

# L'aide à la recherche d'opportunités d'affaires par les régions : une étude comparative<sup>1</sup>

Camille Carrier, INRPME, Université du Québec à Trois-Rivières  
Louise Cadieux, INRPME, Université du Québec à Trois-Rivières  
Maripier Tremblay, Université du Québec à Trois-Rivières

## Adresser toute correspondance à :

Camille Carrier  
Université du Québec à Trois-rivières,  
Dépt. des sciences de gestion  
C.P. 500, Trois-rivières  
Québec, G9A 5H7  
[Camille.Carrier@uqtr.ca](mailto:Camille.Carrier@uqtr.ca)  
Tel. : (819) 376-5011, # 3124  
Fax. : (819) 376-5079

## RÉSUMÉ

L'intérêt que portent les chercheurs à l'identification d'opportunité d'affaires a permis de générer plusieurs travaux dans lesquels la créativité est reconnue comme un élément important du processus. Le présent article fait état des résultats d'une recherche qui a comparé l'utilisation de trois techniques de créativité dans le cadre d'une séance d'idéation en groupe visant à identifier des idées d'affaires porteuses. Les résultats démontrent que les techniques les plus performantes se sont avérées le *unrelated stimuli* et le *mind-mapping*, la première ayant permis d'identifier le plus grand nombre d'idées totalement nouvelles et perçues comme potentiellement utiles tandis que la deuxième a été plus féconde en propositions d'adaptations de produits ou services déjà existants aux spécificités de la région. Considérant l'intérêt constant pour de nouveaux moyens de soutenir le développement entrepreneurial dans les régions de même que l'importance de la phase d'identification d'opportunité dans le processus entrepreneurial, les résultats, en plus de fournir des pistes d'action potentielles, ouvrent de nouvelles voies de recherche intéressantes.

## MOTS CLÉS

Opportunité, créativité, collectivité, développement, entrepreneuriat

---

<sup>1</sup> Les auteures désirent remercier très chaleureusement Lise Bourdages, commissaire industriel, ainsi que Sylvie Gélinas, propriétaire-dirigeante de Effervescence-Créativité-Innovation, et sa partenaire Caroline Lajoie qui ont collaboré de près à la présente étude.

## **L'aide à la recherche d'opportunités d'affaires par les régions : une étude comparative**

### **RÉSUMÉ**

L'intérêt que portent les chercheurs à l'identification d'opportunité d'affaires a permis de générer plusieurs travaux dans lesquels la créativité est reconnue comme un élément important du processus. Le présent article fait état des résultats d'une recherche qui a comparé l'utilisation de trois techniques de créativité dans le cadre d'une séance d'idéation en groupe visant à identifier des idées d'affaires porteuses. Les résultats démontrent que les techniques les plus performantes se sont avérées le *unrelated stimuli* et le *mind-mapping*, la première ayant permis d'identifier le plus grand nombre d'idées totalement nouvelles et perçues comme potentiellement utiles tandis que la deuxième a été plus féconde en propositions d'adaptations de produits ou services déjà existants aux spécificités de la région. Considérant l'intérêt constant pour de nouveaux moyens de soutenir le développement entrepreneurial dans les régions de même que l'importance de la phase d'identification d'opportunité dans le processus entrepreneurial, les résultats, en plus de fournir des pistes d'action potentielles, ouvrent de nouvelles voies de recherche intéressantes.

## INTRODUCTION

La création d'entreprises est considérée comme l'une des clés essentielles au dynamisme régional, comme un jalon du développement local et régional (Benneworth, 2004). L'entrepreneuriat est aujourd'hui au cœur de tous les modèles de développement. Mais pour que les nouvelles entreprises puissent contribuer au développement, il faut pouvoir soutenir leur création, leur survie et leur croissance, d'autant plus que leur disparition coûte cher (Sammut, 2003). De ce fait, en matière d'entrepreneuriat, la recherche de nouveaux moyens est constante, et les acteurs locaux ouverts à toute initiative pouvant avoir des retombées favorables (OCDE, 2003).

En matière de développement régional, la tendance est aujourd'hui au développement endogène, un concept associé à des termes comme régionalisme, identité régionale, développement par le bas (D'Arcy et Guissani, 1996). Au cœur de ce type de développement, l'entrepreneuriat côtoie des notions telles que l'éducation, la connaissance des potentialités individuelles et la créativité.

Par ailleurs, le processus entrepreneurial est aujourd'hui fortement associé à l'opportunité, à sa reconnaissance et son exploitation (Venkataraman, 1997; Shane et Venkataraman, 2000). En effet, qu'elles visent la création d'une d'entreprise ou tout autre type de projet, les opportunités entrepreneuriales ont une importance cruciale dans tout développement entrepreneurial. Non seulement les décisions prises lors de la phase d'identification d'opportunités ont un impact beaucoup plus grand que n'importe lesquelles des décisions prises dans les autres phases du processus (Long et McMullan, 1984), mais dans la perspective actuelle du développement régional, l'ancrage des entreprises dans leur milieu est essentiel. Lichtenstein et Lyons (2001) ont d'ailleurs proposé un changement de paradigme dans la façon de penser le soutien à l'entrepreneuriat. Les auteurs proposent un Système de Développement Entrepreneurial (SDE) qui, au-delà de fournir uniquement des services, favorise le développement d'entrepreneurs. Plutôt que d'attendre qu'un entrepreneur se présente avec son idée, le système a pour fonction de « recruter » des entrepreneurs qui ont les capacités d'exploiter des opportunités d'affaires, qui elles, ont été identifiées préalablement par le système. Pour un milieu, soutenir la recherche d'idées d'affaires porteuses pourrait donc être une façon d'assurer un meilleur développement entrepreneurial. Mais comment peut-on y arriver?

En matière d'opportunités, certains chercheurs attribuent un rôle important à la créativité dans l'identification des opportunités d'affaires (Hills *et al.*, 1999; Ardichvilli, 2003; DeTienne et Chandler, 2004). Considérant l'importance de l'idéation dans le processus créatif, on peut donc penser que l'utilisation de techniques créatives peut favoriser l'identification d'idées d'entreprises, d'opportunités d'affaires. Si tel est le cas, de façon plus concrète, quelle technique devrait-on favoriser dans ce genre d'exercice? Laquelle ou lesquelles permettent d'arriver à des résultats concluants? La question est d'autant plus pertinente qu'on ne peut que constater l'absence de recherches s'étant intéressées à l'utilisation des techniques de créativité dans un contexte d'idéation visant à identifier des idées d'affaires porteuses. La présente recherche vise en partie à combler cette lacune en comparant trois différentes techniques de créativité utilisées dans un processus d'idéation permettant d'identifier des idées d'affaires porteuses pour une région du Québec, le but ultime étant de discerner celle ou celles qui semblent donner de meilleurs résultats.

