
L'entraînement à la recherche d'opportunités d'affaires : élément négligé de la formation à l'entrepreneurship

Camille Carrier¹

Université du Québec à Trois-Rivières

Les universités et les collèges, à travers tout le Québec et le Canada, sont de plus en plus nombreux à proposer à leurs étudiants ainsi qu'aux populations de leur environnement, des cours et même des programmes visant à leur donner le goût d'entreprendre et à les préparer à devenir des entrepreneurs. À ce titre, plusieurs études se sont intéressées à la structure et au contenu de ces cours ainsi qu'aux objectifs qu'ils poursuivent². Un examen de ces études et des programmes offerts dans nos institutions permet de constater que la plupart de ces formations mettent très peu l'accent sur l'exploration d'une idée d'affaires. Dans bien des cas, l'étudiant ou le participant est même confronté à la nécessité de trouver rapidement une idée d'affaires à la sauvette en tout début de formation, prématurément pourrait-on dire, en particulier lorsque la formation offerte concentre la majorité des interventions sur toutes les étapes nécessaires à la réalisation d'un plan d'affaires. En agissant ainsi, il semble que l'on tienne pour acquis que le futur entrepreneur dispose déjà d'une idée d'affaires porteuse et que le défi est de l'aider à aller chercher de l'information concernant la pertinence de sa mise en œuvre ainsi que sur la faisabilité du projet.

Pourtant, la réalité nous démontre de plusieurs façons que l'étudiant ou le participant n'a, dans la plupart des cas, jamais été entraîné à explorer de façon créative une idée d'affaires. En effet, les « paradigmes » pédagogiques traditionnels, qui continuent encore de dominer dans nos enseignements à tous les niveaux, sont fortement marqués par une préoccupation de transmission de con-

naissances. Dans un tel paradigme, on privilégie l'enseignement magistral. Comme l'affirmait le professeur Paplauska-Ramunas³ de l'Université d'Ottawa, l'enseignement magistral est tout au plus l'occasion, pour un *magister*, de poser correctement un problème et de tenter de le résoudre lui-même de façon exemplaire. Dans un tel type d'enseignement, l'étudiant apprend à trouver « la » bonne réponse à une ou des questions alors que la créativité requise pour se mettre à la recherche d'une opportunité d'affaires réclame plus de curiosité que de mémoire et plusieurs réponses à chacune des nombreuses questions envisagées.

Un excellent plan d'affaires réalisé à partir d'une idée d'affaires initiale médiocre constitue souvent un exercice stérile imposé prématurément aux étudiants en entrepreneurship. Il faut prendre le temps d'entraîner ces derniers à l'exploration de toutes les potentialités de leur idée d'affaires de départ et à l'exploration de l'environnement pour savoir en quoi ils peuvent être différents et mieux se démarquer.

Entraîner les étudiants à être plus créatifs et innovateurs requiert des formateurs qu'ils acceptent d'oublier les principes de cette pédagogie qui fait abstraction de la créativité et qu'ils adoptent plutôt une approche très active qui s'adresse au cerveau droit de l'individu plutôt qu'à son cerveau gauche, siège de la logique et souvent devenu très enflé chez les étudiants qu'on a gavés de modèles logiques et de formules⁴. Dans bien des cas, on constate que de nombreux étudiants s'inscrivent à une formation en entrepreneurship tout simplement parce qu'ils ont le goût d'être autonomes, qu'ils ont la fièvre d'entreprendre ou le sentiment qu'ils possèdent toutes les qualités et motivations pour le faire. Mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils aient, dès le départ, une idée très précise du type de produit ou de service qui pourrait devenir leur activité d'affaires principale. Il convient donc de les accompagner et de les rendre plus habiles à explorer leur idée d'affaires initiale ou, plus largement encore, de les outiller à scruter leur environ-

nement pour détecter de nouveaux besoins non comblés. Le présent article propose des pistes d'actions utilisables par les formateurs ou les organisations de formation soucieuses de mieux jouer ce rôle. La section qui suit précise les frontières entre l'idée d'affaires et l'opportunité comme telle tandis que celles qui viendront s'y ajouter présentent des moyens concrets pour entraîner et former les étudiants à l'exploration judicieuse d'une idée d'affaires.

