

**Mathieu Demers – 11270429**

**L'encadrement de start-ups durant un évènement temporaire de compétition**

Analyse de l'impact du Coopérathon Desjardins sur la croissance de jeunes entreprises et sur la création de nouvelles activités économiques

Travail présenté à

M. David Doloreux

Dans le cadre du programme

Entrepreneuriat – Intrapreneuriat - Innovation

HEC Montréal

Le 1er avril 2022

## **Sommaire exécutif**

Le développement entrepreneurial est essentiel pour la santé économique d'une région et pour développer de nouvelles activités économiques. Ces activités novatrices sont liées de près aux avancements technologiques et à la repousse des limites de certaines industries. Ainsi, il est donc primordial que les jeunes entreprises soient bien encadrées pour faciliter leur développement et augmenter leurs chances de succès dans les projets qu'elles entreprennent. Ainsi, nous croyons qu'il est pertinent de comprendre, si et comment, des rassemblements temporaires tels que des compétitions d'innovation encadrent ces startups dans le développement de leurs projets. Pour faire la lumière sur cette question, nous avons choisi pour le terrain de notre recherche, la compétition d'innovation du Coopérathon Desjardins.

Nous avons d'abord fait une revue de la littérature entourant les trois thèmes principaux retenus au départ afin de nous permettre d'établir trois propositions de recherche émergeant de l'encadrement offert par le Coopérathon Desjardins. Des entrevues auprès de dix acteurs impliqués dans différentes cohortes du Coopérathon nous ont permis d'en apprendre davantage sur la réalité de cette compétition et de mettre en perspective nos propositions de recherche initiales. Suivant ces entretiens, nous avons nuancé nos observations sur l'encadrement réel des jeunes entreprises participantes et avons établi trois constatations pour chacune des propositions de recherche initiale, afin de révéler les différences entre nos réflexions initiales et la réalité. Enfin, nous avons développé trois recommandations pour tenter d'améliorer l'impact du Coopérathon sur ces jeunes entrepreneurs et la pérennité des projets.

Finalement, nous avons pu conclure que le Coopérathon offrait bel et bien une formule qui contribue à la croissance des jeunes équipes entre le début et la fin de la compétition. Nos entrevues nous ont permis de comprendre qu'une progression a été réalisée grâce à la participation des entrepreneurs aux différentes activités de la compétition et qu'un impact positif a été observé sur la plupart des projets. Aussi, grâce à l'organisation d'un tel événement et des activités et interactions qu'on y retrouve, nous sommes d'avis que le Coopérathon supporte également l'innovation et l'émergence d'idées novatrices dans le cadre de son événement. Cette stimulation de l'innovation, ainsi que d'autres facteurs comme le partage de connaissances, contribue d'autant plus à la création de nouvelles activités économiques pour une région donnée.

# TABLE DES MATIÈRES

<i>Sommaire exécutif</i> .....	2
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	3
<i>Liste des figures, tableaux et annexes</i> .....	6
<i>Liste des abréviations</i> .....	6
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	7
<b>2. REVUE LITTÉRAIRE</b> .....	9
<b>2.1 Thème 1 : Les entrepreneurs et leurs ambitions de croissance</b> .....	10
2.1.1 L'environnement externe et son impact sur les ambitions de croissance de l'entrepreneur .....	11
2.1.2 Le profil diversifié des entrepreneurs et son impact sur ses ambitions de croissance .....	13
2.1.3 L'organisation et son influence sur les ambitions de croissance de l'entrepreneur .....	14
2.1.4 L'investissement dans un plan d'actions concret et les réseaux pour supporter une orientation vers la croissance.....	16
2.1.5 Conclusion sur le thème 1 des entrepreneurs et de leurs ambitions de croissance.....	20
<b>2.2 Thème 2 : La dépendance organisationnelle et la création de nouvelles activités</b> .....	21
2.2.1 Le « Path Dependence » et son influence limitante dans la prise de décision de l'entrepreneur .....	21
2.2.2 La dépendance organisationnelle et les limites qu'elle impose aux entreprises.....	23
2.2.3 Les trois phases du chemin organisationnel dominant et leur impact sur la prise de décisions.....	23
2.2.4 Quatre mécanismes de renforcement du chemin organisationnel dominant.....	26
2.2.5 Trois niveaux d'impact principaux de la dépendance organisationnelle selon Vergne et Durand ..	27
2.2.6 Les conditions requises pour identifier la dépendance organisationnelle .....	30
2.2.7 Perspectives additionnelles sur la dépendance organisationnelle : Vision de Garud, Karnoe et Kumaraswamy .....	31
2.2.8 Critiques des éléments clés de Vergne et Durand par Garud, Karnoe et Kumaraswamy.....	33
<b>2.3 Utiliser la distanciation organisationnelle pour créer de nouvelles activités économiques</b> .....	36
2.3.1 Différents facteurs stimulant la création de nouvelles activités .....	38
2.3.2 Perspectives additionnelles sur la création de nouvelles activités économiques - quatre piliers à considérer .....	40
2.3.3 Les freins potentiels à la création de nouvelles activités économiques .....	43
2.3.4 Conclusion sur la création de nouvelles activités et du thème 2.....	45
<b>2.4 Thème 3 : Évènements temporaires de compétition</b> .....	50
2.4.1 Introduction aux évènements temporaires .....	50
2.4.2 L'acquisition rapide de connaissances dans les évènements de proximité temporaire .....	50
2.4.2.1 Le transfert de connaissances tacites.....	51
2.4.2.2 Le transfert de connaissances générales.....	52
2.4.3 – Les capacités d'absorption nécessaires au transfert des apprentissages et à la création de valeur .....	53
2.4.4 – Opportunités avantageuses pour les participants à l'évènement temporaire .....	55
2.4.5 La force du réseautage et des interactions à l'intérieur de l'évènement .....	58
2.4.6 Grappes et rencontres d'acteurs clés : levier d'accélération pour bâtir son réseau.....	58
2.4.7 Les bénéfices des interactions informelles .....	60
2.4.8 Réputation de la grappe temporaire .....	61

2.4.9 Conclusion du thème 3 – Les évènements temporaires.....	63
<b>3. PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....</b>	<b>66</b>
3.1 Retour sur les trois grands thèmes de la recherche littéraire .....	66
3.1.1 L'entrepreneur participant au Coopérathon .....	66
3.1.2 Le rôle du Coopérathon pour accélérer la distanciation du chemin dominant et la remplacer par la création de nouvelles activités.....	67
3.1.3 Les évènements temporaires et la proximité des acteurs.....	69
3.2 Objectif de la recherche .....	70
3.3 Propositions de recherche .....	70
<b>4. MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>73</b>
4.1 Motivations de recherche.....	73
4.2 Étapes de la recherche .....	74
4.2.1 Type de recherche.....	75
4.3 Méthode de collecte de données .....	76
4.3.1 Revue littéraire et données secondaires .....	76
4.3.2 Entretiens semi-dirigés .....	77
4.3.3 Conclusion de la méthode de collecte de données.....	83
4.4 Analyse des données.....	83
4.5 Critères de qualité.....	85
4.5.1 La dépendance.....	86
4.5.2 La crédibilité .....	86
4.5.3 La transposition .....	86
4.5.4 La validité du construit .....	87
4.5.5 Limites .....	87
4.6 Détails sur la compétition analysée et sommaire – Coopérathon Desjardins.....	88
<b>5. ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>90</b>
5.1 Proposition initiale 1 -La structure du Coopérathon.....	92
5.1.1 Proposition initiale 1 -1 <sup>ère</sup> constatation relative à la progression des projets découlant du Coopérathon.....	94
5.1.2 Proposition initiale 1 -2 <sup>ième</sup> constatation relative à l'impact du Coopérathon sur les projets au stade embryonnaire .....	98
5.1.3 Proposition initiale 1 -3 <sup>ème</sup> constatation portant sur le soutien aux entrepreneurs post-Coopérathon .....	100
5.1.4 Proposition initiale 1 -Conclusion de la section 5.1 en lien avec la structure de la compétition.....	106
5.2 Proposition initiale 2 -Le rôle de vecteur des connaissances joué par les Mentors.....	107
5.2.1 Proposition initiale 2 -1 <sup>ère</sup> constatation relative au rôle de conseiller joué par les mentors.....	110
5.2.2 Proposition initiale 2 -2 <sup>ième</sup> constatation relative aux compétences complémentaires apportées par les mentors.....	114
5.2.3 Proposition initiale 2 -3 <sup>ième</sup> constatation relative au support offert par les mentors après la compétition .....	119
5.2.4 Proposition initiale 2 -Conclusion de la section 5.2 relatives à la présence des mentors.....	122
5.3 Proposition initiale 3 -Le rôle fondamental du réseau pour accélérer le développement du projet .....	124

5.3.1 Proposition initiale 3 -1 <sup>ère</sup> constatation relative l'impact de la qualité des réseaux sur le développement de projets innovants .....	126
5.3.2 Proposition initiale 3 -2 <sup>ème</sup> constatation relative à la crédibilité de l'événement pour attirer des acteurs clés et supporter le développement des projets .....	130
5.3.3 Proposition initiale 3 -3 <sup>ème</sup> constatation relative au faible niveau d'entraide entre les participants .....	133
5.3.4 Proposition initiale 3 -Conclusion de la section 5.3 sur le rôle fondamental du réseau durant la compétition .....	137
<b>6. SOMMAIRE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>138</b>
6.1 Recommandation 1 – Modification de la structure d'accompagnement post-Coopérathon. ....	140
6.2 Recommandation 2 – Changement dans la relation avec les compagnies partenaires .....	142
6.3 Recommandation 3 – Inclusion d'activités favorisant la collaboration .....	145
<b>7. CONCLUSION ET DISCUSSION.....</b>	<b>148</b>
7.1 Retour sur la recherche et la méthode utilisée .....	148
7.2 Retour sur les propositions de recherche.....	149
7.3 Réponse à la question de recherche .....	152
7.4 Quelques retombées pour les événements similaires.....	153
7.5 Limites de la recherche .....	154
7.6 Autres avenues de recherche.....	155
7.7 Quelques mots pour terminer .....	156
<b>ANNEXES .....</b>	<b>158</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>162</b>

## **Liste des figures, tableaux et annexes**

Figure 1 : Modèle développé par Hermans et ses collègues sur les ambitions de croissance..	P.158
Figure 2 : La constitution de la dépendance organisationnelle par la réduction des options..	P.159
Figure 3 : Illustration de la structure des conclusions.....	P.85
Tableau 1 : Propositions initiales de recherche.....	P.72
Tableau 2 : Critères de sélection pour les participants.....	P.80
Tableau 3 : Critères de sélection pour les mentors.....	P.81
Tableau 4 : Participants aux entrevues de la recherche.....	P.82
Tableau 5 : Tableau des propositions initiales de constatations basées sur les entrevues.....	P.90
Tableau 6 : Illustration des acteurs répondants pour la première proposition initiale.....	P.94
Tableau 7 : Illustration des acteurs répondants pour la deuxième proposition initiale.....	P.109
Tableau 8 : Illustration des acteurs répondants pour la troisième proposition initiale.....	P.125
Annexe 1 : Exemple de guide d'entretien semi-dirigé utilisé pour la recherche.....	P.160

## **Liste des abréviations**

CA	Capacités d'absorptions
G&KK	Garud, Karnoe & Kumaraswamy (auteurs)
ONU	Organisations des Nations unies
V&D	Vergne & Durand (auteurs)

## **1. INTRODUCTION**

Depuis les dernières décennies, le rôle des entrepreneurs s'est avéré crucial et indéniable pour la croissance économique d'une région donnée, pour les offres d'emplois liées à ces entreprises et pour l'avancement des techniques et processus existants dans une industrie (Toma et al., 2014). Les possibilités de différenciation pour les entrepreneurs, afin de percer un marché en particulier, sont multiples et les entrepreneurs peuvent user de diverses stratégies pour faire croître leur entreprise et gagner des parts de marché. Parfois, c'est en bouleversant une industrie, comme par l'implantation de nouveaux processus ou technologies, que les plus petites entreprises pourront se tailler une place dans un secteur et pourront ainsi faire progresser les méthodes en place et la vision pour le futur de cette industrie en particulier. Avec cette croissance accrue de l'entrepreneuriat dans plusieurs domaines, il est d'autant plus pertinent de comprendre quels sont les facteurs qui contribuent à la croissance de ces jeunes entreprises et à leurs succès dans leurs démarches de pénétration de nouveaux marchés.

Pour les entreprises en démarrage, les dernières années nous ont familiarisés avec de nouveaux acteurs contribuant au développement de jeunes entreprises tels que les accélérateurs ou les compétitions d'idées de projets. L'entrepreneuriat est un environnement très difficile et seulement une poignée des entreprises qui s'y lance se verra avoir du succès et pourra rester en activités plusieurs années après son démarrage respectif. Donc, la contribution des accélérateurs et des compétitions pour jeunes entreprises est très importante pour préparer les organisations de demain, en les outillant adéquatement pour établir une croissance solide et pérenne dans le temps. Par ailleurs, les dernières années ont démontré une très forte croissance dans le secteur technologique, permettant aux entreprises, jeunes comme matures, d'utiliser de nouvelles méthodes pour innover et implanter de nouveaux savoir-faire dans différents contextes, repoussant ainsi les frontières du possible. Ces nouvelles technologies, processus et manières de penser peuvent mener à la création de nouvelles activités économiques qui n'étaient pas présentes précédemment et qui ouvrent des opportunités aux nouvelles jeunes entreprises.

Considérant ce contexte, nous croyons pertinent de nous concentrer sur ces compétitions et événements qui tentent de contribuer à la croissance des jeunes entreprises. Plus précisément, nous désirons évaluer d'une part, comment ces compétitions d'innovation et ces accélérateurs peuvent

accompagner et contribuer au démarrage de jeunes entreprises. Ainsi, nous voulons observer et comprendre comment l'évènement fournit la structure nécessaire pour favoriser la croissance durant la participation des équipes. Ensuite, nous voulons valider si certaines conditions sont remplies afin de confirmer si l'évènement permet également de supporter la création de nouvelles activités économiques à travers les projets novateurs des équipes participantes. Un facteur clé de cette recherche est lié à la finalité, ou la durée limitée dans le temps de l'évènement. Nous nous concentrerons sur les évènements ou compétitions temporaires, qui ont un début et une fin établis et qui offrent de l'accompagnement, des activités de formation et du mentorat à travers les quelques semaines de compétition. Il est important de souligner la nuance entre la maturité des entreprises qui participent à des accélérateurs et celles qui participent à des compétitions d'innovation et de génération d'idées. Cette dernière catégorie intègre des équipes qui sont au tout début de leur démarrage, voir même embryonnaire, comparativement aux accélérateurs -1<sup>ère</sup> catégorie- qui accueillent des start-ups qui sont plus avancées dans leur développement vers la mise en marché de leurs produits ou services.

Ainsi, considérant nos objectifs de recherche et l'intérêt que nous avons pour ce genre de compétitions, nous avons décidé de nous pencher vers le Coopérathon Desjardins comme terrain de recherche pour cette étude. Le Coopérathon est une compétition d'innovation pour de jeunes entreprises en développement, qui s'attaquent à résoudre les problèmes et défis socio-économiques lancés par le Coopérathon et ses partenaires. La compétition s'étend sur 5 semaines et des prix sont remis aux équipes ayant proposé les meilleures solutions aux défis lancés dans le cadre de la compétition. Une description plus détaillée sur les modalités du Coopérathon Desjardins sera faite plus loin dans le document.

Afin de mieux comprendre les différentes forces qui sont présentes dans cet environnement, nous avons établi trois thèmes principaux sur lesquels nous allons baser notre revue littéraire. Les trois thèmes retenus sont les entrepreneurs, la création de nouvelles activités économiques et, enfin, les évènements temporaires. La collecte d'informations sur ces trois thèmes nous permettra ainsi de collecter des informations sur d'autres recherches qui ont été faites sur ces sujets et nous familiariser avec les concepts importants liés à ces thèmes. Aussi, cette revue de la littérature nous



permettra de nous faire une idée de ce que nous allons potentiellement observer dans notre étude du Coopérathon Desjardins.

Une fois la revue littéraire complétée, nous établirons nos différentes propositions de recherche, que nous tenterons de valider avec le Coopérathon Desjardins. Suivra ensuite l'explication de la méthodologie de recherche retenue, ainsi que la justification de certains processus et de la méthode de travail utilisée. Enfin, nous allons analyser les résultats des entrevues et de nos discussions pour expliquer nos conclusions face à nos propositions de recherche initiales. À travers les conclusions, nous pourrons alors fournir plus de détails sur notre compréhension de la compétition, ce qui nous permettra de faire la nuance entre les notions théoriques et la réalité. Forts de cette analyse des résultats, nous émettrons quelques recommandations au Coopérathon afin d'améliorer son impact sur la communauté et son succès auprès des entrepreneurs.

## **2. REVUE LITTÉRAIRE**

Considérant notre intérêt à valider l'encadrement offert par une compétition temporaire aux entreprises en démarrage, ainsi que la mise en place des conditions pour la création de nouvelles activités économiques, il est important de prendre en considération les différents facteurs d'un tel contexte. Il est donc pertinent de justifier les trois grands piliers qui ont été retenus pour baser notre compréhension des travaux faits dans les domaines connexes à notre sujet de recherche et s'exposer à certaines conclusions qui ont pu être tirées dans le passé sur ces sujets. Après réflexion, nous avons retenu trois grands thèmes qui rassemblent principalement ce que nous cherchons à évaluer et qui sont cruciaux dans ce type d'évènement. D'abord, l'entrepreneur ou l'équipe entrepreneuriale se retrouve au centre de notre question de recherche, car ce sont eux qui sont la force principale derrière ce type de compétition temporaire. Sans ces êtres ambitieux et passionnés de leurs projets, aucune compétition de ce genre ne serait possible et notre sujet de recherche impossible à évaluer. Ainsi, nous avons cru pertinent de comprendre les motivations et certains traits de caractère qui pourraient aider à notre compréhension de la dynamique sur place. Ensuite, la création de nouvelles activités économiques est liée de près à ce type de compétition en raison de son aspect innovateur et de son engouement à générer de nouvelles idées. Donc, nous avons cru

pertinent de plonger dans le concept de création de nouvelles activités économiques pour mieux comprendre ses conditions, nous permettant éventuellement de valider si la compétition les offrait dans le cadre de l'évènement. Enfin, comme le terrain de recherche était une compétition temporaire, nous avons cru qu'il était nécessaire de comprendre en profondeur les caractéristiques de ces évènements précis, car les modalités d'une telle compétition allaient assurément avoir un impact sur sa dynamique, les échanges durant le déroulement et donc nos conclusions de recherche également. Ces trois thèmes nous permettront d'en connaître davantage sur ces sujets et nous propulserons vers trois propositions de recherche qui guideront par la suite le reste de l'analyse.

## **2.1 Thème 1 : Les entrepreneurs et leurs ambitions de croissance**

En Amérique du Nord et ailleurs dans le monde, une partie importante de l'économie repose sur le travail des entrepreneurs et la contribution que les PME apportent au secteur économique de la région. Ces bâtisseurs, qui ont le courage et la résilience de lancer leur propre entreprise, sont un vecteur majeur dans la création de valeur et la stimulation de l'activité économique au sein de leurs marchés respectifs, tout en étant également une source d'emplois importante pour la population qui y habite. De plus en plus, les acteurs gouvernementaux, les chercheurs et les experts en économie reconnaissent la contribution indéniable des PME à l'économie et leur importance pour le succès de plusieurs secteurs (Cooney, s. d.). Cependant, il faut reconnaître que la création de valeur et la croissance de l'entreprise résultent d'un processus qui peut être long et qui demande assurément beaucoup de travail de la part de ses dirigeants et des employés. En effet, les entrepreneurs orientés vers la croissance utiliseront plusieurs méthodes pour tenter d'augmenter la performance de leur entreprise, tout en naviguant les contraintes liées à l'acquisition des compétences et des ressources, ainsi qu'aux défis posés par les concurrents et celles du marché en général. Généralement, les méthodes utilisées touchent la formation des employés, les investissements majeurs en recherche et développement, l'amélioration de l'accessibilité des ressources ou même la formation d'alliances stratégiques pour l'entreprise. Les contraintes, elles, peuvent se présenter de plusieurs manières, limitant les options disponibles pour les dirigeants et leurs entreprises. Ainsi, l'écosystème autour des entrepreneurs est dynamique et change constamment, rendant ainsi la responsabilité de faire croître l'entreprise d'autant plus difficile, et accentuant la pression sur les gestionnaires, afin de pouvoir se démarquer.

Pour ce premier thème sur les entrepreneurs, nous évaluerons quelques aspects qui auront un impact sur les ambitions de croissances et l'attitude des entrepreneurs face à leur projet. Ainsi, nous observerons l'environnement autour de l'entrepreneur, son profil, l'organisation qu'il est en train de créer et l'investissement dans les réseaux de l'entrepreneur pour mieux comprendre certaines réactions, attitudes et comportements de ces entrepreneurs durant la compétition.

### **2.1.1 L'environnement externe et son impact sur les ambitions de croissance de l'entrepreneur**

Afin de mieux comprendre le processus décisionnel des entrepreneurs vis-à-vis la croissance et les options qui s'offrent à eux dans le futur, il est nécessaire d'analyser les intentions et les ambitions de ceux-ci, ainsi que l'impact des contraintes auxquelles ils sont confrontés et de leurs décisions antérieures. Tout d'abord, afin d'analyser les intentions de croissance d'un entrepreneur, il faut d'abord considérer quelle est l'ambition de croissance visée par ce dernier. À quel degré souhaite-t-il que son entreprise croisse? Dans le contexte de cette recherche et de la compétition d'innovation que nous allons analyser, nous pouvons assumer que la plupart des équipes entrepreneuriales sur place en sont à un stade de développement embryonnaire et qu'elles seront axées sur la croissance. Parmi d'autres facteurs, la région économique et le climat de compétitivité dans lequel l'entrepreneur se trouve sont des aspects fondamentaux qui influencent l'aspiration à la croissance. Ainsi, une région ou un pays considéré à revenus élevés aurait en général un plus grand nombre d'entrepreneurs avec de hautes ambitions de croissance, telles que les économies de l'Amérique du Nord ou celle de l'Europe occidentale, par exemple. Il existe toujours des exceptions, mais il semblerait que la région et le climat économique de celles-ci influenceraient les intentions de l'entrepreneur et causeraient des ambitions de croissance plus élevées que chez des entrepreneurs provenant de régions à plus faibles revenus. Également, la localisation stratégique d'une entreprise lui permettrait de capitaliser sur certaines opportunités que d'autres régions ne pourraient pas nécessairement lui fournir et donc, de contribuer au potentiel de croissance de celle-ci (Kouada et al., s. d.). Similairement, les attentes des entrepreneurs au niveau de la croissance seraient corrélées positivement avec le niveau de compétition de leur région (Hermans et al., 2015), démontrant qu'une région économique où la compétition est féroce influencerait son créneau d'entrepreneurs à se démarquer et à viser la croissance. Cela démontre que le développement et la

croissance du secteur économique de la région où opère l'entrepreneur influenceront les intentions qu'il développe pour sa propre entreprise.

Un autre aspect pouvant avoir un impact important sur les intentions des entrepreneurs est le cadre législatif en place et la réglementation qui encadrent les activités économiques. Bien qu'il n'y ait pas nécessairement de corrélation directe entre l'ensemble des lois en place dans une région où l'entreprise évolue et les objectifs de croissance chez un entrepreneur, Hermans et ses collègues (2015) ont pu conclure qu'une influence indirecte existe entre les lois et le cadre réglementaire en place pour opérer une entreprise (Hermans et al., 2015). Selon eux, plus les réglementations entourant le champ d'activités des entreprises sont faibles, plus cela laisse une grande liberté d'action aux entreprises, à l'intérieur du cadre légal ou non, mais sans toutefois avoir de garantit de support législatif ou judiciaire face à l'industrie et la compétition. À l'opposé, plus les lois sont rigides et s'appliquent avec force au niveau du système judiciaire, plus les entrepreneurs débiteront leurs activités avec des attentes élevées, selon la recherche mentionnée.

Un autre aspect lié à l'environnement économique qui influencera les ambitions de l'entrepreneur est la disponibilité du financement et plus précisément, le financement informel tel que celui offert par les anges investisseurs ou les compagnies privées de capital de risque. De manière assez logique, les chercheurs ont établi dans leur recherche qu'une région offrant une plus grande disponibilité de financement informel aux entreprises démontrerait des ambitions de croissance plus élevées chez les entrepreneurs (Hermans et al., 2015). Malheureusement, ils n'ont pu établir de lien direct entre les objectifs de croissance et la disponibilité de financement institutionnel, par exemple à travers une dette avancée par une banque.

On peut donc mieux comprendre comment certaines institutions, ainsi que les éléments liés à l'environnement externe, peuvent influencer la perception de l'entrepreneur et son intérêt vers la croissance afin de faire grandir sa firme. Bien sûr, il ne s'agit pas du portrait complet de tous les facteurs externes qui peuvent jouer un rôle dans les décisions et l'orientation vers la croissance; plusieurs autres facteurs aléatoires peuvent également avoir de l'influence dans la croissance de la firme ou dans les intentions futures de l'entrepreneur. Cependant, ce bref survol permet de

comprendre un peu mieux la réalité des entreprises en début de parcours, elles qui seront à l'étude dans le cadre de cette recherche.

### **2.1.2 Le profil diversifié des entrepreneurs et son impact sur ses ambitions de croissance**

En complément aux facteurs externes de l'environnement qui peuvent influencer les ambitions de croissance de l'entrepreneur, il va de soi que plusieurs caractéristiques propres à l'entrepreneur et à sa firme seront déterminantes pour établir ses intentions de développement. Les mécanismes informels d'analyse des informations de l'environnement par l'entrepreneur, son profil individuel et son bagage de formation et d'expérience ne sont que quelques exemples des éléments internes qui sembleraient influencer les ambitions de croissance de celui-ci.

Hermans et ses collègues (2015) ont identifié trois mécanismes clés informels qui permettent à l'entrepreneur d'analyser les informations qu'il reçoit et qui influencent, jusqu'à un certain niveau, les intentions de celui-ci (Hermans et al., 2015). En effet, ils observent d'abord un mécanisme cognitif chez l'entrepreneur qui fait référence à la manière dont celui-ci interprète l'information disponible dans l'environnement, que ce soit au niveau des ressources disponibles, de la compétition, des opportunités dans le marché, ou simplement de l'éventail des possibilités d'actions pour l'entreprise. Ensuite, un mécanisme normatif qui, lui, fait référence à la perception et l'interprétation du statut social des différents entrepreneurs de la région et, finalement, un mécanisme culturel qui est lié aux motifs entrepreneuriaux tel que l'autonomie, l'indépendance financière, la nécessité de se lancer en affaire et autres (Hermans et al., 2015). Bien que ces facteurs soient toujours présents dans l'environnement, les auteurs n'ont pas pu démontrer une corrélation élevée avec les ambitions de croissance pour un entrepreneur, laissant croire que d'autres facteurs que ceux traditionnellement associés aux activités entrepreneuriales ont un impact dans la quête des entrepreneurs de faire grandir leurs firmes (Hermans et al., 2015). On peut donc comprendre que ces trois mécanismes sont présents pour tous les entrepreneurs dans leurs interactions avec l'environnement de l'entreprise, mais qu'ils ne seraient pas nécessairement une cause directe de leur désir de croissance accrue.

Les autres facteurs qui auront un effet sur les intentions de croissance d'un entrepreneur sont sa formation, ses traits personnels, ainsi que son expérience de travail passée. En effet, chaque

entrepreneur est unique en tant qu'humain, mais possède également un bagage unique par rapport à ses connaissances et ses expériences passées, qui affecteront sans doute sa vision et ses décisions en tant que dirigeant. Au fil de son parcours, les capacités de l'entrepreneur seront modelées jusqu'à un certain point par son entourage, le système d'éducation disponible dans le secteur, les expériences de travail, les influences de mentors, de la famille ou de conseillers, pour éventuellement donner vie à une intention de croissance, variable en intensité selon l'entrepreneur. Toujours selon les auteurs Hermans et ses collègues (2015), des études auraient démontré qu'il n'y a pas de différence entre avec les aspirations de croissance chez les nouveaux entrepreneurs et celles pour ceux qui auraient déjà de l'expérience en la matière. De telle sorte que, pour un entrepreneur, expérimenté ou non, si le but de celui-ci est de croître et de faire grandir son entreprise, il gardera cet objectif peu importe le stade de développement de sa firme.