L'étude ici présentée a été réalisée dans une région qui fait face, comme plusieurs régions situées en périphérie des grands centres, à des problèmes de développement importants; des régions qui ont souvent été mono-industrielles pendant des années, reposant sur l'exploitation de ressources naturelles. Mais l'affaiblissement des ressources et la fermeture des principaux employeurs, combinées à l'exode des jeunes, obligent aujourd'hui ces régions à revoir leur développement, et à miser sur la diversification de leur économie. Dans ce contexte, la recherche d'idées d'affaires porteuses est une voie qui peut être explorée pour stimuler la concrétisation de nouveaux projets et stimuler le développement économique, d'où le fort intérêt et la grande implication de la commissaire industrielle<sup>2</sup> de la région de la Mauricie dans la réalisation de cette étude.

Dans un premier temps, nous examinerons les éléments du contexte théorique jugés utiles pour la présente recherche. En deuxième lieu, le cadre opératoire de la recherche sera précisé. La troisième section présentera les résultats de la recherche. Enfin, nous conclurons l'article avec une discussion des résultats, incluant les limites de l'étude et les voies de recherches futures suggérées.

---

<sup>2</sup> Le commissaire industriel a un rôle d'accompagnement dans le développement et la dynamisation du milieu économique au sein duquel il œuvre.

## 1. CONTEXTE THÉORIQUE

### 1.1 ENTREPRENEURIAT : D'UN PROCESSUS INDIVIDUEL À UN PROCESSUS COLLECTIF

En matière d'entrepreneuriat, on s'est beaucoup intéressé à l'individu entrepreneur, un être aux caractéristiques particulières; caractéristiques qui seraient à l'origine de la capacité et la volonté d'entreprendre. (Garfield, 1986; Silver, 1985; Lachman, 1980). Mais d'autres auteurs comme Aydalot (1986) par exemple, ont introduit l'hypothèse du rôle déterminant du milieu local à titre d'incubateur de l'innovation. Les énergies ne sont alors plus centrées sur l'entrepreneur, ni même son entreprise, mais plutôt sur le milieu et les mécanismes « capable of creating synergy and interrelations between players with a view to stimulating its innovational and adpational capabilities» (Maillat, 1998, p.7). Il s'agit d'une approche qui dépasse la frontière de *l'individu entrepreneur*. D'autres auteurs vont d'ailleurs dans le même sens. Par exemple, en parlant des districts industriels, D'Arcy et Giussani (1996) constatent que contrairement à la conception traditionnelle de l'entrepreneuriat, qui valorise l'action individualiste, l'entrepreneuriat y est davantage collectif : « Here entrepreneurship explicitly involves collaboration, wich in turn allows trust to emerge between the actors involved thereby contributing to the development of a more holistic concept of entrepreneurial culture » (p.166).

Plus concrètement, Haugh et Pardy (1999) ont récemment étudié le cas de projets entrepreneuriaux collectifs mis sur pied et supportés par des communautés de l'Écosse et visant la régénération de villages fragilisés au plan économique. Ce type d'initiatives génère une réflexion intéressante; partant de cette perspective, l'entrepreneuriat devient alors un phénomène collectif et n'est plus aussi individuel que ce que sa conception traditionnelle peut laisser croire. Ainsi, au-delà de l'individu entrepreneur, il existe alors une *collectivité entrepreneure*. La création n'est alors plus le résultat d'un individu possédant des caractéristiques particulières mais bien le fruit d'une dynamique collective. Cette façon de concevoir l'entrepreneurship comme un acte collectif trouve d'ailleurs des appuis dans les expériences américaines comme Silicon Valley et la Route 138.

En poursuivant dans la même veine, l'identification d'opportunités pourrait alors être conçue comme un processus collectif, comme une construction collective. Ce faisant, il est envisageable de considérer une stratégie « collective » d'identification d'opportunités comme

une pratique potentiellement efficace pour susciter une dynamique entrepreneuriale viable au sein d'un milieu. Certains auteurs ont d'ailleurs commencé à développer cette avenue. À titre d'exemple, Venkataraman (2004) a démontré que la transformation de régions qui veulent soutenir le développement de l'entrepreneurship technologique doit être dynamisée par des facteurs plus intangibles que le simple capital de risque; il propose entre autres des actions collectives permettant de faire émerger de nouvelles idées, notamment par l'organisation de forums régionaux visant à identifier des opportunités spécifiques à une région donnée. Dans la même veine, Puglisi et Marvin (2002) affirment que le développement des régions passe forcément par le biais d'activités d'idéation visant à mieux anticiper le futur, ce qui encore là peut venir soutenir la détection d'opportunités d'affaires innovatrices.

Par ailleurs, considérant l'importance de la créativité dans le processus d'identification et la reconnaissance d'opportunité, et sachant que la créativité, notamment dans les organisations, est souvent centrée sur les groupes, il est envisageable de concevoir le processus de reconnaissance d'opportunité comme un processus créatif pouvant être vécu en groupe. Ainsi, l'entrepreneuriat et par le fait même la reconnaissance d'opportunité pourrait être en plus d'un acte individuel, un acte collectif. (Hills *et al.*, 1999).

## **1.2 LE CONCEPT DE CRÉATIVITÉ EN CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

Certains auteurs proposent bien sûr des définitions de la créativité susceptibles d'être appliquées dans de multiples contextes. Ainsi, par exemple, Amabile (1997) définit la créativité comme la production d'idées nouvelles et appropriées dans toutes les sphères de l'activité humaine, incluant les sciences, les arts, l'éducation, les affaires et la vie quotidienne. Cependant, plusieurs précisent bien que l'évaluation de la créativité s'avère essentiellement subjective. Par exemple, selon Ford (1996) et Csikszentmihalyi (1996), chaque domaine de même que chaque champ ont leurs propres critères pour établir le caractère plus ou moins créatif d'une idée, d'une œuvre ou d'un produit.

En contexte d'affaires, il ne suffit pas qu'une idée soit nouvelle ou originale pour être jugée créative. Il faut par surcroît qu'elle soit potentiellement utile, que ce soit pour les clients, les employés ou l'organisation elle-même. Conséquemment, aux fins de la présente recherche, nous adhérons à la définition de la créativité organisationnelle de Leonard et Swapp (1999)

qui la définissent comme la production d'idées nouvelles et potentiellement utiles pour l'organisation, ce qui sous-entend aussi pour ses employés et /ou ses clients.

### 1.3 LE CONCEPT D'IDÉATION

Le concept d'idéation étant utilisé à plusieurs reprises dans la présente communication, il importe de préciser le sens qui lui est ici donné. Tout d'abord, notons que la plupart des organismes de développement régional ayant commencé à mettre sur pied des clubs d'identification d'opportunités utilisent eux-mêmes ce terme pour désigner les séances de réflexion collectives tenues dans un tel but. Le terme est également en émergence dans la littérature. Ainsi par exemple, Karni et Shalev (2004) montrent que la créativité, tout en étant un processus individuel (les idées émergent dans la tête d'un individu) a davantage à être stimulée par un processus plus collectif, par exemple des séances de génération d'idées, qu'ils appellent processus d'idéation. Santanen, Briggs et De Vreede (2004) abondent dans le même sens. Selon eux, l'idéation est un processus par lequel on amène un groupe de personnes à générer un grand nombre de solutions face à un problème donné. Selon Garfield *et al.* (2001), le but premier d'une séance d'idéation est de créer un réservoir d'idées qui pourront ultérieurement être évaluées, et dont certaines seront implantées. L'idéation fait donc référence au processus de recherche d'idées, processus fréquemment supporté par l'utilisation de techniques de créativité.

