

Maripier TREMBLAY

Université Laval

Processus collectif d'identification d'opportunités : exploration de la performance de 5 cas de démarches

Résumé

Pour venir en aide aux entrepreneurs potentiels, certains organismes de développement économique ont amorcé des démarches de recherche d'opportunités mettant à profit la collectivité. Malgré l'intérêt que suscitent ces pratiques, les façons de faire sont encore bien peu structurées et les résultats demeurent souvent mitigés. Cette communication fait état d'une recherche qui avait pour objectif d'explorer ces nouvelles pratiques d'identification d'opportunités reposant sur une démarche collective du point de vue de leur performance : Quelles sont les retombées, et à quel niveau? Cette étude exploratoire, supportée par une stratégie de théorisation enracinée, s'est penchée sur cinq cas de démarches. L'analyse a permis de mettre en évidence trois niveaux de résultats (idées, climat, apprentissages), de mesurer et comparer la performance respective de chaque démarche et de revenir sur les facteurs permettant de mieux comprendre les différences obtenues. L'intérêt des résultats de notre analyse réside notamment dans l'éclairage qu'elle offre sur ce nouveau type de pratiques et sur les dimensions de leur performance globale.

Mots clés : opportunités, approches collectives, développement local.

Processus collectif d'identification d'opportunités: exploration de la performance de cinq cas de démarches

Maripier Tremblay, DBA, professeure à l'Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, Pavillon Palasis-Prince, local 1523, Québec (Québec), G1V 0A6. Tél: 1-418-656-2131, # 4961. Courriel : Maripier.Tremblay@fsa.ulaval.ca

Résumé

Pour venir en aide aux entrepreneurs potentiels, certains organismes de développement économique ont amorcé des démarches de recherche d'opportunités mettant à profit la collectivité. Malgré l'intérêt que suscitent ces pratiques, les façons de faire sont encore bien peu structurées et les résultats demeurent souvent mitigés. Cette communication fait état d'une recherche qui avait pour objectif d'explorer ces nouvelles pratiques d'identification d'opportunités reposant sur une démarche collective du point de vue de leur performance : Quelles sont les retombées, et à quel niveau? Cette étude exploratoire, supportée par une stratégie de théorisation enracinée, s'est penchée sur cinq cas de démarches. L'analyse a permis de mettre en évidence trois niveaux de résultats (idées, climat, apprentissages), de mesurer et comparer la performance respective de chaque démarche et de revenir sur les facteurs permettant de mieux comprendre les différences obtenues. L'intérêt des résultats de notre analyse réside notamment dans l'éclairage qu'elle offre sur ce nouveau type de pratiques et sur les dimensions de leur performance globale.

Mots clés

Opportunités, approches collectives, développement local

1. Introduction

Les acteurs de développement économique sont confrontés régulièrement à des entrepreneurs potentiels ayant de la difficulté à identifier une opportunité. En effet, il n'est pas rare que des individus souhaitant démarrer une entreprise ne sachent pas quelle opportunité d'affaires exploiter. Gasse, Diochon et Menzies (2003) ont d'ailleurs constaté que dans plus de 75% des démarrages d'entreprise, les entrepreneurs réfléchissent longuement à leur idée d'affaires. Pour venir en aide à ces entrepreneurs potentiels, des organismes régionaux ont commencé à expérimenter de nouvelles méthodes pour soutenir l'identification d'opportunités. En effet, certains organismes de développement économique ont amorcé des démarches de recherche d'opportunités mettant à profit la collectivité. Comme les entrepreneurs potentiels manquent parfois d'informations pertinentes et de connaissance du monde des affaires, des acteurs du développement économique, de différentes régions du Québec, ont jugé pertinent de faire appel au savoir, à l'expérience et à la créativité de divers membres de leur communauté pour créer des banques d'opportunités accessibles aux entrepreneurs potentiels. Ce sont là des pratiques intéressantes qui permettent, par un exercice collectif, d'identifier des opportunités réalisables dans un milieu. Ainsi identifiées, les opportunités peuvent être exploitées par des entrepreneurs potentiels sans idées d'entreprises, ou encore par des entreprises existantes. Il s'agit d'une façon différente et nouvelle de soutenir le développement entrepreneurial dans un milieu.

Malgré l'intérêt que suscitent ces pratiques, les façons de faire sont encore bien peu structurées et les résultats demeurent souvent mitigés. Par ailleurs, sur le plan théorique, bien que les travaux portant sur l'identification d'opportunités soient de plus en plus nombreux, la dimension collective d'un tel processus demeure à ce jour très peu explorée. Cette communication fait état d'une recherche visant, en partie du moins, à combler cette lacune puisque son objectif était d'explorer ces nouvelles pratiques d'identification d'opportunités reposant sur une démarche collective, notamment du point de vue de leur performance. Quelles sont les retombées de ces pratiques collectives d'identification d'opportunités, et à quel niveau?

Cette étude exploratoire, supportée par une stratégie de théorisation enracinée, s'est penchée sur cinq cas de démarches. L'analyse a permis de mettre en évidence trois niveaux de résultats (idées, climat, apprentissages), de mesurer et comparer la performance respective de chaque démarche et de revenir sur les facteurs permettant de mieux comprendre les différences obtenues. L'intérêt des résultats de notre analyse réside notamment dans l'éclairage qu'elle offre sur ce nouveau type de pratiques et sur les dimensions de leur performance globale.

Dans un premier temps nous faisons un retour sur la littérature consacrée au processus d'identification d'opportunités en faisant ressortir certains facteurs reconnus comme influençant le processus individuel, et permettant de supporter le processus collectif.. En deuxième lieu, nous abordons le cadre méthodologique de la recherche, et présentons brièvement chacun des cas de l'échantillon étudié. Une troisième partie nous permet de présenter les résultats obtenus au niveau des catégories et de l'ampleur des retombées générées par de telles démarches. En conclusion, nous revenons sur la contribution de cette étude, ses limites mais aussi sur quelques pistes de recherche.

2. Le contexte théorique

L'opportunité est au cœur du phénomène entrepreneurial. L'évolution des travaux de la dernière décennie amène à considérer l'opportunité – de même que le processus qui mène à son identification, son évaluation et son exploitation- comme le nouveau paradigme de la recherche en entrepreneuriat (Chabaud et Messenghem, 2010). L'opportunité, bien qu'étant au cœur du domaine de l'entrepreneuriat, demeure un concept flou et difficile à opérationnaliser empiriquement. Une contrainte réside dans le fait que sa nature même – i.e. la possibilité d'introduire sur un marché des produits, services ou processus nouveaux, pouvant mener à la réalisation d'un profit –ne peut être confirmée qu'à posteriori, une fois le profit réalisé (Short et al., 2010). Cette nature insaisissable de l'opportunité a amené (Dimov, 2010) à proposer de s'intéresser notamment aux « idées » d'opportunités identifiées par les aspirants entrepreneurs, dans la mesure où ce sont ces idées qui sont susceptibles de devenir des opportunités une fois qu'elles auront été exploitées (c'est-à-dire que les entrepreneurs auront agi pour les concrétiser). Dans ce contexte, l'identification d'opportunités est comprise comme le processus par lequel des comportements (délibérés ou non) aboutissent à l'identification d'idée(s) perçue(s) comme des opportunités d'affaires.