Une idée d'affaires n'est pas en elle-même une opportunité

Depuis Schumpeter, qui faisait de l'innovation le moteur même de l'entrepreneurship jusqu'à aujourd'hui, l'opportunité d'affaires a pris de plus en plus d'importance dans la définition de l'essence même de ce concept. Déjà, au début des années 1970, Kirzner⁵ avançait l'idée que l'opportunité d'affaires était le moteur premier de l'entrepreneurship. Selon lui, les entrepreneurs découvrent et exploitent des opportunités en tirant avantage des déséquilibres de l'économie et en démontrant des capacités ou aptitudes à appréhender ou à reconnaître des occasions que les autres ne voient ou ne discernent pas. Cette prépondérance de l'opportunité a également été réaffirmée avec force dans des publications scientifiques récentes d'importance⁶.

Mais il faut bien faire la différence entre une *idée* et une *opportunité* d'affaires. Une simple idée de produit ou de service ne suffit pas pour déclencher le processus de création d'une entreprise, et le grand défi reste de savoir en discerner le potentiel d'exploitation et de trouver des façons innovatrices d'en tirer profit⁷. Il faut donc éviter de lancer trop rapidement nos étudiants en entrepreneurship dans de longs processus d'études de marché et de faisabilité (en fait on pourrait dire que c'est un peu la cuisine... et la technique) et se préoccuper davantage de mieux les outiller pour préalablement détecter les possibilités que leur offre l'environnement et bien discerner le potentiel des idées qui émergent de ce processus d'investigation.

Plusieurs auteurs s'intéressant au processus de création d'entreprise présentent l'identification d'une opportunité d'affaires comme la première étape d'importance de tout processus entrepreneurial⁸. Cependant, on sait encore très peu de choses sur les processus cognitifs empruntés par les individus qui savent passer avec profit d'une idée initiale à l'identification effective d'une véritable oppor-

tunité. Long et McMullan⁹ ont certes proposé un modèle d'identification de l'opportunité d'affaires qui comporte en l'occurrence quatre grandes phases, mais sans toutefois bien expliciter le parcours suivi par l'individu pour la réalisation de chaque étape. Ces étapes, dans l'ordre, sont les suivantes :

- 1) l'émergence d'une vision initiale ;
- 2) le raffinement de la vision ;
- 3) l'élaboration de l'opportunité ;
- 4) la décision de passer à l'action.

Une simple idée de produit ou de service ne suffit pas pour déclencher le processus de création d'une entreprise, et le grand défi reste de savoir en discerner le potentiel d'exploitation et de trouver des façons innovatrices d'en tirer profit.

Conséquemment, les pistes d'action qui sont suggérées dans les sections qui suivent concernent plus particulièrement les deux premières phases du processus qui précède. Chacune des sections présente un ou des outils ou approches qui me sont apparus intéressants et fertiles au cours des différentes expériences pédagogiques que j'ai menées en dispensant depuis plusieurs années le cours *Créativité, innovation et entrepreneuriat* offert aux premier et deuxième cycles à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Dans certains cas, ces techniques et méthodes ont été le fruit d'expériences que des collègues en entrepreneuriat d'un peu partout à travers le monde ont généreusement accepté de partager avec moi et que j'ai pu expérimenter par la suite.

L'utilisation de différentes techniques de créativité

Le tableau 1¹⁰ présente l'ensemble des techniques de créativité que j'ai le plus utilisées de façon expérientielle à l'intérieur de différents cours et séminaires de créativité destinés à des aspirants entrepreneurs en vue de les initier à la recherche active d'opportunités. Il serait vain de tenter ici de décrire en détails les modes d'utilisation de chacune de ces techniques, pour des raisons d'espace. Cependant, voici quelques pistes concrètes possibles pour le formateur qui veut s'initier à l'utilisation de ces techniques en contexte de formation à l'entrepreneurship.

