, le capital humain incluant l'éducation formelle génératrice de connaissances explicites, ainsi que des connaissances tacites telles, les formations reçues et les apprentissages sur les lieux de travail, les expériences dans les activités ou encore les expériences managériales, renforce les capacités cognitives et structure les modes de pensée des futurs entrepreneurs ou des entrepreneurs actifs (Davidsson, 1995 ; Honig, 1996 ; Reynolds, 1997).

Tout comme le capital humain, le capital social intervient positivement dans la reconnaissance d'opportunité d'affaires. Dans la phase d'identification, on peut se rendre compte de ce que dans les quatre cas les réseaux relationnels primaires, et donc les liens forts en découlant, ont facilité l'identification de l'occasion d'affaires, attestant ainsi de la place importante du « cercle interne » de l'entrepreneur dans les activités (De Koning, 2003) permettant d'identifier une occasion de profit. Le capital social ayant servi de levier d'identification peut être assimilé, en regard de la grammaire de Davidsson et Honig (2003), au capital social interne (*bonding social capital*). Ce type de capital social est issu de liens affectifs entre personnes proches qui, sur la base de valeurs partagées et de confiance relationnelle, vont mettre leurs ressources au service de l'épanouissement de leurs congénères. On se rend compte de ce que les connaissances proches soutiennent les trois entrepreneurs et s'impliquent dans les activités du processus entrepreneurial, cette implication pouvant se traduire soit par des activités cognitives soit par l'apport des ressources tangibles. Les connaissances proches décident également (cas 4) de se lancer dans un projet de création d'entreprise en prenant des risques, en confiant à certains d'entre eux la responsabilité de gérer à leur nom collectif le projet et en apportant des ressources financières. Ce type d'entrepreneuriat s'accommode des caractéristiques attribuées à l'entrepreneuriat collectif par Tremblay et Carrier (2006).



**Figure 2** : Proposition d'un modèle d'identification et d'exploitation d'opportunité d'affaires au Cameroun<sup>3</sup>

Pour ce qui concerne l'exploitation de l'opportunité, dans les quatre cas, les réseaux de proximité de l'entrepreneur (famille et proches) continuent d'apporter leur assistance aux entrepreneurs. Par conséquent, le capital social interne se révèle également dans cette deuxième phase comme un facteur facilitant l'exploitation de l'opportunité. Dans le cas 3, même si la famille continue à soutenir l'entrepreneur en mettant à sa disposition le local et une partie du financement de son projet, c'est surtout le réseau relationnel élargi, c'est-à-dire le réseau secondaire (liens faibles) qui a permis à l'entrepreneur de valider l'information recherchée et analysée. On peut ainsi en déduire que le capital social externe (*bridging social capital*) a favorisé l'établissement de relations de service entre Mr KINGUE et le FNE (cas 3). Ce capital social externe se matérialise ici par la confiance de l'entrepreneur dans la capacité d'expertise du FNE, et par la perspective mutuelle des deux parties des bénéfices qu'ils peuvent tirer des ces échanges. Pour l'entrepreneur, il est question de créer une affaire rentable et pérenne, et pour le FNE d'accomplir sa mission de service public, à savoir accompagner les porteurs de projets en mettant à leur disposition des outils, méthodes et moyens permettant de réussir l'aventure entrepreneuriale, contribuant ainsi au développement des activités économiques. Ces résultats nous amènent à construire un modèle explicatif du processus de reconnaissance d'opportunités d'affaires, les phases identification et exploitation étant déterminées par le capital humain et le capital social interne prioritairement, et de façon subsidiaire par le capital social externe (cf. Figure 2, supra).

<sup>3</sup> Les flèches renforcées symbolisent l'importance des déterminants (capital humain et capital social interne) de l'identification et d'exploitation de l'occasion d'affaire ; les flèches en pointillé quant à elles symbolisent le faible recours du capital social externe par l'entrepreneur potentiel pour construire l'occasion d'affaire au Cameroun.

## Conclusion

En réponse à notre question fondamentale portant sur la nature et les rôles du capital humain et social dans la construction d'opportunité d'affaire, nous avons montré à travers nos cas que l'identification et l'exploitation des occasions d'affaires peuvent être facilitées par la mobilisation des expériences de création ou de gestion d'une affaire, ou encore de travail (capital humain) des porteurs de projets d'une part, ainsi que le capital social interne découlant du réseau relationnel primaire (de proximité) des porteurs de projets d'autre part. Dans une moindre mesure, ils peuvent mobiliser aussi le capital social externe résultant du réseau social constitué des personnes éloignées et des organismes de soutien à la création d'entreprise.

Dans la perspective de développement des activités entrepreneuriales, on se rend compte des contributions de la gestion des ressources humaines (en particulier la prise en compte du capital humain et social) dans le développement de l'entrepreneuriat et donc l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires. Ce qui fait apparaître les possibilités de fertilisations croisées des deux champs, gestion des ressources humaines et entrepreneuriat.

On peut alors, en se gardant de généraliser nos résultats, dire que les quatre entrepreneurs utilisent leurs diverses expériences (capital humain) et ont davantage recours aux réseaux primaires, source de liens forts et de capital social interne pour identifier et exploiter les opportunités d'affaires, bien que dans le cas 3 l'entrepreneur sollicite l'expertise d'un contact externe pour l'aider à concrétiser son projet. Toutefois, il nous est difficile de nous prononcer sur le caractère pérenne des entreprises créées, L'AFRICAINNE (cas 2) étant morte avant son premier anniversaire.