2.1 L'identification collective d'opportunités

Plusieurs facteurs influencent le processus d'identification d'opportunités. Les traits de personnalité et les caractéristiques individuelles constituent une part importante de ces facteurs : la vigilance entrepreneuriale (*alertness*) (Baron et Ensley, 2003; Kaish et Gilad, 1991; Kirzner, 1979; Palich et Bagby, 1995), les variables cognitives (Baron, 1998; Baron et Ensley, 2006), la confiance (Craig et Lindsay, 2001; Zietsma, 1999), la perception d'efficacité (Krueger et Dickson, 1994; Ozgen, 2003) et la sensibilité au gain financier (McMullen et Shepherd, 2002; Shepherd et DeTienne, 2005). Bien qu'ayant une importance sur le processus individuel d'identification d'opportunités, ces facteurs ne permettent pas de justifier la pertinence de s'intéresser à des pratiques reposant sur un processus collectif d'identification d'opportunités. Cependant, d'autres facteurs présents dans la littérature s'avèrent utiles pour poser les fondements d'une perspective collective de l'identification d'opportunités. Il s'agit de l'information et les connaissances préalables (Ardichvili et Cardozo, 2000; Davidsson et Honig, 2003; Shane, 2000; Sheperd et De Tienne, 2001, 2005; Ucbasaran *et al.*, 2003), l'apprentissage (Corbett, 2002; Dimov, 2003), la créativité (Christensen *et al.*, 1994; DeTienne et Chandler, 2004; Hills *et al.*, 1997; Ko et Butler, 2003;), le capital social et les réseaux (Ardichvili et Cardozo, 2000; Arenius et De Clerq, 2005; Davidsson et Honig, 2003; Singh, et al., 1999)

2.1.1 Information et processus collectif d'identification d'opportunités

À l'image de la perspective individuelle de l'identification d'opportunités, on parle généralement de l'accès à l'information en des termes individuels, ce qui amène les auteurs à affirmer que les entrepreneurs ont avantage à chercher à identifier des opportunités dans un domaine qui leur est familier (Fiet, Piskounov et Patel, 2005). Mais lorsque plusieurs individus sont en action dans le processus d'identification d'opportunités, les sources d'information sont multiples et les champs de connaissances spécifiques se multiplient. Ainsi, parce qu'il permet de compter sur un plus grand champ de connaissances, le processus « collectif » d'identification d'opportunités devrait permettre de surmonter certaines contraintes associées à la recherche

d'information au niveau individuel. En effet, l'objectif d'une pratique collective est généralement de contrer les obstacles individuels (Berger-Douce, 2005). Dans une perspective collective, l'information devient un concept central, car c'est notamment dans sa diversité qu'elle prend toute sa valeur (Julien 1996). L'identification d'opportunités, si elle fait intervenir plus d'un individu, est alors influencée par autant de bassins d'information et de connaissances préalables. Un plus grand volume de connaissances et d'information, par la mise en commun, devrait, suivant le constat de certains auteurs (Shepherd et DeTienne, 2001, 2005), permettre l'identification d'un plus grand nombre d'opportunités. D'ailleurs, Christensen (1989) stipule que pour faciliter l'identification d'opportunités, il faut favoriser l'acquisition d'une connaissance profonde dans un domaine, ou encore se regrouper avec les individus qui possèdent ces connaissances, offrant ainsi une perspective allant au-delà de l'individu.

2.1.2 Apprentissage et processus collectif d'identification d'opportunités

Certains auteurs ont fait un parallèle entre le mode d'apprentissage et la capacité des individus à identifier des opportunités (Corbett, 2002; Dimov, 2003). Une adéquation entre les connaissances initiales et le mode d'apprentissage favoriserait l'identification d'opportunités. À un niveau plus conceptuel, Corbett (2005) prétend que chacune des phases du processus d'identification d'opportunités serait favorisée par un style d'apprentissage. Or, si le processus d'identification d'opportunités repose sur un groupe, c'est-à-dire sur un regroupement de personnes dont les styles d'apprentissage sont variés, la réalisation des différentes phases du processus pourrait possiblement être facilitée. Cette réflexion rejoint d'ailleurs les propos de certains auteurs selon lesquels l'hétérogénéité des styles d'apprentissage permet d'atteindre de meilleures performances dans un groupe de travail (Alfonseca, Carro, Martin, Ortigosa et Paredes, 2006).

2.1.3 Créativité et processus collectif d'identification d'opportunités

Hills *et al.* (1999) qui ont présenté l'identification d'opportunités comme un processus essentiellement créatif, s'interrogent sur sa possible dimension collective. Bien que les auteurs n'approfondissent pas la réflexion, il paraît justifié de se poser la question : puisque la créativité, notamment dans les organisations, est souvent recherchée à travers des groupes, le processus d'identification d'opportunités peut-il lui aussi reposer sur un groupe et ainsi devenir un phénomène collectif? Poser la question, c'est déjà un peu y répondre. En matière de créativité, de plus en plus de travaux portent sur les groupes et les organisations. En effet l'interaction dans les groupes et équipes serait une source féconde d'innovations et d'idées créatives (Paulus, 2000, p.237). Considérant l'influence, soulevée par plusieurs, de la créativité sur l'identification d'opportunités, il est possible de croire que cette dimension puisse prendre encore plus d'importance dans une perspective collective. En impliquant plusieurs individus, l'identification d'opportunités permet non seulement de mettre à contribution les capacités créatives de tous et chacun mais surtout de générer une dynamique créative susceptible d'amener le groupe à identifier davantage d'idées nouvelles et d'opportunités. Dans une des rares études sur le sujet, Carrier, Cadieux et Tremblay (2010) adopté cette perspective en explorant l'efficacité de différentes techniques de créativité dans une démarche de recherche d'opportunités.

2.1.4 Capital social, réseaux et processus collectif d'identification d'opportunités

Dans une perspective collective, les réseaux sont multipliés, tout autant que le capital social en découlant. Pour l'entrepreneur, le capital social s'avère une ressource aussi

importante que le capital financier ou le capital humain. Il est le complément contextuel du capital humain (Liao et Welsch, 2005) et est reconnu pour ouvrir de nouvelles possibilités en donnant accès à des informations utiles, fiables, exclusives et peu redondantes (Bruderl et Preisendorfer, 1998). Il sert aussi de mécanisme d'appropriation et de représentation de l'environnement (Johannisson, 1988; Weick, 1969) et certains considèrent que les individus dont le capital social est élevé tirent davantage profit de leur propre capital humain (Burt, 1997). Bien que le capital social soit différent des « relations sociales », les deux concepts sont très liés, puisque le capital social prend source dans la structure et le contenu des relations entre les acteurs sociaux (Adler et Kwon, 2002). Ainsi, le capital social peut offrir un accès à des informations variées mais fiables, à un sentiment d'appartenance, de loyauté et de confiance, de même qu'à des relations d'entraide permettant de réduire l'incertitude (Adler et Know, 2002; Callois, 2004). Les relations sociales de l'entrepreneur ont donc un impact sur ses capacités à identifier des opportunités (Chabaud et Ngijol, 2005; 2010). Il semble qu'en faisant appel à de l'aide extérieure, par le biais d'un réseau, l'individu puisse augmenter sa capacité à identifier une opportunité. Bien que les travaux récents de Chabaud et Ngijol mettent l'accent sur l'importance des liens forts, les travaux antérieurs soulignent plutôt le poids aux liens faibles (Arenius et De Clercq, 2005; Davidsson et Honing, 2003; Singh *et al.*, 1999). Quoi qu'il en soit, certains entrepreneurs par le biais de mentors, de conseillers ou de brainstorming sont parvenus à identifier des opportunités d'affaires qu'ils n'auraient pas identifiées autrement (Ozgen et Baron, 2007; Orwa, 2003). On peut donc dire que c'est sur la base des bénéfices du capital social et des réseaux que la démarche collective d'identification d'opportunités prend son sens.