### 1.4 LES TECHNIQUES DE CRÉATIVITÉ UTILISABLES EN CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Plusieurs études ont porté sur l'utilisation, en contexte organisationnel ou d'affaires, de séances d'idéation faisant appel à des techniques de créativité. La plupart ont été réalisées dans un contexte de résolution de problèmes ou de développement de produits; une seule, celle de Carrier (à paraître), s'est intéressée à l'utilisation de séances d'idéation dans un contexte entrepreneurial. Plus précisément, elle a développé une méthode combinant deux techniques de créativité, la carte mentale (*mindmapping*) et le groupe nominal, et l'a utilisée pour aider des entrepreneurs potentiels à mieux explorer leur idée d'affaires initiale.

Dans l'ensemble des études menées dans un contexte organisationnel plus large, la technique de créativité la plus fréquemment utilisée est clairement le *brainstorming*, une technique développée par Osborn (1957). À ce chapitre, une étude de Coates, Cook et Robinson (1996)

sur les pratiques d'idéation favorisées en contexte d'affaires a révélé que 87.9% des entreprises n'utilisaient encore que le *brainstorming*. Pourtant, comme le souligne McFadzean (1996), les résultats obtenus avec cette approche ont souvent été jugés plutôt décevants par les chercheurs s'y étant intéressés. Certains sont même allés jusqu'à affirmer qu'un brainstorming réalisé en groupe permettait de produire moins d'idées que le même exercice réalisé individuellement et à partir des mêmes règles (Mullen, Johnson et Salas, 1991).

Bien qu'il existe un grand nombre de techniques de créativité mobilisables lors de séances d'idéation en groupe, toutes ne semblent pas appropriées pour la présente recherche. En effet, selon Gryskiewick (1988), le type de technique de créativité utilisée devrait être en accord avec le type d'idée créative recherchée et le contexte dans lequel le groupe opère. Carrier (2002) a dressé un portrait de l'ensemble des techniques de créativité (en l'occurrence 14) utilisables auprès de groupes d'entrepreneurs potentiels pour les supporter dans le développement d'une idée d'affaires initiale. Cependant, ces techniques sont variées et font appel à des processus cognitifs différents. Pour resserrer le choix des techniques à expérimenter pour la présente recherche, différentes classifications de techniques de créativité ont été examinées.

À ce chapitre, certains auteurs ont proposé de choisir une technique selon les différentes étapes de développement d'un projet, certaines techniques étant plus utiles dans la phase initiale de recherche d'idées tandis que d'autres seront plus efficaces pour le choix d'une idée et d'autres pour son implantation (Brightman, 1988; Van Gundy, 1988). Van Gundy (1992) a par la suite proposé de classer les techniques selon le nombre d'utilisateurs impliqués et a distingué les techniques utilisables individuellement et celles qui se prêtent mieux à l'usage d'un groupe. Quant à Couger (1995), il a développé une typologie des techniques de créativité en qualifiant les approches d'intuitives ou analytiques.

Une classification qui est apparue plus intéressante pour le contexte de notre recherche est celle de MacFadzean (1998). En effet, outre MacFadzean, aucune des classifications qui précèdent ne précise exactement ou assez exhaustivement quelles sont nommément les techniques pouvant s'apparenter à un groupe ou à un autre, ce que fait celle de MacFadzean. Elle classe les techniques de créativité en trois grands groupes : celles qui ont pour effet de préserver le paradigme (*paradigm preserving*) parce qu'elles conduisent les utilisateurs à demeurer dans les limites de celui-ci, celles qui permettent d'élargir le paradigme (*paradigm*

*stretching* ) et celles qui cassent le paradigme ( *paradigm breaking* ). Cette classification, on le verra plus loin, a permis de choisir une technique dans chacune de ces grandes catégories.

## 1.5 FACTEURS DE SUCCÈS D'UNE SÉANCE D'IDÉATION

La documentation consultée a également fait ressortir les éléments à prendre en compte pour assurer un bon rendement des groupes en situation d'idéation. En tout premier lieu, plusieurs recherches démontrent que la présence d'un animateur<sup>3</sup> chevronné en matière d'utilisation de techniques de créativité est un important facteur de succès. Pour McFadzean *et al.* (1998), cette personne est alors en mesure de bien préparer la séance et peut également, durant son déroulement, effectuer des changements dans le choix des outils prévus compte tenu des réactions du groupe. Dans le même ordre d'idées, Thompson (2003) affirme qu'un animateur expérimenté est de plus en mesure d'assurer une certaine discipline quant aux procédures à suivre et de maintenir le groupe dans la bonne direction, en même temps qu'il peut prendre les moyens nécessaires pour palier à la baisse d'énergie qui survient parfois au cours d'une séance plus intense. Enfin, l'animateur compétent saura maintenir un climat propice et une bonne motivation au sein du groupe (Oxley et Dzindolet, 1996; Kramer, Fleming et Mannis, 2001; Offner, Kramer et Winter, 1996; Niederman et Volkema, 1999).

En deuxième lieu, il semble que la taille et la composition du groupe aient une influence importante sur la performance créative de ce dernier (Thornburg, 1991; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Concernant la taille, ces mêmes auteurs considèrent qu'il est préférable de former des groupes relativement restreints (généralement entre 7 et 12 personnes), de manière à faciliter la communication et à s'assurer que les participants se sentent personnellement engagés dans le processus et responsables des résultats produits. Comme le souligne Seaman (1981), si le groupe est trop important, les risques de *free-riding* augmentent. En effet, certaines personnes peuvent alors être tentées de réduire leurs efforts et avoir tendance à se fier sur les autres pour émettre des idées. Quant à la diversité des participants dans la composition du groupe, elle peut prendre plusieurs formes. Cependant, il apparaît que les aspects de différenciation les plus importants entre les individus sont les différences dans leurs expériences professionnelles, dans leurs habiletés ainsi que dans les connaissances acquises par ces derniers (Paulus, 2000; West, 2002).

---

<sup>3</sup> Dans la littérature consultée, on utilise le plus souvent le terme de *facilitator* pour désigner cet animateur.

Enfin, en troisième lieu, il est important de bien préparer le groupe avant la rencontre elle-même et plus particulièrement encore, de bien préciser les limites du mandat qui leur est confié. Les objectifs de la séance d'idéation doivent être énoncés en termes précis et acceptés par les membres de l'équipe de travail concernée. Selon West (2002), ces facteurs ont un impact positif sur la performance du groupe.