De plus, les traits de personnalité de l'entrepreneur jouent un rôle dans la croissance personnelle et professionnelle de l'individu, ce qui ajoute une autre dimension aux intentions de l'entrepreneur. Inutile de mentionner que chaque personne possède son propre niveau de persévérance ou de ténacité, une capacité d'adaptation et d'opportunisme qui diffère d'une personne à l'autre, ou même une variété de stratégies de négociation complètement à l'opposé d'autres entrepreneurs. Sans plonger en profondeur dans les éléments cognitifs et psychologiques qui nous définissent en tant qu'humain et qui expliquent certaines de nos décisions, on peut comprendre que tous les entrepreneurs sont uniques, proviennent de passés et de formations différentes, et se trouvent à la tête de leur entreprise à des moments différents de leurs carrières, faisant ainsi que leurs ambitions de croissance sont propres à chacun. Tout au long de cette recherche, cette diversité dans le profil des entrepreneurs nous permettra de mieux comprendre et apprécier la vision et les ambitions de croissance uniques de ceux-ci.

### **2.1.3 L'organisation et son influence sur les ambitions de croissance de l'entrepreneur**

De plus, un autre élément clé qui affectera les décisions et les ambitions de croissance d'un entrepreneur est l'organisation qu'il dirige, ainsi que les autres acteurs qui la composent. Chaque entrepreneur possède ses propres raisons pour se lancer en affaires et ces motifs auront assurément un impact sur leurs intentions de croissance. Les auteurs Hermans et ses collègues (2015) se basent sur la théorie du comportement planifié (« *Planned Behavior* ») pour établir leur propre modèle et

ainsi d'expliquer la croissance d'une firme par les intentions de son entrepreneur. Les auteurs expliquent la nuance qui existe entre les aspirations de croissance, qui sont en fait un idéal ou le meilleur scénario pour l'entrepreneur et les attentes de croissances qui sont plus représentatifs de la réalité (Hermans et al., 2015). Les idéaux de croissance sont affectés par la perception de contrôle que l'entrepreneur interprète avoir dans l'entreprise, les intentions de l'entrepreneur dans sa stratégie de croissance, ainsi que les paramètres qui sont hors de son contrôle tel les finances des investisseurs, les opportunités dans le marché ou l'évolution dans le temps par exemple (Hermans et al., 2015). Ces idéaux seront ensuite modifiés par les opportunités perçues par l'entrepreneur du côté de la demande et, également, par la perception de l'entrepreneur des ressources disponibles du côté de l'approvisionnement afin de développer les attentes de croissance pour la firme, réajustées selon les possibilités de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue (Hermans et al., 2015).

Éventuellement, le modèle illustré en annexe à la *figure 1* démontre que la réalisation de la croissance sera potentiellement atteinte une fois le processus complété, mais il est important de souligner qu'il s'agit d'un processus en continu, qui s'adapte et qui s'ajuste selon les conditions changeantes de l'environnement, la perception et les intentions de l'entrepreneur et les opportunités présentes dans le marché. Aussi, un autre point clé de ce modèle est l'effet d'itération dans l'attitude des entrepreneurs face à la croissance. Les auteurs décrivent l'attitude comme l'évaluation de la croissance de la firme par l'entrepreneur, affectée positivement ou négativement par les expériences passées liées à la croissance. Donc, un entrepreneur ayant eu de mauvaises expériences par le passé par rapport à la croissance d'une firme pourrait avoir une attitude plus négative par rapport à ses ambitions, mais les auteurs prennent soin de souligner que, étant une boucle en continue, si ce même entrepreneur réussit à avoir des expériences plus positives, son attitude pourrait alors changer et devenir plus optimiste envers la croissance de l'entreprise (Hermans et al., 2015). Ce modèle des auteurs démontre bien les multiples facettes qui affectent l'orientation vers la croissance des entreprises et permet de mieux comprendre les cheminements respectifs de l'entrepreneur et de sa firme vers ce but.

Pour ajouter à ce modèle, il est important d'inclure également l'influence des autres acteurs dans la firme, tels que l'équipe entourant le dirigeant et les partenaires externes qui supportent le

développement de la firme. Les entrepreneurs opérant en équipe verront donc les influences de ses membres sur ses décisions et l'entreprise. Bien que l'équipe autour du dirigeant soit primordiale pour la croissance de l'entreprise, cela implique des relations de travail, des attentes, des opinions et ambitions différentes à gérer pour le dirigeant (Kouada et al., s. d.). Certains membres de l'équipe auront évidemment une influence dans la prise de décision et les acteurs financiers auront sans doute leurs mots à dire dans la direction stratégique de l'entreprise.

Ainsi, l'entrepreneur doit donc naviguer à travers ces influences et les impacts que ces autres acteurs auront dans la croissance de l'entreprise. Tel que mentionné plus tôt, chaque individu possède des traits de personnalité et des expériences différentes, rendant leur vision et interprétation de la croissance d'une entreprise différente également et cela jouera assurément un rôle non négligeable dans la direction de la firme et sur les décisions de son dirigeant. Les auteurs de la recherche soulignent l'importance des décisions prises à l'intérieur de la firme et soutiennent le fait que les entrepreneurs doivent prendre action au niveau organisationnel afin de soutenir leurs ambitions de croissance (Hermans et al., 2015). C'est effectivement en tenant compte des ambitions et intentions personnelles de l'entrepreneur et des contraintes et opportunités au niveau organisationnel que la stratégie de croissance est mise en place et que les objectifs sont établis.

#### **2.1.4 L'investissement dans un plan d'actions concret et les réseaux pour supporter une orientation vers la croissance**

Comme on peut le constater, la quête de la croissance pour un entrepreneur se développe en prenant en considération autant les dimensions du côté personnel que celles du côté de la firme et des caractéristiques de celle-ci, afin de créer une vision cohérente de la croissance. Nous avons vu que plusieurs facteurs vont venir influencer les ambitions et les possibilités de l'entrepreneur dans le développement de sa firme, et nous allons maintenant voir certaines actions nécessaires pour soutenir ces ambitions.

Dans le contexte d'une entreprise en développement, l'entrepreneur devra prendre des actions concrètes afin de maximiser les chances de succès de sa stratégie de croissance. Plus précisément, l'entrepreneur et son équipe devront faire preuve de proactivité, d'innovation et de prise de risque, pour démontrer une « orientation entrepreneuriale », qui se compare à une orientation vers la croissance et le développement (Su et al., 2015). Les auteurs de cette recherche ont déterminé,



dans le contexte d'une entreprise en développement dans l'économie chinoise, que ces trois types d'actions sont nécessaires pour supporter l'orientation vers la croissance. Bien que l'économie chinoise soit différente du contexte Nord-américain, il semble que les conclusions puissent tout de même s'appliquer à la région de la recherche actuelle. Théoriquement, ces trois types d'actions devraient supporter la stratégie de croissance et donc générer de la performance pour l'entreprise; cependant, certains résultats de leur recherche n'ont pas démontré de corrélation directe entre les deux, démontrant les innombrables facteurs internes et externes pouvant affecter le succès ou non d'une entreprise (Su et al., 2015). Toutefois, les auteurs soulignent l'importance des trois catégories d'activités pour maximiser l'atteinte des ambitions de croissance de la firme et notent, malgré tout, les défis que ces actions peuvent poser à un entrepreneur.

En effet, pour soutenir des activités de croissance telles que la prise de risque et l'innovation, de nombreuses ressources doivent être investies dans la compagnie, sans nécessairement avoir de garantie de rendement pour autant. Cela semble évident, car peu importe le type ou la taille de l'entreprise, une décision d'affaires risquée n'est jamais garantie et possède toujours ses niveaux de risques d'échec, mais dans le cadre d'une entreprise en développement, les ressources sont très souvent limitées, forçant les dirigeants à prendre des décisions d'autant plus importantes par rapport à leur investissement (Kouada et al., s. d.; Su et al., 2015). Les auteurs ont observé par contre que des entrepreneurs démontrant une plus grande orientation entrepreneuriale, donc qui s'investissent dans des activités d'innovation et de prises de risques et qui établissent des processus afin d'être proactifs dans les actions de la firme, semblent avoir plus de facilité à s'adapter à l'environnement et aux changements du marché, en réduisant l'incertitude liée à ces changements (Su et al., 2015). L'étude démontre qu'une plus grande flexibilité dans la capacité à s'adapter à l'environnement permettrait ainsi à la compagnie d'être mieux positionnée pour exploiter certaines opportunités que de tels changements externes peuvent occasionner, et ainsi bénéficier de meilleurs résultats pour soutenir la croissance (Su et al., 2015).

Outre s'investir dans des activités d'innovation, de prise de risques et de proactivité, l'entrepreneur doit également miser sur le développement de son réseau afin de soutenir les efforts de croissance de l'entreprise (Kouada et al., s. d.). Dans le milieu des affaires, le réseau d'un dirigeant ou de sa firme peut amener énormément de valeur à l'entreprise et peut s'avérer un levier direct de plusieurs

moments clés dans sa croissance. Les auteurs d'un texte révèlent trois types de réseaux touchant à des aspects différents de l'entreprise, dans lesquels les dirigeants devront s'investir pour contribuer au développement de la compagnie et, ainsi, contribuer à leur orientation entrepreneuriale (Su et al., 2015). D'abord, les auteurs soulignent l'importance du réseau politique pour les entreprises. Même si leur étude a été effectuée dans une région où le système politique et légal est moins établi qu'en Amérique du Nord par exemple, et où les échanges informels peuvent avoir un impact plus grand dans la négociation d'éléments d'affaires, ils soulignent l'impact bénéfique que le réseau politique peut avoir sur le développement de la firme (Su et al., 2015). Par exemple, en cas de distribution de ressources gouvernementales telles que du financement, des subventions ou d'autres opportunités gérées par la branche politique, un bon réseau peut s'avérer extrêmement bénéfique pour la firme en développement et faire la différence pour avoir une croissance soutenue.

Ensuite, le réseau financier est également très important dans la croissance de la firme. Les auteurs font référence aux relations entretenues avec des institutions financières qui peuvent être cruciales pour sécuriser du financement afin de poursuivre la croissance de la firme. Il est primordial pour une firme en développement d'avoir accès à du financement et entretenir un réseau solide avec des institutions autant formelles, telles que des banques, qu'informelles, comme des anges investisseurs ou des compagnies de capital de risques. Ces relations peuvent s'avérer très stratégiques pour l'entrepreneur et le futur de la firme. L'entreprise peut donc éventuellement bénéficier du réseau et des connexions des acteurs comme les compagnies à capital de risques pour saisir des opportunités soutenant la croissance rapide de la firme (Kouada et al., s. d.; Su et al., 2015). Également, ce type de relations avec ces acteurs clés permet également de réduire l'incertitude liée au financement de jeunes entreprises en développement. Le côté informel de la relation permettrait justement aux financiers d'être plus rassurés par rapport à leurs investissements et l'allocation de capital pour les firmes en développement et pourrait être la pièce manquante pour qu'une entreprise passe au prochain niveau (Su et al., 2015).

Finalement, le troisième type de réseau est celui lié aux partenaires d'opérations de la firme. Encore une fois, les auteurs révèlent une importance dans les relations entretenues avec les fournisseurs, les acheteurs et les compétiteurs de l'entreprise, dans l'optique de faciliter le partage ou le transfert de ressources ou de technologies entre les firmes. Toujours dans l'optique de

développement, il est probable d'observer une situation où le partage des connaissances ou de ressources entre partenaires d'affaires va mener au développement accru de l'entreprise et lui permettre d'atteindre des niveaux de performance qui n'auraient pas été possibles en considérant uniquement les ressources de l'entreprise (Su et al., 2015). Pour l'entrepreneur, entretenir un réseau de qualité sur ces trois fronts s'avérera d'une importance majeure pour le développement de la firme. Également, les auteurs soulignent que le réseau, ainsi que sa dynamique, s'adapte aux institutions, formelles et informelles en place et se développe à l'intérieur des contraintes que ces institutions établissent. Aussi, ils affirment qu'au fil de ces changements et du développement de l'entreprise, certaines parties du réseau peuvent devenir moins profitables ou intéressantes pour l'entreprise, en se basant sur les retours potentiels ou la valeur ajoutée de cette partie du réseau, et la quantité de ressources que la firme doit investir pour maintenir ces relations. Donc, il se peut qu'une partie du réseau de la firme soit délaissée au fil du temps, même si cette partie a été un élément clé dans le développement initial de la firme.

Compte tenu de la grande quantité d'acteurs qui peuvent être impliqués dans un réseau aussi vaste, il sera également primordial pour la firme de développer une stratégie d'alliances afin de s'assurer que toutes les opportunités soient saisies pour la firme en croissance. À travers leurs réseaux, les firmes pourront développer des alliances stratégiques avec d'autres partenaires et bénéficier d'un approvisionnement en ressources supplémentaires, mais également une source de connaissances accrues qui vont permettre de capitaliser sur des opportunités de marché. Il a été démontré que des start-ups maximisant leurs réseaux pour former plusieurs types d'alliances leur permettraient de croître plus rapidement en bénéficiant du processus d'apprentissage (Pangarkar & Wu, 2012). En effet, en étant en développement et au début de leur cycle de croissance, les start-ups ont un grand intérêt à acquérir des connaissances de partenaires plus expérimentés qu'eux en agrandissant leurs champs d'expertise dans leur marché. L'environnement dans lequel la firme se développe est constamment en changement, ce qui rend les compétences nécessaires à son succès multiples et très dispendieuses à développer à l'interne seulement; de là, l'intérêt de développer des alliances stratégiques (Pangarkar & Wu, 2012).

Les auteurs soutiennent qu'il est important pour la firme d'avoir une stratégie de gestion de ses alliances et de les entretenir comme un portfolio de placements par exemple. Selon leur étude, il

est primordial pour la croissance de supporter diverses alliances dans des sphères connexes et de ne pas toujours entretenir des partenariats avec des acteurs évoluant tous dans le même milieu. Cela démontre donc une nécessité de diversification dans les relations entre partenaires d'affaires, afin de réduire l'incertitude face à l'environnement et de rester agile face aux changements du marché (Pangarkar & Wu, 2012). Il ne suffit donc pas simplement de développer ces relations pour l'entrepreneur, mais également de les gérer de manière stratégique pour en tirer le plus de bénéfices possibles, contribuant ainsi à la croissance de l'entreprise.

### **2.1.5 Conclusion sur le thème 1 des entrepreneurs et de leurs ambitions de croissance**

À travers ce survol du premier thème sur les entrepreneurs et leurs ambitions de croissance, nous comprenons que l'écosystème entourant la firme et son dirigeant est excessivement complexe et possède plusieurs dimensions qui auront un impact sur les ambitions de croissance de l'entreprise. À la base, la région où l'entreprise opère et les institutions en place auront un impact sur l'éventail des possibilités pour le dirigeant et sa compagnie et serviront à baliser les ambitions de croissance de l'entrepreneur. Également, l'entrepreneur lui-même -cet humain au centre de ce mouvement de croissance-, aura été modelé à travers les années, selon sa formation, ses expériences passées, ses influences culturelles et autres, pour créer la vision et les intentions de croissance pour sa firme. Les traits personnels du dirigeant et des autres acteurs influents pour l'entreprise auront également un impact sur la prise de décisions, les attentes et les relations dans ce cheminement vers la croissance.

De plus, les start-ups orientées vers le développement devront mettre en place trois types d'actions traduisant l'orientation entrepreneuriale, soit la prise de risque, l'innovation et la proactivité afin de maximiser le développement de la firme. Simultanément, l'entrepreneur devra développer son réseau et celui de la firme selon les trois grands axes; politique, financier et des partenaires d'opérations afin de bénéficier de toutes les relations, connexions et opportunités liés à son réseau. Enfin, l'entrepreneur devra également négocier plusieurs alliances avec divers membres des réseaux, encore une fois dans l'optique de récolter le plus de connaissances possibles et de pouvoir bénéficier des opportunités qui se présentent pour la firme. Il sera primordial de suivre la stratégie établie pour ces alliances afin de poursuivre celles qui amèneront le plus de valeur à l'entreprise pour sa croissance continue.

Les entrepreneurs doivent donc travailler sur plusieurs fronts pour atteindre leurs objectifs de croissance et pour satisfaire les attentes des parties prenantes de l'entreprise, tout en le faisant avec des ressources significativement plus limitées que celles d'entreprises déjà établies, ce qui rend la tâche beaucoup plus complexe. Ces contraintes affecteront nécessairement les comportements des entrepreneurs en contexte de compétition ouverte et de développement de leurs entreprises. Ainsi, la revue littéraire portant sur les entrepreneurs et la croissance de jeunes entreprises que nous analyserons nous permettra de mieux comprendre les actions posées par les participants de la compétition qui sera à l'étude. Sans tomber dans les raisons psychologiques derrière certaines décisions prises, ce survol de l'entrepreneur nous donne une meilleure compréhension de la position des gens qui participeront à la compétition.

Ainsi, pour pouvoir valider si la compétition offre la structure nécessaire au développement des entreprises, il est aussi important de comprendre certains comportements des entrepreneurs au sein même de cette structure. À la suite des entrevues, nous allons pouvoir nous baser sur ces documents littéraires en lien aux entrepreneurs pour mieux comprendre leurs réponses à nos questions et établir certains liens qui auraient pu jouer un rôle dans le parcours d'une équipe en particulier. Ce survol de l'environnement très complexe et unique entourant l'entrepreneur nous permet d'ajouter un certain sens aux témoignages, ainsi qu'à la perception de leur expérience durant l'évènement. Nous pourrions mieux comprendre également si les entrepreneurs sélectionnés étaient intéressés ou du moins orientés vers la création de nouvelles activités économiques. Même si l'évènement met en place les conditions pour cette création, l'entrepreneur doit aussi démontrer un intérêt vers la création de nouvelles activités économiques.

## **2.2 Thème 2 : La dépendance organisationnelle et la création de nouvelles activités**

### **2.2.1 Le « Path Dependence » et son influence limitante dans la prise de décision de l'entrepreneur**

Tel qu'illustré plus haut, l'écosystème entourant l'entrepreneur amène son lot d'influences pour modeler la vision du dirigeant, et ce, de manière consciente ou non. Ces multiples facteurs entourant l'entrepreneur et sa firme devront être synchronisés afin de soutenir la croissance de la firme au fil des années. Aussi, il est important de souligner que c'est à travers les décisions des

dirigeants et leur vision pour le futur que la stratégie de croissance sera établie et que l'entreprise pourra capitaliser sur les opportunités du marché. Force est de constater que cette prise de décision n'est pas une tâche facile pour l'entrepreneur, étant donné le contexte constamment changeant pour l'organisation et la quantité de décisions qui doivent être prises au quotidien pour se démarquer des concurrents. L'importance des décisions dans une compagnie en développement et sur le chemin de la croissance ajoute un poids supplémentaire aux dirigeants de l'entreprise en raison de son stade de développement récent et par la nécessité d'établir des bases solides pour accélérer la croissance de l'entreprise dans le futur. De par la nature d'une décision, qu'elle se prenne en entreprise ou non, la personne qui aura le mot final se doit d'évaluer les différentes options qui s'offrent à elle et, éventuellement, trancher parmi toutes les possibilités et les écarter, sauf celle qu'elle aura choisie pour permettre de progresser. Il a donc été observé par plusieurs chercheurs que les décisions prises par les dirigeants peuvent avoir un impact non seulement sur le sujet même de cette décision, mais également sur la possibilité et l'éventail de certaines décisions futures (Garud & Karnøe, 1999; Schreyögg & Sydow, 2011; Vergne & Durand, 2011). Étant donné que le processus décisionnel est très complexe, avec ses concepts de perception, d'interprétation de l'information et de prise de décision pour le dirigeant et son équipe, le deuxième thème de cette recherche se concentrera sur l'impact des décisions antérieures sur l'évaluation des possibilités décisionnelles dans le futur et comment les choix passés du dirigeant peuvent influencer les options à venir pour la direction de l'entreprise.

Au cours de ce deuxième thème sur la dépendance organisationnelle et sur la création de nouvelles activités économiques, nous verrons quelques points qui nous permettront de mieux comprendre cette réalité en organisation; points qui seront présentés en deux temps. D'abord, nous aborderons le concept de la dépendance organisationnelle pour mieux le définir, en précisant ses différentes phases, les mécanismes de renforcement qui y sont rattachés, trois niveaux d'impacts où on peut l'observer, ainsi que différentes visions face aux conditions requises pour observer cette dépendance organisationnelle. Dans un second temps, en lien avec la création de nouvelles activités économiques, nous allons toucher aux facteurs stimulants cette création selon certaines perspectives, une proposition de quatre piliers composants les nouvelles activités économiques, ainsi que certains freins qui pourraient se manifester pour bloquer cette création.

### **2.2.2 La dépendance organisationnelle et les limites qu'elle impose aux entreprises**

Pour débiter ce deuxième grand thème, il est nécessaire de plonger dans le concept de la dépendance organisationnelle (« *path dependence* ») en entreprise. Ce phénomène est en fait un processus qui réduit les options décisionnelles possibles des dirigeants d'une firme au fur et à mesure de son évolution dans le temps, amenant la firme dans une direction de plus en plus fixe et réduisant ainsi sa flexibilité de changement. Ces limites décisionnelles surviennent en raison des choix précédemment faits dans l'entreprise, qui influencent la direction de celle-ci, et qui est soutenue par des mécanismes de renforcement au sein de la compagnie (Durand & Vergne, 2010; Schreyögg & Sydow, 2011). Le processus peut se caractériser comme un cycle récurrent; les petites décisions dans l'entreprise sont considérées comme des événements qui s'enchaînent et déclenchent les mécanismes de renforcement internes à la firme et ceux-ci contribuent au développement et à la dépendance du chemin de l'entreprise (Sydow et al., 2012). La *figure 2* en annexe démontre bien comment les options se réduisent au fil du temps et laissent éventuellement peu de choix aux dirigeants de l'entreprise, autre que le chemin dominant qui se dessine au fil du temps. Les auteurs des études mentionnent aussi le fait que les activités et les différentes avenues créées à travers les décisions des entreprises ne sont pas ergodiques; l'éventail des possibilités se réduit selon les choix faits dans le passé et au fil du renforcement des mécanismes à l'interne, déterminant de plus en plus les choix futurs (Sydow et al., 2012). Lorsque les mécanismes de renforcement de l'entreprise s'enclenchent, celle-ci tombe dans un état de « lock-in » qui lui permet, difficilement seulement, de se sortir de l'orientation vers laquelle elle se dirige. Certains chercheurs suggèrent que seule la présence de chocs externes à l'entreprise, qui sont impossibles à prévoir et qui sont souvent liés à la chance, peut lui permettre de quitter cette direction dominante (Durand & Vergne, 2010; Schreyögg & Sydow, 2011). L'entreprise peut ainsi se voir fixée dans ses activités au niveau technologique ou organisationnel, et même envers les institutions avec lesquelles elle travaille (Sydow et al., 2012).

### **2.2.3 Les trois phases du chemin organisationnel dominant et leur impact sur la prise de décisions**

Les auteurs Sydow et Schreyögg divisent en trois phases le processus qui mène éventuellement au *lock-in*, pour mieux comprendre l'évolution dans le temps des décisions et pour distinguer les

différentes actions de l'entreprise qui mènent à la dépendance. La *figure 2* démontre une visualisation du phénomène pour aider à la compréhension.

La première phase, la préformation, consiste en l'établissement des multiples options pour l'entreprise et l'évaluation par les dirigeants de la meilleure alternative pour son développement. Les options décisionnelles pour l'entreprise seront développées selon les conditions initiales du moment où la décision sera prise, influencées par les activités de l'entreprise, sa vision pour le futur et, bien sûr, les choix faits dans le passé. L'éventail des possibilités décisionnelles n'est pas complètement indépendant et ne survient pas par hasard sans avoir de lien avec les conditions initiales. En effet, l'histoire de la compagnie affectera ces possibilités, car les décisions faites dans le passé à plusieurs niveaux de l'entreprise sont en quelque sorte imprégnées dans sa culture, ses processus et son fonctionnement (Schreyögg & Sydow, 2011). Encore une fois, la *figure 2* démontre bien comment la phase de préformation regroupe plusieurs possibilités et se termine par la « jonction critique » qui démontre le moment où la décision prise déclenche les mécanismes de renforcement à l'interne de la firme et, éventuellement, réduit les options décisionnelles pour guider vers le chemin dominant pour l'entreprise (Schreyögg & Sydow, 2011)

La deuxième phase, la formation, est celle où on observe les mécanismes de renforcement se déployer et qui vont réduire le champ de possibilités pour la firme. Une tendance dominante se formera à travers le renforcement de certains processus dans l'entreprise et les alternatives à cette direction dominante seront de moins en moins attrayantes pour les dirigeants; renforçant toujours plus le chemin initial entrepris par la compagnie (Schreyögg & Sydow, 2011). Les auteurs considèrent la deuxième phase comme dépendante de son passé, en raison des décisions antérieures, mais tout de même impossible à prédire en raison des développements imprévisibles qui peuvent survenir avant la prise de décision finale. En effet, certains éléments de l'environnement ou de l'entreprise pourraient changer de manière soudaine, causer un choc majeur et influencer la prise de décision pour sortir de la structure établie.

Finalement, la troisième phase est celle communément appelée « *lock-in* » par les auteurs et il s'agit du moment où la tendance dominante devient fixée pour la firme et où son chemin devient quasi déterminé (Schreyögg & Sydow, 2011). Lorsque les dirigeants font face à des alternatives



plus efficaces ou à des changements dans l'environnement de l'entreprise, les processus et les systèmes en place ont tendance à se rallier tout de même au chemin dominant précédemment établi dans les deux premières phases. Cela peut donc contribuer à la persistance de certains processus inefficaces, à l'interne ou à l'externe, s'ils font partie du chemin organisationnel dominant, en raison de la difficulté de se sortir de cette direction et également en raison des ressources précédemment investies dans ces processus.

De plus, un concept important qui contribue au désintéressement des alternatives et au support du *lock-in* est celui des externalités négatives. C'est en diminuant l'attractivité des alternatives autres que le chemin dominant, à travers ces dites externalités négatives, que les dirigeants ont beaucoup moins d'intérêt pour celles-ci et elles expliquent également la réduction des options possibles au fil des décisions (Vergne & Durand, 2011). Les mécanismes de renforcement, eux, contribuent à la solidification de la direction établie. Un exemple souvent utilisé dans la littérature pour démontrer les effets du *lock-in* est l'utilisation du clavier de type QWERTY. Un mécanisme de renforcement positif est l'augmentation de la valeur de ce type de clavier et son importance dans les processus de la firme plus ses acteurs l'utilisent et deviennent habitués à celui-ci. Par contre, cette utilisation cause une externalité négative en réduisant l'attractivité des autres designs de claviers en raison de la courbe d'apprentissage qui serait à refaire pour tous les acteurs de la firme afin d'apprendre à être aussi efficaces avec de nouveaux emplacements des touches. Sans cette externalité négative, l'attractivité des autres designs de claviers serait plus élevée et les acteurs de la firme ne seraient pas nécessairement contraints dans le chemin du QWERTY (Vergne & Durand, 2011). Les employés d'une firme se basent donc sur des connaissances spécifiques propres à leurs emplois pour être efficaces et développent une dépendance de plus en plus accrue envers ces connaissances existantes, ralentissant ainsi les innovations de connaissances à l'interne et le partage de ces nouvelles notions (Lina-Liu & Bo-Yu, 2018). Il est donc difficile de briser cette dépendance de l'interne et c'est avec l'aide de chocs externes, selon les propositions de certains auteurs, que la firme peut se dissocier du chemin dominant et ainsi faciliter l'adoption de nouvelles technologies et procédures (Lina-Liu & Bo-Yu, 2018). L'état de *lock-in* peut être observé sous plusieurs formes; les auteurs estiment qu'une firme peut faire face à ce genre de situation au niveau cognitif, donc des apprentissages et connaissances de ses acteurs, au niveau normatif, faisant référence aux normes et processus en place dans sa structure, ou par rapport à la

relation de la firme avec ses ressources et à leur utilisation. Il y a de fortes chances également que le *lock-in* soit une combinaison de ses trois types étant donné l'impact de certaines décisions sur l'ensemble de l'entreprise (Schreyögg & Sydow, 2011).