3. La méthodologie

Le design du projet de recherche a reposé sur une démarche de théorisation enracinée, réalisée en trois vagues. La théorisation enracinée a pour objectif premier de générer une théorie « ancrée » dans les données empiriques. Elle doit avoir une portée pratique, un souci de refléter le concret et correspondre à la réalité observée (Strauss et Corbin, 1998). C'est pourquoi, l'utilisation de cette stratégie de recherche nécessite de faire table rase des théories existantes et d'aborder le sujet sans cadre préalablement défini.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes attardés aux « démarches ». Selon notre définition, nous avons cherché à répertorier, pour notre échantillon : des démarches pour lesquelles un ensemble d'individus issus de différents groupes d'acteurs d'un milieu collabore pour identifier des opportunités entrepreneuriales viables pour ce milieu, ces dernières pouvant mener à la création de nouvelles activités économiques. Au total ce sont cinq cas de démarches collectives d'identification d'opportunités qui ont été étudiés par le biais d'entretiens semi-structurés et d'une analyse de la documentation disponible sur ces initiatives. L'échantillon est composé de cas reflétant des contextes régionaux variés. Pour chacune des vagues, les cas étaient identifiés, les données collectées et les entretiens retranscrits. La retranscription rapide des entretiens après la collecte de données a d'ailleurs permis d'orienter le choix des cas à ajouter à notre échantillon¹. Au total, ce sont 28 entretiens qui ont été réalisés, d'une durée moyenne de 45 minutes.

¹ La théorisation enracinée suggère un échantillon théorique, qui se définit au cours de la recherche, selon les besoins.

Les entretiens ont été enregistrés et les notes d'entretiens ont été retranscrites en totalité. Tout le matériel a par la suite été importé dans Nvivo, un logiciel d'analyse de données qualitatives. La procédure proposée en théorisation enracinée en est une de comparaison constante, i.e. que chaque nouvelle donnée est comparée à la théorie émergente. Voulant respecter le principe de théorisation enracinée suggérant de ne pas utiliser de catégories préalablement définies, nous avons codé chacun des comptes-rendus intégraux, l'un après l'autre, extrait par extrait, sous forme de *nœuds* (Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1990, 1998; Turner, 1981), lesquels ont mené au développement d'un *arbre de nœuds*. L'arbre de nœuds permet de regrouper des codes selon une certaine logique hiérarchique, allant du plus général au plus spécifique.

3.1 La description de l'échantillon

Avant d'entreprendre la présentation des résultats à proprement parler, il nous semble important de présenter brièvement les cinq cas de démarches étudiées dans le cadre du projet.

Cas MONTs. Un organisme en développement économique décide de mettre en place une activité de mobilisation autour de la réalisation de son plan stratégique. Pour ce faire, il entreprend une démarche impliquant des gens du milieu dans le but d'identifier des projets d'affaires porteurs pour la région, lesquels projets s'inscriront dans les objectifs stratégiques de l'organisme pour les cinq années à venir. Pour entreprendre son projet, la direction fait appel à une ressource externe (consultant) afin de coordonner l'activité de consultation publique. Quelques mois plus tard, le plan stratégique est déposé, comprenant au total 16 objectifs (opportunités) tirés des projets générés et sélectionnés par les différents comités de consultation.

Cas TEMPÊTE. Alors que la région connaît un certain niveau de morosité, un organisme entreprend un projet intitulé « Opportunités d'affaires ». L'objectif est fort simple : dégager une banque d'opportunités d'affaires potentielles pour de futurs promoteurs intéressés à démarrer une entreprise dans la région. Dans une première phase, la population d'affaires a été sondée sur les besoins non comblés des entreprises de la région et les produits et services manquants et la population en général a été invitée à soumettre ses idées dans le cadre d'un concours. Dans un deuxième temps, intervenants et gens d'affaires ont été réunis dans le cadre d'un souper « Tempête d'idées » pour identifier des idées d'affaires porteuses. Au final, plus d'une quarantaine d'idées ont fait l'objet d'études de préféabilité et ont été répertoriées dans une liste diffusée au grand public.

Cas CHANTIER. Inspiré par sa participation à une conférence sur le développement économique, un homme d'affaires remporte une campagne électorale sur le thème de la prise en charge du développement économique par la population. Il propose à ses concitoyens d'amorcer un important changement de mentalité : « Maîtres de notre développement ». C'est dans ce contexte qu'une vaste initiative prend forme. Suscitant la mobilisation des gens d'affaires du milieu et de la population en général, la démarche entreprise cherche à identifier et soutenir le développement de projets pouvant générer de l'activité économique dans la communauté. Elle poursuit notamment l'objectif de recueillir 1000 idées de projets d'entreprise, espérant que de ce nombre, certains se concrétisent.

Cas IDEE. C'est dans le cadre de la planification stratégique d'un organisme de développement économique que le plan IDEE prend forme. Tous les quatre ans, l'organisme doit réaliser un exercice stratégique. Avec l'arrivée d'un nouveau directeur, et constatant le manque d'ancrage dans la plupart des exercices de planification, l'organisme décide de modifier son approche. Il projette alors de reprendre les orientations identifiées dans la planification précédente, et entreprend une vaste consultation auprès des citoyens, de façon à identifier et à prioriser des projets de développement concrets. De l'exercice, 39 projets ont été retenus et font partie d'un plan détaillé de développement réparti sur cinq ans.

Cas BOA. S'inspirant d'une démarche réalisée dans une autre région, un organisme de développement économique entreprend de développer une banque d'opportunités d'affaires pour sa région. Nous sommes alors à une époque de grands changements, offrant de nouvelles possibilités sur le plan économique. Voulant faire ressortir les idées de projets potentiels dans la région, l'organisme organise une activité regroupant des partenaires et des gens d'affaires pour cibler des opportunités d'affaires potentielles.

4. Les résultats

Dans cette section, nous présentons les résultats de notre analyse quant à la performance des démarches collectives d'identification d'opportunités. L'analyse a permis de dégager plusieurs niveaux de résultats (idées, climat et apprentissages). Nous avons également mesuré et comparé les résultats obtenus dans chacun des cas et tenté de comprendre les différences de performance des démarches réalisées.

4.1 Plusieurs niveaux de résultats

Une démarche d'identification d'opportunités doit vraisemblablement avoir pour objectif d'identifier des opportunités, et ce, dans le but de stimuler la création de nouvelles entreprises ou de nouvelles activités, lesquelles créent de la valeur et des emplois. L'analyse des résultats montre cependant que les retombées ne se limitent pas seulement aux opportunités identifiées. L'analyse des cinq cas a permis de faire ressortir trois grandes catégories de résultats, que nous appelons ici des gains : gains liés aux idées, gains liés au climat et gains liés aux apprentissages. Ils sont explicités dans la figure 1.