Tableau 1. Principales techniques de créativité utilisées auprès de futurs entrepreneurs

Type de méthode	Appellation de la technique
Combinatoires	Matrice de découverte Analyse morphologique
Antithétiques	Analyse de la valeur Concassage <i>Wishful thinking</i> Pensée latérale (ex. : PMI)
Associatives (inspirées de la synectique de Gordon)	Métaphores et analogies Association et <i>bi-sociation</i> Carte mentale ou schéma heuristique Objet fétiche (<i>unrelated stimuli</i>)
Exploratoires	Groupe nominal Remue-méninges RME Visualisation créatrice
Oniriques	Allégorie

Les méthodes combinatoires sont les plus proches de la rationalité traditionnelle dans l'éventail des types de techniques possibles. Leur principe de base consiste à amener leur utilisateur à croiser, systématiquement, différents types d'éléments. Ainsi, les futurs entrepreneurs peuvent être amenés à utiliser la matrice de découverte pour réaliser, sur une matrice comportant deux axes, horizontal et vertical, de multiples croisements entre différentes versions possibles d'un même produit ou service identifiées sur l'axe horizontal, et différents types de clientèles possibles sur un axe vertical. En parcourant les cases de son damier, il découvrira que certains croisements ont déjà été exploités. Mais, comme le soulignent avec beaucoup d'à-propos De Brabandere et Mikolajczak¹¹, ce sont les cases vides qui risquent d'être les plus intéressantes pour lui. Elles sont un appel à son inventivité et à son imagination.

L'analyse morphologique constitue une autre application des techniques combinatoires. Elle consiste à réaliser une analyse multidimensionnelle d'un produit ou service, d'en explorer tous les éléments constitutifs en vue de les réaménager pour éventuellement en arriver à proposer de nouvelles versions, modèles ou gammes du produit ou service de départ. Elle est également susceptible d'amener

le futur entrepreneur à transformer des produits ou services qui existent déjà en vue de les proposer à d'autres fins ou à d'autres types de clientèles. Ils peuvent aussi décider d'utiliser ces techniques pour analyser les possibilités d'utiliser autrement les technologies disponibles sur le marché.

En ce qui concerne les méthodes dites antithétiques, elles forcent en principe l'individu à «penser autrement». En utilisant ces techniques, les participants peuvent être mis au défi de résoudre certains problèmes concrets à l'aide de la technique de l'analyse de la valeur et de la pensée latérale. D'autres séances, portant plutôt sur l'utilisation de la technique du concassage, peuvent mettre les participants sur des pistes valables en vue de rajeunir ou d'élargir des gammes de produits déjà existants.

Les méthodes associatives sont également très intéressantes. Bien utilisées, elles peuvent permettre au futur entrepreneur de constater que l'innovation relève rarement de l'invention de génie, et qu'il est souvent plus fertile d'associer ensemble, mais pour la première fois, des éléments qui existent déjà indépendamment l'un de l'autre. La carte mentale (*mind-mapping*), qui fait partie de cette catégorie de techniques, constitue également un

outil très approprié pour permettre aux participants de dresser une carte, un portrait graphique de toutes les possibilités en circonvolution d'une idée de départ. Cette technique, conçue et élaborée par Tony Buzan¹², permet de visualiser le chemin parcouru et peut servir de déclencheur aux étapes ultérieures de développement d'une idée d'affaires.

Quant aux méthodes exploratoires, le remue-méninges en est certainement l'une des plus connues. Il demeure important que les étudiants puissent être confrontés à ses principes d'utilisation en bonne et due forme. En effet, la plupart d'entre eux croient qu'il s'agit simplement d'énoncer librement leurs idées et sont peu conscients des moyens à mettre en place pour qu'un remue-méninges donne de véritables résultats. Enfin, les méthodes oniriques peuvent également être expérimentées par les futurs entrepreneurs. Par exemple, l'utilisation de l'allégorie¹³ peut constituer un outil puissant pour résoudre des problèmes que la simple logique ou le « bon jugement » ne parviennent plus à contrer. La visualisation créatrice les conscientisera également au fait que certains problèmes doivent être regardés avec l'iris de l'œil plutôt que simplement analysés avec le cerveau gauche. Il en va de même pour l'ensemble des techniques évoquées dans le tableau 1. L'idée est d'amener les futurs entrepreneurs à constater, de visu, les résultats que l'on peut obtenir avec ces techniques et de leur donner le goût d'utiliser plus fréquemment leur cerveau droit pour réfléchir aux problèmes qu'ils rencontrent.