#### **2.2.4 Quatre mécanismes de renforcement du chemin organisationnel dominant**

Comme déjà indiqué à la section 2.1.3, l'évolution à travers le temps vers le chemin dominant pour l'entreprise est accentuée en majeure partie à cause des mécanismes de renforcement. Il y a plusieurs manières de renforcer un processus; nous allons survoler quatre mécanismes qui pourraient être visibles en entreprise et qui supportent la théorie de la dépendance organisationnelle. Les auteurs Sydow et Schreyögg (2011) décrivent ces quatre mécanismes comme étant les principaux qui contribuent à la solidification du chemin organisationnel dominant, sans nécessairement affirmer que ces quatre sont les seuls existants (Schreyögg & Sydow, 2011). Tout d'abord, le premier mécanisme qui peut être visible est *l'effet de coordination*, qui facilite l'anticipation de comportement ou d'une série d'actions lorsque plusieurs employés d'une firme adoptent certaines règles, processus ou routines à l'intérieur de la compagnie. Ces processus peuvent être établis dans les équipes de travail ou dans les départements de l'entreprise pour augmenter l'efficacité de ces équipes.

Le deuxième mécanisme est *l'effet de complémentarité*. Ce mécanisme fait référence aux synergies possibles, ainsi que leurs bienfaits sur l'entreprise, lorsque plusieurs activités sont combinées à l'interne et donnent une valeur ajoutée. Ce processus peut également se faire à l'inverse, dans le sens où la combinaison de certaines activités complémentaires pourrait permettre à l'entreprise de sauver des coûts ou de réduire certains effets non désirés si ces activités avaient été exécutées individuellement. Ce genre de mécanisme de renforcement fait en sorte que la firme peut intégrer ces combinaisons d'activités complémentaires dans sa structure plus « permanente » et rendre très difficile la réversibilité de ce mécanisme.

Le troisième mécanisme est *l'effet d'apprentissage* qui s'explique par l'expertise et l'efficacité qu'un acteur acquiert au fur et à mesure qu'il exécute une action précise. Cela fait en sorte que moins d'erreurs seront commises dans le futur lorsque la même activité sera répétée, et l'acteur pourra effectuer son travail plus rapidement, diminuant ainsi les coûts liés à cette action.

L'exemple du clavier QWERTY mentionné plus haut est une bonne manière d'illustrer ce mécanisme de renforcement à l'œuvre. Ainsi, plus l'acteur deviendra un expert dans l'action, ou la série d'actions choisie, moins les alternatives à cette décision seront intéressantes en raison des connaissances déjà acquises pour l'action en question.

Finalement, le quatrième mécanisme est celui des *attentes ajustées*, qui a pour but de rendre une alternative plus intéressante qu'une autre lorsque la première semble être l'option plus favorisée par le groupe. En effet, les auteurs estiment que ce mécanisme de renforcement est lié au désir humain d'appartenir au groupe d'un côté social et d'avoir la perception d'être du côté « gagnant ». Donc, lorsqu'une option semble favorisée par le groupe, la tendance de ce mécanisme serait de supporter de plus en plus cette option, en rendant les alternatives moins intéressantes, à cause du désir d'appartenance des membres du groupe. Il s'agit également d'un mécanisme qui se développe dans le temps; plus les membres d'un groupe supporteront une alternative en particulier, plus les autres membres du groupe convergeront et supporteront cette idée en particulier. Ce phénomène peut se produire dans plusieurs aspects de la firme, que ce soit par rapport à l'offre de produits, les pratiques dans l'entreprise ou même la diffusion d'information de manière informelle. Il s'agit là de quatre mécanismes expliqués par Sydow et Schreyögg (2011) qui peuvent être observés individuellement ou en combinaison, sans compter que d'autres mécanismes de renforcement peuvent également se manifester pour solidifier un courant d'action et une direction organisationnelle dominante pour la firme (Schreyögg & Sydow, 2011).

### **2.2.5 Trois niveaux d'impact principaux de la dépendance organisationnelle selon Vergne et Durand**

La dépendance organisationnelle est un processus qui s'observe selon les trois phases mentionnées à la section 2.1.3, mais qui est unique en soi pour chacune des entreprises qui subissent cette dépendance. En effet, les conditions initiales, les influences des acteurs et les variables impliquées sont toujours différentes selon le contexte et ne se présentent que très rarement de manière similaire, ce qui rend l'analyse et la prédiction du processus de dépendance très complexe (Durand & Vergne, 2010).

Vergne et Durand, des auteurs centraux dans les recherches sur la dépendance organisationnelle, ont observé trois niveaux d'impact où cette orientation dominante peut survenir, afin de tenter d'éclaircir quels phénomènes sont réellement liés au processus de dépendance, contrairement à des événements liés à l'histoire d'une firme de manière beaucoup plus générale. Ils expliquent tout d'abord le niveau d'impact *Macro*, qui touche les institutions au sens large du terme, dans l'environnement des entreprises. Les auteurs démontrent que la dépendance organisationnelle de certaines institutions pourrait supporter l'inefficacité de plusieurs d'entre elles. Selon eux, les institutions existantes et qui exercent dans un contexte donné ont un intérêt à ce que leur réalité et les règles dans lesquelles elles opèrent restent telles quelles afin d'assurer leur survie, et ce, même si c'est d'une manière inefficace, ralentissant ainsi drastiquement les changements institutionnels. La dépendance organisationnelle aurait donc un impact dans plusieurs types de firmes, même celles classifiées comme des institutions, pour perpétuer des processus qui ne sont pas nécessairement bénéfiques à la croissance, à l'évolution et à l'optimisation (Durand & Vergne, 2010).

Ensuite, le deuxième niveau d'impact présenté par les auteurs est le *Meso*, qui s'applique plutôt à l'usage des technologies et de la méthodologie de gouvernance au sein d'une entreprise. Les auteurs sont d'avis que la dépendance organisationnelle peut supporter des routines d'investissements technologiques et de recherche et développement qui causent des coûts perdus pour la firme, et l'engage dans une direction parfois irréversible par rapport à ce genre d'investissements. Cela laisse croire qu'il est possible pour les firmes de développer une aliénation face à une tendance ou une direction d'investissements technologiques, qui suit le chemin dominant de la dépendance organisationnelle établi par les choix passés, et qui peut mener à une perte de capital en raison de la solidification de cette tendance au fil du temps (Durand & Vergne, 2010). De plus, est également incluse dans les observations du niveau *Meso*, la transition de la gestion de la firme par son fondateur à des gestionnaires professionnels qui peuvent être mieux qualifiés pour guider l'entreprise, selon sa taille et son évolution, et qui pourrait être affectée par la dépendance organisationnelle. Encore une fois, des tendances répétées d'investissements en capitaux humains et en ressources nécessaires au fonctionnement de la firme peuvent ralentir la capacité d'adaptation de celle-ci et rendre ses atouts internes trop homogènes ou spécialisés, affectant négativement sa capacité de gestion (Durand & Vergne, 2010).

Enfin, le troisième niveau d'impact est le *Micro*, qui touche les ressources de la firme ainsi que ses capacités. En effet, les auteurs dénotent des effets à la fois positifs et négatifs de la dépendance organisationnelle à ce niveau, en raison du paradoxe causé par la manière dont les capacités dynamiques sont créées, mais aussi par l'impact que ces capacités peuvent avoir sur l'entreprise. Tel que mentionné plus haut, la dépendance organisationnelle peut supporter des tendances d'investissements dans les ressources et les capacités de la compagnie qui, en fin de compte, peuvent mener à un avantage compétitif d'une part, mais également à une certaine rigidité et une capacité d'adaptation moins grande pour la firme, qui peut alors se traduire par une forme de *lock-in* selon les investissements et actions passées (Durand & Vergne, 2010). Les chercheurs observent des effets positifs surtout lorsque cet avantage compétitif se trouve à être difficile à imiter pour les concurrents et se positionne donc dans l'état le plus désirable pour la firme. Par contre, cela peut amplifier le risque de poursuivre les investissements dans la même lignée pour soutenir ces éléments distincts de la compétition et appréciés par les consommateurs, en solidifiant du même coup la rigidité des capacités de l'entreprise et ralentissant davantage sa rapidité d'adaptation à l'environnement. La fonction principale des capacités dynamiques d'une firme est justement de permettre la gestion active des ressources de l'entreprise afin de la positionner le mieux possible dans son contexte et d'éviter toute prolongation d'une direction néfaste pour l'entreprise.

Cela nous amène au paradoxe de ce niveau *Micro*; le fait que les capacités dynamiques sont, à la fois développées à travers un processus de dépendance organisationnelle, mais qu'elles le sont aussi afin d'améliorer le positionnement de la firme dans l'environnement et d'éviter le *lock-in* de la compagnie. Donc, des capacités dynamiques seraient créées à travers un processus de dépendance organisationnelle, mais dans le but précis d'éviter cette dépendance et ses effets négatifs pour l'entreprise (Durand & Vergne, 2010). Les auteurs tirent donc la conclusion que le cadre d'analyse du cycle de vie des capacités dynamiques peut permettre d'évaluer approximativement les tendances de dépendance, mais ne permet pas nécessairement de déterminer quand la dépendance décisionnelle deviendra néfaste pour la firme. Ces trois niveaux d'impact constituent la perspective de Vergne et Durand sur les effets de la dépendance organisationnelle à travers l'entreprise, ainsi que certains facteurs clés qui se manifestent avec le

processus, sans pour autant être les seuls niveaux de l'entreprise où la dépendance organisationnelle peut avoir un impact, autant néfaste que positif; en effet, d'autres variables pourraient également influencer la dépendance organisationnelle.

### **2.2.6 Les conditions requises pour identifier la dépendance organisationnelle**

Dans les derniers paragraphes, nous avons observé les phases lors desquelles se déploient la dépendance organisationnelle, les mécanismes de renforcement qui accentuent l'aliénation à une certaine direction et les trois niveaux où le processus de dépendance peut avoir un impact. Toujours selon les auteurs Vergne et Durand, il existe entre autres deux conditions qui doivent être présentes afin de pouvoir identifier le processus de dépendance dans l'organisation. La première de ces conditions est le *concept de contingence*, qui consiste à la probabilité qu'un évènement se produise, tant dans le moment présent que dans le futur, sans nécessairement avoir la certitude que celui-ci se réalisera. Cela peut rappeler le concept initial de la dépendance organisationnelle présenté dans la section 2.1.2, qui explique la tendance de réduction des options qui se dessinera à travers cette dépendance. Ces options représentant toutes des scénarios contingents dans le domaine du possible, mais sans que l'équipe de direction puisse assurer hors de tout doute que cet éventail de possibilités se produira. Ce concept est important pour la dépendance organisationnelle, car peu importe les conditions initiales d'un environnement, il est impossible de déterminer, sans l'ombre d'un doute, les résultats ou les conclusions de la dépendance (Durand & Vergne, 2010). Selon les auteurs de l'étude, la dépendance organisationnelle survient lorsqu'une série d'évènements contingents, voire aléatoires, surviennent et qui influenceront le chemin dominant de manière plus importante que les conditions initiales de l'environnement. Afin de clarifier la définition et l'impact des évènements contingents dans le contexte de dépendance organisationnelle, ils précisent qu'une direction choisie stratégiquement par l'entreprise, et qui pourrait leur donner un avantage compétitif par exemple, est très souvent réfléchi et supportée par les dirigeants pour améliorer la position de l'entreprise, réduisant ainsi l'impact des évènements contingents et qui ne pourraient donc pas être qualifiés comme étant de la dépendance organisationnelle (Durand & Vergne, 2010).

Aussi, les auteurs mentionnent qu'une fois engagée dans la direction dominante, ce sont presque uniquement des chocs exogènes qui pourront sortir l'entreprise du chemin dominant et faire dévier

celle-ci de la direction initiale. Il est très difficile, selon les auteurs, de pouvoir sortir d'une inertie liée à la dépendance organisationnelle par des changements à l'interne seulement, en raison des mécanismes de renforcement en place et parce que la dépendance provient de décisions prises à l'interne, ce qui peut rendre complexe la remise en question des choix faits dans le passé et l'acceptation qu'une erreur a peut-être été commise en raison de l'importance de ces décisions et des ressources cruciales qui y ont été accordées. Un bon exemple de choc externe pourrait être la situation de la Covid-19 en 2020, qui a forcé plusieurs entreprises à revoir leurs méthodes de travail et certains processus qui pouvaient être pris pour acquis. Ce choc externe imprévisible a forcé la main de plusieurs entreprises et a brisé sans doute plusieurs activités liées aux mécanismes de renforcement qui supportaient la direction principale pour la firme.

La deuxième condition pour identifier une dépendance organisationnelle est la présence de mécanismes de renforcement. En effet, c'est lorsque ces mécanismes s'enclenchent, suite à une décision de la firme, que le chemin dominant est renforcé et que la direction de la firme se solidifie. Les auteurs supportent plus précisément les mécanismes qui ont des externalités négatives et qui éloignent les options différentes à celle déjà choisie par la firme. Selon eux, il s'agirait là des mécanismes ayant le plus gros impact sur l'entreprise et ceux qui solidifient la direction dominante de la manière la plus drastique. Mais, nous avons vu également que d'autres types de mécanismes existent et qui renforcent tout autant la direction dominante de l'entreprise (Durand & Vergne, 2010; Schreyögg & Sydow, 2011). Nous verrons également que d'autres auteurs ont une vision différente des conditions qui catégorisent la dépendance organisationnelle, en ayant une perspective plus dynamique où les acteurs semblent moins victimes de leur environnement et où ceux-ci prennent une place plus centrale dans l'établissement de la direction de l'entreprise.

### **2.2.7 Perspectives additionnelles sur la dépendance organisationnelle : Vision de Garud, Karnoe et Kumaraswamy**

Les conditions à la dépendance organisationnelle établies précédemment et les niveaux d'impacts de celle-ci sur l'organisation représentent principalement la perspective des auteurs Vergne et Durand (V&D); plusieurs autres auteurs et chercheurs s'y sont également intéressés et leurs études apportent un éclairage et des nuances complémentaires à ces écrits, afin de suggérer un modèle le plus représentatif de la réalité possible. C'est le cas des auteurs Garud, Karnoe et Kumaraswamy

(G&KK), qui proposent leur vision de la dépendance organisationnelle et critiquent directement les conditions nécessaires à celle-ci, telles que présentées à la section 2.1.6.

Tout d'abord, les auteurs G&KK sont d'avis que certains des concepts fondamentaux de la dépendance organisationnelle, soit les événements contingents et les mécanismes de renforcement, laissent place à beaucoup d'interprétation pour les observateurs du phénomène, ce qui amène à de mauvaises utilisations du concept de la dépendance organisationnelle selon eux. En effet, G&KK ont remarqué que certains auteurs dans le domaine du management utilisaient le terme de dépendance organisationnelle pour plusieurs instances, notamment pour la persistance institutionnelle, l'accumulation des ressources ou autres phénomènes de gestion par exemple. Par contre, ces phénomènes ne sont pas nécessairement liés à la dépendance organisationnelle selon la définition établie précédemment, ce qui peut amener de la confusion par rapport à la définition établie et à son réel impact dans l'entreprise (Garud et al., 2010). Ils apprécient tout de même l'effort de V&D dans leur tentative de clarification pour mieux définir lorsqu'il s'agit de dépendance organisationnelle ou non, mais il semble que l'interprétation du processus soit encore vague et difficile à distinguer.

De plus, les auteurs G&KK semblent avoir de la difficulté avec le paradoxe présenté plus haut; soit celui que les capacités dynamiques seraient soutenues à travers des investissements et une ligne directrice émergeant de la dépendance organisationnelle, mais dans le but de permettre à la firme de se dissocier de cette même dépendance et d'en minimiser les effets néfastes pour la croissance. Effectivement, les auteurs G&KK ne semblent pas être en accord avec cette proposition; ils réfutent le fait que la persistance d'institutions ou la poursuite de la lignée dominante dans l'entreprise puisse émerger des mêmes processus que ceux requis pour se distancer de cette même dépendance et éventuellement mener à l'émergence de nouvelles tendances, technologies ou processus (Garud et al., 2010). Cela nous amène au point central de la perspective de G&KK, qui semble être celui qui diffère le plus de la perspective de V&D. En effet, à travers leurs écrits, G&KK mettent beaucoup plus de l'avant le concept « d'*agency* », qui est en fait l'impact de certaines actions ou interventions d'un acteur dans l'entreprise, dans le développement du futur pour celle-ci, ainsi que la direction que celle-ci prendra pour sa croissance. Contrairement à V&D qui semblent suggérer une dépendance organisationnelle influencée surtout par des



événements dits « de chance » et « imprévisibles », G&KK suggèrent qu'une grande influence sur la direction de l'entreprise sera formée par le rôle de ses acteurs qui tentent de mouler le futur selon leur vision, et d'optimiser leur passage au sein des différents processus de l'entreprise en favorisant ou non certaines directions, tout en étant conscients que les autres acteurs impliqués dans l'environnement interne et externe font de même (Garud et al., 2010). G&KK ne réfutent pas nécessairement les événements imprévisibles et leurs influences sur l'émergence d'une direction dominante, mais ils préfèrent se concentrer et supporter l'impact des acteurs de l'entreprise en réaction à ces événements difficiles à prévoir. Les auteurs G&KK sont d'avis que les acteurs interprètent tous de manière unique les événements qui se déroulent et peuvent générer de la fonctionnalité et de la raison à travers des idées et de la créativité, tous jouant un rôle sur la direction dominante de l'entreprise. C'est par la suite que l'on peut attribuer le côté « chanceux » de l'évènement, soit si celui-ci s'est manifesté ou non devant un acteur qui l'interprétera de la manière optimale pour le futur de la firme. Ainsi, il semble bien qu'il faille ajouter l'impact de la vision de croissance et des actions des acteurs de l'entreprise aux mécanismes de renforcement pour comprendre le chemin de la dépendance organisationnelle.

### **2.2.8 Critiques des éléments clés de Vergne et Durand par Garud, Karnoe et Kumaraswamy**

Afin de poursuivre leur critique sur la présentation de la dépendance organisationnelle par V&D, les auteurs G&KK proposent leurs avis sur certains facteurs clés de la définition de cette dépendance organisationnelle. Tout d'abord, G&KK ne sont pas en accord avec les faibles conditions initiales proposées par V&D afin d'observer le phénomène de dépendance organisationnelle. Selon G&KK, il est très difficile d'identifier à quel moment la ligne dominante et la dépendance débutent dans la firme, car le passé, présent et futur sont tous reliés par l'interprétation des acteurs des événements passés et de leur vision du futur. Aussi, étant donné la période de temps très variable où se présente le phénomène de dépendance organisationnelle, plusieurs acteurs peuvent se joindre à l'équipe décisionnelle à des moments différents et donc peuvent tous influencer le futur selon leur vision respective, basée sur leur interprétation individuelle des événements passés. Le moment où un acteur intègre l'entreprise affectera donc le point de départ de celui-ci dans son interprétation de la dépendance organisationnelle dans la firme et ce en quoi consistent les événements passés et futurs, démontrant ainsi que les conditions

initiales varient selon chaque acteur et se construisent à travers les différentes interprétations (Garud et al., 2010).

Ensuite, les auteurs G&KK critiquent la définition proposée des événements contingents par V&D, questionnant le manque de connectivité et leur apparition aléatoire dans l'établissement de la dépendance organisationnelle. En fait, G&KK sont plutôt d'avis que la situation présente dans une firme a été atteinte en raison de certains événements passés qui ont justement eu lieu et été interprétés d'une certaine manière pour mener à l'état d'aujourd'hui. Si ces événements avaient eu lieu autrement, alors forcément la situation actuelle ne serait pas identique. Donc, selon G&KK, le concept de contingence, et la probabilité de réalisation de certains événements, se rapproche beaucoup plus d'un processus non ergodique, donc qui est lié aux événements passés, plutôt qu'à la chance et sans avoir de lien évident avec la direction de l'entreprise (Garud et al., 2010). Comme mentionné plus haut, les auteurs G&KK supportent l'opportunisme des acteurs face à ces événements opportuns, afin d'en maximiser l'utilité pour la firme, selon leur interprétation de la situation à ce moment précis. Les auteurs se basent sur la capacité d'adaptation des acteurs, étant donné que la réalité n'est jamais nécessairement identique à la vision des acteurs pour le futur et que ceux-ci devront toujours s'adapter pour maximiser les événements qui se présentent devant eux. Il est donc extrêmement difficile d'identifier de l'extérieur des événements purement chanceux et à savoir si les acteurs internes ont agi d'une manière aléatoire et sans raison apparente, sauf bien sûr lorsqu'il s'agit d'événements indéniablement imprévisibles, tels une catastrophe naturelle par exemple. Étant donné qu'il y a place à l'interprétation, autant de la part des acteurs à l'interne que des observateurs externes, G&KK croient qu'il est difficile de certifier avec assurance que les critères proposés par V&D pour les événements contingents mènent à la dépendance organisationnelle (Garud et al., 2010).

Similairement aux auteurs V&D, les auteurs G&KK sont d'avis que les mécanismes de renforcement ont un impact non négligeable dans l'émergence de la dépendance organisationnelle dans une firme. Par contre, ils réfutent la proposition originale de V&D qui laisse croire que ces mécanismes émergent de manière exogène et sont en quelque sorte imposés aux acteurs de la firme en réponse à certaines décisions prises précédemment, déclenchant ainsi ces mécanismes. En effet, G&KK sont plutôt d'avis que les acteurs à l'interne peuvent stimuler l'émergence de ces

mécanismes par leurs initiatives et ainsi soutenir leur impact dans les processus de la firme, sans nécessairement attendre que ceux-ci surviennent en réaction à certaines décisions. Par exemple, une firme pourrait faire certains investissements, mettre en place des processus ou faire des alliances qui, éventuellement, supporteraient les mécanismes de renforcement qui pourraient en découler, tous dans l'optique d'une direction que l'entreprise désire poursuivre (Garud et al., 2010). Cette critique des mécanismes de renforcement s'inscrit dans la lignée des auteurs G&KK qui mettent de l'avant le positionnement central des acteurs et de leurs décisions dans l'émergence d'une dépendance organisationnelle au sein de l'entreprise.

Enfin, G&KK terminent leur critique en proposant une autre perspective face au *lock-in* suivant la direction dominante de la dépendance organisationnelle. Selon V&D, le *lock-in* semble être un état, surtout néfaste, qui s'impose aux acteurs de la firme, sans que ceux-ci ne puissent s'en séparer à travers leurs actions. Aussi, V&D mettent beaucoup l'accent sur les événements contingents qui surviennent sans pouvoir être réellement prédits, et qui déclenchent ensuite les mécanismes de renforcement soutenant l'état de *lock-in*, qui eux non plus ne peuvent être difficilement stoppés par les actions des membres de la firme, car ce sont plutôt des chocs exogènes qui permettent de sortir de cette phase de la dépendance organisationnelle. Donc, V&D peignent les acteurs comme étant victimes de leur environnement et des processus de leur entreprise, réduisant ainsi toute notion « d'*agency* » ou d'actions par les acteurs dans la firme. G&KK, poursuivant leur thèse de l'impact des actions des membres de la firme, ne sont donc pas en accord et argumentent au contraire que des mécanismes peuvent être mis en place dans l'entreprise pour justement éviter un *lock-in* non optimal pour l'entreprise, et ainsi prévenir le maintien d'une direction coûteuse et non efficace pour celle-ci. Ils sont d'avis que les acteurs au centre de l'entreprise peuvent établir des barrières pour briser des processus néfastes qui pourraient survenir le long du chemin de la direction dominante et limiter ainsi les côtés négatifs par rapport à l'état de *lock-in*, freinant ainsi cette direction moins intéressante et évitant un état non productif suite aux décisions prises précédemment (Garud et al., 2010). De plus, par rapport aux chocs exogènes permettant de sortir de l'état de *lock-in*, les auteurs G&KK expliquent qu'il n'est pas toujours évident de déterminer ce qui est complètement exogène ou endogène à l'entreprise. Il est important de clarifier ce point, car selon V&D ce sont les événements ou chocs exogènes qui sont clés pour contrer une direction ou avenue néfaste, alors que le point de vue *d'observation selon la situation*,

lui, peut conduire à interpréter avec erreur l'origine réelle de cet événement. En effet, du point de vue d'un observateur, un événement externe qui pourrait avoir permis à une firme de sortir d'une direction non désirée pourrait plutôt être une initiative à l'interne des acteurs de la firme, mais difficilement identifiable en raison du manque d'informations de l'observateur. Cette initiative pourrait donc amener la firme loin de cette direction peu productive en ayant changé la dynamique du processus que l'on peut percevoir de l'extérieur. Les auteurs donnent l'exemple de consultants, à qui font appel certaines entreprises pour de multiples raisons, et qui amènent un point de vue externe pour modifier certains processus en place, adapter les dynamiques et points de vue présents, et ainsi diriger la firme dans la direction désirée par ses dirigeants. Il est donc très difficile d'évaluer de l'externe si les événements permettant de freiner un *lock-in* néfaste ou d'en soutenir un désiré, proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur de la firme (Garud et al., 2010).

En somme, V&D, ainsi que d'autres auteurs clés ont établi les bases pour les différentes phases de la dépendance organisationnelle, ainsi que des processus qui l'entourent, alors que G&KK ont senti le besoin de clarifier certains concepts proposés initialement. C'est en ajoutant un focus sur les acteurs de l'entreprise, leur pouvoir décisionnel, ainsi que leurs décisions basées sur leur compréhension du passé et leur vision du futur que les auteurs permettent de mieux identifier des situations de dépendance organisationnelle et de mieux comprendre le développement de certaines firmes. Il est maintenant possible de comprendre que la dépendance organisationnelle est un concept très complexe et difficilement identifiable, qui a un impact significatif sur l'organisation, et c'est pourquoi plusieurs auteurs se lancent dans la tâche difficile de tenter de définir ce phénomène avec précision et clarté.

### **2.3 Utiliser la distanciation organisationnelle pour créer de nouvelles activités économiques**

Les explications sur la dépendance organisationnelle fournies dans la section précédente démontrent comment la direction dominante d'une organisation, qui s'est développée à travers les décisions établies dans le passé, peut maintenir une entreprise dans un bassin de connaissances et d'activités limité. Souvent, cette combinaison de savoirs et de processus acquis peut la maintenir dans une direction qui n'est pas nécessairement adéquate, ralentissant ainsi la vitesse de son développement. Il arrive que ce genre de situation puisse stimuler un désir de changement pour certaines entreprises; se traduisant parfois par l'intégration de nouveaux modèles de

développement technologique qui permettront à la firme de sortir de cette direction dominante et ainsi l'amener vers un chemin plus efficace pour ses activités, sa croissance ou simplement vers la création de nouvelles activités économiques. Dans le cas d'entreprises en démarrage qu'on pourrait qualifier de « *startups* », une dépendance peut se retrouver dans la vision ou l'idéologie derrière un projet ou dans les processus établis durant le démarrage. Ainsi, il faudrait un choc externe, comme des discussions avec des mentors, combiné à l'interprétation des acteurs décisionnels pour faire progresser l'idée au prochain niveau de développement.

Un tel changement ou modification au parcours de l'entreprise peut être identifié comme étant la création de nouvelles activités, de connaissances ou de produits par exemple. Ce concept de création d'activités nouvelles sera implicite dans cette recherche et traité en tandem avec le cheminement des firmes ciblées. Bien que la compétition évaluée dans cette recherche en soit une d'innovation, il est impossible d'affirmer que tous les projets participants s'inscrivent dans de nouvelles activités économiques. Certains projets se rattachent à des domaines et industries existantes, tandis que d'autres projets repoussent réellement les frontières qui sont présentes dans notre société et poussent vers la création de nouveaux horizons. De plus, l'émergence de ces nouveaux modèles n'est pas toujours entièrement entre les mains des dirigeants et peut être difficile à stimuler de l'interne. Mais commençons par mieux comprendre ce processus en observant quelques explications proposées par des auteurs familiers avec le sujet.