Figure 1
Trois catégories de gains engendrés par les démarches collectives d'identification d'opportunités

Idées	• Idées générées • Idées évaluées/Opportunités retenues • Opportunités développées/exploitées
Climat	• Mobilisation • Optimisme • Dynamisme
Apprentissages	• Individuels (sensibilisation aux opportunités et au développement, développement de connaissances, de réseaux) • Collectifs (capacité de travail en commun, culture entrepreneuriale, métamorphose des réseaux)

4.1.1 Les gains liés aux idées

On retrouve sous cette catégorie l'ensemble des idées générées lors de l'exercice collectif, lesquelles sont à ce stade perçues comme des opportunités. Tel que présenté dans le tableau 1, elles ont été réparties en huit (8) catégories.

Tableau 1

Description des catégories d'idées/opportunités répertoriées dans l'analyse des cas de démarches

CATÉGORIE	DESCRIPTION	EXEMPLES
Entreprise individuelle ou activité nouvelle (EI)	Idées suffisamment développées pour mener à la création d'une entreprise nouvelle ou encore d'une nouvelle activité dans une entreprise existante.	✓ Construction de condos de luxe ✓ Fabrication de décoration de Noël ✓ Création de logiciels
Projet collectif (EC)	Idées dont la dimension collective est explicite.	✓ Coopérative de travailleurs en informatique ✓ Ferme collective ✓ Coopérative d'énergie verte
Soutien au développement (SD)	Idées dont la finalité n'est pas la création d'une nouvelle activité commerciale, mais visant plutôt le soutien au développement économique.	✓ Formation sur la relève d'entreprise ✓ Promotion du commerce électronique ✓ Colloque sur le milieu agricole et agroalimentaire
Économie sociale, culturelle et communautaire (ESC)	Idées portant sur des activités de nature sociale, culturelle ou communautaire.	✓ Coopérative de santé ✓ Festival du film ✓ Stages d'insertion pour accessibilité à l'emploi
Recherche et développement (RD)	Idées se rapportant au besoin d'approfondir les connaissances et de développer des innovations pour ensuite les exploiter à des fins commerciales.	✓ Recherche et développement sur le « bouchon de forage » ✓ Trouver des dérivés de sous-produits aux huiles essentielles ✓ Développer le concept de piscine flottante pour chalet
Exploitation, élevage, culture (EX)	Idées référant à des possibilités de nouvelles exploitations, cultures, ou élevage.	✓ Culture de rhubarbe ✓ Culture de champignons ✓ Pisciculture de dorés
Transformation et manufacture (TR)	Idées générales liée à la transformation et au secteur manufacturier, mais nécessitant davantage de développement.	✓ Transformation bioalimentaire ✓ Recyclage des résidus marins ✓ Transformation du cèdre
Aménagement (AM)	Idées visant l'aménagement des espaces publics sur le territoire pour exploiter les possibilités touristiques ou augmenter la qualité de vie.	✓ Aménagement de l'avenue commerciale ✓ Construction d'un belvédère ✓ Sentiers d'interprétation

Lors de la phase d'idéation, des idées ont été générées. Chacune des démarches, selon la formule retenue, a permis de générer un nombre d'idées dans chacune des catégories. Le tableau 2 présente en détail le nombre d'idées générées dans chacun des cas, dans l'ensemble et pour chacune des huit (8) catégories présentées ci-haut². Le tableau utilise les abréviations de chacune des catégories d'idées. Pour le cas TEMPÊTE, les documents consultés ne nous ont permis que de retracer le nombre total d'idées.

² Lorsque la documentation était disponible, l'ensemble des idées répertoriées ont été passées en revue. Certaines idées étaient compilées plus d'une fois, et les répertoires consultés n'incluaient pas certaines idées rejetées d'emblée suite à l'évaluation.

Tableau 2
Bilan détaillé des idées générées dans chacun des cas

	MONTs		TEMPÊTE		CHANTIER		IDEE		BOA	
Nombre	141		435		701		90		108	
Catégories										
EI	36	26%	N/D		338	48%	1	1%	77	71%
EC	3	2%			25	4%	5	5%	0	0%
SD	54	38%			124	18%	39	43%	3	3%
ESC	22	16%			34	5%	35	39%	5	5%
RD	0	0%			33	5%	1	1%	4	4%
EX	10	7%			39	6%	2	2%	4	4%
TR	13	9%			83	12%	1	1%	14	13%
AM	3	2%			25	4%	6	7%	1	1%

Le plus grand nombre d'idées générées revient au cas CHANTIER (701 idées) et au cas TEMPÊTE (435). Les autres cas ont généré entre 90 et 141 idées. Au-delà du nombre, on constate certaines différences entre les cas par rapport aux catégories d'idées générées. On retrouve une proportion élevée d'idées d'entreprises ou d'activité nouvelle (EI) dans les cas CHANTIER et BOA, alors que les autres cas ont généré davantage d'idées de soutien au développement (SD).

Au-delà des idées générées, il est intéressant de se pencher sur les idées retenues après évaluation dans les différents cas. Elles constituent les opportunités qui ont été, selon les cas, diffusées et approfondies pour être développées. De la même façon que dans le tableau précédent, le tableau 3 présente le détail des idées retenues dans chacun des cas.

Tableau 3
Bilan détaillé des opportunités retenues dans chacun des cas

	MONTs		TEMPÊTE		CHANTIER		IDEE		BOA	
Nombre	16		45		36		39		27	
Catégories										
EI	1	6%	19	42%	23	64%	0	0%	21	79%
PC	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	0	0%
SD	8	50%	3	7%	5	14%	20	51%	0	0%
ES	1	6%	3	7%	0	0%	9	23%	2	7%
RD	2	12,5%	0	0%	1	3%	1	3%	0	0%
EX	1	6%	13	29%	1	3%	2	5%	2	7%
TR	1	6%	7	15%	5	14%	1	3%	2	7%
AM	2	12,5%	0	0%	1	3%	6	15%	0	0%

C'est dans le cas TEMPÊTE que le nombre d'opportunités retenues a été le plus important. Deux éléments expliquent cette situation. D'abord, nous l'avons mentionné, le nombre d'idées générées était parmi les plus élevés. Par ailleurs, le cas TEMPÊTE a utilisé une orientation où l'objectif était de munir les entrepreneurs potentiels d'une banque d'opportunités. Il était donc normal dans ce cas de recenser toutes les idées présentant un potentiel intéressant. Au contraire, les cas MONTs et IDÉE ont adopté une approche où les opportunités retenues ont été intégrées au plan d'action de l'organisme. Pour être réaliste dans leur planification, les organismes ont dû, dans ces cas, retenir un nombre plus restreint d'idées. Finalement, dans le cas CHANTIER, on retrouve un nombre assez restreint d'idées retenues, considérant les 701 idées générées. Dans le cadre de la démarche CHANTIER, les idées retenues correspondent aux idées ayant fait l'objet d'une « tables produits », sur laquelle l'idée était approfondie avec un comité d'experts et de spécialistes. Pour retenir une idée, le critère principal était, dans

ce cas, la présence d'un promoteur pour développer l'idée. Ce critère explique la faible proportion d'idées retenues.

On constate également que les cas CHANTIER et BOA, tout comme TEMPÊTE, comptent encore une plus forte proportion d'idées d'entreprises individuelles ou de nouvelles activités (EI) que les autres. Dans les cas MONTS et IDEE, ce sont plutôt des idées de soutien au développement (SD) et d'économie sociale, culturelle et communautaire (ESC) qui ont été retenues. Cette situation est liée au fait qu'un plus faible nombre d'idées de cette catégorie a été généré. Toutefois, il est intéressant de rappeler que dans le cas MONTS, l'évaluation a fait l'objet d'un processus collectif. On peut donc supposer que les idées retenues sont en lien avec les préoccupations du milieu.

