

Pratiques collectives d'identification d'opportunités: une étude exploratoire

Maripier Tremblay
Université du Québec
Trois-Rivières, Canada

Maripier.tremblay@uqtr.ca

Camille Carrier
Université du Québec
Trois-Rivières, Canada

Résumé

Plusieurs régions, tant au Québec qu'ailleurs dans le monde, sont actuellement confrontées à des défis importants et doivent conséquemment chercher à diversifier leur tissu économique et à stimuler l'entrepreneuriat sur leur territoire. En ce sens, conscients que la première et plus cruciale des phases du processus entrepreneurial est concernée par l'identification d'opportunités mais également qu'il n'est pas donné à tous d'identifier de telles opportunités, des organismes de développement économique québécois ont commencé à mettre sur pied des démarches collectives de recherche d'opportunités. On sait encore très peu de choses sur le fonctionnement et les résultats de tels programmes. La présente étude avait pour objectif d'examiner et de comparer deux cas d'organismes régionaux ayant mis sur pied de telles démarches collectives d'identification d'opportunités. Bien qu'exploratoire, elle a permis d'identifier certains facteurs susceptibles d'avoir une influence plus ou moins importante sur le fonctionnement et l'efficacité de ces programmes.

Introduction

Pour plusieurs régions, au Québec mais aussi à travers le monde, les enjeux de développement actuels sont grands. Pour certaines, il en va même de leur survie à long terme. L'exode des jeunes vers les grands centres, l'épuisement des ressources naturelles et les pertes massives d'emplois sont autant de réalités qui obligent ces régions à chercher à diversifier leur tissu économique et à mettre en place des leviers susceptibles de stimuler l'entrepreneuriat local. Cet entrepreneuriat local repose forcément sur des entrepreneurs et des promoteurs qui savent exploiter des opportunités viables partant des ressources de leur milieu ou visant à les stimuler et qui permettront de générer des bénéfices sur leur territoire. Les régions sont donc nombreuses à favoriser une stratégie visant à supporter la création d'entreprises nouvelles sur leur territoire mais il semble que les résultats soient souvent difficiles à obtenir.

Un des facteurs importants à la base de ces résultats décevants pourrait émaner de la tendance qu'ont plusieurs régions à négliger la phase d'identification ou de repérage des opportunités qui précède nécessairement leur exploitation. En effet, cette étape d'identification d'opportunités, bien qu'elle constitue une phase initiale cruciale du processus entrepreneurial (Long et McMullan, 1984) est généralement peu soutenue par les interventions locales en développement économique. La conception courante en matière de soutien considère qu'il est du ressort de l'entrepreneur d'identifier les opportunités viables. Pourtant, il n'est pas donné à tous de trouver des opportunités entrepreneuriales susceptibles de générer des entreprises viables et profitables dans un milieu donné. O'Gorman and Kautonen (2004) résument bien la situation: « Traditional measures aimed at encouraging entrepreneurial activity such as the provision of finance will only be effective if they exist in a context of entrepreneurs who perceive or discover market opportunities » (p.477). Conséquemment, pour développer l'entrepreneuriat local, un des premiers leviers à utiliser devrait être de mettre en place des actions ou des interventions susceptibles de stimuler l'identification d'opportunités d'affaires porteuses qui permettront éventuellement à des entreprises d'être créées et de générer des bénéfices pour le milieu.

C'est dans cette optique que quelques organismes régionaux québécois ont commencé à expérimenter de nouvelles approches pour soutenir l'identification d'opportunités sur leur territoire, ces dernières misant sur des démarches de recherche d'idées d'affaires porteuses qui impliquent la collectivité. De plus en plus conscients que certaines limites personnelles ou cognitives peuvent empêcher bon nombre d'individus ou d'entrepreneurs potentiels d'identifier eux-mêmes des opportunités, les acteurs de ces organismes de développement ont jugé pertinent de chercher à profiter du savoir, de l'expérience et de la créativité (bref du capital humain) des différents membres de leur communauté pour créer des banques d'opportunités qui deviendront éventuellement accessibles pour des entrepreneurs potentiels.

Malgré l'intérêt que suscitent ces pratiques émergentes, les moyens utilisés par ces quelques organismes commencent à peine à prendre forme et on sait malheureusement encore très peu de choses sur leur fonctionnement et leur efficacité. Sur un plan plus théorique, la dimension collective de l'entrepreneuriat commence bien sûr à être soulevée par certains auteurs (Lounsbury, 1998; Lichenstein et Lyons, 2001), mais l'identification d'opportunités comme telle demeure dans la littérature un événement considéré fondamentalement comme individuel et on ne peut que déplorer la quasi absence d'études tant conceptuelles qu'empiriques s'étant intéressées à la dimension collective de l'identification d'opportunités. La présente étude tente de combler, en partie du moins, ces lacunes. En effet, son but est d'explorer le fonctionnement de ces approches collectives d'identification d'opportunités et les facteurs

affectant leur déroulement et leurs résultats en présentant et en comparant deux cas de démarches collectives d'identification d'opportunités réalisées dans deux régions du Québec.

Dans un premier temps, nous présentons les éléments de la littérature qui se sont avérés utiles pour aborder ce nouvel objet de recherche. Par la suite, nous précisons la méthode de recherche privilégiée pour collecter et analyser les données. Une troisième section fait état des résultats obtenus. Finalement, une dernière section permet de commenter ces résultats et d'en dégager les conclusions.

1. Contexte théorique

On constate que l'identification d'opportunités présente de plus en plus d'intérêt pour les chercheurs, et les travaux s'y intéressant sont en constante progression. Ces derniers font bien sûr ressortir la nécessité de fonder le développement entrepreneurial sur des idées originales menant à des opportunités innovantes (Venkataraman, 2004) mais l'identification d'opportunités reste généralement considérée comme un processus individuel. Certains le définissent comme un processus cognitif (Gaglio, 2004), d'autres comme un processus de traitement de l'information (Herron et Sapienza, 1992), et d'autres encore comme le fruit d'une découverte spontanée (Kirzner, 1997) ou de la créativité (Hills, Shrader et Lumpkin, 1999) ; mais une constante demeure : dans tous ces modèles, l'identification d'opportunités repose sur UN individu, soit le porteur de projet.

Certains chercheurs commencent cependant à avancer l'idée que des collectivités ou des groupes pourraient éventuellement parvenir à jouer un rôle important dans l'identification d'opportunités (Haugh et Pardy, 1999; Christensen, 1989; Lounsbury, 1998) Notre étude s'intéresse justement à des pratiques collectives d'identification d'opportunités. L'expression pratique collective réfère à un travail de collaboration en groupe, et non, comme on l'entend généralement en sciences sociales, à du développement communautaire, auquel l'expression « initiative collective » fait souvent référence. En effet, les pratiques collectives, telles que comprises par le champ des sciences sociales supposent généralement l'idée de prise en charge, de finalité sociale et accordent un biais favorable aux entreprises dites alternatives (Tremblay et Fontan, 194; Joyal, 1999). Dans le cadre de notre étude, une pratique collective d'identification d'opportunités doit plutôt être comprise comme une démarche par laquelle un ensemble d'individus issus de différents groupes d'acteurs d'un milieu interagit pour identifier des opportunités entrepreneuriales viables pour ce milieu, ces dernières pouvant mener à la création de nouvelles activités économiques.