L'exploration des grandes tendances de l'environnement

Il s'avère également très pertinent de sensibiliser les futurs entrepreneurs à la présence de grandes tendances se manifestant dans leur environnement et qui sont susceptibles d'être porteuses de nouvelles occasions d'affaires. Plusieurs spécialistes des domaines du marketing, de la futurologie, du management stratégique et de la démographie proposent d'ailleurs leurs propres perspectives à ce sujet¹⁴. Partant des tendances qui sont énoncées par ces auteurs, les étudiants ou participants peuvent alors être amenés à identifier des opportunités d'affaires découlant directement et indirectement de ces tendances et applicables dans leur contexte, en l'occurrence le Québec (dans le cas où le groupe intègre des étudiants étrangers, ils peuvent alors adapter la recherche en fonction des caractéristiques de leur propre milieu de vie). Par exemple, le fait que les loisirs soient de plus en

plus importants dans la vie des gens peut donner naissance à de nouvelles activités ludiques ou de divertissement. Dans le même ordre d'idées, le fait que le nombre de personnes âgées continuera d'augmenter considérablement au Québec pour les prochaines années ouvre la porte à de nombreux nouveaux services et produits. Mais il n'est pas dit que les spécialistes ont nécessairement vu toutes les tendances en train de se manifester dans l'environnement, d'autant plus que la plupart des futurologues ayant fait leurs pronostics sur les tendances ne vivent pas au Québec.

Mais l'analyse des tendances peut être encore plus fertile lorsqu'un aspirant entrepreneur a déjà une idée d'affaires au départ mais qu'il a besoin de la raffiner pour parvenir à lui donner un caractère innovateur. À cet effet, j'expérimente depuis quelques années déjà une méthode, la « carte d'opportunités »¹⁵, développée pour aider les futurs entrepreneurs à explorer les tendances de leur propre environnement (plutôt que le macro-environnement, comme c'est souvent le cas dans les écrits publiés sur le sujet) et de voir les possibilités d'extension de l'idée de départ qu'elles permettent d'envisager. Cette méthode d'exploration systématique intègre deux techniques de créativité, en l'occurrence le groupe nominal et le *mind-mapping*. Concrètement, cette méthode, qui s'utilise avec un groupe, amène d'abord les participants à explorer les tendances, à les prioriser dans une deuxième étape, en fonction de leur degré d'influence potentiel sur l'idée d'affaires concernée puis, en une troisième étape, à formuler des changements ou variations de l'idée pouvant découler de ces tendances priorisées et en traçant une carte mentale de ceux-ci.

Tous les futurs entrepreneurs ayant accepté de se prêter à l'exercice ont jugé l'outil intéressant et utile. Les principaux avantages qu'ils affirment en avoir retiré sont les suivants :

- opportunité d'une exploration systématique des possibilités ;
- possibilité de visualiser toutes les potentialités sur une carte ;
- identification de niches possibles ;
- affinage et amélioration de l'idée de départ ;
- accès aux connaissances et expertises du groupe pour mieux développer l'idée.

De façon plus précise, après l'exercice, certains ont modifié le type de clientèle envisagée pour leur produit ou service ou le conditionnement de ce dernier. D'autres ont élargi le concept ou le marché initial visé tandis que dans certains cas, des services ont été ajoutés à ceux qui étaient prévus au départ.

La mise en contact avec des modèles

Selon la théorie de l'apprentissage social, les individus ont tendance à observer de façon plus attentive les comportements de personnes qu'ils admirent ou valorisent et ont tendance à vouloir imiter ces derniers. Il apparaît donc approprié et souhaitable de mettre les futurs entrepreneurs en contact avec des modèles susceptibles de leur donner le goût de les imiter. De telles images d'imitation peuvent être fournies par des témoignages d'expériences venant d'entrepreneurs effectifs, se distinguant par le caractère particulièrement créatif ou innovateur du concept qu'ils sont parvenus à lancer et à mettre en marché. Ce caractère innovateur peut émaner de plusieurs facteurs qui dépassent largement le seul développement d'un tout nouveau produit, concept ou service. En l'occurrence, il peut venir du fait d'offrir un produit déjà existant à une toute nouvelle clientèle ou selon des modes d'affaires tout à fait différents. Ce dernier cas est parfaitement illustré par les expériences de certains cyberentrepreneurs offrant un produit assez traditionnel mais qui privilégient Internet pour le commercialiser. Il peut également consister à offrir un service existant, mais selon des horaires différents, par exemple une garderie ou des services de mécanique offerts de nuit, ce qui est assez peu courant.