Ces facteurs ont été pris en compte dans la préparation de l'intervention concernée par la présente recherche ayant pour but d'explorer l'usage de techniques de créativité pour identifier des opportunités d'affaires porteuses en contexte de développement régional. Plus spécifiquement, l'objectif de la recherche était d'expérimenter trois techniques de créativité et de comparer les résultats obtenus pour déterminer laquelle ou lesquelles étaient le plus susceptibles d'être utiles pour l'animation de forums d'idéation régionaux.

Ce choix d'expérimenter simultanément l'usage de trois techniques de créativité différentes avec trois groupes est apparu d'autant plus intéressant que la performance créative des individus et des groupes risque d'être influencée par la technique utilisée (Garfield *et al.*, 2001).

## **2. CADRE OPÉRATOIRE**

### **2.1 MISE EN CONTEXTE**

L'expérimentation a été menée dans le cadre d'un cours de deuxième cycle (MBA) d'une université québécoise auquel participaient 31 étudiants. Ce groupe, constitué d'adultes ayant déjà une expérience de la gestion dans divers secteurs, a été subdivisé en trois sous-groupes (deux groupes de 10 et un de 11), ce qui respecte les préceptes théoriques qui ont précédé sur la taille, et chacun de ces trois-sous-groupes<sup>4</sup> a expérimenté une technique de créativité particulière pour explorer une même question qui s'énonçait comme suit : «Quelles sont les idées ou opportunités d'affaires pouvant être porteuses pour la région de la Mauricie?». Un premier choix des techniques de créativité à utiliser a été opéré partant de la typologie de

---

<sup>4</sup> En accord avec les facteurs de succès identifiés dans la section 2, les groupes ont été formés par le professeur qui avait alors pour préoccupation d'assurer une diversité dans les domaines d'expertise (au MBA, les étudiants ont des formations de 1<sup>er</sup> cycle variées) et dans les habiletés (celles qui avaient pu être déjà évaluées lors d'exercices ou de travaux).

McFadzean, ce qui permettait d'expérimenter une technique dans chacune des grandes catégories proposées (*paradigm preserving, paradigm stretching et paradigm breaking*).

Ces séances d'idéation ont été menées en simultané par trois animatrices chevronnées, en l'occurrence le professeur, lui-même expérimenté dans la formation à la créativité et deux propriétaires-associées d'une entreprise québécoise spécialisée dans la formation et le conseil en créativité qui ont accepté de collaborer à l'expérience. Deux semaines avant cette dernière, les trois animatrices (dont le professeur), la commissaire industrielle de même que la principale responsable du projet se sont rencontrées pour préparer l'expérimentation et sélectionner les techniques de créativité à utiliser pour les séances d'idéation. L'expertise de chacune des animatrices a prévalu au choix final d'une technique particulière pour chacun des trois groupes d'idéation (à partir des trois types de techniques utilisées par McFadzean et des techniques identifiées dans chacune des trois grandes catégories) de façon à assurer la présence d'un animateur expérimenté pour chacun des groupes. Compte tenu de ce critère, les trois techniques suivantes ont été retenues : *wishful thinking, unrelated stimuli* et *mind-mapping*. Pour préparer les participants, il a également été convenu lors de cette rencontre, qu'une semaine avant l'expérimentation, le professeur informerait les étudiants qu'ils devaient avoir fait, pour la semaine suivante, des recherches sur les particularités de la région et sur les grandes tendances dans l'environnement.

Avant de préciser le déroulement de l'expérience, quelques mots pour décrire les trois techniques de créativité utilisées s'imposent. La première est le *mind-mapping* et fait partie de la catégorie des techniques de type *paradigm preserving* de la classification de McFadzean (1998). Développée par Tony Buzan (1984), elle est essentiellement basée sur l'association libre d'idées. Au terme d'une exploration donnée, elle prend la forme d'un plan sur lequel on retrouve des idées (ou des dessins) irradiant autour d'un concept central (Wycoff, 1991). Bien qu'elle permette généralement de générer un grand nombre d'idées, elle ne force pas les participants à examiner une question sous plusieurs angles différents. La deuxième technique utilisée, *unrelated stimuli*, fait partie des techniques de type *paradigm stretching* de McFadzean (1998) et est pour sa part justement conçue pour amener les participants à penser autrement et à considérer une question donnée à partir de perspectives variées. Concrètement, l'animateur propose aux participants de trouver des réponses ou des solutions à partir de *stimulis* (le plus souvent des objets ou des images) qui n'ont aucun lien avec le problème à l'étude. Quant à la troisième technique utilisée, *wishful thinking*, elle fait partie de la catégorie des techniques de type *paradigm breaking*. Inspirée d'une approche de fantaisie

guidée, elle amène d'abord les participants à émettre les idées les plus farfelues hors de toutes contraintes issues de la réalité, pour passer ensuite à un examen des possibilités qu'elles ouvrent vers des solutions plus réalisables (McFadzean, 1998).

## 2.2 DÉROULEMENT DE L'EXPÉRIENCE

Au tout début du cours, la commissaire industrielle s'est adressée à tous les étudiants réunis dans une même salle. Durant une période de 20 minutes, celle-ci leur a brossé un portrait général de la situation prévalant dans la région en ayant soin de les sensibiliser à la constituante économique et de les informer de certaines de ses particularités. Durant cette période, les étudiants pouvaient poser des questions. À la fin de son exposé, la commissaire industrielle a formellement présenté la question à laquelle les sous-groupes devraient trouver des réponses au cours de la séance d'idéation à laquelle ils seraient assignés dans les termes suivants : « Quelles sont les opportunités d'affaires<sup>5</sup> pouvant être porteuses pour la région de la Mauricie ? ».

Une période de détente guidée a précédé l'exercice. Dans la même salle, tous les étudiants ont été invités à s'asseoir par terre, dans le noir, et à écouter une allégorie présentée par la plus expérimentée des trois animatrices. Cette période de détente a duré 7 minutes. Par la suite, après que le professeur eut assigné les étudiants à une équipe, ces dernières ont été invitées à se rendre dans trois salles différentes avec l'animateur de la séance. Avant de faire l'exercice et d'expliquer le déroulement de l'activité selon la technique de créativité privilégiée pour le groupe, chacune des animatrices a rappelé la question à explorer et l'a écrit dans un endroit bien en vue. Tout de suite après, des consignes relatives à la technique ont été fournies au groupe et ces derniers ont pu amorcer la séance d'idéation. Ces dernières ont duré une heure et demie. Toutes les idées émises ont été notées au tableau et retranscrites, aux fins de l'analyse ultérieure de ces idées.

En accord avec les chercheurs et les animatrices, la commissaire industrielle a agi à titre d'observatrice silencieuse, en alternant d'un groupe à un autre, pendant que les animatrices menaient leur séance d'idéation. À la fin de l'exercice, toutes les équipes se sont retrouvées en plénière; la commissaire industrielle a alors exposé ses impressions générales de

l'expérience et a émis quelques commentaires à l'égard de certaines opportunités d'affaires détectées par les groupes.