Pour aborder l'identification d'opportunités comme un processus collectif, il faut pouvoir faire ce passage de l'individuel vers le collectif, puisque le processus qui ne reposait que sur un seul individu, met ici en scène plusieurs individus en interaction. Dans la sous-section qui suit, nous faisons donc ressortir trois grands facteurs reconnus comme ayant une influence importante sur l'identification d'opportunités au niveau individuel, et qui sont susceptibles de prendre de la valeur dans la diversité, rendant ainsi envisageable un processus collectif. Enfin, considérant que les pratiques auxquelles nous nous intéressons reposent sur la réalisation d'une tâche en groupe, nous ferons état de différents facteurs susceptibles d'influencer l'efficacité de telles démarches.

1.1. Les fondements d'une perspective collective de l'identification d'opportunités

Les informations et les connaissances préalables, la créativité de même que les réseaux, parce qu'ils sont susceptibles de prendre de la valeur dans la diversité, permettent d'envisager l'identification d'opportunités comme un processus collectif, reposant sur l'interaction entre plusieurs personnes.

1.1.1. L'information et les connaissances préalables

L'information et les connaissances préalables constituent l'un des facteurs les plus importants influençant l'identification d'opportunités. D'ailleurs, l'existence même de l'opportunité dans les modèles économiques repose sur la notion d'asymétrie de l'information (Hayek, 1945). L'intérêt grandissant des chercheurs pour le processus l'identification d'opportunités a entraîné la réalisation de nombreux travaux empiriques qui ont permis d'appuyer l'influence de l'information et des connaissances préalables sur la capacité des individus à identifier des opportunités entrepreneuriales (Shepherd et De Tienne, 2001, 2005; Christensen, 1989; Shane, 2000; Fiet et al., 2002).

Les résultats montrent entre autres que l'expérience antérieure, notamment l'expérience en affaires, augmenterait les capacités des individus à identifier des opportunités (Ucbasaran et al., 2003). De la même manière, le niveau d'éducation aurait un impact bénéfique sur l'identification d'opportunités (Davidsson et Honig, 2003; Arenius et De Clercq, 2005). Par ailleurs, il semble que les connaissances de la clientèle et de ses problèmes aient un impact plus important sur la capacité des individus à identifier des opportunités que les autres types de connaissances préalables (Shepherd et De Tienne, 2001, 2005; Ardichvili et Cardozo, 2000). De plus, ce seraient en partie l'information et les connaissances préalables qui favoriseraient un état de vigilance entrepreneuriale (Dimov, 2003; Ardichvili et al., 2003), une caractéristique souvent attribuée aux entrepreneurs (Kirzner, 1979).

Il est bien connu que l'information prend toute sa valeur dans la diversité (Julien, 2005). Ainsi, parce qu'un individu voit la possibilité d'identifier une opportunité favorisée par l'information et les connaissances préalables qu'il possède, il est possible de considérer qu'une démarche impliquant plusieurs individus pourrait permettre de multiplier ces connaissances, augmentant du même coup les possibilités d'identifier des opportunités. C'est d'ailleurs une des conclusions de Christensen (1989), qui suggère aux individus dont les connaissances ne sont pas assez approfondies pour identifier des opportunités de se regrouper avec les personnes qui les possèdent.

1.1.2. La créativité

L'identification d'opportunités est associée par plusieurs aux habiletés créatives de l'individu (De Tienne et Chandler, 2004; Christensen *et al.*, 1994; Hills *et al.*, 1999). Les travaux de Hills *et al.* (1995, 1997, 1999) ont permis de mettre cette relation en évidence. Ces auteurs en arrivent d'ailleurs à considérer que le processus d'identification d'opportunités est une forme de processus créatif. De Tienne et Chandler (2004) ont aussi observé une augmentation du nombre et du niveau d'innovation des opportunités identifiées par des étudiants ayant reçu une formation en créativité. Par ailleurs, la capacité de bisociation - une capacité créative qui permet la gestion et la manipulation de diverses matrices d'informations de façon à les combiner pour faire ressortir des idées nouvelles - serait essentielle à l'identification d'opportunités (Ko et Butler, 2003). Dans la même veine, Ward (2004) évoque la

combinaison conceptuelle¹ et le raisonnement analogique² comme des processus créatifs permettant l'émergence d'idées nouvelles. Pour l'auteur, c'est d'ailleurs l'application de ce type de processus créatif qui permet de maximiser l'utilisation des connaissances et de l'information, favorisant ainsi l'entrepreneuriat.

Fait intéressant : en matière de créativité, beaucoup de travaux montrent que l'interaction dans les groupes et équipes peut être une source féconde d'innovations et d'idées créatives (Paulus, 2000, p.237). Conséquemment, cette importance de la créativité sur l'identification d'opportunités peut possiblement prendre encore plus d'importance dans une perspective collective. Impliquer plusieurs individus dans la phase d'identification d'opportunités permet non seulement de mettre à contribution les capacités cognitives de chacun mais surtout de générer une dynamique créative qui peut permettre d'identifier davantage d'idées nouvelles et d'opportunités.

1.1.3. Le réseau social et le capital social

Au cours des dernières années, plusieurs auteurs ont fait le lien entre les réseaux sociaux et l'identification d'opportunités (Singh et al., 1999; Ardichvili et al., 2003; Davidsson et Honig, 2003). C'est notamment en ayant une influence positive sur les capacités créatives et la vigilance entrepreneuriale que les réseaux favoriseraient l'identification d'opportunités (Ardichvili et Cardozo, 2000). Par ailleurs, le capital social associé aux réseaux permettrait l'accès à de l'information privilégiée et à des opportunités nouvelles (Anderson et Jack, 2002; Burt, 1997). En effet, pour obtenir de l'information, les réseaux sont considérés comme des sources de choix (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Et parce qu'ils offrent un accès privilégié à l'information, les réseaux ont aussi été identifiés comme des catalyseurs dans la reconnaissance d'opportunités (Kickul et Gundry, 2000; Singh, et al., 1999).

C'est notamment une forte densité du réseau (grand nombre de liens) qui serait susceptible d'influencer l'identification d'opportunités (Singh et al., 1999). Toutefois, pour avoir une influence positive, le réseau devrait comporter, en plus de relations à liens forts, un certain nombre de relations à liens faibles, donnant ainsi accès à des informations non seulement variées mais aussi susceptibles de conduire à de l'innovation (Davidsson et Honig, 2003; Arenius et De Clercq, 2005).