À travers la littérature, plusieurs termes ont été utilisés pour définir les multiples nuances liées à ce qu'on pourrait observer comme la création ou l'implantation de nouveaux modèles technologiques menant éventuellement à une nouvelle direction pour les entreprises. Par exemple, dans l'œuvre de Hassink et ses collègues, ils démontrent que plusieurs termes ont été utilisés pour spécifier et différencier l'émergence créative dans certains contextes géographiques ou par rapport à certaines industries, mais toujours en restant sous l'éventail de la création de nouvelles directions économiques. Entre autres, les concepts de renouvellement de la direction de l'entreprise, de l'importation de nouvelles activités dans la firme et de diversification de la direction de l'entreprise ont été mentionnés, concernant plus spécifiquement certaines actions ou processus liés à la diversification des activités économiques et l'implantation de nouveaux modèles technologiques. Pour le bien de cette recherche, aucune différenciation ne sera faite et le terme *création de*

*nouvelles activités* sera utilisé comme terme rassembleur afin d'identifier *plusieurs formes d'émergence d'activités économiques* permettant aux firmes de se distancer de leur avenue dominante (Hassink et al., 2019).

### **2.3.1 Différents facteurs stimulant la création de nouvelles activités**

Étant donné que le concept de création de nouvelles activités est lié à la dépendance organisationnelle de près ou de loin, plusieurs auteurs du milieu ont exprimé leur opinion par rapport à ce qui entoure l'émergence d'activités économiques dans le cadre d'une entreprise. Tout d'abord, pour mener à la création d'activités économiques, Garud et ses collègues soulignent l'importance du processus mental qui se passe dans l'interprétation du passé et du présent par les acteurs et de leurs intentions du futur dans le processus créatif qui les mènera à plusieurs décisions. Ainsi, en analysant toute l'information, les acteurs présents comprennent mieux l'historique décisionnel et cela laisse place à l'interprétation et peut stimuler leur créativité (Garud et al., 2010). Comme mentionné plus haut, les auteurs G&KK supportent beaucoup l'impact des actions des membres d'une firme sur son développement et sur l'émergence de nouveaux modèles technologiques.

Aussi, ils sont d'avis qu'une majorité des processus complexes en organisations sont asynchrones dans le temps et laissent donc place à l'interprétation des acteurs pour décider du moment adéquat pour agir, créant une évaluation temporelle de leurs actions afin d'en retirer le maximum. Cette dispersion dans le temps permet donc aux acteurs de capituler sur les heureux hasards qui peuvent découler de leurs actions et d'agir au moment opportun afin de maximiser les chances de succès de la démarche. Cette notion d'évaluation du moment opportun dans le temps mène également à un concept important lié à la temporalité dans la vision des auteurs. G&KK sont d'avis qu'il serait impossible d'analyser cette réflexion des acteurs face au processus créatif sans considérer leur interprétation des événements passés, de leurs aspirations pour le futur et de leur compréhension du présent; ces trois moments sont tous interreliés et affectent les décisions des acteurs et ont une place centrale dans l'émergence d'activités nouvelles pour la firme (Garud et al., 2010). De plus, similairement au paradoxe lié aux capacités dynamiques, les auteurs G&KK sont d'avis que la dépendance organisationnelle et l'émergence de nouvelles activités, auquel le processus créatif est lié, ne peuvent survenir du même processus, et ce, même si l'activité créative inclut l'interprétation

des décisions passées, présentes et futures. G&KK sont en opposition avec la pensée de V&D, indiquant que la dépendance organisationnelle peut être à la fois source de maintien des institutions actuelles et de la création de nouvelles activités économiques, car G&KK ne croient pas que la continuité et le changement peuvent survenir de processus stimulés par les mêmes dynamiques (Garud et al., 2010).

Ensuite, les auteurs V&D ont bien évidemment proposé leur vision par rapport au processus créatif permettant la distanciation de l'avenue dominante pour l'entreprise. Fidèle à leur proposition, V&D suggèrent que des chocs externes et imprévisibles aux acteurs et à la firme sont nécessaires pour briser le modèle régulier de la dépendance organisationnelle et ainsi, se diriger vers de nouvelles connaissances ou processus qui peuvent contribuer de plusieurs manières au développement de l'entreprise. Les auteurs vont même jusqu'à suggérer, suite à leur interprétation de la proposition de G&KK, que le processus de dépendance organisationnelle pourrait expliquer la persistance d'institutions existantes (parfois non efficace) et également, la création de nouvelles activités ou processus, tel que mentionné plus haut (Durand & Vergne, 2010).

En effet, en se basant sur le concept d'interprétation des décisions passées, présentes et futures pour stimuler la créativité, tel que proposé par G&KK, les auteurs V&D concluent que ce phénomène peut être considéré comme étant lui-même dépendant de l'organisation et donc, que la persistance et la nouveauté pourraient être issues du même phénomène (Durand & Vergne, 2010). Par contre, V&D prennent bien soin de mentionner que le concept de création de nouvelles activités économiques ne se limite pas à dire que le passé alimente les opportunités futures, démontrant la complexité liée au processus créatif pour se distancier d'une direction dominante pour la firme. Aussi, cette conclusion renforce leur point de vue alléguant que l'établissement de nouveaux modèles technologiques n'est pas entièrement entre les mains des acteurs de la firme et qu'une partie incontrôlable est présente dans le processus de détachement de l'avenue principale de la firme.

En sommes, les perspectives de V&D et de G&KK utilisent des concepts similaires présents dans les activités d'une firme, mais s'opposent en ce qui concerne leurs conclusions. Fidèles à leur interprétation du concept, V&D supportent beaucoup les chocs externes menant à la sortie de la

direction dominante, tandis que G&KK mettent de l'avant les actions réelles des acteurs dans l'entreprise. Leurs conclusions se contredisent également sur le fait que le phénomène de dépendance organisationnelle ne peut pas, selon G&KK, être la source de la persistance d'activités dans la firme et à la fois source de création de nouvelles activités économiques, contrairement à la vision de V&D (Durand & Vergne, 2010; Garud et al., 2010). Ces deux visions différentes nous permettent de comprendre les concepts présents durant les réflexions des acteurs et donc de mieux comprendre la position d'une entreprise en démarrage qui pourrait tenter de viser la création de nouvelles activités à travers sa croissance.

### **2.3.2 Perspectives additionnelles sur la création de nouvelles activités économiques - quatre piliers à considérer**

D'autres opinions ont été proposées concernant le processus qui peut amener à l'implantation de nouveaux modèles technologiques pour permettre à la firme de se positionner dans la direction la plus intéressante pour son développement. Outre les auteurs mentionnés plus haut et leurs perspectives sur la dépendance organisationnelle, Hassink, Isaksen et Trippel, proposent 4 piliers pour mieux concevoir la création de nouvelles activités économiques.

Le **1<sup>er</sup> pilier** consiste au fait qu'il faut utiliser une approche multi-acteurs pour évaluer les nouvelles activités possibles pour la firme. Plus précisément, les auteurs notent l'importance d'inclure les influences autres que celles de la firme et de ses entrepreneurs dans l'évaluation des possibilités créatives, ainsi que d'autres capacités que les connaissances et les atouts actuellement présents dans la firme. Ils ont un avis similaire à celui de G&KK sur l'importance des actions prises par les acteurs au sein de l'entreprise pour stimuler le processus de création de nouvelles opportunités économiques (Hassink et al., 2019). Cependant, ils nuancent leurs propos en identifiant deux types d'influences par les acteurs; tout d'abord l'influence au niveau de la firme et deuxièmement celle au niveau du système qui lui, s'étend à l'extérieur de l'organisation et de sa structure. Ils ajoutent qu'il faut considérer aussi d'autres activités que la recombinaison de connaissances et de talents présents dans l'entreprise pour réellement cerner l'ampleur de l'éventail des possibilités d'actions, démontrant la complexité du processus de création de nouvelles opportunités économiques. Basés sur cette vision, les auteurs avancent également que les nouvelles activités doivent être parfois institutionnalisées pour faciliter leur implantation et



peuvent nécessiter des changements organisationnels pour créer cette institutionnalisation des nouveaux systèmes technologiques. Une déviation consciente des entrepreneurs par rapport aux structures en place sera parfois nécessaire pour stimuler la création de nouvelles activités et l'implantation de nouvelles connaissances. Ce premier pilier démontre les multiples facettes qui doivent être considérées dans l'environnement de la firme, selon Hassink et ses collègues, afin de comprendre pleinement l'ampleur du processus nécessaire à la séparation du chemin dominant.

Le **2<sup>e</sup> pilier** démontre que les auteurs accordent beaucoup d'importance, pour la création de nouvelles activités économiques et le développement de nouveaux modèles technologiques, aux échanges de connaissances non locales, ainsi qu'aux influences externes. Les auteurs soulignent que plusieurs facteurs exogènes ont une influence dans le développement de modèles technologiques, tant au niveau des acteurs et de leurs connaissances qu'au niveau des institutions en place dans l'environnement externe. Selon les auteurs, plusieurs facteurs liés à la région ont un impact sur le développement des firmes, par exemple les niveaux de connaissances locales et d'éducation dans la région, le support des institutions de cette région par rapport aux entreprises innovatrices, une culture entrepreneuriale forte au sein de la communauté ou même la facilité de transmissions des connaissances locales et externes (Hassink et al., 2019).

Le **3<sup>e</sup> pilier** fait référence à l'intégration du futur dans le processus décisionnel. Similairement aux auteurs G&KK, Hassink, Isaksen et Trippel sont d'avis que le processus créatif des acteurs ne se base pas uniquement sur l'interprétation des événements passés, mais également sur leur vision du futur pour définir la direction choisie pour le développement. Comme ces décisions influenceront les investissements et la direction de la firme, l'analyse temporelle sera importante dans la compréhension de la création de nouvelles activités (Hassink et al., 2019). De plus, les auteurs soulignent que les attentes et la vision du futur des acteurs sont beaucoup influencées par les traits de la région où ceux-ci travaillent, par exemple en raison de l'influence de communautés de pratiques locales ou par les idées générées par des rassemblements permanents ou temporaires dans la région. D'ailleurs, les conventions, locales ou non, rassemblent la perspective de plusieurs firmes et leurs acteurs dans l'industrie et peuvent donc avoir une grande influence sur la structure décisionnelle et les procédures pour certaines situations spécifiques lors de l'interprétation des différentes connaissances sur place.

Finally, the **4<sup>e</sup> pillar** concerns the relationship that could exist between several potential directions, linked to economic activities in particular, or several emerging technological models. The authors state that a relationship of interdependence or competition can emerge between established avenues, between established and new ones, and between multiple new possibilities, primarily regarding the allocation of resources within the same firm (Hassink et al., 2019). As for existing processes, the authors observe a relationship primarily in relation to technologies and assets present within the firm. This would demonstrate a relationship of knowledge sharing internally, but also through the industry. Then, the authors highlight positive links primarily between the relationship of existing avenues and those emerging, primarily because the processes and knowledge in place play an important role in the stimulation of these new economic activities, considering that dynamic capabilities are sometimes reused to stimulate creativity and what it can generate. On the contrary, the authors reveal that more research must be conducted to understand to what extent this relationship could also constrain the emergence of new technological models. Finally, the authors conclude by highlighting that the support of new economic activities in particular can act to the detriment of the potential growth of other possibilities for the firm. The main reason for this negative impact is that due to the limited resources of the firm, both internally and externally, it may be forced to favor and support a limited number of activities and technological models. One can deduce that a new avenue favored by the company, as well as the allocation of resources in consequence of its development, could contribute to negative externalities on other alternatives for the firm. However, they do not rule out the possibility that two new directions possible for a firm could be mutually beneficial, thus leaving room for the emergence of several opportunities to support development and to distance processes that would stagnate. This third perspective gives us an additional lens to understand the decisions made in the early developments of a company in relation to internal competition.

### 2.3.3 Les freins potentiels à la création de nouvelles activités économiques

La création de nouvelles activités peut être ralentie par différents mécanismes au sein de l'entreprise, freinant ainsi la distanciation avec l'avenue dominante. Les freins à l'implantation de nouveaux modèles technologiques se manifestent sous plusieurs formes et affectent la progression de l'entreprise au bénéfice des activités déjà en place dans l'organisation.

Tel que mentionné plus haut, la direction dominante pour la firme se voit supportée par des mécanismes de renforcement qui affectent négativement les autres alternatives liées aux activités de la firme, même celles qui pourraient être plus efficaces ou performantes. Tant au niveau des connaissances présentes dans l'entreprise que des processus en place, ces mécanismes de renforcement supportent la continuité des informations générées à l'interne, ainsi que la poursuite des activités au sein de la structure de la firme, tels qu'elles le sont. Un point majeur des mécanismes de renforcement sont les externalités négatives qu'ils causent sur les autres directions possibles pour l'entreprise. Ces externalités négatives réduisent ainsi l'attrait que de nouvelles connaissances pourraient amener à la firme, au bénéfice du statu quo (Vergne & Durand, 2011). Les employés, en développant une expertise à travers les connaissances déjà présentes, rendent aussi la génération de nouvelles compétences plus difficile en renforçant toujours plus la dépendance envers les savoirs actuels (Lina-Liu & Bo-Yu, 2018).

Similairement, les processus actuellement en place se verront soutenus par les activités quotidiennes de la firme, rendant l'implantation de nouveaux processus moins attrayante et plus difficile. L'état de « *lock-in* » de la firme peut se manifester à trois niveaux ou à une combinaison de ceux-ci, soit au niveau cognitif, normatif ou dans la relation que la firme possède avec l'utilisation de ses ressources (Schreyögg & Sydow, 2011). On peut donc imaginer l'ampleur de l'impact de la direction dominante et comment les caractéristiques du « *lock-in* » freinent la diversification des activités économiques de la firme ou l'implantation de nouveaux modèles technologiques pour son développement.

D'autres freins peuvent également survenir et ainsi ralentir l'implantation de nouveaux modèles technologiques. En effet, les auteurs Steen et Hansen (2018) ont pu déterminer d'autres freins potentiels au « *path creation* » pour une région dans leur recherche sur la génération d'électricité

par le vent au large des côtes de la Norvège en 2018. Les auteurs ont soulevé quelques conclusions par rapport à l'échec de ce projet, qui se qualifiait comme une nouvelle activité ou possibilité pour la création d'électricité en Norvège (Steen & Hansen, 2018).

Tout d'abord, les auteurs ont fait face à un manque de support des différentes institutions impliquées dans le projet pour le développement de cette nouvelle initiative. Les auteurs se sont rendu compte qu'un « *lock-in* » important résidait dans les technologies plus matures déjà implantées comme l'hydroélectricité par exemple, restreignant ainsi la création du nouveau chemin industriel que représentait la source de vent au large des côtes (Steen & Hansen, 2018). On en déduit que cette nouvelle source d'énergie a été victime d'une externalité négative liée aux activités entourant les sources d'énergie déjà en place pour cette région. Cette influence négative a assurément contribué à l'échec de ce projet et doit être considérée dans l'évaluation du processus de distanciation de l'avenue principale quant aux sources d'énergie en Norvège.

Ensuite, les auteurs ont également observé un manque de structure pour supporter ces nouvelles initiatives requises pour diverger du chemin dominant et des sources d'énergie établies dans l'industrie. Steen et Hansen mentionnent qu'il n'y avait pas de mécanismes en place pour transporter et adapter les connaissances générées à l'interne par les firmes impliquées avec les nouveaux apprentissages générés à travers la recherche et développement pour contribuer au développement des nouvelles activités. Les auteurs affirment donc que cette faille dans la transmission et la génération de connaissances a freiné certaines interactions et apprentissages qui sont clés dans une industrie comme l'énergie générée par le vent au large des côtes (Steen & Hansen, 2018).

Finalement, les auteurs soulèvent un point important lorsqu'une entreprise décide d'entreprendre une nouvelle direction en diversifiant ses activités. Ils soulignent que les impacts positifs liés à une diversification, tels que l'augmentation des revenus ou le développement du réseau de la firme par exemple, sont vulnérables et peuvent être négligés lorsque l'activité dominante initiale est sujette à des processus de renouvellement ou d'extension de son cycle de vie. Cette situation est d'autant plus visible lorsque les activités initiales sont des chemins matures, établis et possédant beaucoup de support politique et particulièrement lorsque la nouvelle activité comprend beaucoup

d'incertitude (Steen & Hansen, 2018). Il ne faut donc pas négliger ces influences dans l'évaluation de l'implantation de nouvelles activités économiques, sans quoi ces freins pourraient bloquer l'accès au changement. Ces freins seront à prendre en considération pour les entreprises en démarrage pour décider en amont d'une stratégie de développement avec de bonnes chances de succès.

#### **2.3.4 Conclusion sur la création de nouvelles activités et du thème 2**

Pour conclure cette deuxième section, nous avons débuté en introduisant le concept de dépendance organisationnelle. Cette situation survient lorsque des décisions stratégiques du passé soutiennent la firme dans une direction donnée et, éventuellement, la rendent dépendante de cette direction, réduisant l'attractivité des autres alternatives s'offrant à elle. C'est en raison des multiples mécanismes de renforcement que la direction principale est soutenue et ces mécanismes rendent la distanciation de la direction dominante assez difficile pour plusieurs raisons. Cet état appelé le « *lock-in* » détermine de plus en plus l'orientation pour le futur de la firme, peu importe si c'est la direction la plus optimale ou non. Les mécanismes de renforcement surviennent à la phase 2 du développement de la dépendance organisationnelle et restreignent les alternatives possibles en raison des externalités négatives sur celles-ci. Les mécanismes de renforcement peuvent affecter plusieurs dimensions de l'entreprise, par exemple par rapport aux connaissances des acteurs dans l'entreprise, par rapport aux processus en place dans celle-ci ou dans l'utilisation des ressources. Cela ne sont que quelques exemples; il est bien possible que le « *lock in* » s'observe dans une combinaison de ces dimensions et même ailleurs dans la firme. Il était nécessaire de comprendre le concept de dépendance organisationnelle pour nous permettre d'apprécier les tentatives de distanciation et de développement de nouvelles activités économiques.

Les phases de la dépendance organisationnelle, présentées par Sydow et Schreyögg, sont assez organiques dans l'explication de la séquence des événements menant à une dépendance organisationnelle, mais le concept et ses impacts seront uniques dans chacune des entreprises en raison du contexte qui les entourent et de leur maturité (Schreyögg & Sydow, 2011). Vergne et Durand ont identifié trois niveaux d'impacts où on peut observer la dépendance organisationnelle, soit au niveau des institutions dans l'industrie (Macro), par rapport aux technologies et méthodes de gouvernance présentes (Meso) et finalement à l'interne avec les ressources et les capacités

dynamiques de l'entreprise (Micro) (Durand & Vergne, 2010). Le développement des capacités dynamiques permet de mieux comprendre certaines tendances de dépendance organisationnelle, sans toutefois permettre de prédire les effets néfastes pour la firme dans le futur (Durand & Vergne, 2010). Ces conditions et facteurs devront être pris en compte lors de l'analyse des résultats afin de bien cerner l'écosystème des firmes évaluées, leur cheminement individuel et pour comprendre quels sont les impacts réels des décisions et activités économiques principales pour chacune d'elles. Également, les auteurs Vergne et Durand ont établi deux conditions principales pour identifier la dépendance organisationnelle. Tout d'abord, une première condition est la présence de scénarios contingents et d'évènements aléatoires dans l'environnement de la firme et qui peuvent avoir un impact sur les options possibles pour la firme et son orientation pour le futur. La deuxième condition pour les auteurs est la présence de mécanismes de renforcement dans l'entreprise qui vont contribuer à renforcer les décisions prises précédemment, ainsi que la direction de l'entreprise (Durand & Vergne, 2010).

Bien qu'il s'agisse là d'une proposition, d'autres auteurs ont partagé leurs perspectives quant à la dépendance organisationnelle pour inclure d'autres facteurs présents dans l'environnement de l'entreprise. En effet, les auteurs G&KK positionnent les acteurs de l'entreprise au centre du concept de dépendance organisationnelle, en raison de leurs actions, leur perception des évènements passés, ainsi que les impacts internes et externes favorisant certains mécanismes de renforcement (Garud et al., 2010). L'interprétation des évènements dans l'écosystème de l'entreprise par ces acteurs aura des impacts sur la ligne dominante et les auteurs G&KK tentent de convaincre de l'impact clé que ces acteurs jouent dans le développement de la firme et la direction dominante choisie. Les deux perspectives partagent certains concepts, mais démontrent des différences fondamentales qui doivent être considérées dans le cheminement des équipes participantes à la compétition observée, afin de tenir compte de toutes les éventualités vu la complexité du processus.

En lien avec la dépendance organisationnelle, nous avons introduit par la suite le processus de distanciation de cette ligne dominante dans le but de générer de nouvelles activités économiques, de nouvelles connaissances et autres atouts pour l'entreprise, notamment sa croissance. Ce concept, appelé en anglais le « *path creation* », est difficile à encadrer et plusieurs auteurs ont

offert leurs interprétations face à celui-ci. G&KK soulignent le processus mental des acteurs dans la compréhension des actions du passé et du présent, jumelé à leur vision du futur pour l'entreprise, afin d'établir les actions nécessaires pour optimiser la direction de la firme (Garud et al., 2010). Cette combinaison de connaissances et d'interprétation mène à des décisions qui affecteront la ligne dominante de l'entreprise au fil de son développement dans le temps. À titre d'opposé, V&D suggèrent de leur côté qu'il s'agit plutôt de chocs externes, et non d'actions et interprétations des acteurs dans la firme, qui peuvent permettre à l'entreprise de se distancer de la lignée dominante (Durand & Vergne, 2010). De leur côté, ils considèrent que le processus d'interprétation des événements passés et présents dans la firme par les acteurs est lui-même un processus dépendant de l'organisation, donc qui ne peut pas permettre de se distancer d'activités non optimales pour elle.

Vu la complexité du concept, d'autres auteurs ont proposé des modèles qui permettraient de comprendre les activités menant à la distanciation de l'avenue dominante pour la firme. Ainsi, Hassink, Isaksen et Trippel dénotent 4 piliers pour se distancer de la lignée dominante. Le premier pilier évoque une vision multi-acteurs pour inclure les connaissances et les perspectives externes dans l'éventail de possibilités pour la création de nouvelles activités économiques. Le deuxième pilier a pour but d'inclure dans les discussions le partage de connaissances non locales à l'entreprise, ainsi que les autres facteurs d'influences externes afin de donner une vision globale pour la direction de la firme. Le troisième pilier consiste à inclure la vision du futur des acteurs dans l'interprétation des actions nécessaire pour créer la distanciation ou l'atteinte d'un nouveau bassin d'activités économiques dominantes pour l'entreprise. Finalement, le quatrième pilier fait référence à la relation que pourraient avoir ensemble des avenues existantes en entreprise, comme celle dominante, et d'autres activités potentielles ou modèles technologiques émergents pour cette même firme (Hassink et al., 2019). Ces relations peuvent être positives ou négatives et jouer un rôle clé dans l'adoption ou l'écartement de certaines options de l'éventail de possibilités. Encore une fois, certains concepts de ces auteurs se chevauchent et devront être considérés dans la cadre analytique pour mieux comprendre la réalité des équipes observées dans le cadre de cette recherche.

Enfin, nous avons exploré certains freins à la distanciation organisationnelle qui peut survenir en parallèle des activités de l'entreprise. Une des raisons principales pour la poursuite du statu quo sont les externalités négatives générées par les mécanismes de renforcement sur les autres activités potentielles (Vergne & Durand, 2011). De plus, les activités à l'interne génèrent certains types de connaissances et la dépendance organisationnelle rend la création ou l'acquisition de nouveaux concepts plus difficile, vu l'expertise développée à travers des activités et processus déjà en place (Lina-Liu & Bo-Yu, 2018). Ce bassin de connaissances présent n'est pas favorable pour la création de nouveaux processus s'il n'est pas stimulé par de nouveaux apports ou confronté à d'autres connaissances. Éventuellement, l'état de « *lock-in* », lié à la dépendance organisationnelle, rend l'implantation de nouveaux processus et de nouvelles connaissances plus difficiles en raison des ressources limitées pour la firme et de la relation que celle-ci possède avec les activités déjà en place (Schreyögg & Sydow, 2011). D'autres facteurs peuvent contribuer au maintien de la direction actuelle dans l'entreprise. Par exemple, une dépendance envers les technologies plus matures et déjà établies dans l'industrie est observable, ce qui rend l'implantation de nouvelles technologies liées à de nouvelles activités économiques plus difficiles pour une firme (Steen & Hansen, 2018). Aussi, les auteurs rappellent qu'il faut des structures à l'interne pour permettre aux connaissances externes et nouvelles de fusionner avec les connaissances internes actuelles de l'entreprise, sans quoi une perte de ces nouveaux concepts peut survenir et ainsi supporter le statu quo (Steen & Hansen, 2018). Ainsi, on comprend qu'il faut être conscient des activités et processus en place qui influencent la direction dominante au sein d'une entreprise. De cette manière, il est plus facile d'être alerte aux mécanismes de renforcement qui peuvent favoriser cette direction. Par contre, même après avoir identifié ces processus, d'autres freins peuvent tout de même survenir dans le processus de distanciation de la direction de l'entreprise au détriment de la création de nouvelles activités économiques.

Plusieurs auteurs offrent leurs perspectives quant aux facteurs clés permettant de créer la distanciation et favorisant ainsi la croissance pour les entreprises. Cependant, l'environnement extrêmement complexe entourant les entreprises cause certaines oppositions dans les textes étudiés. On peut donc en déduire que le concept de dépendance organisationnelle et de distanciation de celle-ci est très complexe et difficilement identifiable, compte tenu des multiples acteurs dans l'écosystème et de leurs firmes. Il sera donc important de considérer les propositions



faites sur le sujet pour tenter de comprendre quels facteurs influencent les décisions des acteurs dans leur quête de croissance et comment il leur est possible de maximiser leurs actions dans notre contexte d'analyse. Les auteurs Steen et Hansen nous rappellent qu'aucun modèle conçu pour la création de nouvelles activités ou pour l'implantation de nouveaux modèles technologiques n'est applicable universellement, en raison des conditions changeantes et par la variation des résultats dans chacun des écosystèmes (Steen & Hansen, 2018). Nous devons donc considérer ces facteurs pour l'appréciation des équipes présentes dans la compétition, ainsi que dans l'évaluation de l'accompagnement donné en marge de la compétition pour guider ces équipes en démarrage vers la croissance et un créneau d'activités économiques optimal pour elles.

Ce deuxième thème nous a plongé en profondeur sur les concepts intimement liés de la dépendance organisationnelle et de la création de nouvelles activités économiques. Pour comprendre la création de nouvelles activités, il est primordial de comprendre l'impact que certaines décisions en organisation peuvent causer, de là l'intérêt de s'appropriier les concepts clés de chacune des deux situations. Une partie principale de notre question de recherche concerne précisément à savoir si l'évènement temporaire met les conditions en place pour permettre aux équipes entrepreneuriales de créer de nouvelles activités économiques. Comme nous l'avons constaté, ces deux concepts sont assez complexes à définir et plusieurs auteurs différents ont offert leurs perspectives face aux réelles conditions qui se retrouvent au cœur de la dépendance organisationnelle, mais surtout dans la création de nouvelles activités économiques. La revue littéraire de ce thème nous a démontré qu'il est bien difficile de précisément établir les conditions qui permettent la création de nouvelles activités économiques, nous forçant à survoler plusieurs propositions qui ont été faite sur le sujet, dans différents milieux de recherche. Ainsi, en ayant collecté plusieurs perspectives sur la création d'activités économiques, nous étions mieux outillés pour valider si l'évènement rencontrait certaines de ces conditions pour les entrepreneurs participants, et nous permettait de mettre nos apprentissages en perspectives face aux décisions structurelles faites par les organisateurs de l'évènement.