### 2.3 ANALYSE DES RÉSULTATS

Lorsqu'il est question d'évaluer les résultats d'une séance de créativité, les participants eux-mêmes ne sont généralement pas les meilleurs juges, à moins qu'ils n'aient travaillé à la résolution d'un problème qui leur appartient en propre. En effet, comme le rappellent Karni et Shalev (2004), lorsque des idéateurs sont réunis pour résoudre un problème ou identifier un certain nombre d'innovations possibles, ils le font le plus souvent suite à la commande d'un client qui lui, a plus à gagner ou à perdre des conséquences des idées qui seront jugées les meilleures et retenues par l'organisation. Le problème lui appartient et conséquemment c'est d'abord lui qui s'avère le mieux placé pour juger de la performance du groupe d'idéation. Il n'est donc guère étonnant que les chercheurs soient généralement d'accord pour affirmer qu'aucun critère de créativité ne peut exister en l'absence de juges qui estimeront la valeur des idées émises en fonction de leurs attentes (Czikszentmihalyi, 1996; Karni et Shalev, 2004; Marakas et Elam, 1997).

Dans le cadre de la présente recherche, ce sont les chercheurs et le client, en l'occurrence la commissaire industrielle, qui ont évalué la performance créative des trois équipes d'idéation. La table des critères utilisés par les chercheurs pour évaluer la créativité élaborée par Wagner (1996) a servi de guide pour choisir ces derniers. Selon ce dernier, le nombre d'idées émises, l'originalité de ces idées et leur adéquation au problème posé ou utilité potentielle, ainsi que la faisabilité apparaissent comme ceux qui sont le plus fréquemment utilisés. De plus, considérant que l'activité d'idéation réalisée dans le cadre de cette étude vise la recherche d'opportunité, ces critères demeurent pertinents. L'originalité, l'utilité potentielle et la faisabilité constituent en effet des caractéristiques de l'opportunité entrepreneuriale (voir par exemple Singh, 2000).

---

<sup>5</sup> Ces opportunités pouvaient être considérées sous l'angle de produits ou services entraînant de nouvelles

### 3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Tel que précisé dans le cadre opératoire, trois critères ont été utilisés pour analyser les résultats obtenus et évaluer le niveau de créativité obtenu par chacune des trois équipes d'idéation : le nombre d'idées émises, l'originalité et l'utilité potentielle des idées produites.

#### 3.1 LE NOMBRE D'IDÉES ÉMISES

C'est l'équipe d'idéation ayant utilisé la technique *unrelated stimuli* qui a généré le plus grand nombre d'idées (116), suivie de très près par le groupe ayant travaillé à partir de la carte mentale (112). Quant à l'équipe dont le travail était supporté par l'approche *wishful thinking*, elle a produit beaucoup moins d'idées, en l'occurrence 49. À première vue, les deux premières approches peuvent paraître nettement plus créatives. Cependant, selon MacCrimmon et Wagner (1994), ce critère purement quantitatif est loin d'être suffisant à lui seul pour porter un jugement valable sur la performance créative d'un groupe d'idéation. Une organisation peut dans certaines circonstances avoir besoin que l'on produise un très grand nombre d'idées quitte à les évaluer dans une étape ultérieure alors qu'en d'autres occasions, il est possible qu'elle ne souhaite disposer que d'un nombre limité d'idées de très grande qualité.

On constate également que le nombre plus faible d'idées émises peut être directement dépendant des caractéristiques mêmes de la technique utilisée, ce qui semble être le cas dans la présente expérimentation. En effet, l'équipe ayant travaillé à partir de l'approche *wishful thinking* a effectivement produit moins d'idées que les autres groupes. Cependant, il faut se souvenir qu'une telle approche force le groupe à passer un certain temps à explorer des avenues purement fantaisistes avant de tenter, dans un deuxième temps, de faire émerger des idées plus réalistes découlant des rêves ou utopies développés au départ de la démarche.

#### 3.2 L'ORIGINALITÉ DES IDÉES

Pour juger du degré d'originalité des idées obtenu avec chacune des trois techniques utilisées, celles-ci ont été analysées et classées en trois grandes catégories en termes de nouveauté.

---

entreprises, ou de nouveaux produits et services à développer par des entreprises déjà existantes.

Dans la première, se retrouvent des idées de produits ou de services déjà existants sur le marché (DE). La deuxième intègre des produits et services déjà existants mais pour lesquelles il pourrait être intéressant d'en développer des variantes plus adaptées aux spécificités régionales (NR : nouveau pour la région). Enfin, une troisième catégorie comporte de toutes nouvelles idées de produits ou de services, qui n'existent pas encore ni sur le marché en général ni dans la région (TN : Très nouveau). Le tableau 1 présente les résultats par techniques.

**Tableau 1 – Originalité des idées générées par chacune des trois techniques**

<b>Technique</b>	<b>Nombre total d'idées</b>	<b>DE</b>	<b>NR</b>	<b>TN</b>
<b>WISHFUL THINKING</b>	49	7	13	29
<b>UNRELATED STIMULI</b>	116	23	37	56
<b>MIND-MAPPING</b>	112	55	41	16

Comme on peut le constater, le *mind-mapping* est la technique ayant généré le moins d'idées complètement nouvelles, malgré un nombre total d'idées plutôt élevé (16/112, donc environ 14% seulement). Un tel constat n'étonne pas puisque cette technique qui est catégorisée par McFadzean (1998) comme susceptible de préserver le paradigme, amène les participants à rester dans ce qui est déjà connu et, conséquemment, à produire des idées moins originales. À l'inverse, la technique *wishful thinking* apparaît comme celle qui a proportionnellement produit le plus grand nombre d'idées très originales (29/49, donc près de 60%). Ce résultat est aussi conforme à la classification de McFadzean qui décrit cette technique comme la plus propice à l'éclosion d'idées venant bouleverser les paradigmes déjà existants. L'utilisation de la technique *unrelated stimuli*, que McFadzean situe au centre de sa classification et qui amène les participants à élargir leurs façons de voir habituelles, a elle aussi permis de générer un grand nombre d'idées très originales, en l'occurrence un peu plus de 50% du nombre total d'idées émises.

### 3.3 L'UTILITÉ POTENTIELLE

Il a été précédemment souligné qu'en contexte organisationnel ou d'affaires l'utilité potentielle d'une idée devient un critère d'évaluation incontournable. La commissaire industrielle, qui était le membre de l'équipe connaissant le mieux la région, ses besoins et les ressources disponibles dans celle-ci, a elle-même procédé à l'analyse de l'utilité potentielle des idées, en collaboration avec une collègue oeuvrant aussi au développement régional. Plus précisément, elle a identifié les idées d'affaires perçues comme ayant le meilleur potentiel. Pour ce faire, une liste de toutes les idées émises a été dressée, sans égard à la technique utilisée, et un choix a été opéré à partir de deux critères, soit l'intérêt de l'idée en fonction des besoins, ressources et de la situation de la région et la faisabilité potentielle perçue. Le tableau 2 présente globalement les idées priorisées par la commissaire industrielle selon l'ordre de priorité et la technique utilisée, cette dernière ayant été repérée *a posteriori*.