On le constate donc, les réseaux et le capital social influencent favorablement l'identification d'opportunités. Or, en regroupant plusieurs personnes dans une démarche collective, l'influence des réseaux se voit multipliée tant de par la densité des liens (le nombre) que par leur nature (liens faibles). Sachant que les réseaux sont une source d'information privilégiée et d'opportunités, on peut en quelque sorte affirmer que la démarche collective d'identification d'opportunités permet à l'entrepreneur potentiel de bénéficier indirectement d'un réseau social.

Une démarche collective permet donc d'offrir à l'entrepreneur potentiel support et soutien dans la phase d'identification d'une opportunité entrepreneuriale (Christensen et Petersen, 1990). En ce sens, Orwa (2003) a pu constater que les mentors, les conseillers et des

¹ Un processus par lequel des idées ou concepts a priori non liés sont mentalement combinés (traduit librement de Ward, 2004, p.176).

² Application ou projection d'un savoir relatif à un domaine familier à un nouveau domaine moins familier. (traduit librement de Ward, 2004, p.180)

techniques comme le brainstorming peuvent permettre d'identifier des opportunités qui ne l'auraient pas été dans une démarche individuelle. Par ailleurs, en plus des opportunités identifiées, la démarche de groupe, parce qu'elle implique différents acteurs locaux et par le fait même repose sur le capital social, permet d'augmenter la légitimité des entreprises qui en seront éventuellement issues (Liao et Welsch, 2005).

Comme on peut le constater, l'influence de certains facteurs sur les capacités des individus à identifier des opportunités laisse croire qu'une démarche collective peut arriver à contourner certaines limites individuelles. Comme cette démarche collective implique nécessairement la réalisation d'une tâche en groupe (dans notre étude, il s'agit de groupes constitués d'acteurs locaux), examinons maintenant certains facteurs susceptibles d'influencer le bon fonctionnement et l'efficacité des ces groupes.

1.2. Les facteurs susceptibles d'influencer l'action collective

Puisque la démarche implique la réalisation d'une tâche, il est possible d'envisager que certains facteurs identifiés dans la littérature sur les groupes de travail et la créativité en groupe peuvent ici être retenus comme des éléments pouvant influencer la démarche collective d'identification d'opportunités. Nous présentons ici cinq groupes d'éléments relevés dans la littérature à cet égard : le contexte, la préparation, les ressources, la structure et la constitution du groupe.

1.2.1. Le contexte

La productivité d'un groupe de travail, notamment un groupe de créativité, serait influencée par les éléments du contexte de travail. Par exemple, en contexte organisationnel, Amabile (1988) fait ressortir que la pression ressentie par l'environnement externe peut alimenter la créativité en suscitant la motivation des individus impliqués. Ainsi, une demande élevée et exigeante favoriserait l'innovation. Toutefois, Cohen et Bailey (2001) suggèrent que la turbulence de l'environnement et les caractéristiques de l'industrie puissent avoir un impact négatif sur l'efficacité d'un groupe.

De plus, dans un groupe de travail, il semble qu'un état d'insatisfaction par rapport à une situation suscite l'engagement dans la recherche d'alternatives et de solutions (Csikszentmihalyi, 1988). Ces propos rejoignent ceux de Herron et Sapienza (1992), pour qui le niveau d'insatisfaction influence directement l'intensité de la recherche d'opportunités. Ainsi, dans le cadre de la démarche collective d'identification d'opportunités, la pertinence de l'exercice devient une donnée importante. On peut en effet penser que dans les milieux où la problématique du manque d'opportunités et du manque d'idées d'entreprise est vécue et reconnue, les différentes catégories d'intervenants présenteront un intérêt plus grand à l'activité; intérêt qui aura un effet positif sur la performance des individus et des groupes.

Il est aussi probable que la culture de collaboration plus ou moins grande entre les intervenants dans le milieu aura un impact sur le fonctionnement et la performance du groupe. Dans les milieux où les intervenants se connaissent et collaborent fréquemment, il est probable que la dynamique de communication soit plus efficace et par le fait même, que la performance du groupe soit plus grande. Le nombre d'intervenants et de groupes d'intérêt présents sur le territoire pourrait aussi avoir une influence sur le fonctionnement. Un nombre

plus élevé d'intervenants augmente le nombre de participants potentiels et donc l'hétérogénéité dans le groupe, favorisant une plus grande créativité.

1.2.2. La préparation

La préparation de la rencontre réfère à la cueillette de l'information nécessaire, au choix des participants et de leurs substituts et au développement de l'agenda. Par exemple, nous venons de mentionner qu'une forme de pression pouvait être positive et stimuler l'engagement ; toutefois, il semble nécessaire de consacrer un temps raisonnable à la réalisation de la tâche (Seaman, 1981). L'auteur parle d'ailleurs de la *planification* et de l'*exécution* comme deux sources de défaillances possibles dans les groupes de travail.

Il est aussi important de déterminer des objectifs clairs, de spécifier ce qui est demandé aux membres du groupe. Le fait de connaître clairement les objectifs à atteindre aurait un impact positif sur la performance du groupe (West, 2002). Les participants sont ainsi plus à même d'orienter leurs efforts de créativité dans la direction voulue, en réponse au problème identifié.

1.2.3. Les ressources

En matière de fonctionnement en groupe, les considérations logistiques sont connues pour faciliter le fonctionnement et la productivité du groupe. Le choix de l'environnement peut avoir un effet sur la disposition des individus. Une disposition adéquate de la salle, c'est-à-dire de façon à ce que les gens puissent se voir, peut faciliter la communication et les interrelations entre les participants. Par exemple, Ulshack, Nathanson et Gillan (1981) conseillent de choisir un endroit confortable pour réaliser un brainstorming. Grawitch, Munz et Kramer (2003) ont aussi montré qu'un *good mood* favorisait l'engagement et une meilleure intégration de l'information et que, par conséquent la performance des groupes étaient plus grande. Il est probable que les dispositions logistiques et matérielles prises pour l'occasion influenceront le bon déroulement : une salle adéquate, le choix d'un endroit approprié, un souci pour le confort des participants pourraient avoir un impact important sur la motivation, l'intérêt et l'engagement des participants à l'activité concernée.

Mais au-delà des ressources matérielles, les ressources informationnelles sont aussi importantes. Certains auteurs ont mis l'accent sur la nécessité d'offrir une information adéquate et riche pour alimenter la réflexion et l'idéation (Seaman, 1981). Mettre ce type d'information à la disposition des participants peut favoriser la quantité et la qualité des idées fournies.