Les visées d'affaires création qui ne tentent que de reproduire ou imiter ce que d'autres font déjà, tout en étant bien installés pour le faire sur les marchés, placent le nouvel entrepreneur dans un contexte d'implantation qui peut être difficile.

Il est en effet important que nos futurs entrepreneurs soient sensibilisés à l'importance d'être aussi innovateurs que possible dans leurs projets de création. Les visées d'affaires création qui ne tentent que de reproduire ou imiter ce que d'autres font déjà, tout en étant bien installés pour le faire sur les marchés, placent le nouvel entrepreneur dans un contexte d'implantation qui peut

être difficile. En effet, dans un tel contexte, la concurrence occupe déjà le terrain et il n'est pas toujours facile de réussir rapidement à trouver une part de marché satisfaisante. Pour y parvenir, il faut encore ici innover, trouver des façons de se différencier des autres, faire appel à toute sa créativité pour identifier de nouvelles façons de séduire les clientèles visées par le produit ou le service concerné. À titre d'exemple, les jeunes finissants de l'Université du Québec à Trois-Rivières qui ont créé il y a déjà quelques années l'entreprise *Zoom*, celle qui offre un concept de publicité sur des panneaux installés sur la porte ou les murs des toilettes que l'on peut voir dans de nombreux endroits publics au Québec, se sont lancés dans un domaine où la concurrence était déjà très forte. Ils ont cependant identifié une opportunité d'affaires fort intéressante en proposant aux entreprises désirant faire connaître leurs produits une nouvelle façon de s'adresser à un public bien ciblé. La publicité existait déjà, mais ils ont créé une nouvelle façon de la concrétiser.

De nombreuses études sur les facteurs ayant un impact sur la décision de créer une entreprise démontrent que deux facteurs sont critiques à cet égard : la perception de faisabilité et la perception de désirabilité.

Il importe cependant que les modèles que l'on choisit de présenter à nos futurs entrepreneurs soient accessibles au sens où ils doivent permettre à ces derniers de s'identifier aux entrepreneurs présentés. Les méga-succès purement dus à la chance ou ayant été rendus possibles uniquement parce que des ressources financières étaient disponibles pourraient en effet laisser l'impression au futur entrepreneur que de telles opportunités ne s'offriront jamais à lui. Dans un tel contexte, le processus d'identification est plus difficilement réalisable. De nombreuses études sur les facteurs ayant un impact sur la décision de créer une entreprise démontrent que deux facteurs sont critiques à cet égard : la perception de faisabilité et la perception de désirabilité¹⁶. Présenter des modèles d'entrepreneurs innovateurs stimulants et accessibles peut montrer à l'entrepreneur potentiel que son projet peut effectivement se réaliser s'il y investit tous les efforts nécessaires en même temps qu'il peut augmenter l'attraction qu'il ressent pour une carrière entrepreneuriale.

L'exploitation de la carte cognitive comme instrument d'accompagnement du futur créateur

Cette approche, contrairement aux autres éléments présentés précédemment, n'a pas pour but de stimuler une exploration plus large des opportunités d'affaires et d'aider le futur entrepreneur à trouver une idée d'affaires porteuse et intéressante. Elle est plus appropriée pour accompagner celui ou celle qui a déjà une idée assez précise du type d'entreprise envisagé ainsi que du concept ou du service concerné. Un collègue français passionné par l'entrepreneuriat, en l'occurrence Thierry Verstraete de l'Université de Lille¹⁷, a eu l'idée d'utiliser cette approche auprès de futurs créateurs. S'inspirant de la méthode de cartographie cognitive développée par Cossette¹⁸, il s'en est servi pour aider le futur entrepreneur à identifier les facteurs qu'il juge les plus importants pour la réussite de son projet d'affaires, c'est-à-dire ceux qu'il considère comme facteurs clés de succès (FCS), d'une part, et comme facteurs stratégiques de risque (FSR), d'autre part. L'idée est d'explorer avec lui les ressources dont il dispose ou qu'il devrait s'approprier pour bien maîtriser les facteurs qui précèdent et de le supporter dans la mise en place d'un plan de contrôle de ces différentes variables. En d'autres termes, il s'agit ici d'aider le futur créateur à affiner sa vision et à en planifier la concrétisation. Nous ne sommes plus ici à la quête d'une idée mais dans une phase où une opportunité a bien été pressentie mais a encore besoin d'être explorée pour mieux cerner les défis à relever. D'une certaine façon, cette étape pourrait être celle de la vérification de la faisabilité d'une opportunité d'affaires perçue mais encore à concrétiser. L'utilisation de la carte cognitive permet non seulement au futur créateur d'identifier les facteurs à maîtriser pour relever les défis poursuivis mais aussi de les visualiser sur une carte.