La volonté étant de générer des résultats concrets, il importe de regarder de plus près les opportunités exploitées dans chacun des cas. Le tableau 4 présente les opportunités développées dans le cadre de l'initiative collective pour identifier des opportunités entrepreneuriales. Malheureusement, les informations relatives aux idées développées dans les cas CHANTIER et BOA n'ont pu être compilées. Toutefois, les propos des répondants laissent croire qu'un faible nombre des idées retenues ont été exploitées.

Tableau 4
Bilan détaillé des idées développées dans chacun des cas

	MONTS		TEMPÊTE		CHANTIER	IDEE		BOA
Nombre	6 (37,5%)		20 (40%)			27 (68%)		
Catégories								
EI	0	0%	8	40%	N/D	0	0%	N/D
PC	0	0%	0	0%		2	5%	
SD	3	50%	1	5%		14	35%	
ES	1	17%	1	5%		6	15%	
RD	0	0%	0	0%		1	2,5%	
EX	0	0%	7	35%		2	5%	
TR	0	0%	3	15%		0	0%	
AM	2	33%	0	0%		2	5%	

Les données reposent essentiellement sur l'information obtenue des personnes responsables de ces démarches dans leur milieu. Certaines de ces idées ont été développées et après un certain temps abandonnées; elles ont toutefois ici été considérées comme des idées développées. Il est par ailleurs difficile de compiler les idées développées puisque, comme le mentionnent plusieurs répondants, les idées ont parfois été développées par des entreprises existantes ou encore par des promoteurs individuels n'ayant pas fait appel directement aux services des organismes après la diffusion des idées.

Sur la base des informations recueillies, TEMPÊTE a obtenu le plus haut niveau de création d'entreprises nouvelles. Toutefois, le meilleur niveau d'efficacité, c'est-à-dire la proportion des opportunités retenues ayant finalement été développées, revient au cas IDEE. Dans l'ensemble, 68% des opportunités retenues ont été développées; on retrouve parmi elles plusieurs idées de soutien au développement (SD), mais aussi des projets d'économie sociale, culturelle et communautaire (ESC), des projets collectifs (EC) de même que des projets d'exploitation (EX) et de transformation (TR). Les projets concrétisés dans le cas MONTS relèvent davantage du soutien au développement (SD) et de l'aménagement (AM).

4.1.2 Les gains liés au climat

Au-delà des idées, les démarches collectives d'identification d'opportunités ont engendré des gains liés au climat. En effet, en regroupant les différents groupes d'acteurs et en les impliquant dans une démarche de participation active au développement, certaines des expériences étudiées ont permis de favoriser la mobilisation, de créer un dynamisme et de semer un climat d'optimisme dans la collectivité. L'encadré 1 illustre les gains liés au climat.

Encadré 1

Illustrations des gains liés au climat

POSITIVISME

« Ça nous amène un milieu où les gens sont plus enthousiastes. Et quand il y a un sceptique, les gens alentour vont lui parler... » (extrait de CHANTIER-V7)

« Ça a créé un climat d'optimisme. Quand on brasse des idées et qu'on met des gens en lien, ça ouvre des horizons et ça crée des possibilités. Des gens qui hésitaient se sont peut-être lancés » (extrait de TEMPÊTE-V1)

MOBILISATION

« vraiment le réseau qui a ramassé ce projet là et qui l'a entraîné. Ça a été comme une vague en ville, même ceux qui ne voulaient pas embarquer, ils se faisaient ramasser par la vague. » (extrait de CHANTIER-V1)

« Le processus doit être continu. On a fait une étape. La mobilisation était déficiente. Et c'est un élément clé. Maintenant on peut aller plus loin. » (extrait de IDEE-V5)

DYNAMISME

« Il y avait une énergie qui s'est multipliée à travers ça. La population a été stimulée. Il y a eu les rappels par rapport aux journaux locaux, on en parle encore, un peu en post-mortem. » (extrait de CHANTIER-V2)

4.1.3 Les gains liés aux apprentissages

Finalement, certaines démarches ont généré des gains liés aux apprentissages individuels et collectifs. Comme le montre l'encadré 2, sur le plan individuel, les participants à la démarche et les personnes ayant bénéficié des outils (banque d'opportunités) élaborés ont pu développer leurs connaissances, se sensibiliser aux opportunités potentielles et construire leur réseau. D'autres ont également avoué s'être sensibilisés aux problématiques de développement économique et à l'entrepreneuriat.

Encadré 2

Illustrations des gains liés aux apprentissages individuels

DÉVELOPPEMENT DE CONNAISSANCES

« C'est sûr que ces moments là, ce sont des moments privilégiés parce que tu accumules de l'information. » (extrait de MONTS-V2)

« Ça nous a permis d'évaluer les services donnés en sous-traitance et de cibler les fuites commerciales. » (extrait de TEMPÊTE-V3)

SENSIBILISATION AUX PROBLÈMES DE DÉVELOPPEMENT

« Ils ont habileté les gens à se présenter comme des ambassadeurs de leur région. » (extrait de CHANTIER-V4)

« Franchement, je me suis senti ben loin de leur souci quand j'ai appris qu'il y avait des épiceries qui fermaient localement (...) psychologiquement ça m'a réveillé un peu sur l'état de la situation. » (extrait de IDEE-V4)

Sur le plan collectif, la mise en place d'une telle démarche d'identification d'opportunités peut favoriser le développement de comportements au sein de la

collectivité comme la capacité de travailler en commun (voir encadré 3). Elle génère aussi une métamorphose des réseaux existants par la création de nouveaux liens, auparavant inexistantes. Finalement, elle soutient le développement d'une culture plus entrepreneuriale, basée sur l'initiative et l'action.

Encadré 3

Illustrations des gains liés aux apprentissages collectifs

CAPACITÉ DE TRAVAIL EN COMMUN

« Pour moi le résultat ne tient pas tellement dans les projets qui ont été mis sur la table, comme dans le pas qui a été fait dans l'idée qu'il fallait un peu plus travailler ensemble pour réussir à faire quelque chose. » (extrait de IDEE-V2)

CULTURE DE PRISE EN CHARGE

« Ça a permis (...) de développer une culture d'implication. Dans nos assemblées générales, on a 100 personnes. Et on voit que ça se transmet à la nouvelle génération d'entrepreneurs. » (TEMPÊTE-V3)

MÉTAMORPHOSE DES RÉSEAUX

« Il y a le réseau de contacts qui s'est développé et qui nous permet aujourd'hui d'être très rapides dans la validation des idées et des opportunités. » (extrait de TEMPÊTE-V3)

Ainsi, on constate que différents types de retombées peuvent être engendrés par les démarches collectives d'identification d'opportunités.