**Tableau 2-Idées d'affaires perçues  
comme ayant le meilleur potentiel d'utilité<sup>6</sup>**

Ordre de priorité	Type de produit/service	Technique
1	Transfert de connaissances par les aînés	Unrelated stimuli
2	Village vacances intergénérationnel	Mind-mapping
3	Village vacances pour aînés autonomes	Unrelated stimuli
4	Sports extrêmes sécuritaires (50-60 ans)	Wishful thinking
5	Expo-Sciences permanente ( interactif)	Unrelated stimuli
6	Ateliers Arts jeunes (Intégré à Cité de l'Énergie)	Unrelated stimuli
7	Musée «Toutes formes d'énergie» (Près Cité de l'énergie)	Wishful thinking
8	Développement d'herbicides biologiques	Unrelated stimuli
9	<i>Utilisation du bois en biogénétique</i>	Mind-mapping
10	Recyclage en milieu éducationnel	Mind-mapping
11	<i>Développement d'énergie non-polluante</i>	Mind-mapping
12	Ilôts résidentiels sécuritaires pour aînés	Mind-mapping
13	Nouveaux produits pour contrer l'ocre ferreux contenu dans le sol	Unrelated stimuli
14	Forfaits touristiques Sports/Écologie	Wishful thinking
15	<i>Forfait écotourisme (Faune et flore</i>	Mind-mapping

<sup>6</sup> Pour permettre à la commissaire industrielle de garder une certaine confidentialité des idées en vue de développements ultérieurs, les produits ou services restent ici décrits en termes très généraux. Pour les énoncés en italique, des développements étaient déjà amorcés.

Ordre de priorité	Type de produit/service	Technique
16	Tourisme (Ballades écologiques thématiques)	Mind-mapping
17	Équipement de recyclage (Maison intelligente)	Mind-mapping
18	Centre de ski ouvert toute l'année	Unrelated stimuli
19	Glissages d'eau intégrées à Rivière Batiscan	Unrelated stimuli
20	Concerts d'hiver sous la tente	Wishful thinking
21	Bottes western d'hiver	Unrelated stimuli

Sur un total de plus de 250 idées, 21 ont été retenues comme présentant un bon potentiel de développement, soit pour de nouveaux entrepreneurs ou pour des entreprises déjà existantes désireuses d'élargir leurs activités. On constate que la technique ayant été à l'origine du plus grand nombre de ces idées jugées porteuses est le *unrelated stimuli* (occurrence : 9) suivie de très près par le *mind-mapping* (occurrence : 8). Comparativement, les résultats obtenus avec la technique *wishful thinking* sont moins intéressants avec seulement quatre des idées retenues.

La plus faible performance de cette dernière technique pourrait provenir des éléments suivants. En premier lieu, les deux premières techniques conviennent généralement mieux lorsqu'il s'agit de mener une séance d'idéation avec des personnes peu expérimentées dans ce type d'exercice, en particulier parce qu'elles les forcent moins à penser «autrement» et à sortir des paradigmes connus. Au contraire, le *wishful thinking* oblige les participants à se laisser porter par la fantaisie et le rêve, un exercice qui peut être plus ardu pour des personnes plus cérébrales ou formées dans un paradigme accordant une grande valeur à la rationalité, ce qui est le cas des étudiants en gestion ayant participé à cette séance d'idéation. En deuxième lieu, comme on l'a vu dans la section précédente, le *wishful thinking*, en obligeant les participants à investir du temps dans une période de fantaisie guidée, a quantitativement produit beaucoup moins d'idées que les deux autres techniques, ce qui peut avoir eu pour conséquence que moins d'idées porteuses aient proportionnellement été retenues.

Bien que les deux premières techniques, *unrelated stimuli* et *mind-mapping*, aient permis de générer un nombre à peu près égal d'idées d'affaires jugées porteuses par la commissaire industrielle, une analyse plus fine des résultats a permis de constater que les idées les plus originales et concernant de tout nouveaux produits ou services sur le marché étaient plus souvent issues de l'utilisation du *unrelated stimuli*. Pour sa part, le *mind-mapping* a davantage

permis d'adapter ou de développer des produits ou services déjà présents sur le marché aux spécificités de la région. De plus, d'après la commissaire industrielle<sup>7</sup>, le *mind-mapping*, à cause des caractéristiques même de la technique qui force les associations d'une idée à l'autre, amène les participants à faire rapidement des choix sur les chaînes d'association à privilégier, ce qui peut du même coup les obliger à abandonner des pistes possiblement intéressantes.

Enfin, en plus des 21 idées jugées les plus potentiellement utiles par la commissaire industrielle, celle-ci a précisé que 13 autres idées avaient également un potentiel qui s'est avéré effectif puisque ces dernières, sans que les groupes n'en aient la connaissance, avaient déjà été mises en œuvre ou étaient en processus de développement par des entrepreneurs ou entreprises de la région.

#### 4. DISCUSSION

Bien sûr, cette étude comporte certaines limites. En premier lieu, elle ne peut demeurer qu'exploratoire puisque nous avons expérimenté chacune des techniques avec un seul groupe. Conséquemment, les résultats obtenus ne sont pas généralisables. De plus, il a été nécessaire de recréer artificiellement le contexte de forum d'idéation régionale. Dans la réalité, les organismes de développement économique ont la possibilité de composer le groupe avec des individus de leur choix alors que notre étude nous a forcées à former les équipes de travail à partir d'un groupe d'étudiants du MBA déjà déterminé.

Nonobstant ces limites, au plan scientifique, cette étude est certainement originale. En plus du fait qu'il soit rare que des études aient comparé l'utilisation de plusieurs techniques de créativité en simultané et sur un problème commun, elle propose un tout nouveau contexte d'utilisation de ces techniques, soit celui de forums régionaux d'idéation visant l'identification d'opportunités. De plus, elle a indirectement permis de confirmer empiriquement les propositions de McFadzean concernant les résultats prévisibles de l'utilisation des différentes catégories de techniques de créativité (*paradigm preserving, paradigm stretching et paradigm breaking*).

---

<sup>7</sup> Rappelons ici qu'elle a assisté aux séances d'idéation à titre d'observatrice.

L'étude ouvre de nouvelles voies de recherche intéressantes. Bien sûr, une expérimentation avec un plus grand nombre de groupes permettrait probablement de généraliser les résultats. D'autres techniques de créativité pourraient également être expérimentées dans le même contexte. Mais dans l'optique d'approfondir davantage les possibilités des trois techniques concernées par l'étude, la possibilité de reprendre l'expérience en prévoyant toutefois deux périodes d'idéation séparées par une période d'incubation apparaît comme une voie particulièrement stimulante. En effet, plusieurs auteurs affirment qu'une période d'incubation est susceptible de permettre aux participants de produire encore de meilleures idées dans une deuxième séance d'idéation portant sur le thème original (Paulus et Yang, 2000).