1.2.4. La structure

Il semble que le choix de la méthode qui permettra de réaliser la tâche soit un élément important de l'efficacité d'un groupe de travail (Van de Ven et Delbecq, 1974). L'impact du processus sur la performance créative a été établi par Garfield, Taylor, Dennis et Satzinger (2001), qui ont constaté qu'en changeant la technique de créativité utilisée, les performances individuelles pouvaient varier. Les résultats montrent pour ainsi dire que certaines techniques répondent mieux à certains types de personnes, de groupes et même de tâche. McGlynn *et al.*

(2003) ont d'ailleurs fait ressortir de leurs résultats que le brainstorming était une technique adaptée à la tâche inductive, démontrant le lien entre la tâche et la technique utilisée.

Par ailleurs, différents travaux ont montré que la présence d'une personne ressource responsable de l'animation permettait une augmentation de la performance (Kramer, Fleming et Mannis, 2001; Offner et al., 1996; Oxley et al., 1996). Entre autres, les animateurs-formateurs peuvent arriver à contrer certaines pertes de productivité qui sont en général attribuées aux techniques de groupe (Offner et al., 1996; Oxley et Dzindolet, 1996). Ils peuvent à la fois offrir un support au niveau de la structure et au niveau de la motivation (Kramer et al., 2001). La présence d'un animateur-formateur formé permet une meilleure discipline quant aux procédures à suivre, favorise le développement d'une mémoire organisationnelle, garde l'équipe dans la bonne direction et évite la tendance à la baisse qui peut surgir en cours de route (Thompson, 2003). Certains précisent que l'animateur-formateur doit être qualifié, c'est-à-dire avoir une formation sur les techniques de créativité en groupe et idéalement avoir l'expérience de ce type de sessions (Offner et al., 1996; Niederman et Volkema, 1999).

1.2.5. La constitution du groupe

Évidemment, dans une équipe de travail, les caractéristiques du groupe constituent des facteurs importants qui en influencent le fonctionnement. La taille, par exemple, est depuis longtemps une dimension importante dans les groupes de travail et de créativité (Thomas et Fink, 1963). Différentes études montrent que plus le groupe est grand, plus la production créative diminue (Thornburg, 1991). Un groupe trop nombreux entraîne certaines difficultés, dont la difficulté de communication et des complications logistiques. D'autres problèmes comme le *free-riding*, peuvent alors survenir (Seaman, 1981).

Il va de soi que dans un processus de créativité impliquant un groupe, la composition de ce dernier joue un rôle prépondérant. La diversité du groupe est une dimension soulevée par plusieurs auteurs et plusieurs expérimentations ont porté sur la démonstration de ses effets sur l'efficacité du groupe (Bantel et Jackson, 1989; Thornburg, 1991; Cohen et Bailey, 1997). Pour Paulus (2000) « Groups composed of people with differing professional backgrounds, knowledge, skills and abilities, will be more innovative than those whose members are similar, because they bring differing perspectives on issues to the group ». Toutefois, comme le rappelle West (2002), ce sont les caractéristiques du mandat (*task*) qui dicteront les besoins de diversité au sein du groupe.

Certains auteurs mettent l'accent sur la dimension relationnelle du groupe, c'est-à-dire tout ce qui touche les interactions entre les individus. Cohen et Bailey (1997) font état de nombreux travaux qui montrent une influence entre la cohésion et la performance d'un groupe. Les auteurs parlent aussi de la collaboration comme étant un facteur pouvant favoriser l'efficacité d'un groupe.

Le contexte, la préparation, les ressources, la structure et le groupe constituant, selon la littérature sur les groupes de travail et la créativité en groupe, cinq grands facteurs susceptibles d'avoir un impact sur la démarche collective d'identification d'opportunités qui a fait l'objet de cette étude.

2. Cadre opératoire

La présente étude s'intéressait à des pratiques d'identification d'opportunités reposant sur une action collective et structurée, et réalisées dans un contexte de développement régional et de revitalisation du territoire. Il s'agit d'un phénomène encore en émergence et de telles actions, tant au Québec qu'ailleurs à travers le monde, restent sans doute encore très peu nombreuses. Une étude exploratoire antérieure nous a permis d'identifier un certain nombre de pratiques de soutien menées dans les régions du Québec, et de repérer quelques actions collectives plus spécifiquement concernées par l'identification d'opportunités. L'objet de recherche étant peu connu et ayant été peu étudié, l'étude cas s'avérait une méthodologie de recherche adéquate (Roy, 2004). Les deux cas qui sont ici étudiés ont donc été identifiés selon un échantillonnage de convenance, en fonction de la disponibilité des personnes ayant été impliquées dans l'organisation de la démarche.

Dans le premier cas, quatre personnes ont été rencontrées alors que dans le deuxième cas, une seule personne a pu être contactée. Dans ce dernier cas, il a été difficile de retracer les personnes impliquées au moment de la réalisation de l'activité, bon nombre d'entre elles ne travaillant plus pour l'organisme au moment de la prise de contact. Cependant, la documentation fournie a permis de trianguler l'information obtenue par le répondant.

C'est par le biais d'entrevues semi-dirigées d'une durée approximative d'une heure trente minutes chacune, de même que par l'analyse de documents que la collecte de données a été réalisée. Chacune des entrevues réalisées a été enregistrée sur cassette audio. Pour faciliter le traitement des données, toutes les entrevues ont été retranscrites de façon intégrale, afin de perdre le moins d'information possible. Les cassettes ont cependant été conservées de façon à pouvoir y retourner au besoin.

Le guide d'entrevue était constitué de questions permettant de caractériser le cas par rapport aux cinq grands groupes de facteurs présentés dans la section précédente (contexte, préparation, ressources, structure et constitution du groupe) et susceptibles d'influencer le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus. Certaines questions concernant les objectifs poursuivis ainsi que le suivi ont également été ajoutées et ont permis d'enrichir les informations sur chacun des cas. L'analyse des résultats a effectivement permis d'appréhender les caractéristiques de chacun des cas et, surtout, de pouvoir les comparer sur toutes les dimensions préalablement identifiées et aussi par rapport aux résultats obtenus.

3. Résultats

Deux cas ont été étudiés. Le premier des deux cas (ici appelé *Alpha*) peut être considéré comme un échec alors que le deuxième (ici appelé *Bêta*) est davantage un cas à succès. Les résultats sont présentés de façon descriptive, selon les grands groupes de facteurs qui viennent d'être identifiés.

3.1. Le contexte

Au moment de la réalisation de la démarche, la région de *Alpha* faisait face à un exode des jeunes et un déclin de la population importants. Par ailleurs, la région étant très éloignée des grands centres, elle devait (et doit encore) composer avec d'importantes carences quant à ces infrastructures de base, notamment le transport et les télécommunications. Cette région, dont

l'économie initiale a reposé sur les industries de la pêche et de la forêt est, depuis quelques années, confrontée à un épuisement important de ses ressources naturelles.