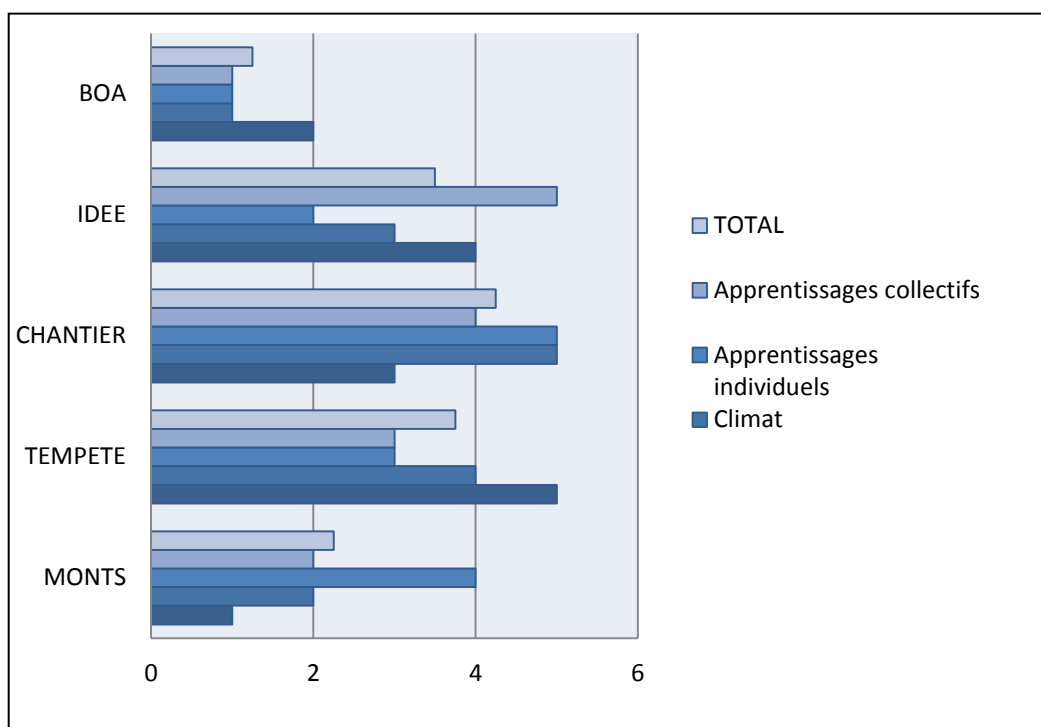
4.2 Comparaison de la performance des cinq démarches

Nous avons présenté l'ensemble des gains observés, mais ces derniers n'ont pas eu la même importance dans tous les cas. En effet, en comparant les cinq cas de démarches, on constate que certains ont obtenu davantage de gains liés aux idées, alors que d'autres ont plutôt obtenus des gains liés au climat. Nous avons cherché à comparer les cas de démarches à l'égard des résultats et des retombées engendrées par la réalisation d'une démarche collective d'identification d'opportunités. Pour ce faire, sur la base des données analysées, nous avons classé les cas en leur attribuant une note allant de 1 à 5 (un étant le plus faible) pour chacune des catégories de gains : idées, climat, apprentissages individuels et apprentissages collectifs. La figure 2 présente les résultats de cette comparaison.

Le graphique permet de constater que les trois démarches dont les gains sont les plus élevés sont 1) CHANTIER, 2) TEMPÊTE et 3) IDEE. Cependant, bien que chacune d'entre elles ait permis de générer des gains importants, ils ne sont pas tous de même nature. Le cas CHANTIER se démarque des autres par les gains obtenus en lien au climat. Ce résultat peut s'expliquer par l'importante implication de leaders du milieu des affaires dans cette démarche, par la mise en place d'un processus continu et la réalisation de nombreux événements promotionnels et mobilisateurs. De son côté, le cas TEMPÊTE se caractérise par les gains liés à l'émergence de projets, notamment dans des entreprises existantes ou encore par l'émergence de nouveaux entrepreneurs. La culture entrepreneuriale dans ce milieu était déjà très bien établie lors de la mise en place de la démarche, ce qui a certainement pu faciliter l'obtention de tels résultats. Finalement, la démarche du cas IDEE, elle aussi figurant parmi les plus profitables, a notamment permis des apprentissages collectifs importants. Les cas MONTS et BOA ont été les moins profitables sur les différents plans. Cependant, dans le cas MONTS, l'ampleur de l'exercice de préparation, lequel a reposé sur l'établissement d'un

diagnostic et d'une recherche importante d'informations, a permis de générer des gains liés aux apprentissages individuels. Les participants ont pu se sensibiliser aux opportunités et développer leurs connaissances en lien avec le milieu et les différents secteurs d'activité. Dans le cas BOA, malgré la faible efficacité de la démarche globale, un nombre non négligeable d'idées, notamment de nouvelles entreprises et de nouvelles activités, a pu être identifié.

Figure 2
Niveau et types de résultats atteints dans chacun des cas



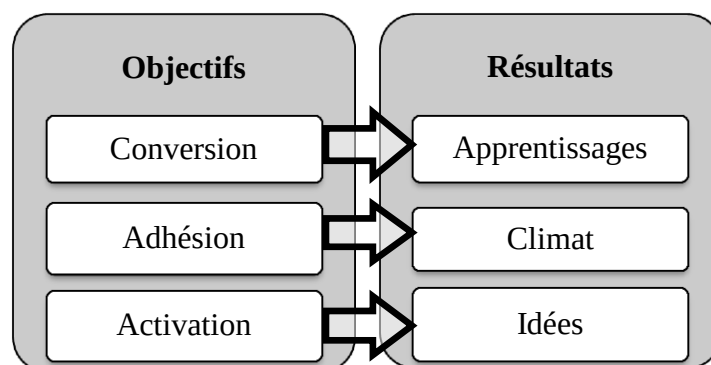
5. Comment évaluer la performance des démarches?

5.1. La performance dépend de nos objectifs de départs

Dans l'étude des démarches, il est ressorti clairement que l'évaluation des résultats et des retombées était difficile et parfois ambiguë. Dans beaucoup de cas, les attentes de la population et des participants étaient très élevées, surtout quant aux retombées concrètes et tangibles telles que la création d'entreprise, la création d'emploi, etc. Cependant, la finalité des démarches n'était pas toujours la création de nouvelles entreprises ou la création d'emplois; beaucoup poursuivaient d'abord et avant tout des objectifs de diversification de l'économie, de sensibilisation et d'implication de la population dans le développement de leur collectivité. Or ces objectifs ne s'évaluent pas avec les mêmes indicateurs. La figure 3 met en relation les trois catégories d'objectifs et les trois catégories de résultats observés permettant d'en évaluer l'atteinte.

Figure 3

Trois catégories d'objectifs poursuivis et les catégories de résultats associés



Pour mieux juger de l'efficacité des démarches, il importe de se reporter aux objectifs poursuivis. Par ailleurs, les idées générées dans les démarches sont orientées par le contexte dans lequel elles sont mises en place. Si la culture entrepreneuriale est faible et que les conditions de base au développement entrepreneurial ne sont pas présentes, il est normal que les idées générées soient davantage liées au « soutien au développement ». Au contraire, dans un milieu où la culture entrepreneuriale est plus forte, il est également logique de voir émerger des idées d'entreprises et de nouvelles activités. Par ailleurs, les objectifs des démarches étant généralement en lien avec le contexte, on constate une cohérence entre les objectifs poursuivis, les idées générées et les gains découlant des démarches, comme le montre le tableau 5.