#### **4.1 IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉ, CRÉATIVITÉ ET CAPITAL SOCIAL**

La réalisation d'une telle étude vient de plus renforcer le lien existant entre l'identification d'opportunité et la créativité. L'identification (ou la reconnaissance) d'opportunité est souvent associée à la créativité. Hills, Shrader et Lumpkin (1999) ont réussi à appuyer ce lien par des résultats empiriques. Les résultats obtenus sur un échantillon de 165 entrepreneurs confirmeraient la conception des auteurs selon laquelle le processus d'identification d'opportunité est un cas particulier de processus créatif. De récents travaux de DeTienne et Chandler (2004) sont eux aussi venus appuyés l'importance de la créativité dans le processus. Malgré tout, on recense peu d'études empiriques sur le sujet. L'étude qui vient d'être présentée a donc permis d'alimenter empiriquement le lien entre la créativité et le processus d'identification d'opportunités en confirmant l'efficacité des techniques de créativité pour générer des idées d'entreprises jugées profitables pour le milieu.

Les résultats obtenus laissent croire que les techniques peuvent mener à des opportunités de nature différente. Considérant que certaines idées se sont montrées plus innovantes que d'autres, il pourrait être intéressant, dans une prochaine étude, d'analyser les idées générées de façon à « qualifier » plus spécifiquement la nature des opportunités générées par chacune des techniques, en utilisant par exemple la typologie utilisée par Sarasvathy et Venkataraman (2002), qui identifient trois types d'opportunité entrepreneuriale, auxquels sont associés des modes d'identification différents.

Non seulement l'étude a-t-elle permis de renforcer cette conception selon laquelle la créativité est partie prenante du processus d'identification d'opportunités, mais la dimension collective

(de groupe) de l'exercice vient donner du poids à l'importance de l'utilisation du capital social. En effet, de plus en plus d'auteurs font référence à l'importance du capital social et du réseau dans l'identification d'opportunités. (Singh, *et al.*, 1999; Arenius et De Clercq, 2005). Ainsi, l'étude a montré que l'utilisation de techniques de créativité en contexte de groupe permet de tirer profit du potentiel créatif et du savoir de chacun et de le mettre au service du développement entrepreneurial; les différents groupes de l'étude ont mis à profit leurs connaissances et leurs aptitudes dans le but d'identifier des opportunités de développement pour la région. Si un entrepreneur en venait à exploiter l'une ou l'autre des idées générées, son idée d'entreprise serait attribuable à du capital social.

En contexte régional, la mise en place de telles pratiques pourrait permettre aux entrepreneurs potentiels de bénéficier du capital social du milieu. En faisant participer la population, les gens d'affaires ou les intervenants d'un milieu à la production d'idées d'affaires novatrices, le capital humain et social de tous et chacun pouvant ainsi être mis à profit pour susciter et favoriser le développement entrepreneurial. Ce type de pratique serait d'ailleurs cohérent avec certaines études qui tendent à laisser croire que les liens « faibles » (*weak ties*) permettraient aux individus d'avoir accès à davantage d'opportunités que les liens forts (*strong ties*) (Arenius, De Clercq, 2005). Pour ainsi dire, de telles pratiques permettraient de faire profiter un entrepreneur potentiel d'un réseau, et le capital social qui en découle, sans qu'il ait à établir les liens lui-même. Certains organismes ont d'ailleurs commencé à mettre à profit la communauté des affaires et la population pour développer des opportunités d'affaires, ensuite mises à la disposition d'entrepreneurs potentiels ou de promoteurs.

Dans une optique de développement régional, l'utilisation de telles techniques serait donc un moyen de stimuler l'identification d'opportunités d'affaires et ainsi donner la possibilité à certains entrepreneurs potentiels sans idée d'entreprises de se lancer en affaires avec un projet porteur. Qui plus est, est-il possible qu'au-delà de l'identification d'opportunités, de telles techniques permettent de sensibiliser favorablement les gens qui y participent à l'entrepreneuriat? Peut-on penser que de participer à l'identification d'opportunités d'affaires rend l'entrepreneuriat davantage envisageable, davantage désirable ou faisable (Shapiro et Sokol, 1982)? Le cas échéant, l'utilisation de telles techniques deviendrait aussi une forme de sensibilisation, qui, tout en permettant d'alimenter les entrepreneurs potentiels avec des opportunités d'affaires, permettrait aux participants d'augmenter leur perception de faisabilité et de désirabilité de l'acte entrepreneurial, les amenant peut-être à considérer plus

sérieusement la création d'une entreprise. Dans une autre étude, il serait intéressant de comparer les perceptions des participants avant et après l'exercice d'idéation et ainsi vérifier si de telles activités font évoluer leurs perceptions de l'entrepreneuriat.

Quoi qu'il en soit, considérant le nombre d'idées générées dans le cadre de cette expérimentation et l'importance que les milieux accordent à l'entrepreneuriat et aux moyens de le soutenir (OCDE, 2003), il serait certainement utile de s'intéresser à des exercices similaires réalisés dans un cadre de soutien à la création d'entreprises.

## CONCLUSION

Le but de cette recherche était d'expérimenter trois techniques de créativité et de comparer les résultats obtenus pour déterminer laquelle ou lesquelles étaient le plus susceptibles d'être utiles dans l'organisation de forums d'idéation régionaux ayant pour visée d'identifier des opportunités d'affaires prometteuses. Nos résultats nous permettent de constater que les techniques *unrelated stimuli* et *mind-mapping* ont généré le plus grand nombre d'idées originales et perçues comme potentiellement utiles; on constate également que les idées les plus radicalement nouvelles sont issues de l'utilisation du *unrelated stimuli* tandis que le *mind-mapping* a davantage permis de proposer des adaptations à des produits ou services existants en fonction des spécificités de la région. Sur un plan plus pragmatique, plusieurs organismes de développement économique œuvrant dans des régions où la création et le développement d'entreprises ont besoin d'être activement stimulés y trouveront certainement une utilité et matière à réflexion pour varier les processus habituellement favorisés pour la tenue de ces forums d'idéation.

## RÉFÉRENCES

- Amabile, T. (1997), Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40:1, 39-54.
- Ardichvili, A., Cardozo, R.N. et Ray, S. (2003), A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18, 105-123.
- Arenius, P. et De Clercq, D. (2005), A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics*, 24, 249-265.
- Aydalot, P. (1986), *Milieux innovateurs en europe*. Paris: GREMI.