Parmi les pistes de recherche future, on pourrait étudier, en adoptant la méthode de cas, le processus d'identification de l'opportunité en choisissant un échantillon contrasté d'entreprises. Par exemple, on pourrait choisir quelques cas de création réussie – concrétisation de l'opportunité d'affaires – ainsi que quelques cas d'échec, et analyser en profondeur la nature du capital humain, des réseaux et de liens sollicités tout au long du processus d'identification de l'opportunité. Dans cette perspective, on pourrait introduire, en regard des travaux de Aldrich et Elam (1995), la notion de genre et analyser l'usage des réseaux par les femmes et des hommes entrepreneurs dans le processus d'identification d'opportunités d'affaires. On pourrait également mener une étude quantitative en contexte camerounais visant à tester la validation de la proposition selon laquelle les personnes ayant un capital humain et social (interne et externe) seraient susceptibles de construire une opportunité d'affaires transformable en projet d'entreprise viable à l'opposé des personnes qui mobilisent uniquement le capital humain et le capital social interne. Ainsi, cette perspective pourrait révéler des implications intéressantes en termes d'accompagnement des porteurs de projets voire de dirigeants d'entreprises nouvellement créées.

## Bibliographie

- Adler, P., Kwon, S. (2002), "Social capital: Prospects and new concept", *The Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1, p. 17-40.
- Aldrich, H., Elam, A. (1995), « Strong ties, weak ties, and strangers : Do women owners differ from men in their use of networking to obtain assistance », *The Small Business Foundation of America*. Working paper 4, october.
- Aldrich, H., Zimmer, C., (1986), "Entrepreneurship through social networks", in D.L. Sexton et R.W. Smilor (dir.), *The art and science of entrepreneurship*, Ballinger.
- Arenius, P., De Clercq, D. (2005), "A network-based approach on opportunity recognition", *Small Business Economics*, vol. 24, n° 3, p. 249-265.
- Becker, G.S. (1964), *Human capital*. University of Chicago Press, Chicago.
- Bollinger, D. et Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. Les Editions d'organisation.
- Borges, C., Simard, G., Filio, L.J. (2005), *Création d'entreprises. Examen de la documentation*, Cahier de recherche, n° 2005-02, 42 p.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital. Handbook of theory and research for the sociology of education*. J. G. Richardson (éd.), New York, Greenwood: 241-258.
- Burt, R. S. (1992). *Structure holes: The structure of social capital competition*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Callois, J.M. (2004), "capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces français », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 4, p. 511-578.
- Chabaud, D. & Ngijol, L. (2005), « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », *Revue Internationale PME*, vol.18, n°1, pp.29-46.
- Coleman, J.S. (1990), *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press.
- Davidsson, P. (1995), *Determinants of entrepreneurial intentions*, RENT IX Conference, Piacenza, Italy, november, 23-24.
- Davidsson, P. et Honig, B. (2003), « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, n°18, pp. 301-331.
- Davidsson, P., Honig, B. (2003), "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 3, p. 301-331.
- De Koning, A. (2003), "Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective", in J. Katz, D. Shepherd (dir.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 6, Oxford: JAI Press/Elsevier, p. 265-314.
- Eckhardt, J.T., Shane, S. (2003), "Opportunities and entrepreneurship", *Journal of Management*, vol. 29, n° 3, p. 333-349.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building theory from case study research", *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp.532-550.
- Filion, J.L. (1991), *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Les Editions de l'Entrepreneur, Montréal, 272 p.
- Gartner, W.B., Carter, N., Hills, G.E. (2003), "The language of opportunity", in Steyaert, C. et Hjorth, D. (dir.), *New Movements in entrepreneurship*, MA: Edward Elgar.
- Granovetter, M. S. (1973). "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, vol. 78, pp.1360-1380.
- Hernandez, E.M. (2001), *L'entrepreneuriat – Approche théorique*, Paris, L'Harmattan.
- Hills, G.E., Lumplein, T.G. et Singh, R.P. (1997), "Opportunity recognition: perceptions and behaviours of entrepreneurs", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, pp. 203-218.

- Honig, B. (1996), "Education and self employment in Jamaica", *Comp. Ed. Rev.*, n° 40, pp. 177-193 (May 2).
- Kamdem, E. (2002). *Management et inter-culturalité en Afrique. Expérience camerounaise*. L'Harmattan.
- Kirzner, I.M. (1985), *Discovery and the capitalist process*, The University of Chicago Press.
- Krueger, N.F. (2000), "The cognitive infrastructure of opportunity emergence", *Entrepreneurship Theory and Practice*", vol. 24, n° 3, p. 5-23.
- Lin, N. (2001), *Social Capital: a theory of social structure and action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Miles, A.M. et Huberman, A.M. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck.
- Mincer, J. (1974), *Schooling, Experience and Earnings*. Columbia University Press, New York.
- Morris, M. (1998), *Entrepreneurship Entensity : Sustainable Advantages of Individuals, Organizations, and Societies*, London, Quorum.
- Pettigrew, A. (1990), « Longitudinal Field Research on Changes. Theory and Practice », *Organization Science*, vol.1, n°3, p. 267-291.
- Polanyi, M. (1967), *The tacit dimension*. (First published in 1966), Rotledge and Kegan, London.
- Reynolds, P. (1997), "Who starts firms? Preliminary explorations of firms in gestation", *Small Business Economics*, n° 9, pp. 449-462.
- Shane, S., Venkataraman, S., (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of study", *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- Singh, R.P., Hills, G.E., Hybel, R.C., Lumpkin, G.T. (1999), "Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs", in P.D. Reynolds, W.D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G.D. Meyer, H.T. Sapienza et K. Shaver (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research*. MA: Wellesley: Babson College.
- Tremblay, M. et Carrier, C. (2006) « Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, p. 69-88.
- Verstraete, T. et Saporta, B. (2006), *Entrepreneuriat et création d'entreprise*. Editions ADREG.