## **2.4 Thème 3 : Évènements temporaires de compétition**

### **2.4.1 Introduction aux évènements temporaires**

Le troisième et dernier grand thème de cette recherche concerne les évènements temporaires qui rassemblent différents acteurs dans un lieu commun pour une période donnée. Ils sont classifiés comme « temporaires » étant donné qu'ils se déroulent pendant une période donnée, portent sur des sujets prédéfinis qui attirent plusieurs personnes de différents contextes, et prennent éventuellement fin une fois que les activités ont été complétées. Ce type d'évènement, précisément lorsqu'il s'agit d'une compétition, sera le terrain d'analyse pour cette recherche afin d'observer comment ce genre de rassemblement peut aider les projets et équipes participantes à se développer, tout en gardant en tête les concepts de distanciation et de création de nouvelles activités mentionnés plus haut. En référence à des regroupements permanents, Porter (1998) décrit ce type de rassemblement de firmes comme « un groupe de compagnies et d'institutions associées d'un milieu en particulier, qui sont rassemblées à proximité géographiquement et qui sont liées par des complémentarités et des aspects communs » (Porter, 1998). Bien qu'il y ait des différences entre les multiples types de regroupement permanents et temporaires, comme les conférences, les regroupements permanents, les conventions, les hubs spécialisés, et autres, les études faites précédemment dévoilent des informations intéressantes sur la proximité d'acteurs économiques complémentaires qui peuvent être appliquées à cette recherche.

Pour ce troisième et dernier thème de la revue littéraire, nous allons toucher à certains concepts clés d'un évènement temporaire qui permettront de mieux comprendre la dynamique d'un tel évènement et qui impacteront notre compréhension des comportements à l'intérieur de la compétition. Nous verrons des notions sur l'acquisition de connaissances en général par les acteurs sur place, les capacités d'absorption pour le transfert de connaissances, les opportunités qu'offrent la participation à évènement temporaire, la force du réseautage à l'intérieur de l'évènement et, enfin, l'impact que la réputation d'un évènement peut avoir sur les participants et le niveau de succès de l'initiative.

### **2.4.2 L'acquisition rapide de connaissances dans les évènements de proximité temporaire**

L'un des objectifs de ce type d'évènement temporaire est de rassembler plusieurs personnes avec des connaissances particulières sur un sujet et des expériences d'affaires différentes, dans un

endroit où les participants ont des intérêts communs et complémentaires. Un attrait très attirant des événements temporaires pour les compagnies ou les gens qui y participent est le transfert de connaissances rapides qui peut avoir lieu au fil des activités durant l'évènement. C'est un concept central et non négligeable de ce type de regroupement et qui caractérise pratiquement tous les rassemblements d'affaires, permanents ou temporaires. Plusieurs aspects de ces transferts sont à considérer dans les interactions entre les acteurs présents; aspects qui auront un impact sur le succès d'absorption des connaissances, leurs utilisations pour l'entreprise ou les acteurs qui les acquerront et également pour la création de valeur dans le futur pour la firme en question. Nous commencerons par comprendre quels types de connaissances sont transférés dans ces événements temporaires, ainsi que les caractéristiques nécessaires à leur identification et absorption.

#### **2.4.2.1 Le transfert de connaissances tacites**

Parmi les connaissances qui se transfèrent dans un tel événement, la littérature dénote que la proximité des acteurs favorise surtout le transfert de connaissances tacites entre les participants (Bathelt et al., 2002). Les connaissances tacites sont des savoirs qui sont acquis par les acteurs au fil de leurs expériences et qui sont très souvent intangibles, comparativement aux connaissances explicites qui peuvent être présentées et expliquées beaucoup plus facilement, sans proximité nécessairement. Ainsi, des savoirs tacites sont plus difficiles à expliquer et transférer à distance, en raison de la complexité des explications qui rend la proximité essentielle à ce type de transfert (Torre, 2008). Certains experts affirment que la technologie facilitera éventuellement le transfert de connaissances générales, mais les connaissances tacites, surtout en ce qui touche à l'innovation, nécessitent la proximité géographique pour être enseignées à d'autres acteurs, en raison de la difficulté à transférer ce type de connaissances. Les événements temporaires rassemblent plusieurs personnes durant une période donnée et impliquent les participants dans plusieurs types d'activités et d'échanges favorisant les interactions face-à-face, résultant en du partage et la combinaison de connaissances diverses (Henn & Bathelt, 2014).

Ces échanges peuvent s'avérer avantageux ou non pour les acteurs impliqués, mais la proximité géographique reste le facteur le plus important pour transférer des connaissances tacites qui peuvent mener à des avancées substantielles dans une firme, un marché ou une industrie (Bathelt et al., 2002; Henn & Bathelt, 2014; Richardson, 2013). L'auteur Richardson supporte d'ailleurs

que la diffusion de connaissances tacites entre les acteurs d'un événement temporaire soit un des facteurs clés pour le succès de ces regroupements, pouvant éventuellement mener à la création de nouvelles connaissances à l'intérieur des firmes (Richardson, 2013). Une étude aurait été menée auprès des acteurs d'une industrie en particulier et aurait soutenu les événements temporaires en les qualifiant de très importants pour le transfert de connaissances, autant codifiées que tacites (Plum & Hassink, 2011). En somme, les rassemblements temporaires créent une proximité avec ses membres participants, favorisant ainsi plusieurs types d'échanges de connaissances. Ces échanges, autant du point de vue formel qu'informel, vont favoriser le partage et la diffusion de connaissances très variées liées à une industrie ou un marché en particulier et vont permettre aux acteurs sur place d'en absorber une certaine quantité pour combiner avec leurs connaissances actuelles et ainsi espérer générer de nouveaux concepts et apprentissages pour le développement des individus et de leurs firmes.

#### **2.4.2.2 Le transfert de connaissances générales**

Il n'y a pas seulement des connaissances tacites qui se transfèrent durant les événements temporaires, mais également plusieurs autres types de connaissances. Celles-là ne nécessitent pas nécessairement de proximité géographique entre les acteurs pour être partagées adéquatement, mais ces connaissances sont tout de même échangées massivement durant ces événements et peuvent contribuer à des avancées pour les participants et leurs équipes. Tel que mentionné plus haut, le partage de connaissances, peu importe leurs types, est un aspect clé des rassemblements temporaires et permanents et permet aux différents acteurs sur place d'apprendre et de réfléchir sur de nouveaux concepts afin d'éventuellement générer de la valeur. Hassink a d'ailleurs confirmé avec sa recherche et ses entrevues que les acteurs soutiennent l'importance des événements et rassemblements temporaires pour les transferts de connaissances, autant codifiées que tacites (Plum & Hassink, 2011). Richardson renchérit en soulignant l'importance de ces échanges pour stimuler la créativité chez les participants et les bénéfices qui peuvent découler du transfert de connaissances (Richardson, 2013). Il conclut à travers son étude que le transfert local de connaissances doit être soutenu en permanence par les activités de l'événement. Il est d'avis que les activités de réseautage, dont nous verrons les bénéfices plus loin, sont éphémères et peuvent agir en complément aux activités de transfert de connaissances. Selon Richardson, pour qu'un regroupement ait du succès par rapport au transfert de savoirs entre les acteurs présents, il doit y

avoir des échanges constants, souvent articulés par des interactions régulières, spontanées et en face à face entre les acteurs présents (Richardson, 2013).

De plus, la structure des activités au sein de l'évènement va exercer une influence sur les sujets abordés et donc sur les connaissances partagées par les acteurs. Les organisateurs vont orienter certaines activités pour faciliter les interactions, mais sans toutefois limiter les discussions aux sujets abordés dans le cadre de l'évènement (Henn & Bathelt, 2014). Ces influences ont sans doute un rôle à jouer dans le succès du transfert des connaissances au sein de l'évènement temporaire. Aussi, certains auteurs nous rappellent que le partage de connaissances ne se fait pas de manière homogène dans les congrès et les évènements temporaires et donc, que plusieurs facteurs entrent en jeu pour déterminer l'efficacité et la quantité de partage de connaissances d'un évènement précis (Luo & Zhong, 2016). Il est important de considérer tous ces facteurs pour évaluer l'encadrement et l'aide au développement qu'un évènement peut offrir à ses participants.

Enfin, les évènements temporaires offrent plusieurs côtés positifs aux participants en lien avec le partage de connaissances. Les rencontres en face à face amènent une dimension de proximité aux relations d'affaires et les participants peuvent tirer des bénéfices de leur participation, tels que l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles technologies, l'acquisition d'une autre vision sur les marchés dans lesquels ils évoluent ou même le développement de leurs activités commerciales. (Luo & Zhong, 2016). Chaque acteur ou firme participante a un certain objectif derrière sa participation, mais il risque tout de même de passer à côté d'informations intéressantes s'ils n'ont pas identifié préalablement ces mêmes informations comme importantes pour eux (Bathelt et al., 2002). La structure de l'évènement aura une influence sur l'efficacité et le succès d'absorption des participants et la compréhension de cette structure est importante pour évaluer le succès de l'évènement.

#### **2.4.3 – Les capacités d'absorption nécessaires au transfert des apprentissages et à la création de valeur**

De manière générale, les évènements temporaires sont riches en possibilités pour l'acquisition et le transfert de nouvelles connaissances et peuvent également fournir les apprentissages nécessaires aux firmes pour modifier leur approche et créer de la valeur (Maskell et al., 2005). Ces partages

d'informations à l'intérieur d'un évènement sont importants pour le développement des acteurs et de leur firme, mais il y a également un concept sous-jacent au partage de connaissances qui est capital pour assurer la transformation des nouveaux apprentissages en valeur réelle pour l'entreprise. Il s'agit des capacités d'absorption (CA) de l'information. Kohlbacher décrit les CA comme l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation de connaissances externes, et ces capacités ont été soulignées comme étant cruciales dans un contexte de transfert de connaissances tel que celui qui existe dans la compétition évaluée par exemple (Kohlbacher et al., 2013). L'auteur Kohlbacher considère même ces capacités comme une condition essentielle et nécessaire pour que les firmes puissent comprendre et utiliser les connaissances externes acquises lors d'un évènement temporaire et éventuellement, pour générer de la valeur (Kohlbacher et al., 2013).

Ce concept peut sembler simple à comprendre dans un contexte de compétition temporaire, mais peut devenir très complexe lorsqu'on l'applique à chacun des membres participants à l'intérieur d'un évènement temporaire. En effet, chaque participant a des connaissances, attentes, capacités et objectifs différents, faisant en sorte que les CA et l'efficacité de conversion des connaissances en valeur se feront différemment pour chaque personne. L'interprétation d'une personne face à une nouvelle information peut être complètement différente d'une autre, juste par leurs connaissances préalables qui diffèrent et par toutes les autres influences du marché ou de la firme qui peuvent venir jouer un rôle dans les CA pour un acteur. Kohlbacher propose une nuance en lien avec les CA et leur processus, soit la distinction entre ces capacités d'absorption des connaissances utiles à l'entreprise et dans un deuxième temps, la transformation de ces informations en lien avec les connaissances déjà présentes chez les acteurs et dans l'entreprise même (Kohlbacher et al., 2013). Cette distinction démontre donc que les CA ont différents niveaux d'application et les membres présents interpréteront presque toujours de manière unique les informations qui leur sont présentées, créant des liens uniques entre les nouvelles informations et celles déjà existantes. Inévitablement, une fois les connaissances acquises par l'acteur, elles devront être converties et adaptées aux processus en place dans l'entreprise pour bien s'imbriquer avec l'information déjà présente et peut-être créer de la valeur pour la firme (Bathelt et al., 2002; Maskell et al., 2005).

Ainsi, à l'intérieur d'un événement temporaire, le partage de connaissances est un phénomène très présent en soi, mais ne représente que la pointe de l'iceberg entre ces transferts d'informations et, éventuellement la création de valeur pour l'entreprise participante. Il faut bien comprendre que plusieurs facteurs influencent le succès de l'absorption de connaissances dans un tel événement et même si la structure de celui-ci met en place les conditions favorables pour l'assimilation de nouveaux savoirs, l'interprétation des acteurs et la conversion de ces nouveaux savoirs ne sont pas garanties pour autant. La capacité d'innovation des firmes sera intimement liée à la transformation des nouvelles connaissances de manière à les fusionner avec celles existantes pour créer de la valeur pour l'entreprise (Bathelt et al., 2002). Les acteurs devront tenir compte de cette réalité, ainsi que du fait que certaines connaissances co-existantes peuvent créer des tensions et des externalités négatives qui affecteront, dans certains cas, les conditions nécessaires à la croissance (Bathelt et al., 2002).

#### **2.4.4 – Opportunités avantageuses pour les participants à l'évènement temporaire**

En participant à des événements temporaires, il n'y a pas de doute que les participants tentent d'acquérir de nouvelles connaissances, un meilleur réseau, des conseils pour croître et autre cependant, les actions individuelles des participants semblent plutôt être orientées vers l'exploitation des opportunités qui généreront de la valeur dans le futur pour eux et leurs entreprises. Il y a plusieurs manières d'exploiter ces opportunités en participant à un événement temporaire, mais nous allons bientôt réaliser que tous les cheminements sont uniques pour les participants.

Comme mentionné plus haut, l'acquisition de nouvelles connaissances par les acteurs permet de stimuler le processus créatif en offrant une nouvelle vision des choses. Ces nouveaux concepts, ajoutés aux connaissances existantes, leur permettront d'élaborer de nouvelles combinaisons de savoirs et de capacités qui pourront être profitables pour l'entreprise à court ou long terme (Maskell et al., 2005). Ce résultat n'est cependant pas garanti en raison de l'identification des connaissances adéquates qui doit être faite par la personne concernée, de l'interprétation et de la transformation de ces informations par la suite. Si toutes ces étapes sont faites et que l'acteur se trouve exposé à la bonne information au bon moment, alors là il pourra combiner ces nouvelles connaissances avec celles déjà acquises pour générer de nouvelles perspectives et faire avancer sa firme. Kohlbacher

souligne l'importance des nouvelles connaissances dans la croissance interne et régionale de la firme qui les acquiert, démontrant un intérêt supplémentaire à participer à ce genre d'événement pour les entreprises en croissance (Kohlbacher et al., 2013). Dans leur recherche, les auteurs Bathelt, Maskell et Malmberg expliquent que les multiples acteurs, ayant des connaissances différentes et qui sont rassemblés à proximité, échangent de l'information dans le but de résoudre des problèmes techniques, organisationnels, commerciaux ou autres, ce qui peut mener à la création de nouveaux savoirs à l'intérieur même de l'évènement temporaire (Bathelt et al., 2002).

De plus, à travers la structure de l'évènement, des conditions de co-création sont mises en place, ce qui permet aux firmes présentes de s'influencer et d'entretenir des liens sociaux et d'affaires. Cette dynamique met en valeur la création et l'innovation des produits, processus et activités des firmes, leur permettant potentiellement de croître et d'améliorer leur position actuelle et pour le futur (Ramírez-Pasillas, 2010). Une recherche sur une grappe permanente qui rassemble des firmes œuvrant dans une même industrie, démontre que la spécialisation de ce rassemblement stimule la génération de connaissances supplémentaires et éventuellement permet une croissance plus rapide pour les firmes. Bathelt soutient en plus que ce regroupement est plus productif qu'une firme isolée, en raison des communications locales à l'intérieur de ce regroupement, favorisant ainsi les échanges et la croissance de tous (Richardson, 2013). Cette observation peut s'appliquer aux évènements temporaires comme celui étudié, en raison du rassemblement de plusieurs firmes qui peuvent s'entraider sur des problèmes communs et partager leurs expériences entre elles. Cette exposition aux autres équipes durant l'évènement temporaire permet également d'apprécier différentes approches au marché et de s'inspirer d'autres firmes qui opèrent dans un contexte similaire afin de maximiser les chances d'améliorer la situation de l'entreprise.

Également en lien avec la structure de l'évènement, les multiples acteurs provenant de milieux et d'industries différents sont rassemblés dans un but de répondre à des problèmes techniques, organisationnels, commerciaux et autres à l'intérieur de la compétition. Cet intérêt de résolution de problèmes et de coopération est propice aux échanges de connaissances, ce qui devrait techniquement favoriser la fluidité du partage de savoir, dans le but d'avancement pour les membres participants (Bathelt et al., 2002). Les auteurs renchérissent en soulignant qu'un tel rassemblement de firmes, d'industries connexes ou non, donne l'opportunité aux acteurs de



partager des connaissances dites « collantes », voir tacites, qui sont beaucoup plus difficiles à transférer au niveau non local. Ces connaissances, une fois rassemblées dans un contexte de créativité et combinées à des connaissances existantes et disponibles à l'externe, peuvent créer de la nouvelle valeur pour la firme, qui saura les assimiler et les exploiter en sa faveur (Bathelt et al., 2002).

Ensuite, avec la participation à un événement temporaire, il est possible d'identifier de nouvelles opportunités non exploitées dans certaines industries grâce au côtoiement des autres firmes et des différentes interactions. C'est Porter qui nous explique que des membres faisant partie d'une grappe temporaire ou permanente ont plus de facilité à remarquer des opportunités non exploitées dans l'industrie et peuvent donc combler ce manque plus facilement (Porter, 1998). Il est vrai qu'en échangeant avec différents acteurs d'une industrie en particulier, il est plus évident de comprendre les réalités de cette industrie, ainsi que les manquements qui s'y font sentir. Cela peut s'avérer la clé lorsque les acteurs sont capables d'identifier ces opportunités, ainsi que les connaissances nécessaires qui leur permettront de les exploiter. Porter soutient aussi que lorsque des acteurs clés, du talent, des connaissances et la créativité fusionnent aux intersections de certaines grappes et industries, cela peut mener à la création de nouvelles firmes qui pourront combler ces vides et exploiter ces opportunités dans l'industrie (Porter, 1998).

On pourrait donc conclure que le simple rassemblement des acteurs dans une grappe temporaire serait suffisant pour permettre le transfert de connaissances et presque garant d'avancement pour la firme qui retient et applique ces nouvelles connaissances. En revanche, il a été démontré qu'il ne suffit pas d'être exposé aux nouvelles connaissances pour progresser, mais qu'il faut une préparation en amont pour cibler les savoirs manquants et également avoir une ouverture d'esprit pour absorber des connaissances différentes du type recherché ou présent dans la firme. Donc, des connaissances trop nouvelles ou trop différentes des cadres mentaux ou processus présents à ce moment chez les acteurs participants peuvent être ignorées même si ces connaissances s'avéraient bénéfiques au développement de la firme (Bathelt et al., 2002). Les acteurs doivent donc jongler avec ces savoirs et leurs prédispositions cognitives pour tenter de maximiser l'absorption de connaissances, les transformer en construits utilisables et les intégrer dans leur firme par la suite.

Il est important de garder ce contexte en tête lorsque nous discuterons à propos du parcours des participants à la compétition étudiée.

#### **2.4.5 La force du réseautage et des interactions à l'intérieur de l'évènement**

Les évènements temporaires qui rassemblent plusieurs acteurs de différentes industries ont de multiples avantages en plus des transferts de connaissances et des apprentissages qui peuvent survenir tels que mentionnés à la section précédente. En effet, un autre point très important pour les participants à ce genre d'évènement touche certainement les rencontres qui seront faites lors du rassemblement. Pour des équipes entrepreneuriales en démarrage, avoir les bonnes connexions et des personnes-ressources clés dans son réseau de contacts peut faire la différence entre un projet qui aura du succès et un échec.

Cette quête d'amélioration du réseau se fait tout au long de la carrière d'une personne, autant au niveau personnel qu'à propos du réseau de l'équipe ou de l'entreprise. Un évènement temporaire peut s'avérer un accélérateur dans le développement de ce réseau en raison du volume d'acteurs présents possédant des connaissances et des connexions avantageuses. La proximité dans l'espace durant une période donnée permettra aux participants de développer leurs réseaux de contacts dans le but d'acquérir des connaissances stratégiques, mais aussi pour développer des relations avec des personnes qui pourront faire la différence dans l'atteinte des objectifs de croissance du projet. Nous verrons plus en détail quelles avancées dans leurs réseaux les participants peuvent atteindre à l'intérieur des évènements temporaires.

#### **2.4.6 Grappes et rencontres d'acteurs clés : levier d'accélération pour bâtir son réseau**

Tout d'abord, les grappes permanentes ou temporaires rassemblent une multitude de joueurs au même endroit, ainsi que d'autres entités importantes liées à une ou plusieurs industries. Les participants sont donc impliqués dans la dynamique de fonctionnement de l'évènement et leurs proximités dans l'espace les amèneront à discuter et potentiellement tisser des liens d'affaires (Porter, 1998). À travers les différentes interactions et activités durant l'évènement, les participants seront aussi menés à interagir et pourront ainsi développer davantage des relations personnelles et professionnelles. Dans notre compétition étudiée ou ailleurs, plusieurs acteurs tels des firmes d'industries connexes ou non à un milieu en particulier, des associations, des centres de recherches,

des organismes publics ou même des partenaires financiers de renoms peuvent tous être rassemblés au même endroit durant l'évènement temporaire ce qui supporte la diversité du réseau qui peut être développé et exploité pendant l'évènement (Ramírez-Pasillas, 2010).

Cette grande diversité d'acteurs présents à l'intérieur et dans l'écosystème de l'évènement temporaire donne l'opportunité aux gens présents d'échanger de manière verticale et horizontale avec d'autres acteurs qui pourraient s'avérer des atouts dans le futur pour la firme et ses membres (Henn & Bathelt, 2014). À travers leurs recherches, Bathelt et ses collègues expliquent qu'il existe deux dimensions à une grappe, temporaire ou permanente, soit horizontale et verticale. La dimension horizontale comprend les firmes ou acteurs œuvrant dans la même industrie qu'un acteur en particulier et qui lui fait donc compétition directement sur un produit ou service. Cette réalité peut créer des rivalités et peut s'avérer la source de différenciation entre des offres de produits ou services similaires (Bathelt et al., 2002). La deuxième dimension, soit la verticale, fait référence aux firmes qui sont complémentaires dans une industrie en particulier et peut varier entre des fournisseurs, des clients, des conseillers ou mentors et autre. Cette dynamique à l'intérieur du rassemblement peut s'avérer très efficace pour pousser à de nouveaux sommets les relations déjà en place ou en développer de nouvelles qui s'avéreront stratégiques pour la croissance de la firme dans le futur (Bathelt et al., 2002).

Ainsi, la diversité des gens présents dans l'évènement offre un éventail de possibilité très grand pour développer son réseau pour un participant. De manière similaire au transfert de connaissances, l'évènement temporaire offre plusieurs opportunités de rencontrer des acteurs essentiels à la croissance et la progression de l'entreprise, mais il faut tout de même que les acteurs présents comprennent cette possibilité et l'exploitent pour rapporter cette valeur à leur l'équipe.

Enfin, le développement du réseau de contacts et l'appropriation des informations récoltées lors d'un évènement temporaire sont grandement accélérés par la proximité des acteurs pour le temps du rassemblement. Ainsi, en participant à ce genre d'évènement, les acteurs et firmes présents réduisent leur coût d'acquisition de contact en étant à proximité de plusieurs contacts potentiels au même moment (Ramírez-Pasillas, 2010). Au lieu de planifier des rencontres individuelles avec toutes ces personnes d'intérêts dans le monde extérieur, il est possible d'entrer en contact et de

développer une relation de qualité durant ce hub temporaire. Cette proximité permettra aussi aux participants de développer leur réputation au sein des membres présents et évaluer de plus près la compétition si elle est présente également.

#### **2.4.7 Les bénéfices des interactions informelles**

La structure d'un événement temporaire amène les participants à interagir entre eux, développer des liens et travailler sur leurs projets respectifs. La recherche littéraire démontre que les interactions formelles à travers les activités de l'évènement seront bénéfiques pour l'avancement des participants, mais il ne s'agit pas là du seul type d'interaction qui peut mener au développement du réseau. En effet, les auteurs ont observé que les conférences et certains autres types de rassemblements temporaires sont caractérisés par plusieurs types de canaux de communications informels, non planifiés et décentralisés pour le partage de connaissances par rapport à un sujet en particulier. Ils soulignent même que les organisateurs vont souvent stimuler, par la structure de l'évènement, des échanges informels en face à face afin de maximiser ce type d'échange (Henn & Bathelt, 2014). Des activités de discussions, des périodes libres durant l'évènement, des cocktails de soirées et des soupers sont entre autres des exemples de planification des organisateurs pour stimuler ce type d'interactions. Même des pauses café à des moments stratégiques entre les activités peuvent contribuer aux interactions à caractère informel entre les participants. Dans une autre recherche, Bathelt et Maskell ont pu conclure que ces interactions avaient de bonnes influences sur les relations d'affaires et le développement stratégique du réseau des participants (Maskell et al., 2005).

Ainsi, la structure de l'évènement observé sera importante non seulement pour guider les participants à travers la croissance de leurs entreprises, mais également pour leur permettre d'exploiter au maximum les relations d'affaires qui peuvent se développer en rassemblant plusieurs acteurs clés de milieux différents au même endroit pour une période donnée. Le développement des relations d'affaires peut s'avérer crucial dans l'avancement d'une firme et ces membres doivent mettre à profit les opportunités de co-création et d'alliances.

#### 2.4.8 Réputation de la grappe temporaire

Un aspect intimement lié au développement du réseau des participants est à savoir qui participera à l'évènement autant du côté des participants individuels que des institutions et des partenaires associés à la compétition en tant que telle. De manière générale, la réputation d'un évènement en particulier aura un impact sur les personnes qui postuleront pour y participer, ainsi que sur les partenaires et institutions présentes. Comme dans d'autres industries, un évènement temporaire avec une bonne réputation et dont le succès fait discuter dans l'industrie attirera généralement plus d'applications dites de « qualité ». Un rassemblement populaire et à succès dans le milieu aura généralement plus de choix en matière des candidatures et les projets à fort potentiel seront mis de l'avant.

Porter nous donne un exemple où la réputation d'un rassemblement affecte la « qualité » des gens qui voudront y participer. Il explique qu'une grappe permanente, par exemple, se développe au fil des années avec le support des acteurs locaux et en raison de la compétition qu'on y retrouve au sein de la grappe même. Ce rassemblement se renforce lui-même comme étant un *cluster* reconnu en développant une influence par rapport aux institutions gouvernementales et privées et crée une reconnaissance comme étant un incontournable de son industrie, relativement bien sûr à son succès dans les années précédentes (Porter, 1998). Il est possible d'appliquer cette réflexion pour les évènements temporaires aussi. Ce type de rassemblement développe tout autant un effet de prestige auprès des participants, des diplômés et des autres acteurs de l'industrie au fil des années, créant ainsi une plus grande demande de nouveaux participants, ce qui peut rendre l'évènement et ses opportunités seulement accessibles aux participants les plus prometteurs de l'industrie.

Quant au terrain de recherche du Coopérathon, l'évènement a été créé en 2015 et en est donc à sa 6<sup>ième</sup> édition. Bien qu'au fil des années la compétition se soit répandue dans d'autres villes ailleurs qu'à Montréal et à l'extérieur du Canada, la compétition en question reste relativement jeune comparativement à des grappes permanentes qui sont établies depuis plus longtemps et qui bénéficient de leur réputation sur une plus longue période. Une des grappes permanentes les plus populaires est sans doute la *Silicon Valley* en Californie, qui inspire et attire les développeurs de technologies depuis les années 80. Tout de même, la compétition observée dans le cadre de cette recherche se développe très bien depuis son implantation et ne fait que croître depuis les dernières

années. Le nombre de participants au Coopérathon est passé d'environ 270 en 2015, lors de son début, à plus de 1500 en 2019. Ce nombre semble être toujours en croissance pour les années à venir en ajoutant de nouvelles dimensions et de nouveaux défis à relever (Desjardins, 2020). Cette augmentation quant aux membres participants démontre sans doute le succès et la réputation que l'événement a développés depuis 2015.

De plus, la formule de la compétition est d'intégrer des partenaires institutionnels et privés qui proposent des défis liés à leurs activités et qui devront être résolus dans le cadre de la compétition. Les jeunes entreprises et entrepreneurs participants viennent par la suite proposer leurs idées et solutions pour résoudre les défis et un comité de juges, incluant le partenaire à l'origine de ce même défi, décidera de l'équipe gagnante. Ainsi, une hausse dans le nombre de thèmes et défis proposés et l'implication d'autres acteurs incontournables démontrent également une bonne réputation au sein des acteurs déjà présents dans l'industrie. À titre d'exemple, Hydro-Québec, le Mouvement Desjardins, Recyc-Québec et d'autres entreprises sont des partenaires clés qui ont non seulement supervisé des défis du Coopérathon, mais qui agissent aussi comme des partenaires de renom, ajoutant du prestige à la compétition du Coopérathon Desjardins (Desjardins, 2020). C'est également une excellente opportunité pour les participants de développer leur réseau de contacts avec de tels acteurs qui pourront s'avérer des relations de valeur pour le futur de leurs entreprises respectives.