La région a depuis presque toujours fait l'objet de programmes de soutien et de subventions gouvernementales lui permettant de subsister. En ce sens, les attentes des citoyens demeurent grandes et la volonté de prise en charge est encore faible. De plus, le travail des intervenants en développement économique semble miner par des préoccupations d'ordre politiques (certains organismes étant subventionnés par le gouvernement fédéral, d'autres par le provincial) qui rendent difficile les activités formelles de collaboration. Qui plus est, la politique municipale fait face à un manque de candidats potentiels, et à certaines carences dans les compétences de gestion. Finalement, en raison de la faiblesse du bassin de population, les citoyens se connaissent presque tous et les idées nouvelles ont parfois de la difficulté à être acceptées.

Dans le cas *Bêta*, au moment de réaliser la démarche, le milieu venait de subir des changements importants dans son économie (perte massive d'emplois) et il devenait nécessaire de stimuler l'autonomie des citoyens. Les mauvaises nouvelles s'accumulant, le climat d'affaires y était alors assez sombre, et les opportunités peu apparentes. De plus, à ce moment, la collectivité faisait face à un besoin de diversification économique important.

Malgré tout, la culture du milieu présentait des forces importantes, notamment quant aux habitudes de collaboration des organismes et institutions. Comme le mentionne le répondant : « Quand on organise une activité, on le fait toujours en partenariat ».

3.2. Les ressources

L'organisme porteur de l'initiative *Alpha* a fait appel à un consultant, ce dernier ayant pour mandat de développer un questionnaire diagnostique. Le questionnaire, une fois complété par des acteurs des différents secteurs d'activités, servait à établir un diagnostic régional qui alimentait par la suite l'identification d'opportunités. Le consultant avait aussi pour mandat d'encadrer les groupes de travail. Par ailleurs, cette même ressource a été mise à contribution dans le cadre de l'évaluation des idées. Évidemment, outre le consultant, l'organisme a impliqué certains de ces agents de développement dans la mise en place de l'activité. La plus grande part du financement de l'activité a toutefois été dédiée à la réalisation de diverses études de faisabilité. La totalité des frais encourus ont été assumés par l'organisme porteur.

Du côté de *Bêta*, plutôt qu'un consultant, l'organisme a embauché trois agents de recherche spécifiquement pour réaliser l'étape d'évaluation par le biais d'étude de pré-faisabilité. Au total, plus de 40 000\$ ont été engagés dans la réalisation de l'activité. L'organisme porteur a contribué pour un montant de 10 000\$, le reste étant assumé par un ensemble de partenaires et de collaborateurs. Finalement, une certaine quantité d'information a été colligée par l'organisme avant la réalisation de l'activité. Les participants ont donc pu profiter de certaines informations pertinentes pour alimenter leurs interactions.

3.3. Le processus

Les organisateurs du cas *Alpha* ont opté pour deux démarches parallèles. La première, réalisée par des comités sectoriels de 8 à 10 personnes servait à établir le diagnostic de leur secteur d'activités et à identifier des « pistes » d'opportunités. Cette information était ensuite approfondie dans une deuxième démarche, soit une journée d'idéation. Lors de cette journée, des groupes sectoriels (différents des comités d'experts) de 8 à 10 personnes réalisaient un brainstorming pour générer des opportunités.

Du côté de *Bêta*, trois démarches ont été entreprises. Une première démarche réalisée par le biais d'un questionnaire aux entrepreneurs de la région cherchait à identifier des besoins non-comblés pouvant justifier la création de nouvelles entreprises ou l'ajout d'activités à une entreprise existante. Une deuxième démarche, un concours auprès de la population, a permis aux individus de faire connaître leurs idées d'entreprises. Finalement, la dernière démarche, celle qui est ici au cœur de notre intérêt, a pris la forme d'un brainstorming impliquant divers acteurs de la région (membres de la communauté d'affaires et intervenants en développement économique) regroupés en tables de 10 personnes de secteurs variés.

Bien qu'il y ait des différences dans les démarches entreprises dans chacune des régions, une constante demeure : l'utilisation de plusieurs « techniques d'identification d'opportunités ». En effet, dans le premier cas, l'identification d'opportunités reposait d'une part sur le travail des comités d'experts (diagnostic) de même que sur celui des comités de consultation (journée d'idéation). Dans le deuxième cas, trois phases ont été réalisées : le concours, le questionnaire et le brainstorming. Par ailleurs, les deux cas ont favorisé la technique du brainstorming pour l'idéation en groupe.

Toutefois, des différences importantes existent entre les deux formules, notamment quant à la validation des idées. Dans le cas *Alpha*, l'évaluation des idées a été réalisée partiellement en groupe, alors que dans le deuxième cas, cette étape a été réalisée par les agents de recherche de l'organisme porteur. Il semble que cette évaluation collective ait posé problème. À ce sujet, un répondant a tenu les propos suivants : « Tous les promoteurs sont là, c'est sûr qu'ils défendent leurs idées », laissant transparaître que certains participants avaient un sentiment d'appartenance à leurs idées, biaisant possiblement leur capacité d'évaluation.

3.4. La structure

Dans la démarche entreprise dans le cas *Alpha*, on a pu constater assez rapidement la structure imposante de la démarche. Le choix de faire appel à des groupes d'acteurs pour réaliser le diagnostic a nécessité la tenue de plusieurs rencontres. Par ailleurs, la tâche était d'une grande ampleur, rendant la démarche très lourde aux yeux des personnes impliquées. Toutefois, en ce qui a trait à la démarche collective d'idéation, les interactions n'étaient pas très structurées. L'efficacité des interactions dépendait de la bonne volonté des participants et des animateurs « volontaires ».

Contrairement au premier cas, la démarche *Bêta* nécessitait une implication moins grande que dans le premier cas; elle se limitait précisément à la soirée d'identification d'opportunités (brainstorming). Pour supporter les phases préparatoires (cueillette d'information) et l'évaluation, un comité avait été formé par des membres de l'organisme et de quelques partenaires. Lors de l'activité de brainstorming, des animateurs improvisés (membres du CA de l'organisme porteur) assuraient le bon fonctionnement de chacun des sous-groupes.

3.5. Le groupe

Il va de soi qu'une démarche collective implique un groupe. Par ailleurs, nous avons déjà mentionné que les caractéristiques de ce groupe (taille et diversité) pouvaient avoir un impact sur le bon fonctionnement de la démarche.