Tableau 5

Objectifs et gains de chacune des démarches

	MONTS	TEMPÊTE	CHANTIER	IDÉE	BOA
Objectifs	Conversion Adhésion	Activation Adhésion	Conversion Adhésion	Adhésion Activation	Conversion Activation
Idées générées	SD	EI	EI	SD-ESC	EI
Résultats	Apprentissage individuel	Idées Climat	Climat	Apprentissages collectifs	Apprentissage individuel

5.2. La performance : une question de mobilisation

L'analyse des facteurs liés à la dimension humaine a permis de faire ressortir un élément majeur du fonctionnement et de l'efficacité des démarches, et ce, quelle que soit l'approche utilisée. Il s'agit de la mobilisation des différents groupes acteurs. Parmi les cinq étudiés, les cas CHANTIER et TEMPÊTE sont les deux démarches où la mobilisation a été la mieux réussie. Cette mobilisation est au cœur du processus collectif d'identification d'opportunités. Elle permet d'une part d'assurer le fonctionnement de l'idéation, et d'autre part de maximiser les gains liés au climat. Et comme les démarches poursuivent toutes plus ou moins explicitement un objectif

complémentaire d'engagement et d'implication de la population, il importe de pouvoir susciter la participation et l'engagement d'un maximum de représentants du milieu. Dans le cas CHANTIER, la mobilisation a été rendue possible grâce au rôle important joué par les leaders du milieu. En plus, de nombreux efforts pour motiver les gens ont été réalisés, entre autres par le biais d'événements et d'activités spéciales. Le CHANTIER est cependant assez différent des autres dans la mesure où le travail des groupes s'est échelonné sur plusieurs mois. Dans le cas TEMPÊTE, considérant la crédibilité de l'organisme initiateur et la culture en place dans le milieu, cette mobilisation a semblé presque naturelle. Dans le cas IDEE, bien que l'organisme et son nouveau directeur en place aient une bonne crédibilité, la mobilisation a été déficiente, en raison de la culture du milieu. Il en est de même dans le cas MONTS. Finalement, pour ce qui est du cas BOA, la mobilisation n'a pas été recherchée, ce qui a certainement nui à la démarche et explique certainement les résultats plus faibles. Le tableau 6 reprend pour chacun des cas les caractéristiques de la mobilisation, des gains liés au climat et du bilan global.

Tableau 6

Niveau de mobilisation, gains liés au climat et bilan global de chacune des démarches étudiées

	MONTS	TEMPÊTE	CHANTIER	IDEE	BOA
Niveau de mobilisation	Déficient	Fort	Fort	Déficient	Faible
Gains liés au climat	Faible	Forts	Forts	Faibles	Faibles
Bilan	Résultats mitigés	Succès	Mitigé	Succès	Résultats mitigés

Il semble donc y avoir un lien important entre le niveau de mobilisation et d'une part les gains liés au climat et, d'autre part, le bilan global des démarches.

6. Conclusion

L'objet de cette communication était de présenter les résultats d'analyse d'une étude exploratoire portant sur l'identification d'opportunités dans un contexte collectif. Pour ce faire, cinq cas de démarches collectives d'identification d'opportunités, réalisées dans différentes régions du Québec, ont été analysés, plus spécifiquement sous l'angle de la performance. Nous avons d'abord montré que sur le plan théorique, la perspective collective d'un processus d'identification d'opportunités est intéressante, dans la mesure où elle peut palier à certaines difficultés individuelles (manque de créativité, manque d'information, style cognitif d'apprentissage, manque de réseaux et faiblesse du capital social, etc.). Cependant, sur le plan pratique, que retire-t-on de la mise en place de telles démarches. Réussit-on à identifier des opportunités? Au final, sont-elles exploitées, développées?

L'analyse a montré, dans un premier temps, qu'entre le nombre d'idées générées et le nombre d'idées exploitées, il y avait un très grand écart. Ce constat est cependant cohérent avec les résultats généralement obtenus dans le domaine de l'innovation, où pour 1000 idées brutes, deux produits seulement seront commercialisés. Nous avons également décelé des retombées complémentaires aux idées, mais non négligeable pour

un milieu qui met de l'avant de telles démarches. Ce sont les gains liés au climat et les gains liés aux apprentissages. En favorisant un meilleur climat et en développant la sensibilisation, les connaissances et les réseaux d'un milieu, on soutient, bien qu'indirectement, l'entrepreneuriat. De plus, les tableaux comparatifs permettent de constater que le nombre d'idées générées et la proportion d'idées retenues comme des opportunités potentielles, de même que le nombre qui en bout de ligne ont été exploitées et développées, varie considérablement selon les démarches. Les catégories d'opportunités, de même que le niveau de gains liés au climat et aux apprentissages diffèrent également selon les cas. Nous avons cherché à comprendre cet écart. Bien sûr certains éléments contextuels ont une influence. Mais nous retrouvons une première constante : le niveau de mobilisation. Selon l'analyse, ils s'avèrent essentiel pour assurer la performance de ce type de démarche que la mobilisation soit réussie. De plus, on constate que la nature des idées, notamment, est très ancrée dans les besoins et la nature du milieu. Il faut en ce sens avoir des attentes cohérentes en fonction du contexte (niveau de culture entrepreneuriale, niveau des besoins sociaux/communautaires). Ce sont là quelques éléments permettant de mieux comprendre les résultats des démarches et d'analyser plus justement la performance de ces pratiques, en tenant compte de plusieurs indicateurs.

Notre recherche comporte bien sûr certaines limites. Les démarches étudiées dans notre échantillon ne nous ont permis que de recueillir des informations rétrospectives. Dans un tel contexte, il est possible que les répondants aient présenté un biais de « recollection ». Il est donc probable qu'à des niveaux plus ou moins élevés, les répondants, en raison du recul, aient oublié des informations, modifié ou nuancé leur perception. Pour minimiser l'impact de ce biais sur nos données, nous avons réalisé des entretiens avec plusieurs personnes pour chacun des cas, et surtout, nous avons comparé leurs propos avec une quantité importante de documents, qui a permis d'enrichir les résultats.

Les résultats amènent également des questionnements qui mériteront des approfondissements. Existe-t-il un profil d'opportunités selon le milieu, la culture et la structure économique? Est-il possible de dégager des profils de démarche? En fonction de quels critères peut-on le faire? Cette étude constitue ne constitue qu'un premier pas, mais les contributions tant au plan scientifique que pratiques devraient nous permettre éventuellement de poursuivre la recherche en identifiant les conditions gagnantes de telles pratiques. À plus long terme, une recherche action avec des organismes intéressés à structurer de telles démarches devrait permettre de nouvelles avancées.

Références

- Alfonseca, E. Carro, R., Martin, E., Ortigosa, A. et Paredes, P. (2006). «The Impact of Learning Styles on Student Grouping for Collaborative Learning: A Case Study». *User Modelling and User-Adapted Interaction*, Vol. 16, No. 3-4, 377-401.
- Adler, P. et Kwon, S. (2002). « Social Capital: Prospects and new concept », *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, 17-40.
- Ardichvili, A. et R. N. Cardozo (2000), « A model of the entrepreneurial opportunity recognition process », *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 8, No. 2, p. 103-119.
- Ardichvili, A., R. N. Cardozo et S. Ray (2003), « A theory of entrepreneurial opportunity identification and development », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 1, p. 105-123.
- Arenius, P. et D. Clercq (2005), « A network-based approach on opportunity recognition », *Small Business Economics*, Vol. 24, No. 3, p. 249-265.
- Baron, R.A. et Ensley, M.D. (2003). « Cognitive foundations of opportunity recognition: identifying the opportunity prototypes of repeat entrepreneurs », In W.D. Bygrave, C.G. Brush, J.Fiet, P.G. Greene, R.T. Harrison, M. Lerner, G.D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Baron, R. A. et M. D. Ensley (2006), « Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs », *Management Science*, Vol. 52, No. 9, p. 1331-1344.
- Baron, R.A. (1998). « Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people », *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 4, p. 275-294.
- Berger-Douce, S. (2005). Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective. *Revue Internationale PME*, Vol. 18, No. 3-4, p. 93-123.
- Bruderl, J. et Preisendorfer, P. (1998). « Network support and the success of newly founded businesses ». *Small Business Economics*, Vol. 10, No. 3, p. 213-225.
- Burt, R.S. (1997). « The contingent value of social capital ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 2, p. 339-365.
- Callois, J. (2004), « «Capital social et développement économique local: pour une application aux espaces ruraux français» », *Revue d'économie régionale et urbaine*, Vol. 4, p. 551-578.
- Carrier, C., Cadieux, C. et Tremblay, M. (2010). « Créativité et génération collective d'opportunités. Quelles techniques pour soutenir l'idéation? », *Revue Française de gestion*, Vol 36 , No. 206), p. 113-127.
- Chabaud, D. et K. Messeghem (2010), « Le paradigme de l'opportunité. Des fondements à la refondation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, No. 206, p. 93-112.
- Chabaud, D. et J. Ngijol (2010), « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 38, No. 206, p. 129-147.
- Christensen, P., Madsen, O. et Peterson, R. (1994). « Conceptualizing Entrepreneurial Opportunity Identification », In G.E. Hills (dir.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*, London: Quorum Books.
- Corbett, A.C. (2005). « Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, No 4, p.473-491.