Pour terminer, la réputation d'un événement aura assurément un impact sur son influence dans la communauté. Autant au niveau du nombre et de la qualité des applications, que sur les partenaires qui voudront supporter l'événement en tant que tel. Ces facteurs exerceront une influence sur les informations et les connaissances transférées au sein de l'événement, ainsi que sur la qualité du réseau de contacts qui pourra être développé par les personnes présentes. On constate donc que plusieurs aspects de l'événement temporaires sont interreliés et s'influencent mutuellement pour mener à succès ou non l'événement, autant d'un point de vue individuel que global. Pour mieux comprendre la réputation d'un tel événement et ce qui peut caractériser sa réputation, des chercheurs ont fait l'analogie qu'un milieu comme le Coopérathon ou un autre événement temporaire pourrait contenir quelque chose dans « l'air » durant l'événement qui est palpable par les participants. Cette sensation autour des interactions et de l'événement serait la manière de

démontrer que plusieurs choses utiles se déroulent simultanément et plusieurs informations importantes peuvent être capturées et exploitées par les acteurs locaux (Bathelt et al., 2002).

#### **2.4.9 Conclusion du thème 3 – Les évènements temporaires**

Ainsi, les rassemblements temporaires sont des regroupements qui peuvent avoir l'air simple d'un point de vue externe, mais qui impliquent plusieurs facteurs géographiques et psychologiques complexes et des interactions entre des acteurs uniques qui sont tous rassemblés au même endroit. Nous avons donc pu comprendre certains de ces facteurs liés aux évènements temporaires qui influencent la progression des équipes participantes dans les derniers paragraphes. Entre autres, le transfert de connaissances est bien sûr un concept central dans ce type d'évènement et une source de motivation pour plusieurs acteurs. Le niveau de succès du partage de connaissances est tout de même influencé par le contexte et les forces dont l'évènement temporaire et ses acteurs bénéficient. Le transfert et l'acquisition de connaissances sont quelques-uns des objectifs principaux des acteurs qui participent à ce genre de rassemblement temporaire. Ainsi, la proximité géographique des acteurs d'intérêts pour une période donnée, ainsi que la structure de l'évènement en soi facilite ces transferts, sans pour autant garantir leur succès. D'ailleurs, cette garantie est toujours absente dans ce type de rassemblement. Un rassemblement peut mettre les conditions en place pour aider les échanges entre les acteurs, mais sans pour autant assurer que par la seule présence de ceux-ci, ils atteindront leurs objectifs de participation et pourront augmenter le niveau de connaissances utiles pour eux et leurs firmes. Un engagement et une compréhension de l'acteur relativement à ses besoins et ses objectifs dans le cadre de l'évènement doivent avoir été faits en amont et une adaptation au fil de l'évènement pour maximiser la progression pour les participants et la rétention d'un maximum de connaissances pour générer de la valeur.

Un autre aspect qui doit être pris en considération pour évaluer l'expérience d'un acteur dans un évènement temporaire est ses capacités d'absorption (CA). Ces capacités, telles que présentées plus haut, englobent l'acquisition, l'assimilation et la transformation des informations présentes sur place et auxquels un acteur présent fait face. L'interprétation de ces informations et de ces connaissances par l'acteur sera influencée par les expériences et connaissances préalables de cette personne, ce qui rend le phénomène unique à chaque individu. C'est pourquoi les mentors et experts sur place doivent tenter d'aider les acteurs à assimiler ces informations, pour faciliter la

génération de valeur dans le futur pour leurs projets. Encore une fois, il n'y a pas de garanties qu'un participant présent puisse acquérir sur place les bonnes connaissances pour sa progression. Similairement, il n'est pas garanti qu'un acteur rencontre un mentor avec des compétences et expériences complémentaires aux siennes pour le bénéfice de son projet. Le rôle de l'évènement temporaire est de mettre les conditions en place pour favoriser ces relations et ces échanges, mais sans pour autant les garantir, laissant un pouvoir d'action aux acteurs et une partie de chance dans le résultat.

La structure de l'évènement influencera aussi le niveau de co-création et d'entraide entre les firmes, ainsi que les échanges de connaissances pour favoriser le développement. Tout dépendamment des objectifs de l'évènement, ses activités et sa planification auront un impact sur les interactions entre les participants, jouant ainsi un rôle dans le succès des transferts de connaissances et le développement individuel des acteurs. Pour les organisateurs, il suffit de trouver un bon équilibre dans la planification de l'évènement pour supporter les objectifs du rassemblement et des participants, sans quoi les acteurs n'auront pas l'opportunité de s'exposer à un maximum d'échanges avec les gens sur place. Nous avons également survolé les bénéfices des rencontres informelles à l'intérieur d'un tel rassemblement. Ce type d'interactions n'est pas à sous-estimer, car elles peuvent mener à une grande progression pour les participants en lien avec l'interprétation d'informations et peuvent être la clé dans le développement de nouvelles rencontres bénéfiques pour l'acteur et ses intérêts. Enfin, l'objectif théorique de ce type de regroupement restera toujours de tenter de connecter la bonne information avec le bon acteur au bon moment pour générer de la valeur et développer son projet.

Nous avons également abordé les points positifs d'un évènement temporaire au niveau du réseau des participants. Simplement par la structure et les interactions dans ce type d'évènement, les gens impliqués seront en compagnie de plusieurs autres personnes d'une même industrie ou non, avec des connaissances, intérêts et expériences différentes. Cette proximité avec un grand nombre de participants favorise le développement de connexions personnelles et professionnelles et accélère drastiquement le processus de rencontre. Avec un tel volume de personnes à rencontrer et en raison des intérêts de chacun qui se présentent à l'évènement, les chances de développer des relations avec des acteurs clés pour un individu sont beaucoup plus grandes et ces connexions seront



assurément un facteur important dans le développement des firmes ou des projets derrière les personnes concernées.

Finalement, on constate que les événements temporaires sont très complexes et plusieurs de leurs facteurs vont avoir un impact sur les gens présents, leurs interactions, ainsi que la valeur qui pourra être capturée par chacun afin de faire progresser leurs objectifs personnels et ceux de leurs firmes. Dans le contexte de cette recherche, nous tenterons de comprendre comment la structure et les interactions à l'intérieur de la compétition du *Coopérathon Desjardins* permettent aux acteurs participants d'avancer dans le développement de leur projet et de croître plus rapidement qu'il ne l'aurait fait sans avoir participé à ce type d'évènement. Nous dévoilerons les détails de cette compétition d'innovation offerte par Desjardins dans la section 4.6 de la méthodologie. Cette revue de la littérature nous a permis de mieux comprendre les forces qui peuvent affecter le succès d'une participation à un tel évènement et éventuellement la croissance pour une firme. La croissance peut avoir plusieurs facettes et peut se matérialiser de manière unique pour chacun, mais nous tenterons tout de même de déterminer certaines tendances d'après les expériences recensées; à savoir si la compétition évaluée met le cadre et les outils en place pour supporter la croissance et le développement de nouvelles activités économiques.

Les événements temporaires font également partie du cœur de la question de recherche, car ils sont le terrain où nous évaluons le rassemblement des entrepreneurs, de leur créativité et de leurs ambitions. Dans ce sens, il est très pertinent de comprendre les conclusions que d'autres chercheurs ont pu tirer face à ce type d'évènement afin de mieux comprendre leur dynamique, leur exécution sur la période donnée et la structure de l'évènement, entre autres. En nous basant sur d'autres recherches, nous avons beaucoup augmenté nos connaissances sur ce type d'évènement et de compétition en particulier que nous allons pouvoir considérer durant notre analyse à la suite des entrevues avec les différents acteurs. Aussi, en ayant considéré d'autres contextes de recherche, mais toujours en impliquant un évènement temporaire, nous allons pouvoir ajuster nos recommandations en ayant un bagage plus complet à la fin du processus d'analyse, ce qui ajoute à la solidité et crédibilité de nos recommandations. Nous espérons contribuer également à la littérature en ajoutant notre recherche dans le bassin de références disponibles quant aux

événements temporaires et qui pourra être consulté par d'autres chercheurs pour compléter leurs connaissances sur ce type d'évènement.

### **3. PROPOSITIONS DE RECHERCHE**

#### **3.1 Retour sur les trois grands thèmes de la recherche littéraire**

À la lumière de la recherche littéraire que nous avons conduite, force est donné de constater que plusieurs caractéristiques des entrepreneurs, le désir de distanciation d'un chemin dominant pour l'organisation afin de créer de nouvelles activités économiques, et le contexte d'évènement temporaire sont des facteurs qui peuvent influencer significativement la croissance d'un projet émergent. Quoique chacun des scénarios entrepreneuriaux et le parcours de l'équipe fondatrice soient uniques et variables, il y a certains facteurs clés qui devraient être priorisés afin de favoriser au maximum les chances de croissance et d'avancement du projet dans une période donnée. Notre analyse des éléments clés de succès servira à bâtir nos propositions de recherche afin de comprendre comment le Coopérathon -un évènement temporaire qui propose une compétition entre les projets participants-, sert d'accompagnement à ces entrepreneurs pour accélérer le développement de leur entreprise.

##### **3.1.1 L'entrepreneur participant au Coopérathon**

Au centre de cette expérience sera évidemment l'entrepreneur ou le participant. Comme nous l'avons observé plus haut, une multitude de facteurs auront un impact sur l'attitude de la personne et sa vision pour son projet ou son entreprise. Les institutions en place dans la région de développement du projet influenceront les possibilités et la rapidité de croissance pour celui-ci. Dans le cadre du Coopérathon qui se déroule à Montréal, plusieurs institutions sont déjà en place pour contribuer et faciliter le développement de projets embryonnaires, facilitant ainsi la tâche pour les entrepreneurs, et ce, contrairement à d'autres régions au Québec, au Canada ou ailleurs dans le monde. De plus, nous avons expliqué que l'expérience, la formation, les influences culturelles et les connaissances préalables d'un entrepreneur influencent la vision et les ambitions de croissance de l'équipe entrepreneuriale. Les attentes et la prise de décisions envers le projet seront également influencées par les expériences passées et l'interprétation des possibilités de

croissance pour le futur par chacun des membres de l'équipe. Chaque individu apportera sa propre contribution afin de supporter le développement du projet et cet apport, combiné aux connaissances, rencontres et activités qui se produiront durant l'événement, rendra le parcours de chaque projet unique en soi. L'attitude entrepreneuriale est également très importante dans le développement d'un projet embryonnaire. Bien que le Coopérathon soit une compétition gratuite, nous pouvons tout de même en déduire que l'inscription est en soi un gage d'implication pour les participants puisqu'elle représente un engagement d'une durée de 5 semaines. Bien sûr, l'engagement à l'intérieur même de l'évènement sera différent d'un individu à l'autre, quoique la simple présence à un tel évènement, qui n'est pas obligatoire dans le parcours entrepreneurial, démontre un intérêt et une détermination supplémentaire par l'équipe fondatrice pour propulser l'avancement et l'ascension rapide du projet. Finalement, les personnes présentes devront tenter de maximiser les rencontres faites sur place afin de développer le plus de connexions possibles, afin d'accroître l'opportunité d'ajouter de la valeur au projet. Ce développement stratégique du réseau pourrait permettre des avancées majeures pour un projet et donner accès à des ressources et opportunités autrement inaccessibles.

### **3.1.2 Le rôle du Coopérathon pour accélérer la distanciation du chemin dominant et la remplacer par la création de nouvelles activités**

Rappelons-nous que nous avons survolé le concept de dépendance organisationnelle et les méthodes pour se distancer des activités ou des connaissances déjà en place à l'intérieur d'une organisation. Nous avons vu les deux théories principales concernant la dépendance organisationnelle; théories qui proposent certains éléments similaires, mais qui s'appuient tout de même sur une idéologie assez différente. Les auteurs Vergne et Durand suggèrent les deux conditions qui mènent à cette dépendance; soit la contingence, donc la probabilité qu'un évènement se produise sans toutefois que cela soit garanti, ainsi que la présence de mécanismes de renforcement qui amènent les activités de l'organisation vers la direction principale. Un état de « *lock-in* » est alors créé; il maintient le statu quo en favorisant les connaissances déjà en place à l'interne et en alimentant les mécanismes de renforcement pour soutenir les activités existantes. Ils terminent en mentionnant que seulement des chocs exogènes à la firme ou à l'équipe peuvent venir briser cette dépendance pour permettre aux acteurs de s'orienter vers une direction plus optimale. Cette vision sous-entend donc que les acteurs sont en quelque sorte victimes de leur

environnement et peuvent très difficilement se distancer de cette avenue ou de cette direction par leurs propres actions. De l'autre côté, Garud, Karnoe et Kumaraswamy proposent plutôt le concept « *d'agency* », qui représente le pouvoir d'action et de décision des acteurs qui dirigent un groupe ou une firme. Ce sont les décisions des acteurs, basées sur leur interprétation de la situation, qui feront en sorte qu'une firme se rattache à une direction dominante ou qu'elle s'en distance. Dans le contexte de cette recherche, la dépendance organisationnelle peut se retrouver dans l'idéologie ou l'interprétation des actions à prendre pour faire avancer le projet. Les acteurs ayant tous leurs expériences personnelles peuvent avoir une certaine vision de leur objectif et se concentrer sur cette vision seulement. Ainsi, un choc externe -tel qu'une compétition d'innovation comme le Coopérathon-, jumelé à l'interprétation de nouvelles informations, peut permettre de faire progresser le projet au prochain niveau.

Nous avons également observé les différentes théories sur la manière de se distancer de cette direction dominante en entreprise, afin de favoriser l'innovation et la création de nouvelles activités économiques. Dans la vision des auteurs Garud, Karnoe et Kumaraswamy sur la dépendance organisationnelle, l'un des points clés qui concerne l'interprétation des événements dans l'environnement où évolue le projet, ainsi que les intentions de progression dans le futur par les acteurs décisionnels. Cela se produit lorsque l'équipe de direction s'expose à de nouvelles informations et de nouvelles visions sur une problématique, les faisant réfléchir aux ajustements requis pour optimiser leur projet. L'absorption de nouvelles connaissances et la fusion avec celles existantes sont des activités importantes pour faire progresser l'interprétation des opportunités et le cheminement mental des acteurs impliqués afin de soutenir la progression. Hasink, Isaksen et Tripp ont proposé 4 piliers pour favoriser la distanciation d'une direction dominante et l'ouverture vers de nouvelles activités. Au centre de ces piliers se trouve une proposition avec une approche multi-acteurs pour fusionner de nouvelles connaissances et perspectives avec celles déjà en place à l'interne. Ces nouveaux apprentissages, jumelés à la vision du futur des acteurs, pourront aider dans la prise de décision d'une direction optimale pour le projet et ainsi éviter un « *lock-in* » désavantageux pour l'équipe. Les membres devront s'assurer d'avoir une ouverture d'esprit et des mécanismes en place pour aider à la fusion de ces nouvelles connaissances à celles existantes, sans quoi la progression pourrait être freinée. Ainsi, la participation à un événement tel que le Coopérathon pourrait justement permettre à l'équipe entrepreneuriale d'absorber de nouvelles

connaissances venant créer la distanciation organisationnelle requise pour créer de nouvelles activités économiques.

### **3.1.3 Les évènements temporaires et la proximité des acteurs**

Enfin, le dernier thème concerne les évènements temporaires, qui rassemblent plusieurs acteurs de différentes expériences au même endroit afin d'atteindre un certain but. Les évènements temporaires peuvent se manifester de plusieurs manières tels que des conférences, des congrès, des compétitions d'innovation, comme c'est le cas du Coopérathon Desjardins, ou autre. Ces types d'évènements ont plusieurs caractéristiques qui leur sont propres et qui créent une dynamique unique en son genre pour les participants. Le premier aspect clé de ce type de rassemblement est qu'il permet le transfert de connaissances sur place entre les acteurs présents. Des connaissances autant tacites que générales sont échangées sur place grâce aux activités de réseautage, de co-création et simplement par la proximité entre les gens, qui sont stimulés par les sujets discutés. La structure de l'évènement temporaire aura un impact sur ces échanges et la proximité géographique entre des acteurs ayant des connaissances multiples servira d'accélérateur pour les échanges sur place. Tel que mentionné plus haut, on ne peut malheureusement pas garantir qu'un participant sera confronté à des informations qui lui sont essentielles, voire utiles, mais les deux bases d'un tel évènement favorisent assurément les chances d'impacts positifs pour les participants. Aussi, les capacités d'absorption (CA) sont un facteur important dans un évènement temporaire. Si un acteur est exposé à de nouvelles connaissances utiles, il sera primordial qu'il puisse assimiler et fusionner ces informations à son bagage actuel afin de générer de la valeur pour son projet. Les acteurs n'ont pas tous les mêmes capacités d'absorption, ce qui rend inégale la capacité de conversion des informations en valeur et progression pour un projet en particulier. Nous y avons touché plus tôt, mais la structure de l'évènement en soi affectera les opportunités des acteurs pour échanger et ainsi, le succès face au transfert de connaissances. Ladite structure dictera les activités et les interactions sur place et pourra donc jouer un rôle dans l'assimilation de savoirs et la progression des équipes participantes. Finalement, un dernier facteur essentiel des rassemblements temporaires est l'accès au réseau de contacts des participants. Un des motivateurs les plus forts pour les inscriptions à ce genre d'évènement est l'aspiration à rencontrer des personnes clés d'une industrie en particulier et de développer son réseau de contacts, qui peut s'avérer un atout majeur pour le futur d'une équipe ou de leurs membres. Cependant, aucune garantie n'existe quant aux

connexions qui se créeront durant l'évènement; se présenter dans un tel endroit ne garantit pas qu'une personne rencontrera la ou les personnes clés qu'elle souhaite, car il y a toujours un facteur de chance sur les rencontres qui se concrétiseront dans ce milieu.

### **3.2 Objectif de la recherche**

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment un événement temporaire comme le Coopérathon Desjardins, qui agit à titre de compétition d'innovation ouverte à Montréal, accompagne les équipes et ses participants dans le développement de leur projet. Cette compétition est un rassemblement temporaire sur une durée de cinq semaines qui rassemble des équipes de partout au Québec avec des projets qui s'attachent à différents défis proposés par le Coopérathon. Nous voulons observer comment l'accompagnement fourni par cet événement permet de faire progresser et croître les projets durant leur passage de cinq semaines, pour ainsi soutenir l'innovation et la création de nouvelles activités économiques.

### **3.3 Propositions de recherche**

Maintenant que nous avons survolé les études qui ont déjà été faites sur les thèmes centraux de cette recherche et que nous avons établi le contexte de la recherche au sein du Coopérathon Desjardins à Montréal, il est temps d'établir les propositions de recherche. Basés sur la revue de la littérature et les éléments clés proposés par les différents auteurs, nous avons retenu trois propositions ayant pour objectif de supporter l'innovation et la croissance des projets, que nous croyons être présentes au Coopérathon. Nous chercherons à valider ces propositions à travers des entretiens avec des gens directement impliqués dans l'évènement afin de valider si la réalité sur le terrain confirme ces hypothèses.

Tout d'abord, la première proposition est relative à la structure de l'évènement. Plum et Hassink (2011), Henn & Bathelt (2014) et Richardson (2013) soulignent l'intérêt de se joindre aux évènements temporaires pour bénéficier des échanges de nouvelles connaissances et potentiellement faire de nouvelles combinaisons de savoirs. Ainsi, il faut que la structure de l'évènement permette ces échanges et offre l'opportunité aux entrepreneurs et participants d'acquérir ces nouvelles connaissances et potentiellement la convertir en valeur pour leurs projets. Aussi, Bathelt et al. (2002) et Ramirez-Pasillas (2010) ont également souligné que la structure de

l'évènement temporaire, en mettant de l'avant la co-création, la résolution de problème et l'amélioration du positionnement des équipes pour le futur, influencera les échanges sur place et ainsi, la progression des équipes durant l'évènement. Donc, à titre d'évènement temporaire, nous croyons que la structure du Coopérathon permettra de rapprocher les acteurs sur place, multipliant ainsi les opportunités de transfert de connaissances, ce qui stimule l'innovation et peut ainsi potentiellement supporter le développement des projets et la création de nouvelles activités économiques. Nous proposerons un mot clé pour chaque proposition afin d'avoir un point d'ancrage sur ce qu'elle touche. Le mot clé pour cette proposition est *structure*.

Ensuite, la deuxième proposition de recherche concerne les mentors sur place qui aident et conseillent les participants dans la croissance de leur projet. Bathelt et al. (2002), expliquent que le rassemblement d'acteurs provenant de milieux différents dans un but de répondre à des problèmes est propice aux échanges de connaissances sur place. Grâce à leur expérience, les mentors contribuent à ces échanges de connaissances et apportent une perspective pratique aux participants pour leurs projets. De plus, Kohlbacher et al. (2013) soulignent l'importance des capacités d'absorption pour le succès du transfert et de l'utilisation de connaissances externes pour les participants. Les mentors sont présents pour aider à la compréhension de ces nouvelles informations et à la transformation en valeur pour les participants. Ainsi, nous croyons que les mentors détiennent des connaissances stratégiques et qu'ils jouent un rôle de vecteur dans l'absorption des connaissances chez les participants afin de supporter l'innovation et la création de nouvelles activités économiques. Le mot clé pour cette proposition est *mentors*.

Enfin, notre troisième proposition est liée aux réseaux des participants qui sont présents aux différentes activités de l'évènement. Su et al. (2015), Kouada (s.d.) et Ramirez-Pasillas (2010) notent l'importance pour les entrepreneurs de développer leurs réseaux professionnels pour contribuer au développement de la firme. La diversité des acteurs présents sur place permet aux participants de s'exposer à différentes opportunités qui peuvent contribuer positivement à l'avancement de leur projet. Nous croyons que les échanges et le partage de connaissances au sein de la compétition permettent aux acteurs d'augmenter la fréquence des contacts avec des personnes stratégiques et d'améliorer la qualité de leur réseau. Ce développement de leur réseau au sein de

la compétition peut s'avérer crucial pour le succès de leur projet innovateur. Le mot clé pour cette proposition est *réseau*. Le tableau 1 plus bas, rappelle les trois propositions de recherche.

Selon la littérature précédemment écrite sur le sujet, ces trois propositions semblent des points clés pour qu'un événement temporaire soit bénéfique pour les participants et permette la progression autant des projets que des individus à l'intérieur de celle-ci. Bien que d'autres conditions puissent être mises en place pour supporter l'avancement d'un projet, ces trois facteurs, soit la structure, les mentors et le réseau, sont centraux pour contribuer à la croissance d'une jeune équipe entrepreneuriale en quête d'innovation. Le Coopérathon est un contexte particulier et nous tenterons de voir si les éléments de la littérature se reflètent dans la réalité de cette compétition d'innovation.

*Tableau 1 : Propositions initiales de recherche*

<u>Propositions initiales de recherche</u>		Mot clé
<b>Proposition 1</b>	La <b>structure</b> du Coopérathon, en tant qu'évènement temporaire, rapproche les acteurs des firmes en multipliant les opportunités de transfert de connaissances qui stimulent l'innovation et peut ainsi supporter le développement de nouvelles activités économiques.	Structure
<b>Proposition 2</b>	Les <b>mentors</b> participants au Coopérathon détiennent des connaissances stratégiques et sont un vecteur dans l'absorption des connaissances par les participants afin de supporter l'innovation et la création de nouvelles activités économiques.	Mentors
<b>Proposition 3</b>	Les échanges et le partage des connaissances au sein de la compétition permettent aux acteurs d'augmenter la fréquence des contacts avec des personnes stratégiques et ainsi, d'améliorer la qualité de leur <b>réseau</b> . Cela peut s'avérer crucial pour assurer le succès du projet innovateur.	Réseau



## **4. MÉTHODOLOGIE**

Afin d'observer ce qui se passe sur le terrain en comparaison avec les propositions faites précédemment, il est nécessaire d'expliquer et de justifier la méthodologie de recherche afin de comprendre la stratégie de validation derrière celle-ci. Nous regarderons aussi les motivations derrière une telle stratégie, ainsi que les raisons qui ont poussé vers une recherche qualitative pour une plus grande transparence. Finalement, une revue de la stratégie d'analyse sera présentée pour justifier les conclusions et recommandations qui suivront dans la section suivante.

### **4.1 Motivations de recherche**

Pour débiter, il est important de souligner qu'est-ce qui a motivé cette recherche et quels sont les intérêts à valider ce qui se déroule sur le terrain durant une compétition d'innovation comme le Coopérathon Desjardins. Depuis plusieurs années, l'entrepreneuriat est une avenue de plus en plus populaire dans notre société moderne et un nombre croissant de gens se lancent dans des projets entrepreneuriaux avec espoir de faire naître une forme d'activité économique de leurs propres efforts. Des phénomènes comme la pandémie mondiale liée à la Covid-19 ont également accéléré la quantité de nouvelles entreprises enregistrées dans plusieurs régions du monde, entre autres en raison des licenciements massifs qui mènent ces gens à vouloir travailler à leur compte (Altun, s. d.). Aussi, il est important de souligner que l'entrepreneuriat représente une partie importante de l'activité économique dans plusieurs régions du monde, principalement en raison de cette ascension rapide des travailleurs autonomes dans les dernières années et de la création de nouvelles entreprises. D'ailleurs, on retrouve de nouveaux entrepreneurs dans plusieurs industries de nos jours, mais on semble observer une popularité vers l'industrie de la technologie ainsi que l'innovation qui semblent attirer plusieurs jeunes *start-ups* ambitieuses. L'écosystème entrepreneurial autour de ces jeunes entreprises amène son lot d'opportunités pour les entrepreneurs, mais également des contraintes propres à chaque type de projet entrepreneurial et sa région d'opération. La compétition étant très féroce dans ces domaines, le taux de succès de ces nouvelles entreprises est faible et seulement les projets les plus prometteurs réussiront à se développer plus loin que la phase embryonnaire.

Ainsi, pour augmenter leurs chances de succès, surtout dans l'industrie technologique, plusieurs *start-ups* tenteront d'obtenir de l'accompagnement et du financement pour les aider à débiter et

développer les bonnes bases pour le futur. Cet accompagnement peut se traduire de différentes manières, mais participer à des compétitions, des incubateurs ou accélérateurs est un cheminement très populaire pour ces entrepreneurs et constitue un rôle important dans le développement de l'écosystème entrepreneurial de la région (*MAIN Québec*, s. d.). Donc, avec autant de traction derrière un écosystème dynamique qu'est celui des entrepreneurs, il est très pertinent de vouloir comprendre comment une compétition d'innovation ouverte comme le Coopérathon Desjardins peut venir encadrer et contribuer au développement des jeunes entreprises qui y participent. Cette recherche permettra également de mieux comprendre certains aspects de l'accompagnement pour ces jeunes entreprises.

#### **4.2 Étapes de la recherche**

Pour arriver à nos objectifs de recherche, nous avons cheminé à travers plusieurs étapes qui nous mèneront ultimement aux conclusions de recherche et les recommandations pour le Coopérathon. Une fois les propositions de recherche établies, nous passons à l'étape de la validation sur le terrain. Cette deuxième étape est tout aussi cruciale que la première, car c'est ici que nous débiterons à comprendre si les propositions initiales étaient bel et bien adéquates ou non. Pour mieux comprendre ce qui se passe dans la réalité lors de ces événements, nous avons évalué qu'il fallait recueillir le témoignage d'anciens participants ou membres qui ont directement vécu l'expérience de la compétition dans les années précédentes. Nous avons donc sélectionné différents participants, mentors et organisateurs pour avoir leurs observations et leur opinion sur différents sujets à l'intérieur de l'évènement. Les participants ont été sollicités au hasard selon la liste des participants aux dernières cohortes. Quant à l'organisateur, c'était celui impliqué depuis le commencement du projet; de là notre intérêt pour en savoir davantage sur les motivations et les objectifs du Coopérathon. Plus de détails seront fournis plus bas sur les entrevues en tant que telles et sur les sujets abordés.