- Benneworth, P. (2004), In what sense "regional development"? Entrepreneurship, underdevelopment and strong tradition in the periphery, *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 439-458.
- Brightman, H.J. (1988), *Group problem solving: an improved managerial approach*, Atlanta: Business Publishing Division, Georgia State University.
- Buzan, T., (1984) *Une tête bien faite*, Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Carrier, C. (à paraître), The prospective map: a new method for helping future entrepreneurs in expanding their initial business ideas, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.
- Carrier, C. (2002), L'entraînement à la recherche d'opportunités d'affaires : élément négligé de la formation à l'entrepreneurship, *Organisation et Territoires*, 11:2, 5-12.
- Coates, N.F., Cook, I. et H. Robinson (1996), Idea generation techniques in an industrial market, *Journal of Marketing Practice*, 3:2, 107-118.
- Couger, J.D. (1995), *Creative problem solving and opportunity finding*. Davners, MA: Boyd and Fraser Publishing Company.
- Csikszentmihalyi, M. (1996), *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*, New-York: HarperPerennial.
- D'Arcy, É., et Guissani, B. (1996), Local economic development: Changing the parameters? *Entrepreneurship and Regional Development*, 8, 159-178.
- 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.
- Ford, C.M. (1996), A theory of individual creative action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, 21:4, 112-1142.
- Garfield, C. (1986), *Peak Performers: the new heroes of american business*. New-York: Funk and Wagnalls.
- Garfield, M.J., Taylor, N.J., Dennis, A.R., et R. Satzinger (2001), Research report: modifying paradigms-individual differences, creativity techniques and exposure to odeans in group idea generation, *Information systems Research*, 12:3, 322-333.
- Gryskiewicz, S.S. (1988), Trial by fire in an industrial setting: a practical evaluation of three creative problem solving techniques, in Gronhaug, K et Kaufmann, G. (dir.), *Innovation: a cross-disciplinary perspective*, Oslo: Norwegian University Press, 205-232.
- Haugh, H.M. et W. Pardy (1999), Community entrepreneurship in north east Scotland, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour et Resarch*, 5:4, 163-172.

- 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 et K. Shaver (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 216-227). Wellesley: MA: Babson College.
- Karni, R. et S. Shalev (2004), Fostering innovation in conceptual product design through ideation, *Information Knowledge- Systems Management*, 4, 15-33
- Kramer, T.J., Fleming, G.P. et S.M. Mannis (2001), Improving face-to-face brainstorming through modeling and facilitation, *Small Group Research*, 32:5, 533-557.
- Lachman, R. (1980), Toward Measurement of entrepreneurial tendencies, *Management International review*, 20:2, 108-116.
- Leonard, D. et W.C. Swapp (1999), *When sparks fly. Igniting creativity in groups*, Boston: Harvard Business School Press.
- 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.
- MacCrimmon, K.R. et C. Wagner (1994), Stimulating ideas through creativity software, *Management Information Systems*, 40, 1514-1532.
- Maillat, D. (1998a), Innovative milieux and new generations of regional policies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10:1, 1-16.
- Marakas, G.M. et J.J. Elam (1994), « Creativity enhancement in problem solving: through software or process? », *Management Science*, 43, 1136-1146.
- McFadzean, E. (1996), *New ways of thinking: an evaluation of K-Groupware and creative problem solving*, Thèse de doctorat, Henley Management College/Brunel University, Henley-on-Thames, UK.
- McFadzean, E. (1998), The creativity continuum: toward a classification of creative problem solving techniques, *Creativity and Innovation Management*, 7:3, 139.
- McFadzean, E., Somersall, L. et A. Coker (1998), Creative problem solving using unrelated stimuli, *Journal of General Management*, 24:2, 36-50.
- Mullen, B., Johnson, C. et E. Salas (1991), Productivity loss in brainstorming groups : a meta-analytic integration, *Basic and Applied Social Psychology*, 12, 3-23.
- Niederman, F. et R.J. Volkema (1999), The effects of facilitator meeting characteristics on meeting preparation, set up and implementation, *Small Group Research*, 30:3, 330-360.
- OCDE. (2003), *L'entrepreneuriat et le développement local: Quels programmes et quelles politiques?*, Paris: OCDE.
- Offner, A.K., Kramer, T.J. et J.P. Winter (1996), The effects of facilitation, recording and pause on group brainstorming, *Small group Research*, 27:2.

- Osborn, A.F. (1957), *Applied imagination*, Revised Edition, New-York: Scribner.
- Oxley, N.L. et M.T. Dzindolet (1996), The effects of facilitators on the performance of brainstorming groups, *Journal of Social Behavior and Personality*, 11:4, 14-27.
- Paulus, P.B. (2000), Groups, teams and creativity. The creative potential of idea-generating, *Applied Psychology: an International Review*, 49:2, 237-262.
- Paulus, P.B. et H.-C Yang (2000), Idea generation in groups : a basis for creativity in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82:1, 76-87.
- Puglisi, M. et S. Marvin (2002), Developing urban and regional foresight : exploring capacities and identifying needs in the North West, *Futures*, 34, 761-777.
- Sammut, S. (2003), L'accompagnement de la petite entreprise en création: entre autonomie, improvisation et créativité, in S. Marion, X. Noël, S. Sammut, et P. Sénicourt (Eds.), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, France: Les Éditions de l'ADREG.
- Santanen, E.L., Briggs, R.O. et G. J. De Vreede (2004), Causal relationships in creative problem solving : comparing facilitation interventions for ideation, *Journal of Management Information Systems*, 20:4, 167-197.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, R. et Venkataraman, S. (2003), Three views of entrepreneurial opportunity, in Z.J. Acs et David B. Audretsch (Eds). *Handbook of entrepreneurship Research*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 141-160.
- Seaman, D.F. (1981), *Working effectively with task-oriented groups*, New-York: McGraw Hill.
- Shapiro, A. Et Sokol, L. (1982), The social dimension of entrepreneurship, in C. Kent, D. Sexton et Vesper, K. (Eds), *The Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Silver, D. (1985), *Entrepreneurial Megabucks: the 100 greatest entrepreneurs of the last twenty-five years*, New-York: John Wiley and Sons.
- Singh, R.P., Hills, G.E., Hybels, R.C. et Lumpkin, G.T. (1999), Opportunity Recognition through social network characteristics of entrepreneurs, in P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. D. Meyer, H. T. Sapienza et K. Shaver (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 216-227). Wellesley: MA: Babson College.
- Shane, S. et Venkataraman, S. (2000), The promise of entrepreneurship as a field of study , *The Academy of Management Review*, 25:1, 217-226.
- Singh, R.P. (2000), A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation, *The Academy of management review*, 26:1, 10-12.

- 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, *Academy of Management Executives*, 17:1, 96-111.
- Van Gundy, A.B. (1988), *Techniques of structured problem solving*, New-York: Van Nostrand Reinhold.
- Van Gundy, A.B. (1992), *Idea power: techniques and resources to unleash the creativity in your organization*, New-York: AMACOM.
- Venkataraman, S. (2004), Regional transformation through technological entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 19, 153-167.
- Venkataraman, S. (1997), The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In Katz, J. Et Brockhaus, R. *Advances in Entrepreneurship, Firm emergence, and growth*, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Wagner, C. (1996), Creative behaviour through basic inferences: evidence from person-computer interactions, *Journal of Creative Behaviour*, 30:2, 105-119.
- 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, 355-424.
- Woodman, R.W., Sawyer, J. E. et R.W. Griffin (1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18:2, 293-321.
- Wycoff, J. (1991), The role of personality guide to explore creativity and problem solving , *Journal of Economic Education*, 31, 307-322.