- Corbett, A.-C. (2002). « Recognizing high-tech opportunities: a learning and cognitive approach », In W. D. Bygrave, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M. Lerner, G. D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of entrepreneurship* (p. 49-60). Wellesley, Mass.: Babson College.
- Craig, J. et Lindsay, N. (2001). « Quantifying « gut feeling » in the opportunity recognition process », In W. D. Bygrave, E. Autio, C.G. Brush, P. Davidsson, P.G. Greene, P.D. Reynolds et H.J. Sapienza (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research* (124-136). Wellesley, Mass.: Babson College.
- Davidsson, P. et B. Honig (2003), « The role of social and human capital among nascent entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 3, p. 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*, Vol. 3, No. 3, p. 242-257.
- Dimov, D. (2003). « The nexus of individual and opportunity: Opportunity recognition as a learning process ». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson: MA. Babson College, p. 410–420.
- Dimov, D. (2010), « Nascent entrepreneurs and venture emergence: opportunity confidence, human capital, and early planning », *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 6, p. 1123-1153.
- Fiet, J.O., Piskounov, A. et Patel, P.C. (2005). « Still Searching (Systematically) for Entrepreneurial Discoveries », *Small business economics*, Vol. 25, No. 5, p. 489 – 504.
- Gaglio, C. M. (2004), « The Role of Mental Simulations and Counterfactual Thinking in the Opportunity Identification Process », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, No. 6, p. 533-552.
- Gasse, Y., Diochon, M. et Menzies, T. (2003). « Les entrepreneurs naissants dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise », In *Actes de la conférence de l'Association des sciences administratives du Canada*, Halifax, Canada, 14-17 juin 2003.
- Hills, G. E., Shrader, R. C. et 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 and K. Shaver (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (p. 216-227). 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* (168-182). Wellesley, MA: Babson College.
- Julien, P.-A. (1996). Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information. *Revue Internationale PME*, Vol. 9, No. 3-4, p.149-178.
- Kaish, S. et B. Gilad (1991), « Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness », *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, No. 1, p. 45-61.
- Kirzner, I. M. (1979), *Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, USA, 274 p.
- Ko, S. et J. Butler (2003). « Alertness, bisociative thinking ability, and discovery of entrepreneurial opportunities in Asian hi-tech firms ». *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson: Babson College, p. 421-429.
- Ko, S. et J. E. Butler (2007). « Need for Cognition, Alertness and Entrepreneurial Opportunity Identification ». *Academy of Management Meeting*, Philadelphia, USA, August 3-9.

- Krueger, N.F. et Dickson, P.R. (1994). « How believing in ourselves increases risk-taking perceives self-efficacy and opportunity recognition », *Decision Sciences*, Vol. 25, No 3, p. 385-400.
- Liao, J. et Welsch, H. (2005). « Roles of Social Capital in Venture Creation: key dimensions and research implications », *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 4, p. 345-362.
- McMullen, J.S. et Shepherd, D. (2002). Action Bias and Opportunity Recognition: An Empirical Examination of Entrepreneurial Attitude as Regulatory Focus. In W. D. Bygrave, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M. Lerner, G. D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Orwa, B. O. (2003). *An examination of factors influencing entrepreneurial opportunity identification process*. Doctoral thesis, Illinois University, Urbana Champaign, Illinois, U.S.A.
- Ozgen, E. (2003). *Entrepreneurial opportunity recognition: information flow, social and cognitive perspectives*. Unpublished doctoral dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, NY
- Ozgen, E. et R. A. Baron (2007), « Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums », *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, No. 2, p. 174-192.
- Palich, L.E. et Bagby Ray D. (1995). « Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom ». *Journal of Business Venturing*, 1995, Vol. 10, No. 6, p.425-438
- Paulus, P.B. (2000). « Groups, teams and creativity : the creative potential of idea-generating groups », *Applied Psychology: an international review*, Vol 49, No. 2, p. 237-262.
- Puhakka, V. (2006), « Effects of social capital on the opportunity recognition process », *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 14, No. 2, p. 105-124.
- Shane, S. (2000), « Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities », *Organization Science*, Vol. 11, No. 4, p. 448-469.
- Shane, S. (2003), *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Edward Elgar Pub., Massachusetts, USA.
- Shane, S. et S. Venkataraman (2000), « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, p. 217-226.
- Shepherd, D. et D. DeTienne (2001). « Discovery of opportunities: Anomalies, accumulation and alertness ». *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Wellesley, MA.
- Shepherd, D. et D. DeTienne (2005), « Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, No. 1, p. 91-112.
- Short, J. C., D. J. Ketchen, C. L. Shook et R. D. Ireland (2010), « The concept of “opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges », *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, p. 40-65.
- Singh, R. P. (2000), *Entrepreneurial Opportunity Recognition Through Social Networks*, Garland Publishing Inc., New York, 195 p.
- Singh, R. P., G. E. Hills, R. C. Hybels et G. T. Lumpkin (1999). « Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs ». *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson, MA.
- Strauss, A.L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

- Strauss, A., et Corbin, J. (1998a). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2e éd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Strauss, A., et Corbin, J. (1998b). « Grounded theory methodology »: An overview. In N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Strategies of qualitative inquiry* (p. 273-285). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Turner, B.A. (1981). « Some practical aspects of qualitative data analysis: One way of organizing the cognitive processes associated with the generation of grounded theory », *Quality and Quantity*, Vol. 15, No. 3, p. 225-247.
- Ucbasaran, D., P. Westhead et M. Wright (2008), « Opportunity identification and pursuit: does an entrepreneur's human capital matter? », *Small Business Economics*, Vol. 30, No. 2, p. 153-173.
- Ucbasaran, D., P. Westhead et M. Wright (2009), « The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs », *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 2, p. 99-115.
- Yu, T. F. L. (2001), « Entrepreneurial alertness and discovery », *The Review of Austrian Economics*, Vol. 14, No. 1, p. 47-63.
- Zietsma, C. (1999). « Opportunity knocks- or does it hide? An examination of the role of opportunity recognition in entrepreneurship ». 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*, p. 242-256. Wellesley, MA.: Babson College.