Finalement, la troisième étape de la recherche est l'analyse des résultats des entrevues et les conclusions qui peuvent en être tirées. Une fois les entrevues passées, nous avons analysé les réponses des participants pour comprendre si leur témoignage convergait dans la même direction que les propositions de recherche initiales ou vers d'autres conclusions. Sans doute, les entrevues nous ont également permis de récolter certaines perspectives auxquelles nous n'avions pas

précédemment réfléchi. Avec ces résultats, nous pourrions confirmer ou infirmer les propositions, ainsi que formuler certaines recommandations pour le Coopérathon. C'est à cette étape qu'il y a la plus grande valeur de la recherche; d'abord pour la compréhension du niveau d'encadrement pour de jeunes entrepreneurs en quête croissance, et ensuite, car c'est à cette étape que nous allons pouvoir tenter d'améliorer l'évènement, si c'est possible de le faire, dans le but d'avoir un meilleur impact à titre de compétition d'innovation et d'accompagnement aux participants individuels et aux entreprises participantes, toujours dans l'optique de créer de nouvelles activités économiques pour la région.

#### **4.2.1 Type de recherche**

Notre sujet de recherche et son contexte auraient permis d'évaluer le Coopérathon de plusieurs manières et sous plusieurs angles. Cependant, pour mener à terme cette recherche et obtenir le plus d'information possible sur le sujet, nous avons opté pour une recherche de type qualitatif. Bien que le contexte concerne des entreprises en développement, avec un côté financier et numérique présent, nous avons quand même opté pour la méthode qualitative pour les raisons suivantes.

Tout d'abord, ce type de recherche nous permet de nous concentrer précisément sur le Coopérathon et ses impacts directs sur les équipes qui y ont participé dans les dernières années. La recherche qualitative nous permet de tenir compte du contexte dans lequel les données sont récoltées et pourquoi certaines décisions et actions sont prises (Myers, 2008). Toujours selon Myers (2008), c'est le contexte qui permet de comprendre pourquoi certaines personnes ont agi d'une certaine manière et c'est en parlant aux gens impliqués qu'on peut mieux comprendre leur expérience sur le terrain. Comme le parcours entrepreneurial des équipes participantes au Coopérathon est unique en soi et propre à chacune, il est important de prendre en considération le contexte dans lequel les données ont été récoltées pour permettre une analyse qui englobe toutes les informations. Le contexte peut définitivement exercer une influence dans l'analyse des résultats ainsi que les recommandations qui seront faites, de là son importance.

Par rapport à une recherche quantitative, qui aurait mesuré une progression plus économique ou financière d'une équipe, nous avons décidé d'écarter cette option assez tôt dans le processus de la recherche. Tout d'abord, il aurait fallu évaluer les performances financières des équipes sur

plusieurs années, car c'est extrêmement difficile d'observer une progression, liée aux apprentissages du Coopérathon, seulement sur la période temporaire de cinq semaines. Ainsi, nous aurions également dû analyser les performances quelques années après la participation au Coopérathon des équipes sélectionnées. Cela pose deux problèmes en soi. En premier lieu, le taux de succès et de survie d'équipes entrepreneuriales avec un projet embryonnaire, comme celles participantes au Coopérathon, est extrêmement bas, rendant les données disponibles beaucoup plus minces et l'analyse beaucoup plus difficile et moins fiable. Ensuite, une analyse quantitative nous aurait demandé d'évaluer les équipes entrepreneuriales sur une période à l'extérieur du contexte temporaire de la compétition d'innovation du Coopérathon. Cela fait en sorte qu'il aurait été d'autant plus difficile d'évaluer si la progression et le développement du projet était directement liés à l'encadrement offert par le Coopérathon ou plutôt liés à d'autres facteurs dans l'environnement du projet. Pour toutes ces raisons, nous avons cru plus adéquat d'opter pour une analyse qualitative, concentrée durant la participation des équipes entrepreneuriales pour avoir une meilleure validité quant à l'encadrement offert par le Coopérathon et son impact sur le développement des équipes et des projets.

### **4.3 Méthode de collecte de données**

Pour collecter les données nécessaires à la validation de nos objectifs de recherche, nous avons principalement utilisé deux types de données, qui ont été combinées et utilisées en parallèle durant la recherche. Tout d'abord, des données secondaires sur trois grands thèmes ont été récoltées pour guider la recherche littéraire en début d'analyse et identifier des concepts importants liés à notre sujet. Les trois thèmes sélectionnés ont été les entrepreneurs eux-mêmes, la création de nouvelles activités économiques, ainsi que les événements temporaires de compétition. Ensuite, des entretiens semi-dirigés ont été conduits pour récolter les propos et les expériences des acteurs qui ont vécu le Coopérathon et ainsi avoir une perspective sur le terrain directement. Plus de détails suivront sur ces deux types de données et sur leur importance pour cette recherche.

#### **4.3.1 Revue littéraire et données secondaires**

Le premier type de données récoltées fut des données secondaires sur trois thèmes en particulier, liés à notre recherche. Comme nous évaluons l'accompagnement des équipes entrepreneuriales dans un contexte de rassemblement temporaire pour le développement de nouvelles activités

économiques et de l'innovation, les trois thèmes mentionnés plus haut étaient tous importants pour mieux comprendre l'écosystème et les parties prenantes durant les cinq semaines de compétition.

Ainsi, plusieurs recherches faites dans le passé ont été consultées pour comprendre au sens large certains des concepts liés à la recherche. Ces informations nous ont permis de toucher aux concepts centraux, mais dans un contexte différent nous donnant ainsi d'autres angles de perspective sur ce que nous allons évaluer.

Étant donné la quantité d'articles et de recherches observées, nous avons organisé une bibliothèque de référence dans le logiciel Zotero qui permet d'enregistrer et de classer les sources par thème pour y accéder et s'y retrouver plus facilement. Aussi, ce logiciel permet de conserver toutes les informations par rapport à une source et ainsi s'assurer que les auteurs responsables de ces contributions soient tous mentionnés dans cette recherche.

Finalement, une dernière source de données secondaires a été consultée au courant de la recherche. En ayant accepté d'être le terrain dans le cadre d'une recherche universitaire, les organisateurs du Coopérathon ont accepté de nous fournir certaines données sur les participants des cohortes étudiées. En effet, le Coopérathon gardait un registre, via des plateformes à l'interne comme Coopérathon Global ou *SparkBoard*, avec les participants des équipes entrepreneuriales, ainsi que leurs projets respectifs, les défis auxquels ces projets répondaient et les prix qui ont été gagnés par les différentes équipes. Ces données furent utiles pour dresser un portrait des différentes cohortes et pour nous donner une idée des personnes qui pouvaient être recensées dans le cadre de la recherche.

#### **4.3.2 Entretiens semi-dirigés**

La deuxième méthode qui a été utilisée pour collecter les données nécessaires à cette recherche a été de conduire des entretiens semi-dirigés. Cette deuxième source de données nous a permis de mieux comprendre ce qui se passe sur le terrain dans le but de comparer certaines hypothèses selon les données secondaires récoltées précédemment. Un point important de ce deuxième type de données est qu'elles ont été utilisées pour comparer avec les informations provenant de la revue littéraire. Cette comparaison entre la littérature et le terrain pour le Coopérathon sera bénéfique

pour les conclusions de recherche. Éventuellement, c'est grâce à ces entretiens que nous pourrions corroborer les propositions faites en amont et même de s'ouvrir à d'autres directions qui n'auraient pas pu être considérées autrement.

Nous avons opté pour des entretiens semi-dirigés parce qu'ils nous permettent une certaine ouverture vers l'expérience des personnes écoutées, ainsi que leurs sentiments face à un sujet, tout en naviguant autour d'une ligne directrice établie précédemment. Contrairement à un sondage ou un entretien structuré qui sont beaucoup plus fermés et stricts sur l'éventail des sujets abordés et des réponses, les entretiens semi-dirigés peuvent déborder sur des sujets imprévus au préalable et qui peuvent être très intéressants pour la recherche et ses conclusions (Adams, 2015). Pour ne pas biaiser les réponses, nous nous sommes assurés de poser des questions partiellement ouvertes et neutres afin de ne pas influencer l'angle des réponses données. Les guides d'entretiens ont été développés selon le participant impliqué (participant, mentor, organisateur ou l'expert) et s'est basé sur nos trois grands thèmes de la revue littéraire. Nous avons, entre autres, orienté les questions sur les perceptions des activités et de l'expérience au Coopérathon pour collecter un témoignage de l'expérience en générale, ainsi qu'une perception de progression si c'était le cas. Une copie d'un des questionnaires est disponible en annexe pour mieux comprendre l'intention et la structure derrière les entrevues (Annexe 1).

Étant donné le contexte actuel en 2021 et la pandémie mondiale de la Covid-19, les entretiens ont dû se dérouler par le biais de rencontres virtuelles. Heureusement, la technologie moderne nous permet d'adapter le mode de rencontre pour l'entretien sans perdre aucune validité. Avec l'enregistrement vidéo, ainsi que la caméra et le son en direct, la dynamique des entrevues était pratiquement la même qu'une faite en personne au même endroit. On pourrait même avancer que les participants étaient plus à l'aise à répondre aux questions parce qu'ils se trouvaient la plupart du temps dans un lieu qui leur est familier et rassurant. Évidemment, les participants ont signé un formulaire de consentement pour l'enregistrement vidéo de l'entrevue, ainsi que par rapport à la confidentialité dans l'utilisation de leurs noms et leurs rôles dans le Coopérathon. Ce consentement était essentiel à la conduite de ces entrevues pour plusieurs raisons. D'abord, la confidentialité dans l'utilisation des données permet une plus grande ouverture et franchise dans les réponses des participants, car ils n'ont aucune crainte d'impacts négatifs par l'organisation à la suite de leurs

réponses. La recherche tenait à valider l'accompagnement par le Coopérathon des équipes participantes en général, donc il n'était pas nécessaire d'avoir les noms des participants ou des mentors recensés directement. C'était surtout leur rôle et leur implication dans la compétition qui était utile pour mettre en perspective les réponses données en entrevue, par rapport à l'encadrement du Coopérathon. Ensuite, le consentement d'enregistrement vidéo permettait de faire un verbatim beaucoup plus précis des réponses et d'observer certaines réactions non verbales lorsque certains sujets étaient abordés. Par conséquent, l'analyse a pu tenir compte de plusieurs facteurs afin de garantir la validité des données pour la recherche.

En ce qui concerne les entretiens, nous nous sommes basés sur les concepts principaux des trois thèmes de la recherche et avons fait le pont entre ces concepts et leur application dans le Coopérathon pour construire plusieurs questions partiellement ouvertes. En étant ouvertes, ces questions nous permettaient de toucher les sujets importants, mais tout en laissant place à l'opinion et aux réflexions des répondants par rapport à leurs expériences personnelles dans leurs cohortes. Il s'agit aussi d'un processus inspirant pour les répondants, car les questions ont fait émerger des souvenirs ou des anecdotes qui ont ensuite été considérés dans le contexte d'analyse des résultats et pour tirer les conclusions de cette recherche. Sur environ quarante-cinq à cinquante minutes, les répondants ont pu prendre le temps de clarifier leurs propos et leurs opinions sur les différents sujets afin de limiter l'ambiguïté des réponses. Trois différents guides ont été développés en raison des différents rôles des répondants que nous avons sélectionnés. Les concepts centraux aux entretiens sont restés les mêmes, mais certaines questions étaient modifiées en fonction du répondant. Cela nous a permis de comparer les différentes positions en lien avec la compétition.

#### ***4.3.2.1 Échantillonnage***

Afin d'avoir des réponses valides pour cette étude, nous devons sélectionner un échantillon adéquat selon notre angle de recherche et qui nous permettrait de valider ou non nos propositions de départ. Afin d'obtenir un portrait complet de l'accompagnement du Coopérathon durant une cohorte, nous avons décidé de contacter d'anciens participants, qui ont fait partie d'équipes entrepreneuriales au cours des années passées, des mentors qui ont participé ou qui sont toujours actifs avec le Coopérathon, un organisateur qui a contribué depuis le tout début au design et au développement de cette compétition et, finalement, un expert en rassemblements temporaires et

en innovation pour obtenir un avis externe. En lien avec les participants, la valeur de leur témoignage résidait dans leur expérience au Coopérathon et leur perception de l'encadrement de l'évènement. Le Coopérathon est actif depuis 2015, mais ses modalités ont changé au fil des années en termes de structure, de contenu, de durée et autres. C'est pour cette raison que nous nous sommes concentrés sur les cohortes entre 2016 et 2019, qui étaient les plus similaires dans leurs organisations. À noter que les cohortes 2020 et 2021 furent entièrement en ligne en raison de la pandémie de la Covid-19, ce qui affecte assurément l'accompagnement qui peut être offert par la compétition. Les critères de sélection des participants ont été basés sur un contexte de participation et d'activité pendant et après la compétition, simplement pour se garder la plus grande variété de répondants en termes de projets et d'industries. Comme le Coopérathon accueille plusieurs équipes et participants à chaque édition, nous avons contacté aléatoirement plusieurs anciens et avons retenus les répondants à notre demande, en respectant nos critères de sélection, peu importe le niveau de succès du projet ou de l'équipe durant la compétition. Le tableau 2 ici-bas illustre les trois critères de sélection pour les participants qui ont été retenus.

**Tableau 2 : Critères de sélection pour les participants**

<b>Critères de sélection des participants</b>	
<b>Cohorte</b>	Le répondant devait avoir participé à une cohorte entre 2016 et 2019 au Coopérathon Desjardins.
<b>Rôle</b>	Le répondant devait faire partie de l'équipe fondatrice ou s'être joint à l'équipe avant le départ de la compétition.
<b>Post-Coopérathon</b>	Le projet développé devait avoir été en action au moins 3 mois après la fin de la cohorte.

Comme les critères le démontrent, nous désirions simplement avoir d'anciens participants pour qu'ils nous partagent leur perception après leur cohorte. Étant donné que notre recherche évalue l'accompagnement de toutes les équipes participantes et que le parcours entrepreneurial est unique à chacun, nous n'avons pas ciblé une industrie ou un type de projet en particulier. Cela nous donne également l'avantage de discuter avec des répondants avec des expertises, expériences et intérêts très différents, mais qui se rassemblent tous dans la même compétition sur une période donnée.



Ensuite, afin d’obtenir une perspective des accompagnateurs, nous avons également sélectionné des mentors qui ont été directement impliqués dans le Coopérathon et ses ateliers durant la compétition. Nous avons trouvé important d’inclure cette perspective pour mieux comprendre les bénéfices offerts par ce genre de compétition. Les critères de sélections étaient encore plus simples que pour les participants, car il y a beaucoup de mentors sur place qui offrent leur expertise aux participants. Le tableau 3 plus bas démontre les critères de sélections pour les mentors.

**Tableau 3 : Critères de sélection pour les mentors**

<b>Critères de sélection des mentors</b>	
<b>Cohorte</b>	Le répondant doit avoir participé à titre de mentor à au moins une cohorte du Coopérathon entre 2016 et 2019.
<b>Rôle</b>	L’implication du répondant doit avoir été à titre de mentor général ou attiré à une équipe lors de sa participation. Il est primordial que le mentor eu joué un rôle sur le terrain avec les équipes.

À noter que le Coopérathon offre la possibilité aux mentors de travailler avec plusieurs équipes ou de s’engager avec une équipe en particulier si la chimie avec l’équipe fondatrice est bonne et si l’expertise du mentor est utile pour l’avancement du projet. La distinction dans la recherche se fera comme mentor général ou mentor affilié.

Finalement, deux derniers types de candidats ont été sélectionnés pour passer en entrevue pour cette recherche. Tout d’abord, un organisateur de l’évènement depuis son tout début a été questionné sur la création de la compétition, ses objectifs, ainsi que son opinion sur l’accompagnement offert par ses collègues organisateurs et mentors. Ce candidat était également très important pour la recherche, car les réponses nous donnaient accès aux intentions derrière la compétition ainsi qu’une meilleure idée des raisons derrière certaines parties du design de l’évènement. Aussi, la vision de l’organisateur nous a donné les objectifs et la vision sur papier du Coopérathon, nous permettant d’ensuite comparer avec les résultats sur le terrain et le réel impact sur les équipes entrepreneuriales. Pour conclure les entrevues, nous avons discuté avec un expert dans le domaine des évènements temporaires et de l’innovation qui a déjà assisté en tant qu’observateur à une cohorte. Cette entrevue nous a donné une vision externe des influences de

l'évènement, ainsi qu'une meilleure idée de la dynamique à l'intérieur d'une telle compétition et ce qui se fait ailleurs dans l'industrie. Toutes les entrevues se sont avérées très utiles et extrêmement riches en contenu pour la recherche. Le tableau 4 ici-bas énumère les participants retenus pour les entrevues.

**Tableau 4 : Participants aux entrevues de la recherche**

Liste des répondants		
Référence	Type	Thème/implication
No 1	Participant 1	Environnement
No 2	Participant 2	Éducation
No 3	Participant 3	Finance
No 4	Participant 4	Environnement
No 5	Participant 5	Environnement
No 6	Mentor 1	Affilié - Santé
No 7	Mentor 2	Général
No 8	Mentor 3	Général
No 9	Organisateur	N/A
No 10	Expert	Évènements temporaires et innovation

Le nombre de participants représente le nombre d'entrevues qui ont été conduites dans le cadre de la recherche, soit dix. Bien que le Coopérathon comprend des centaines de participants divisés sur des dizaines d'équipes durant ses cohortes, nous croyons quand même que l'échantillon est valide pour la recherche. Comme mentionné, le parcours entrepreneurial étant unique pour chacune des équipes et ses participants, les témoignages partagés seront également uniques, tout comme la perception d'accompagnement et les critiques des participants. Par conséquent, nous nous sommes plutôt assuré d'avoir le témoignage des multiples acteurs impliqués dans le processus d'accompagnement du Coopérathon. Cela nous permet de comprendre l'intention de chacun et de comparer s'il existe des lacunes lorsqu'on regarde l'impact réel de la compétition sur le parcours des équipes et leur développement. Ainsi, les conclusions tirées de cette recherche seront d'autant

plus valides en tenant compte de plusieurs parties prenantes, plutôt que de recenser un plus grand échantillon de participants.

### **4.3.3 Conclusion de la méthode de collecte de données**

Enfin, après avoir survolé les données récoltées avec plus de précision, on comprend qu'il était nécessaire d'inclure plusieurs acteurs impliqués dans le Coopérathon afin d'avoir une vue d'ensemble en lien avec le support d'une telle compétition pour les équipes et les projets innovants. La combinaison de ces entrevues avec les données secondaires était également nécessaire pour observer ce que d'autres chercheurs ont pu conclure sur des sujets connexes à notre recherche et pour nous ouvrir à des visions que nous n'aurions pas nécessairement réfléchies. Cette méthode nous a donné l'ouverture d'esprit nécessaire pour passer les entrevues et pour être capable de réagir face aux témoignages des répondants.

### **4.4 Analyse des données**

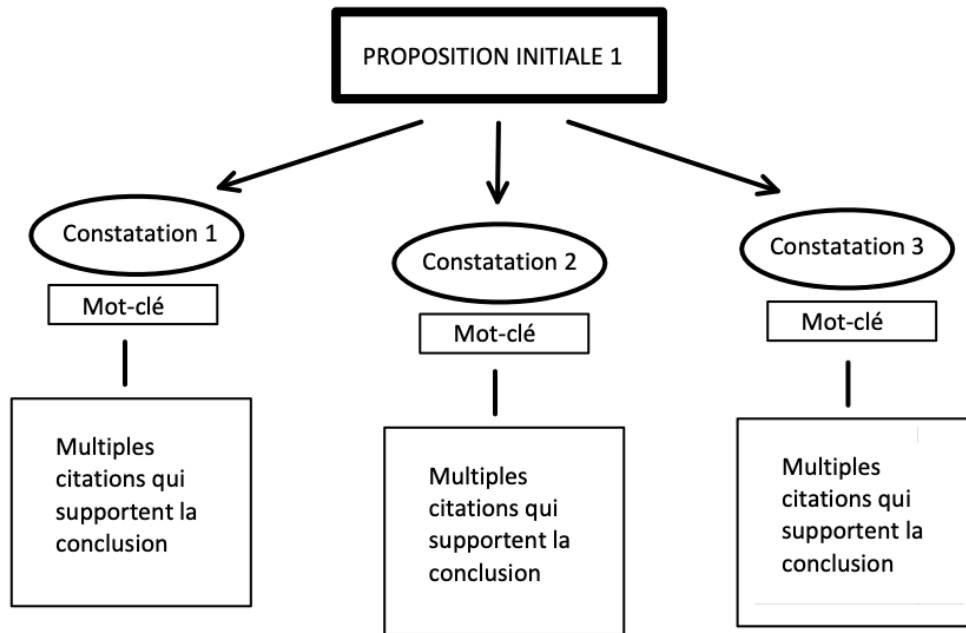
En lien avec l'analyse des données brutes, la méthode utilisée a tout d'abord été de retranscrire les verbatim à l'aide des enregistrements vidéo. Les dix entrevues ont été retranscrites, nous donnant ainsi accès à une base de données avec les réponses qui pourra être utilisée comme référence et à titre de citations dans la recherche. Le fait d'écrire les verbatim nous permet également de nous familiariser avec les données ce qui peut pousser plus loin les conclusions tirées (Godoy et al., 2015). Ces verbatim nous permettent de comparer rapidement et efficacement les différentes réponses des participants afin d'avoir des conclusions solides pour la recherche. Les enregistrements vidéo nous donnent également l'opportunité de mettre en contexte les réactions non verbales des participants afin de cerner précisément leurs intentions de réponses.

Par la suite, un document synthèse a été créé rassemblant toutes les citations pertinentes des verbatim, divisées selon les trois propositions initiales. De cette manière, on retrouve les opinions et les points de vue des répondants classifiés avec les trois propositions afin de plus facilement observer des tendances pouvant infirmer ou confirmer ces mêmes propositions. Dans une recherche qualitative, les citations peuvent être très utiles pour comprendre la complexité de certains comportements et de certaines perspectives des répondants (Godoy et al., 2015). Si l'analyse le demandait, nous pouvions retourner dans les enregistrements vidéo pour mieux

comprendre une citation en particulier et comprendre le contexte selon la discussion de l'entrevue, toujours dans un but de précision d'analyse et de fiabilité des données.

Une fois les citations pertinentes rassemblées, l'analyse a pris forme dans l'établissement de trois constatations pour chacune des propositions initiales. Cette recherche a permis de comprendre beaucoup plus en détail la dynamique à l'intérieur d'une compétition comme le Coopérathon et les constatations démontrent certaines nuances qui sont nécessaires à souligner face aux propositions initiales. Ainsi, en décortiquant les trois sections du document synthèse et en prenant en considération toutes les entrevues, nous avons procédé à la distinction par tendance. Chacune des constatations qui ont été tirées de l'analyse est soutenue par plusieurs citations des répondants selon son type. Cette technique donne une crédibilité à ces constatations, car plusieurs acteurs abondent vers cette tendance, autant les mentors que les participants. La figure 3 ici-bas illustre la structure des constatations tirées par l'analyse selon la proposition initiale. La figure 3 démontre pour une seule proposition, mais le concept est valide pour les trois propositions initiales. De plus, les réponses de l'organisateur et de l'expert viennent également supporter certaines conclusions tirées et peuvent servir de support externe à l'analyse, comparativement aux mentors et participants qui étaient directement impliqués dans la compétition. Enfin, tout au long de l'analyse et de la définition des constatations, nous avons pu comparer avec certains éléments clés de la revue littéraire, pour s'assurer de considérer les concepts soulevés en début de recherche.

**Figure 3 : Illustration de la structure des conclusions**



#### **4.5 Critères de qualité**

Malgré la justification de l'emploi d'une recherche qualitative, il est important de valider qu'un certain niveau de qualité soit respecté tout au long de cette recherche. Les critères de qualité sont mis en place pour tenter de minimiser les erreurs faites par le chercheur au cours de la recherche et pour assurer un niveau de reproductibilité de la recherche. Le chercheur doit s'assurer que si on se base sur la même perspective théorique, les mêmes procédures, des données similaires et une technique d'analyse très proche, qu'un autre chercheur puisse obtenir des résultats similaires de ceux proposés si cette personne tentait de répliquer la recherche dans un contexte équivalent (Hallberg, 2013). Nous allons donc comprendre comment nous avons assuré un niveau de qualité au travers de nos actions et tout au long de notre engagement dans cette recherche.

Plusieurs auteurs offrent leur point de vue quant aux critères de qualité qui s'appliquent dans une recherche qualitative. Parfois, certains critères se chevauchent, d'autres sont identiques et finalement, quelques-uns sont propres à un contexte ou à une recherche en particulier. Nous nous sommes basés sur l'ouvrage de Noël (2012) avec quatre critères qui y sont mentionnés pour valider

avec notre recherche. Les critères sont les suivants, soit la dépendance, la crédibilité, la transposition et la validité du construit. (Mazouz & Cohendet, 2012).

#### **4.5.1 La dépendance**

Le premier critère est celui de la dépendance. La dépendance a pour rôle de confirmer la précision et la fiabilité des résultats. La dépendance est nécessaire pour augmenter les chances qu'une recherche donne des résultats similaires si elle était orchestrée dans un contexte équivalent (Mazouz & Cohendet, 2012). Afin d'assurer une bonne dépendance pour notre recherche, nous avons bien défini les différentes étapes clés de la recherche, ainsi que les points importants qui nécessitent d'être soulevés pour chacune d'elle. Il serait donc assez évident pour un autre chercheur de reproduire la recherche dans un contexte comparable, en suivant les directives présentées. Les explications précises face au déroulement de l'exercice, jumelées aux nuances du contexte et de l'implication des différents acteurs, rajoutent un niveau de profondeur aux explications des processus qui permettrait à quelqu'un de répliquer le tout aisément.

#### **4.5.2 La crédibilité**

Le critère de crédibilité cherche à démontrer la qualité et la fiabilité des analyses et des interprétations faites dans la recherche (Mazouz & Cohendet, 2012). Cette vérification est présente pour s'assurer que les analyses proposées ont été basées sur des informations crédibles et qu'elles sont donc solides. Dans cette optique, nous avons tout d'abord récolté les opinions des acteurs directement concernés par le contexte et l'objectif de la recherche. Nous avons également écrit les verbatim des entrevues, afin de conserver dans l'intégralité les propos des candidats retenus, et même enregistré les échanges sur vidéos pour considérer les réactions non verbales des personnes concernées. Cette précision et cette rigueur dans la collecte des données confirment la crédibilité des constatations tirées dans la recherche, tout comme la pertinence des acteurs sollicités.

#### **4.5.3 La transposition**

La transposition cherche à valider si les conclusions de la recherche pourraient s'appliquer dans un autre contexte, mais qui touche au même phénomène (Mazouz & Cohendet, 2012). Le phénomène d'encadrement lors d'un événement temporaire est présent dans plusieurs autres contextes, car il existe plusieurs types de rassemblements et de compétitions pour des projets

entrepreneuriaux en démarrage. Par contre, l'opinion des participants et le parcours entrepreneurial sont, comme mentionné plus haut, complètement uniques à son participant. Aussi, les compétitions ont toutes des objectifs et des modalités différentes rendant l'observation du phénomène très variable dans les différents évènements temporaires, particulièrement ceux qui impliquent une forme de compétition. De ce fait, il serait possible d'obtenir des conclusions similaires à celles de cette étude dans un autre contexte comme une autre compétition par exemple, mais il faut tout de même garder en tête que le contexte peut avoir un très gros impact sur les opinions des participants en lien avec leur sentiment d'accompagnement de leur projet et leur progression au courant de la compétition. Néanmoins, si on utilisait la même formule que celle choisie pour cette recherche et qu'on l'utilisait pour évaluer une autre compétition d'innovation, je suis tout de même d'avis qu'on pourrait trouver des analyses similaires aux nôtres.