Dans les deux cas, les démarches ont fait appel à des sous-groupes de 8 à 10 personnes. La plus grande différence repose très certainement sur la diversité dans ces sous-groupes. Alors que dans le cas *Alpha*, les groupes étaient sectoriels, la démarche *Bêta* a plutôt fait appel à des sous-groupes variés. La façon de recruter les participants a aussi varié, notamment pour la journée d'identification. Alors que dans le cas *Alpha*, tous étaient invités à participer à l'exercice, dans le cas *Bêta*, c'est plutôt sous la forme d'invitations personnelles que certains acteurs ont été invités à s'impliquer dans la démarche.

3.6. Les résultats de la démarche

À la base, la démarche collective d'identification d'opportunités s'inscrit dans une volonté de stimuler le développement de nouvelles entreprises dans le milieu. En ce sens, non seulement le nombre et la nature des opportunités générées dans le cadre de la démarche, mais aussi le nombre d'entreprises nées de ces opportunités apparaissent comme des résultats à observer.

La démarche *Alpha* a permis de générer 160 idées, parmi lesquelles seules 34 visaient la création d'une entreprise, les autres étant principalement des idées de développement. De ces idées, l'organisme a retenu, après évaluation, 16 projets de développement. Par ailleurs, l'activité a permis d'identifier 250 pistes d'opportunités, qui n'ont pas été approfondies dans le cadre de la démarche. À ce jour, seulement 5 des 16 projets ont été réalisés, aucun d'entre eux n'ayant permis la création de nouvelles entreprises.

Quant à elle, la démarche *Bêta* a permis de générer 535 idées d'entreprises, le processus le plus efficace ayant été le brainstorming. De ces idées, 156 ont été évaluées de plus près, desquelles 38 se sont avérées des opportunités viables dans le milieu. À l'été 2005, 15 idées avaient été concrétisées, dont 8 entreprises créées.

3.7. L'objectif

À la lumière des données recueillies, il a semblé que dans les deux cas, la démarche entreprise n'était pas motivée par les mêmes objectifs, faisant possiblement varier les résultats. La démarche réalisée en *Alpha* était alimentée par un plus grand désir de prise en charge de la collectivité, d'une plus grande implication de cette dernière dans son développement. En ce sens, la démarche a cherché à impliquer la population dans toutes les étapes: le diagnostic, l'idéation et l'évaluation. C'est que, comme le mentionne le directeur, il y avait derrière la démarche un objectif « stratégique », une volonté d'établir les priorités de développement. Pourtant, ce dernier a semblé surpris que les opportunités générées par l'exercice n'aient pas été davantage orientées sur la création d'entreprises : « Je m'attendais vraiment à avoir plus d'idées d'entreprises. J'ai été surpris un petit peu ». Pourtant, les résultats, surtout des opportunités de développement, sont cohérents avec les objectifs stratégiques que disait poursuivre l'organisme par cette démarche.

Dans le cas *Bêta*, les objectifs étaient plus simples : on cherchait des idées d'entreprises. On voulait pouvoir soutenir les démarches entrepreneuriales de ceux qui avaient l'intention sans avoir l'idée. À cela s'ajoute une volonté de diversifier l'économie régionale. En ce sens, les résultats, principalement des idées d'entreprises, sont eux aussi cohérents avec les objectifs établis dès le départ.

3.8. Le suivi

L'étape de suivi est aussi apparue comme une phase importante de la démarche. Dans chacun des cas, des actions ont été entreprises afin que les opportunités identifiées puissent être développées. Pour *Alpha*, études de faisabilité, recherche et cueillette d'information de même que prospection de promoteurs sont les principales actions qui ont été entreprises par l'organisme porteur. En effet, dans le cas *Alpha*, les 16 projets de développement sont devenus pour l'organisme des objectifs de développement qui ont alimenté ses différentes actions stratégiques. Pour *Bêta*, outre les études de pré-faisabilité, beaucoup d'accent a été mis sur la promotion de la banque d'opportunités. L'organisme a voulu faire savoir à la population que des opportunités d'affaires existaient dans le milieu. Contrairement à *Alpha*, *Bêta* n'a pas réalisé d'activités visant l'exploitation proprement dite des opportunités. Cette phase relevait plutôt d'éventuels promoteurs intéressés à concrétiser les idées d'entreprises.

Discussion et conclusion

La présente étude avait pour objectif l'exploration d'un nouveau type de démarche collective visant l'identification d'opportunités dans un milieu. Nous avons pu, par le biais de deux études de cas, mieux comprendre le fonctionnement de ces démarches et faire ressortir des facteurs susceptibles d'en influencer l'efficacité. La comparaison des deux cas a notamment permis de mettre en évidence quelques résultats intéressants.

Tout d'abord, les résultats montrent bien que certains éléments du contexte régional peuvent avoir une grande influence sur l'efficacité d'une pratique collective. Par exemple, considérant le manque de promoteurs ou d'entrepreneurs potentiels dans le contexte régional du cas *Alpha*, la concrétisation des opportunités s'est avérée difficile, diminuant ainsi les chances de créer de nouvelles activités économiques. Au contraire, dans le cas de *Bêta*, on disposait d'un bon bassin de promoteurs intéressés à entreprendre mais à court d'idées d'entreprise. En plus du manque de promoteurs, l'état des infrastructures de *Alpha* a semblé freiner la réalisation des projets. Ainsi, des conditions économiques minimales s'avèrent nécessaires à l'utilité et à l'efficacité d'une démarche d'identification d'opportunités collectives.

Les objectifs de la démarche sont aussi ressortis comme des éléments influençant directement le résultat de la démarche. Dans le cas *Alpha*, les porteurs de la démarche cherchaient à positionner le milieu en fonction de ses forces et faiblesses; la nature des objectifs était purement stratégique et, tels qu'ils ont été définis, ils ont engendré plus d'idées de développement que d'idées précises de nouvelles entreprises. En comparaison, dans le cas *Bêta*, l'objectif était d'identifier le maximum d'opportunités d'affaires pour soutenir les entrepreneurs potentiels sans idée et permettre le développement de nouvelles activités. Il semble que les résultats aient en ce sens été concluants.

Il paraît aussi nécessaire, à la lumière des deux études de cas, de clarifier la tâche et ce qui est attendu de la part des participants. Dans le cas *Alpha*, certains participants ont montré un *sentiment d'appartenance* à leurs idées. Le rôle des participants doit être clair : plutôt que de défendre leur propre intérêt, ils sont là pour offrir à la collectivité leurs connaissances et leur créativité. Ce constat confirme aussi l'importance d'impliquer davantage les acteurs de développement et les gens d'affaires que les entrepreneurs potentiels, qui risqueraient de s'approprier les idées.

Quant à la composition du groupe, l'hétérogénéité semble favoriser une meilleure efficacité. Alors qu'*Alpha* a fait appel à des groupes sectoriels, donc homogènes, *Bêta* a plutôt opté pour la diversité. La comparaison des deux démarches laisse aussi croire que le « groupe » devrait être utilisé essentiellement pour des fins de créativité. Lorsque réalisé en groupe, l'exercice d'évaluation présente certaines problématiques puisqu'il fait ressortir des considérations « politiques » (entre autres le sentiment d'appartenance aux idées), l'évaluation devenant alors moins neutre. Il semble donc préférable que cette étape repose sur des études de pré-faisabilité, plutôt que sur l'opinion des participants.