Cependant, cette méthode est plus difficilement utilisable par le formateur en entrepreneuriat. Verstraete mentionne en effet qu'elle nécessite entre une journée et demie et deux jours de la part de celui qui guide alors le futur entrepreneur. Il s'agit d'un investissement en temps assez important, et rares sont les formateurs qui pourraient prétendre s'approprier ce rôle d'aidant individuel, surtout tenant compte du fait qu'ils doivent la plupart du temps préparer leurs interventions pour des groupes. Conséquemment, ce sont surtout les acteurs qui œuvrent dans des organismes d'accompagnement qui sont susceptibles d'être intéressés par une telle démarche. Toujours selon

Verstraete, cet accompagnement est particulièrement important. Il rapporte en effet des statistiques françaises mesurant le taux de défaillance des très jeunes entreprises et qui démontrent que les risques d'échecs sont bien moindres lorsque les créateurs sont accompagnés au tout début de leur démarche de création.

Conclusion

La présentation des différents outils, techniques ou méthodes dont il a été question dans ce texte n'a pas la prétention d'être exhaustive. Le cadre actuel force à la concision et des choix ont dû être faits. Il existe d'autres approches visant elles aussi à supporter nos futurs créateurs dans l'exploration d'idées d'affaires. Nous sommes nombreux sur l'ensemble de la planète à tenter aujourd'hui de supporter et stimuler l'entrepreneurship, et il nous faut garder l'œil ouvert sur une foule d'expériences menées un peu partout à travers le monde. À titre d'exemple, lors d'un séjour antérieur à titre de professeure-invitée à l'Université Paris-Dauphine, j'ai pu observer une expérience menée conjointement par le centre d'entrepreneuriat de cette université et une importante école d'ingénieurs. Concrètement, des étudiants finissants en ingénierie sont immergés dans une expérience réelle d'exploration d'une opportunité en vue d'une innovation commercialisable. En effet, ils doivent trouver une entreprise qui a une idée pour un nouveau projet potentiel, se charger eux-mêmes d'en explorer toutes les potentialités, proposer un concept plus défini et en démontrer la faisabilité. À la fin du processus, l'entreprise concernée participe activement à l'évaluation des résultats obtenus par ces étudiants. Les objectifs sous-jacents sont multiples : conscientiser le participant à l'importance de l'innovation, l'initier à sa recherche et à son développement, lui donner le goût d'entreprendre lui-même et de créer.

C'est bien humblement que je clos ici cet exercice de proposition d'outils pour aider nos créateurs à mieux explorer une idée d'affaires en vue d'identifier de véritables opportunités, car je demeure persuadée que beaucoup de nos formateurs seraient en mesure de nous faire part des expériences heureuses et porteuses à ce titre. Les Québécois l'ont montré à maintes reprises : ils savent être créatifs. Pourtant, force nous est en même temps d'admettre que les départements et facultés de gestion de nos collèges et universités ont encore des progrès à faire pour offrir une formation entrepreneuriale plus soucieuse de quête d'opportunités. Tradi-

tionnellement, et encore aujourd'hui, nous avons eu tendance à privilégier, en gestion, l'entraînement à des méthodes analytiques et logiques. Nos étudiants finissent par avoir le cerveau gauche qui souffre d'obésité et le cerveau droit de la grosseur d'un petit pois. Pourtant, l'innovation et l'identification d'opportunités d'affaires rentables nécessitent que nous investissions plus d'efforts à stimuler l'intuition et l'imagination de nos étudiants plutôt que de simplement les entraîner à mieux retenir les bonnes réponses à des questions déjà résolues.

Les Québécois savent être créatifs. Pourtant, force nous est en même temps d'admettre que les départements et facultés de gestion de nos collèges et universités ont encore des progrès à faire pour offrir une formation entrepreneuriale plus soucieuse de quête d'opportunités.