Les résultats dans leur ensemble soulèvent un constat intéressant : le capital social ressort comme un élément crucial dans ce type de démarche. Tel que proposé par Woolcock (1998), la nature du capital social dans un milieu en affecte le fonctionnement général et par conséquent le développement. Dans les deux cas étudiés, les résultats laissent entrevoir des différences importantes dans les caractéristiques du capital social de chacun des milieux. Bien qu'*Alpha* et *Bêta* soient toutes deux de petites localités, normalement caractérisées par des liens forts assez denses (Arenius et DeClercq, 2005), les effets attribuables au capital social paraissent différents dans chacun des cas. *Alpha* semble davantage marqué par certains effets négatifs du capital social, comme par exemple un fonctionnement en réseaux fermés, une faible diversité des échanges et une culture de consensus trop forte (Callois, 2004). Un répondant a clairement affirmé « On a manqué à quelque part d'imagination ». Au contraire, *Bêta* semble profiter plus fortement des avantages associés aux liens sociaux : le sentiment d'appartenance, la coopération et l'accès à de l'information. Par exemple, contrairement à *Alpha*, les propos du répondant de *Bêta* laisse entrevoir une réalité différente : « Tout le monde se laissait aller à l'idée la plus folle ». C'est donc dire que les caractéristiques des liens sociaux tissés dans une région donnée pourraient avoir un impact important sur l'efficacité des démarches collectives d'identification d'opportunités. Ce constat rejoint d'ailleurs les propos de certains auteurs pour qui le capital social est une condition essentielle à l'entrepreneuriat local (Flora, 1998). La nature du capital social de *Bêta* pourrait donc avoir favorisé une plus grande efficacité de la démarche.

Toutefois, les résultats positifs observés dans chacune des démarches ne se limitent pas au nombre d'opportunités identifiées, ni même à celles exploitées. L'exploration des deux cas a permis de constater que plusieurs effets bénéfiques sont ressortis des démarches. Aux dires des répondants, l'amélioration des liens entre les acteurs et le maillage entre les entreprises a été notable. Par ailleurs, une valorisation des gens d'affaires locaux a été ressentie dans le milieu. Bien qu'ayant pour objectif premier l'identification d'opportunités, la démarche a permis d'établir un portrait de la situation et de faire émerger un climat d'optimisme, un bénéfice non négligeable dans ces régions alors confrontées à un contexte économique difficile. En ce sens, le niveau de sensibilisation de la communauté par rapport aux problématiques de développement pourrait avoir un impact dans le futur. Dans une communauté comme *Alpha*, où le niveau de sensibilisation face à l'importance de l'entrepreneuriat local est peut-être plus faible, la démarche a permis de susciter l'éveil. En ce

sens, un répondant affirme : « ça nous amène à voir la réalité ». Dans le cas de *Bêta*, qui semblait présenter une plus grande conscience des enjeux de développement, la démarche a davantage permis de faire ressortir des moyens concrets de développement, i.e. des opportunités d'affaires. Certains propos abondent en ce sens : « Il y a des gens qui (...) disent : "je veux me partir en affaires, mais je n'ai pas d'idée". On a voulu les aider. »

Notre étude comporte un certain nombre de limites. Elle reste de nature exploratoire et n'a permis de considérer que deux cas. D'autres études de cas seront nécessaires pour venir corroborer et enrichir les premiers constats générés par les deux études de cas. Dans cette veine, il sera intéressant d'interroger un plus grand nombre de participants aux démarches collectives d'identification d'opportunités et, même éventuellement, des entrepreneurs ayant exploité ces opportunités. Une autre limite vient du fait que les expériences étudiées ont été réalisées il y a déjà quelques années, ce qui fait que les répondants ont peut-être dû reconstruire la réalité pour certains aspects. Il serait donc éventuellement intéressant de pouvoir recueillir les données en temps réel, par des méthodes d'observation par exemple. Finalement, les deux cas étudiés n'ont pas réellement permis de comparer les techniques d'idéation utilisées dans les démarches, les deux cas ayant utilisé le brainstorming. Il serait certainement intéressant de pouvoir vérifier l'efficacité de différentes techniques de créativité dans le cadre de telles démarches.

Quoi qu'il en soit, cette étude exploratoire a permis de faire un premier pas dans l'étude de l'identification collective d'opportunités, un objet de recherche encore peu étudié jusqu'à maintenant. Bien que préliminaires, les résultats permettent de faire état de certains facteurs particulièrement importants pour la mise en œuvre et l'efficacité de telles démarches. Sur le plan académique, il s'agit là d'une première tentative d'aborder l'identification d'opportunités comme un processus collectif. Finalement, pour les acteurs du milieu, les résultats permettront sans aucun doute de faciliter la mise en place de telles démarches, en faisant ressortir les facteurs cruciaux qui assurent une meilleure efficacité à ce type de pratique, assurant dès lors de plus grands bénéfices pour le développement

Bibliographie

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Anderson, A.R. et Jack, S.L. (2002). The articulation of social capital in entrepreneurial networks : a glue or a lubricant? *Entrepreneurship and regional development*, 14, 193-210.
- Ardichvili, A. et Cardozo, R.N. (2000). A model of the entrepreneurial opportunity recognition process. *Journal of Entreprising culture*, 8 (2), 103-119.
- Ardichvili, A., Cardozo, R.N. et Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18 (1), 105-123.
- Arenius, P. et De Clercq, D. (2005). A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics*, 24 (3), 249-265.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in bankink: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic management Journal*, 10, 107-124.
- Brut, R.S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quaterly*, 42 (2), 339-365.
- Callois, J-M. (2004). Capital social et développement économique : pour une application aux espaces ruraux. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 4, 551-578.
- Christensen, P.S. (1989). *Strategy, opportunity identification, and entrepreneurship: A study of the entrepreneurial opportunity identification process*. Thèse de doctorat, Université Aarhus, Danemark.
- Christensen, P. S., Madsen, O. O., and Peterson, R. (1994). Conceptualising Entrepreneurial Opportunity Recognition. In G. E. Hills (Ed.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*. Westport, CT: Quorum Books, 61-75.
- Christensen, P. S. & Peterson, R. (1990). Opportunity identification: Mapping the sources of new venture ideas, *Paper presented at the 10th Annual Babson Entrepreneurship Research Conference*.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition. *New ideas in Psychology*, 6(2), 159-176.
- Davidsson, P. et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18 (3), 301-331.