Peter Drucker disait qu'il n'y a rien de pire qu'une bonne solution appliquée à un mauvais problème. Je dirais dans la même foulée qu'un bon plan d'affaires réalisé à partir d'une idée farfelue est encore pire : non seulement il n'a aucune valeur, mais il risque de décourager son auteur de répéter ultérieurement l'exercice. Pour faire une analogie avec la cuisine, le plan d'affaires peut être une bonne recette, mais encore faut-il utiliser de bons ingrédients pour le réaliser. Une opportunité d'affaires bien cernée est un ingrédient essentiel à la réussite du créateur. ■

Notes et références

- 1 Camille Carrier est professeure et directrice du programme de doctorat en administration au Département des sciences de la gestion et de l'économie de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Elle est également présidente de l'Association internationale de recherche sur l'entrepreneuriat et la PME (AIREPME) et chercheuse à l'Institut de recherche sur les PME.
- 2 Voir à ce titre BÉCHARD, J.-P. (1994). *Nature et processus d'évolution des programmes de développement en entrepreneuriat*, Thèse de doctorat, Université de Montréal.
- 3 Cette affirmation du professeur Paplauska-Ramunas est rapportée par Maurice Boivin dans son ouvrage *La pédagogie prospective. Nouveau paradigme*, qui a été publié aux Presses de l'Université du Québec en 1997.
- 4 Pour plus de détails à ce sujet, voir CARRIER, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Les Presses de l'Université du Québec. (Collection Entreprendre).
- 5 KIRZNER, I. M. (1973). *Perception, opportunity and profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- 6 Une de ces publications des plus importantes et marquantes est l'article de S. SHANE et S. VENKATARAMAN (2000). « The promise of entrepreneurship as a field of research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- 7 BELLEY, A. (1989). « Opportunités d'affaires : objet négligé de la recherche sur la création d'entreprise », *Revue PMO*, vol. 4, n° 1.
- 8 Pour plus de détails sur le sujet, voir entre autres les études de VESPER (1990), GARTNER (1985) et FILION (1991).
- 9 LONG, W. and W. E. MCMULLAN (1984). « Mapping the new venture opportunity identification process », J. A. Homaday (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Babson College.
- 10 Pour plus de détails à ce sujet, voir le chapitre 2 de mon ouvrage déjà cité à la note 4, *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Le titre de ce chapitre est « Comment semer le germe de la créativité? ».
- 11 DE BRABANDERE, L. et A. MIKOLAJCZAK (1994). *Le plaisir des idées. Libérer, gérer et entraîner la créativité au sein des organisations*, Paris, Dunod.
- 12 BUZAN, T. (1984). *Une tête bien faite*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- 13 Le lecteur intéressé à en connaître davantage sur les possibilités d'utilisation de l'allégorie dans un contexte de gestion ou de conseil à des gestionnaires ou entrepreneurs pourra consulter l'ouvrage suivant : CARRIER, C. (1999). *Contes des mille et un jours ouvrables. Allégories pour le gestionnaire*, Chicoutimi, Les Éditions JCL.
- 14 Pour les fins des formations données jusqu'à maintenant, je me suis principalement inspirée des approches de John Foot (*Entre le boom et l'écho*, 1996), une approche fondée sur les mutations démographiques, et sur celle de Faith Popcorn (*Clicking*, 1996), qui s'intéresse pour sa part aux nouvelles attitudes et besoins des consommateurs.
- 15 Le contexte du présent papier permet difficilement ici de présenter la méthode de façon détaillée. Cependant, le lecteur intéressé à utiliser éventuellement une telle approche pourrait consulter l'écrit suivant : CARRIER, C. (2000). « L'exploration d'une idée d'affaires : première stratégie à maîtriser par le futur entrepreneur », *Actes de la 9^e Conférence internationale de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*, Montpellier, France.
- 16 Pour plus de détails à ce sujet, voir l'article de Norris KRUEGER (2000). « The cognitive infrastructure of opportunity emergence », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 24, n° 3, p. 5-23.
- 17 Le lecteur désireux de s'initier plus en profondeur à cette approche aurait avantage à consulter l'article « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise » (1997). T. VERSTRAETE, *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 1, p. 43-72.
- 18 Pour plus de détails, voir COSSETTE, P. (2001). « A systematic method to articulate strategic vision: an illustration with a small business owner-manager », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, n° 3, juin, p. 173-199.