- DeTienne, D.R. et Chandler, G. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: a pedagogical approach and empirical test. *Academy of management learning and education*, 3(3), 242-257.
- Dimov, D. P. (2003). The nexus of individual and opportunity: Opportunity recognition as a learning process. *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 410-420). Wellesley, MA: Babson College.
- Fiet, J.O., Piskounov, A. et Patel, P.C. (2005). Still searching (systematically) for entrepreneurial discoveries. *Small business economics*, 25 (5), 489-504.
- Flora, J.L. (1998). Social capital and communities of place. *Rural sociology*, 63 (4), 481-506.
- Gaglio, C.M. (2004). The Role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(6),533-552.
- Garfield, M. J., Taylor, N. J., Dennis, A. R., & Satzinger, J. W. (2001). Research report: Modifying paradigms - individual differences, creativity techniques and exposure to odeans in group idea generation. *Information systems research*, 12(3), 322-333.
- Grawitch, M. J., Munz, D. C., & Kramer, T. J. (2003). Effects of member mood states on creative performance in temporary workgroups. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(1), 41-54.
- Haugh, H.M. et W. Pardy (1999), « Community entrepreneurship in north east Scotland », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(4), 163-172.
- Hayek (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review*.
- Hills, G. E. (1995). Opportunity Recognition by Successful Entrepreneurs: A Pilot Study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Hills, G.E., Lumpkin, G.T. et Singh, P.R. (1997). Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, 168-182.
- Hills, G. E., Shrader, R. C., & Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition as a creative process. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. D. Meyer, H. T. Sapienza & K. Shaver (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 216-227). Wellesley: MA: Babson College.
- Herron, L. Et Sapienza, H. (1992). The entrepreneur and the initiation of new business venture launch activities. *Entrepreneurship Theory and practice*, 17 (1), 49-55.
- Joyal, A. (1999). *Économie sociale: le bilan québécois*. Montréal, Ile de la Tortue : Les élémentaires- une encyclopédie vivante.
- Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, une métaphore des romans policiers*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec, 395p.

- Kickul, J., & Gundry, L. K. (2000). Pursuing technological innovation: The role of entrepreneurial posture in internet firms. *Frontiers of entrepreneurship research*. MA: Wellesley: Babson College.
- Kirzner, I.M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1997). *How markets Work: disequilibrium, Entrepreneurship and discovery*. London: The institute of Economic affairs.
- Ko, S., & Butler, J. E. (2003). Alertness, bisociative thinking ability, and discover of entrepreneurial opportunities in asian hi-tech firms. *Frontiers of entrepreneurship research* Wellesley, MA: Babson College. pp. 421-429.
- Kramer, T. J., Fleming, G. P., & Mannis, S. M. (2001). Improving face-to-face brainstorming through modeling and facilitation. *Small group research*, 32(5), 533-557.
- Lichtenstein, G. A. et T.S. Lyons (2001). The entrepreneurial Development system: Transforming business talent and community economies”, *Economic Development Quarterly*, 15(1), 3-20.
- Liao, J. et Welsch, H. (2005). Roles of Social Capital in Venture Creation: key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345-362.
- Long, W., McMullan, W.E. (1984). Mapping the new venture opportunity identification process. In J.A. Hornaday, F.A. Tardley, Timmons, J.A. et K.H. Vesper (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Lounsbury, M. (1998). Collective entrepreneurship: The mobilization of college and university recycling coordinators. *Journal of Organizational Change Management*, 11 (1), 50-69.
- McGlynn, R. P., McGurk, D., Effeand Sprague, V., Johll, N. L., & Harding, D. J. (2004). Brainstorming and task performance in groups constrained by evidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 75-87.
- Nahapiet, J. Et S. Goshal (1998). Social Capital, Intellectual capital and the Organizational advantage. *Academy of management Review* 23(2), 242-268.
- Niederman, F., & Volkema, R. J. (1999). The effects of facilitator meeting characteristics on meeting preparation, set up and implementation. *Small group research*, 30(3), 330-360.
- Offner, A. K., Kramer, T. J., & Winter, J. P. (1996). The effects of facilitation, recording, and pause on group brainstorming. *Small group research*, 27(2), 283-298.
- O'Gorman, C., & Kautonen, M. (2004). Policies to promote new knowledge-intensive industrial agglomerations. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16 (6), 459-479.
- Orwa, B. O. (2003). *An examination of factors influencing entrepreneurial opportunity identification process*. Thèse de doctorat, Université de l'Illinois, Urbana Champaign, Illinois, Etats-Unis.

- Oxley, N. L., & Dzindolet, M. T. (1996). The effects of facilitators on the performance of brainstorming groups. *Journal of Social behavior and Personality*, 11(4), 14.
- Paulus, P. B. (2000). Groups, teams, and creativity: The creative potential of ideagenrating. *Applied psychology: an international review*, 49(2), 237-262.
- Roy, S. N. (2004). L'étude de cas. In B. Gauthier (Ed.), *La recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (pp. 159-184). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11 (4), 448-469.
- Shepherd, D.A. et De Tienne, D.R. (2001). Discovery of opportunities : anomalies, accumulation and alertness. *Frontiers of entrepreneurship Research*, Babson college, Wellesley, Ma.
- Shepherd, D.A. et De Tienne, D.R. (2005). Prior knoweldge, potential financial rewards, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and practice*, 29(1), 91-112.
- Seaman, D. F. (1981). *Working effectively with task-oriented groups*: McGraw-Hill Book Company.
- Singh, R. P., Hills, G. E., Hybel, R. C., & Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition trough social network characteristics of entrepreneurs. *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson College, Wellesley, MA.
- Thompson, L. (2003). Improving the creativity of organizational work groups. *Academy of management executives*, 17(1), 96-111.
- Thornburg, T. H. (1991). Group size and member diversity influence on creative performance. *The Journal of creative behavior*, 25(4), 324-333.
- Tremblay et Fontan (1994). *Le développement économique local; la théorie, les pratiques, les expériences*. Québec : Presses de l'Université Laval. 579p.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2003). Human capital based determination of opportunity identification. *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College, 430-444.
- Ulschak, F. L., Nathanson, L., & Gillan, P. G. (1981). *Small group problem solving: An aid to organizational effectiveness*: Addison-Wesley Publishing Company.
- Van de Ven, A. H., & Delbecq, A. L. (1974). The effectiveness of nominal, delphi and interacting group decision making process. *Academy of management journal*, 14(4), 605-621.
- Venkataraman, S. (2004). Regional transformation trough technological entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, 19 (1), 153-167.
- Ward, T.B. (2004). Cognition, creativity and entrepreneurship. *Journal of small business venturing*, 19(2), 173-188.

- West, M. A. (2002). Sparkling fountains of stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology: an international review*, 51(3), 355-4
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and society*, 27 (29), 151-208.