#### **4.5.4 La validité du construit**

Ce dernier critère cherche à valider si le chercheur a eu accès à des informations et des connaissances, ainsi que la qualité de ces informations, et comment cela a pu aider à l'interprétation pour les résultats de la recherche (Mazouz & Cohendet, 2012). Comme décrit plus haut, lors de la première étape de cette recherche, nous avons consulté plusieurs recherches qui ont été faites au préalable sur des sujets connexes au notre. Les trois grands thèmes initiaux, soit les entrepreneurs, la création de nouvelles activités économiques et les évènements temporaires, nous ont tous permis de récolter des connaissances sur ce qui s'était déjà discuté sur un concept. Cette revue de la littérature nous a permis d'élargir notre vision sur ce qui était important dans notre contexte, ainsi que de nous ouvrir à différentes perspectives d'experts qualifiés en la matière. Cette recherche de littérature en début de parcours s'est traduite dans notre orientation pour la suite du projet, ainsi que dans les guides d'entretien qui ont été développés autour de certains concepts importants qui sont ressortis.

#### **4.5.5 Limites**

Bien que nous ayons tenu compte de quatre critères pour nous assurer de la qualité de la recherche, celle-ci pose tout de même certaines limites dans le processus d'analyse des résultats et de la compréhension des témoignages récoltés. Dans le cas d'une recherche qualitative, l'interprétation est un outil de base qui est fréquemment utilisé et qui doit être pris en considération pour la qualité

de la recherche (Hallberg, 2013). Ainsi, une interprétation est complètement personnelle à quelqu'un et peut être différente lorsque faite par quelqu'un d'autre, même si le contexte reste le même. Aussi, l'interprétation d'une situation sera influencée par les expériences passées d'une personne et pourra teinter l'interprétation des résultats. Une étude suggère le terme de cristallisation, qui est basé sur la nature des cristaux qui ont plusieurs faces. Ce terme est en soi une métaphore pour démontrer qu'un cristal se développera en plusieurs formes différentes, donnant ainsi plusieurs angles et possibilités d'interprétation des données dépendamment de l'approche par laquelle elles sont observées (Rohleder & Lyons, 2014). Donc, il y a une certaine limite à la reproductibilité des résultats en raison des multiples options d'interprétation par les chercheurs, même si le contexte reste le même. Par contre, les témoignages qui ont été récoltés convergent tout de même vers les conclusions qui seront présentées et malgré des nuances dans l'approche du chercheur et son interprétation, nous sommes confiants que les constatations tirées sont valides et solides, et sont représentatives de la réalité du Coopérathon. Également, grâce à la procédure qui a été utilisée, nous croyons que des résultats similaires pourraient être obtenus pour une recherche faite dans un contexte équivalent.

#### **4.6 Détails sur la compétition analysée et sommaire – Coopérathon Desjardins**

Dans le cadre de cette recherche, l'événement temporaire en question sera le Coopérathon Desjardins, une compétition d'innovation ouverte, tenue sur une période d'environ trente jours. Il s'agit d'une compétition à temps partiel, dont les activités se déroulent certains soirs de semaine, mais surtout durant la fin de semaine. La compétition est ouverte à tous, autant les équipes entrepreneuriales que les citoyen(nes) seuls qui désirent offrir leurs compétences et se greffer à une équipe. Bien qu'il s'agisse d'une proximité locale à Montréal, les participants proviennent de partout au Québec et les projets et expertises sont d'autant plus divers, rassemblant ainsi des connaissances variées au même endroit. Le Coopérathon est organisé ailleurs dans le monde également, mais cette recherche se concentrera sur l'événement à Montréal précisément. Le but du Coopérathon est de développer des projets novateurs qui s'attaquent à des défis socio-économiques de notre société, initialement basés sur les objectifs de développement durable de l'ONU, pour avoir le plus grand impact social possible. Les grands thèmes proposés par la compétition peuvent dévier des objectifs initiaux de l'ONU, mais sont en lien direct avec le développement durable ou avec des thématiques telles que la santé, l'environnement, l'économie



circulaire, les villes intelligentes et autres. Ces défis sociaux sont définis, lancés et évalués par des entreprises locales qui opèrent actuellement dans ces secteurs et qui comprennent les réalités de ces enjeux, leur permettant ainsi de bien juger les propositions faites par les participants. Par exemple, Hydro-Québec est un partenaire du Coopérathon depuis plusieurs années et est en charge du défi visant à réduire l’empreinte énergétique par des actions concrètes. Les équipes sont accompagnées sur place par des mentors ayant plusieurs années d’expérience dans différents milieux afin d’offrir du support et des conseils pour faire cheminer les projets tout au long de la période d’environ trente jours de la compétition. À travers cet encadrement, les quelque 150 mentors seront également amenés à donner des ateliers et des présentations sur différents outils, concepts et apprentissages, qui seront bénéfiques à l’avancement des équipes. Les exercices proposés par le Coopérathon demanderont également aux équipes d’aller valider sur le terrain certains aspects de leur projet pour assurer sa pertinence et faire progresser le concept durant la compétition. Éventuellement, ces interactions et ce travail au sein de la compétition culmineront vers la présentation des « pitches » des équipes en place. Ces présentations seront évaluées par un jury et les gagnants des différents thèmes se verront remettre des prix pouvant aller jusqu’à 15 000\$ pour les plus hauts honneurs. Les prix comprennent également des séances d’accompagnement offertes par les entreprises partenaires, permettant un suivi et une progression même une fois la compétition terminée.

En lien avec la littérature, certains auteurs font plutôt référence à des groupes et rassemblements régionaux qui sont permanents dans le temps et pour lesquels les conclusions relativement à ces rassemblements de longue durée peuvent, dans certains cas, être appliquées aux compétitions comme le Coopérathon, en raison de la proximité des acteurs, de leurs intérêts professionnels similaires, ainsi qu’en raison de la tenue de l’événement sur plusieurs jours consécutifs. Cette section permettra de mieux cerner la dynamique existante à l’intérieur de ces événements temporaires, de comprendre la structure et les interactions que l’on peut y observer, ainsi que des phénomènes qui peuvent stimuler l’innovation et la création de nouvelles activités économiques pour les équipes participantes.

En sommes, nous avons survolé dans ce chapitre la méthodologie utilisée pour cette recherche en tentant d’exprimer le plus clairement possible la stratégie de recherche que nous avons choisie.

Afin de mieux comprendre l’encadrement que le Coopérathon offre aux projets entrepreneuriaux au courant de la compétition, nous avons obtenu l’opinion des acteurs directement impliqués dans cet événement afin de nous plonger dans ce qui se passe sur le terrain. Nous avons également consulté des acteurs externes à la compétition pour mieux comprendre leur point de vue et pour nous donner une lunette supplémentaire de celle des acteurs sur place pour notre analyse. Précédent les entrevues, nous avons aussi consulté plusieurs articles, recherches et ouvrages faits sur des sujets connexes à notre recherche, toujours dans un objectif de récolter le plus d’information possible sur des concepts liés et pour nous confronter à d’autres propositions qui pourraient être utiles dans l’analyse des données. Les propositions de dépôts ont donc pu être explorées en comparaison avec les réponses des acteurs, générant trois constatations pour chacune des propositions, nous permettant d’approfondir le sujet et de comprendre l’accompagnement réel pour les entrepreneurs. La recherche a été construite en prenant en compte des critères de qualité afin de s’assurer que les résultats soient le plus valides, crédibles et transparents que possible.

## **5. ANALYSE DES RÉSULTATS**

La prochaine section présentera les résultats récoltés au cours de cette recherche, ainsi que notre analyse pour mettre en perspective les propositions initiales énoncées précédemment. Afin d’assurer une lecture fluide de ladite section, nous vous présentons le tableau 5 sommaire des propositions et des constatations qui découlent des entrevues.

**Tableau 5 : Propositions initiales et constatations basées sur les entrevues**

<b>Proposition initiale No 1 -Structure du Coopérathon</b>	
La <i>structure</i> du Coopérathon, en tant qu’événement temporaire, rapproche les acteurs des firmes en multipliant les opportunités de transfert de connaissances qui stimulent l’innovation et peut ainsi supporter le développement de nouvelles activités économiques.	
<b>P1 Mot-Clé : <i>Structure</i> (de l’ET)</b>	
<b>Constatations basées sur les entrevues</b>	
1.	La formule du Coopérathon, par sa structure et ses activités pendant la compétition, permet aux participants de faire progresser leur projet.
2.	La structure et les enseignements du Coopérathon s’appliquent à des projets à un stade embryonnaire; c’est à ce niveau qu’ils sont les plus efficaces.

3. La structure de l'événement ne semble toutefois pas offrir d'accompagnement une fois la cohorte terminée. Cette absence de soutien semble être perçue par les participants surtout à la fin de la compétition, souvent au détriment de la pérennité les projets.			
<b>Proposition initiale No 2 -Le rôle des mentors dans le transfert des connaissances</b>			
Les mentors participants au Coopérathon détiennent des connaissances stratégiques et sont un vecteur dans l'absorption des connaissances par les participants afin de supporter l'innovation et la création de nouvelles activités économiques.			
<b>P2 Mot-clé : individus (Mentors).</b>			
<b>Constatations basées sur les entrevues</b>			
1. Les mentors ont un rôle de conseiller les participants dans l'interprétation des connaissances et des informations durant la compétition, et ce, à travers les réflexions des membres de l'équipe et de leur compréhension des événements se déroulant sous leurs yeux.			
2. Les mentors présents sur place apportent des compétences complémentaires aux membres de l'équipe, leur permettant de pallier à certaines connaissances manquantes au sein de l'équipe de fondateurs.			
3. Les mentors n'ont pas d'obligation de suivi envers les équipes et n'offrent pas tous de la disponibilité aux participants, causant ainsi un manque de support pour les équipes qui n'ont pas de mentor dédié.			
<b>Proposition initiale no 3 -Le rôle de réseaux pour assurer le succès des projets d'innovation</b>			
Les échanges et le partage des connaissances au sein de la compétition permettent aux acteurs d'augmenter la fréquence des contacts avec des personnes stratégiques et ainsi, d'améliorer la qualité de leur réseau. Cela peut s'avérer crucial pour assurer le succès d'un projet innovateur.			
<b>P3 Mot-clé : Réseaux</b>			
<b>Constatations basées sur les entrevues</b>			
1. Le réseau professionnel des membres des équipes se développe en termes de nature et de qualité des réseaux, assurant ainsi une certaine pérennité post-Coopérathon et permettant de supporter le développement de projets innovants.			
2. La crédibilité liée à la participation au Coopérathon permet d'attirer des acteurs clés dans le réseau disponible pour les équipes après la compétition, toujours dans le but de supporter le développement de projets novateurs.			
3. Malgré la proximité physique sur place, on observe un faible niveau d'interaction et d'entraîne entre les participants afin de supporter les différent projets et l'innovation.			
<b>Observation importante :</b> <i>La compétition offre l'opportunité de rencontrer des personnes clés, mais elle ne garantit pas que ces rencontres aient lieu, ainsi que leur succès. Le hasard va jouer un rôle dans le succès des projets, alors que les participants doivent s'assurer de maximiser les impacts positifs du hasard et créer les opportunités de rencontres.</i>			

Comme nous l'avons mentionné dans la section méthodologie plus haut, nous avons consulté plusieurs sources secondaires pour nous familiariser avec les concepts importants de notre sujet de recherche. Les études consultées nous ont ouvert à d'autres possibilités relativement aux trois grands thèmes établis en début de recherche. Afin de compléter ces données secondaires, mais surtout pour mieux comprendre ce qui se passe en réalité sur le terrain, nous avons conduit dix

entrevues avec différents acteurs clés de la compétition du Coopérathon. Chaque intervenant a ajouté beaucoup de valeur à notre recherche en raison de son expérience au Coopérathon ou par son implication dans l'écosystème de la compétition. Ce sont finalement ces témoignages qui nous ont permis de valider nos propositions de recherches initiales. À titre de rappel, nous cherchons à évaluer comment une compétition d'innovation comme le Coopérathon accompagne et supporte les entrepreneurs dans le développement de leurs projets et qui y participent notamment dans une optique de création de nouvelles activités économiques. Nous avons établi trois propositions de départ permettant d'évaluer comment le Coopérathon favorise l'accompagnement des entrepreneurs, et ce, en s'appuyant sur trois leviers importants, soit la structure de l'évènement, le rôle des mentors sur place et le réseau des participants. Notre analyse nous a permis de pousser plus en profondeur notre compréhension de la dynamique présente durant l'évènement et ainsi, d'apporter les nuances nécessaires à nos propositions initiales de recherche. Donc, pour chacune des trois propositions initiales, nous avons formulé trois constatations, que nous discuterons plus en détail ici-bas.

### **5.1 Proposition initiale 1 -La structure du Coopérathon**

*Proposition 1 « La structure du Coopérathon permettra de rapprocher les acteurs sur place, multipliant ainsi les opportunités de transfert de connaissances, ce qui stimule l'innovation et peut ainsi potentiellement supporter le développement des projets et la création de nouvelles activités économiques. ».*

Notre première proposition était en lien avec la structure de l'évènement et stipulait que le Coopérathon favoriserait les échanges durant la compétition. Basé sur les recherches préliminaires, le transfert de connaissances est un des attraits les plus importants des évènements temporaires pour ses participants, et un phénomène qu'on aperçoit très souvent dans ce type de rassemblement. Bathelt, Henn et Richardson nous ont expliqué qu'un tel évènement qui rassemble des acteurs peut grandement stimuler les échanges de savoirs sur place et offrir de nouvelles perspectives aux participants qui s'approprient ces nouvelles informations (Henn & Bathelt, 2014; Richardson, 2013). Sous réserve d'obtenir les connaissances complémentaires nécessaires par l'équipe et de les interpréter d'une manière adéquate, tel que Kohlbacher l'a présenté, de nouvelles connaissances permettront aux acteurs de les combiner avec les savoirs présents et de

potentiellement créer de la valeur pour amener le projet d'entreprise à son prochain niveau (Kohlbacher et al., 2013). Ainsi, pour avoir accès à cette possibilité, il est nécessaire pour les participants d'interagir avec les différents acteurs présents lors de la compétition. De plus, le déroulement des activités durant l'évènement doit également favoriser les échanges entre les personnes sur place pour maximiser les échanges de connaissances et soutenir de nouvelles activités économiques. Nous avons donc conclu que la structure du Coopérathon, dans ses modalités et les activités qu'elle propose, permettra de rapprocher les acteurs et de favoriser le transfert de connaissances afin d'assurer le développement du projet et de soutenir l'innovation.

La conduite des différentes entrevues avec les anciens participants et mentors nous a permis d'en apprendre beaucoup quant à l'impact de la structure de la compétition sur les participants et le développement de leur projet. La structure de l'évènement en tant que telle est beaucoup plus complexe qu'on peut l'imaginer et plusieurs facteurs entrent en considération quant à ce qui influence vraiment le partage de connaissances et ce qui aura le plus d'impact sur un projet embryonnaire. Comme mentionné en amont, nous avons pu établir trois constatations en lien avec notre première proposition. Ces trois constatations démontrent, à partir d'éléments pertinents qui émergent des témoignages recueillis, comment la structure de l'évènement est importante dans l'accompagnement des équipes entrepreneuriales.

Un tableau synthèse, tel que présenté ici-bas, démontre le nombre d'acteurs, selon sa catégorie, ayant mentionné au moins une affirmation qui abonde dans le sens de la constatation concernée. Un tel tableau sera présenté pour chacune des trois propositions de recherche. À noter que certains participants ont parfois élaboré beaucoup plus qu'une affirmation en lien avec une constatation, mais que cela ne comptait que pour un seul acteur tout de même.

**Tableau 6 : Illustration des acteurs répondants pour la première proposition initiale**

Nombre d'acteurs ayant fait au moins un lien avec la constatation concernée					
Constatations		Participants	Mentors	Organisateur	Expert
1.1	La formule du Coopérathon, par sa structure et ses activités pendant la compétition, permet aux participants de faire progresser leur projet.	5	3	1	1
1.2	La structure et les enseignements du Coopérathon s'appliquent à des projets à un stade embryonnaire; c'est à ce niveau qu'ils sont les plus efficaces.	4	1	1	0
1.3	La structure de l'évènement ne semble toutefois pas offrir d'accompagnement une fois la cohorte terminée. Cette absence de soutien semble être perçue par les participants surtout à la fin de la compétition, souvent au détriment de la pérennité des projets.	3	2	1	1

### 5.1.1 Proposition initiale 1 -1<sup>ère</sup> constatation relative à la progression des projets découlant du Coopérathon

*Constatation 1.1 « La formule du Coopérathon, appuyée par sa structure et ses activités pendant la compétition, permet aux participants de faire progresser leurs projets. »*

En effet, une majorité des participants ont soulevé des points positifs quant à la structure du Coopérathon, mais plus précisément par rapport à la « formule » que la compétition propose. Cette formule décrite par les participants fait référence aux différents enseignements et activités du Coopérathon, qui sont organisées durant les cinq semaines de l'évènement. Selon les témoignages, cette organisation des activités contribue beaucoup au cheminement des équipes entre le début et la fin de la compétition. À l'intérieur de cette formule, on mentionne le design des journées où les participants sont rassemblés, incluant les activités prévues et leur contenu, les présentations faites par des experts, les rencontres organisées avec les mentors pour la rétroaction, les livrables exigés aux équipes et autres. Il semble que l'approche retenue par le Coopérathon d'orchestrer les cinq semaines de compétition aide beaucoup les participants dans leurs réflexions sur leur projet et dès

que les acteurs se plongent dans les activités proposées, une belle progression est visible. Le participant No. 2 nous a expliqué ceci :

*« Certaines rencontres avec les mentors, mais aussi les livrables et la recherche de marché que la structure du Coopérathon demandait nous ont fait réfléchir (notre équipe). Ça nous a permis de préciser notre offre et notre vision. »* - Participant No. 2

Ainsi, on comprend par cette citation que les activités demandées par le Coopérathon, pour atteindre un certain niveau de préparation avant les présentations finales des projets, font travailler les acteurs sur place et forcent, à travers les livrables, les gens à réfléchir et à faire avancer leur projet. Les témoignages révèlent que les livrables se concentraient beaucoup sur la validation de marché sur le terrain, l'évaluation de clients potentiels et des concurrents, et la confirmation d'hypothèses sur la désirabilité du projet par exemple. Au fil des livrables, les équipes échangeaient avec les mentors sur place pour tenter de mieux aligner le projet et pour recevoir des conseils pour soutenir la croissance rapide. Les participants interviewés expliquaient donc que la formule utilisée par le Coopérathon pour enseigner et inciter les équipes à développer des bases solides pour leurs projets est efficace et fonctionne bien. Les participants No. 1 et No. 3 renchérissement avec les observations suivantes :

*« Un facteur clé pour le développement et l'avancement sont les deadlines de remise. (Il y a) plusieurs remises qui nécessitent beaucoup de travail qui nous était demandé. »* - Participant No. 1

*« C'est exigeant. La charge de travail est très élevée, mais le support est présent. Le Coopérathon nous a donné un très bel accompagnement et la supervision adéquate. Il nous donne les outils nécessaires pour se rendre à un produit qui peut éventuellement se développer en produit ou service. »* - Participant No. 3

Les participants n'ont pas nié l'ampleur du travail nécessaire qui est demandé durant la compétition, mais ont souligné non seulement la bonne supervision des intervenants sur place et aussi les retombées très positives pour leurs projets. Encore une fois, les répondants semblent

trouver que la formule permet de développer des bases solides pour un projet embryonnaire et ils confirment tous qu'une partie de leur projet s'est améliorée en ayant participé aux différents exercices proposés.

Bien que les participants aient souligné leur appréciation pour la formule du Coopérathon, il est également important de voir comment ce parcours est perçu par les mentors présents lors de l'événement. Pour que cette formule ait un impact positif sur les projets, les mentors ont un rôle important à jouer et ils doivent ainsi croire en la formule pour créer un impact durable. C'est d'ailleurs durant ces exercices que les mentors jouent un rôle important dans le transfert et l'absorption de nouvelles connaissances. Comme mentionné par le participant No. 3, le Coopérathon donne les outils aux participants pour les appliquer dans leurs projets, alors que les mentors jouent un rôle clé dans l'accompagnement pour faciliter la compréhension et pour l'adaptation de ces outils à un projet en particulier. Leur expertise leur permet aussi de prodiguer des conseils sur les embûches potentielles à venir dans le futur, chose qui peut s'avérer très utile dans une compétition d'innovation. Cette combinaison de nouveaux outils et de conseils stratégiques contribue beaucoup à l'avancement des projets entrepreneuriaux et rend cette formule très appréciée des participants qui progressent eux aussi à titre personnel à travers le Coopérathon. Le mentor No. 2 explique sa vision de l'accompagnement offert au fil des cinq semaines :

*« Souvent les participants vont faire référence à ce qu'ils ont rapporté non pas en prix ou en argent, mais plutôt en fonction de tous les apprentissages faits au long de l'évènement. C'est une compétition, mais c'est aussi toute une formation qu'un participant obtient au cours de la compétition. C'est du mentorat et de l'accompagnement. »* - Mentor No. 2

On comprend avec cette explication que ce n'est pas juste les projets qui progressent durant la compétition, mais les compétences des participants aussi. À travers les multiples exercices et livrables, les membres de l'équipe entrepreneuriale vont progresser dans leurs connaissances et leurs habiletés d'hommes et femmes d'affaires. Cette progression en parallèle, de l'humain et du projet entrepreneurial, est un autre gage de l'efficacité de cette formule. Nous avons appris aussi que cette formule n'a pas toujours été comme on la connaît aujourd'hui et c'est en améliorant les modalités du Coopérathon au fil des années que l'accompagnement est devenu ce qu'il est. Le



mentor No. 2, qui a été présent durant plusieurs cohortes du Coopérathon, en rajoute par rapport à l'amélioration de la formule en disant :

*« (On se disait) peut-être qu'il faut offrir plus de formation, plus d'accompagnements, qu'il y ait des étapes, que sa s'écoule sur plusieurs semaines, pour laisser le temps de travailler dessus, etc. Et c'est là que le format s'est transformé en Coopérathon. (...) Ça devenait un format plus complexe, oui, mais surtout plus complet. »* - Mentor No. 2.

Il y a donc eu une progression vers cette formule tant appréciée des participants. Avec les commentaires et les observations des mentors et des organisateurs, le Coopérathon a su développer un parcours qui s'est avéré efficace pour permettre aux projets de développement qui y sont présentés de progresser rapidement, ainsi que les membres des équipes dans leurs apprentissages personnels. Cependant, les entrevues nous ont permis de comprendre que cette démarche pour le projet entrepreneurial nécessite un haut niveau d'implication et de dévotion de la part des membres de l'équipe. Même si la formule est présente, ce ne sont pas tous les participants qui mettront le même niveau d'efforts dans les recherches de marché, de clients et de concurrence, ou même dans n'importe quelle autre activité proposée au fil des cinq semaines. Les répondants à nos questions d'entrevues ont soulevé qu'une équipe s'impliquant à 100% dans les exercices de la compétition avait une bien meilleure progression sur son projet et, conséquemment, ses membres qui se traduisait en une présentation finale beaucoup plus solide et convaincante. Le membre organisateur nous expliquait ses observations des dernières cohortes :

*« Les équipes à succès qu'on a remarquées à travers les années, c'étaient celles qui assistaient à tous les ateliers du samedi, qui posaient des supers bonnes questions, (qui interagissaient) avec les mentors en dehors des heures. Les équipes qui ne profitaient pas du « journey », n'avaient pas nécessairement tendance à se rendre plus loin. »* - Organisateur

Cette explication démontre encore une fois que la formule fonctionne bien pour les équipes qui mettront le travail et le temps nécessaires pour utiliser les outils offerts et les appliquer à leur projet afin d'assurer une progression rapide de leur initiative durant la compétition. On peut bien

s'imaginer qu'une équipe ne mettant pas les efforts nécessaires ait une progression beaucoup plus lente de son projet, malgré une présence à la compétition.

Enfin, nous avons conclu que la **structure** du Coopérathon est adéquate et bénéfique pour rapprocher les acteurs sur place et que cette proximité favorise du même coup le transfert de connaissances. Par contre, en raison des entrevues faites à l'intérieur de cette recherche, nous avons remarqué que c'est entre autres grâce à la formule proposée par la compétition, donc par ses activités, rencontres et interactions, que les participants sont réellement capables de faire progresser leur projet. Les activités proposées durant les cinq semaines font réfléchir les participants pour qu'ils développent des bases solides pour leur projet et ce sont ces apprentissages qui vont permettre à un projet innovant de se matérialiser et potentiellement créer de nouvelles activités économiques pour la région d'opération. Les témoignages positifs sur l'avancement d'un projet et la progression faite durant le Coopérathon sont un bon gage d'efficacité de la formule proposée quant à l'accompagnement de ces nouvelles idées.

### **5.1.2 Proposition initiale 1 -2<sup>ième</sup> constatation relative à l'impact du Coopérathon sur les projets au stade embryonnaire**

*Constatation 1.2 « La structure et les enseignements du Coopérathon s'appliquent aux projets au stade embryonnaire et c'est à ce niveau qu'ils se voient le plus efficace. »*

À travers les entrevues, nous avons remarqué que le design de la compétition et les apprentissages qui y sont donnés sont beaucoup plus orientés vers les projets au début de leur développement. Comme mentionné plus haut, le parcours entrepreneurial pour les candidats est unique et, malgré le fait qu'il s'agit d'une compétition d'innovation, les projets inscrits aux différentes cohortes n'ont pas tous le même niveau de développement. Il est même possible qu'une équipe ait déjà fait une compétition de *pitchs* ou d'accompagnement avant de s'inscrire au Coopérathon. D'ailleurs, c'est une des raisons pour lesquelles certains participants avaient parfois l'impression que les exercices et les connaissances transmises sur place pouvaient être un peu redondants, puisqu'elles ont déjà été survolées ou assimilées dans le passé. Le participant No. 1 expliquait durant notre discussion qu'il trouvait certaines activités un peu basiques, ayant acquis ces connaissances dans un contexte scolaire au préalable, et qu'il pouvait comprendre si certains participants perdaient de l'intérêt dans

ces ateliers. Donc, plusieurs évènements peuvent ainsi conduire une équipe ayant déjà fait certains exercices de validation à avoir un projet plus avancé que les autres; eux qui, pour leur part, débutent durant la compétition. Le participant No. 1 était content que son projet fût très peu développé lors de sa participation au Coopérathon, car même s'il avait déjà vu certains concepts et outils pour les entrepreneurs, il pouvait tout de même les appliquer à son projet et participer aux exercices, chose qui n'aurait pas été le cas si son projet avait été plus avancé (Participant No. 1).

Ainsi, les entrevues ont permis de comprendre que pour maximiser la formule du Coopérathon et voir une bonne progression durant les cinq semaines, le niveau de développement du projet devait rester sous un certain seuil et se catégoriser principalement à titre de projet embryonnaire ou même au stade d'idéation. Le participant No. 4 nous a dit :

*« Je pense que c'est une bonne compétition d'entrée. C'est une bonne première expérience pour apprendre comment faire une startup en un mois (cinq semaines de compétition). Tu pratiques les pitches et tu reçois beaucoup de commentaires. »* - Participant No. 4

Il est important de noter que l'équipe du participant No. 4 avait déjà fait deux évènements de présentation d'idées avant de s'inscrire au Coopérathon, quoique leur niveau de développement était tout de même applicable à la compétition, car l'équipe à, malgré tout, vu une progression significative entre le début et la fin de leur participation. Il est donc important de comprendre à quel stade de développement de projet l'encadrement du Coopérathon s'applique pour être sûr de pouvoir profiter des connaissances qui y seront présentées et voir si ces apprentissages peuvent être bénéfiques pour le projet que l'on développe. D'autres participants ont partagé ce sentiment par rapport au développement du projet dans lequel le Coopérathon se spécialise grâce à ses enseignements et au design de la compétition. Le participant No. 3 nous a dit :

*« C'est vraiment au stade idéologique et c'est ce dans quoi le Coopérathon se spécialise. Il faut que ça reste comme ça, parce que si l'idée était plus avancée, il aurait fallu plus un type d'incubation pour avoir un autre genre d'accompagnement. »* - Participant No. 3

La structure de l'évènement est donc orientée sur un certain niveau de développement des projets et ce sont ces types de projets qui doivent être retenus pour participer à l'évènement afin d'avoir le plus grand niveau de support et la possibilité d'une bonne progression au cours des semaines de compétition. Nous avons vérifié avec un des organisateurs pour comprendre qu'elle était la cible du Coopérathon et où était son positionnement dans l'écosystème des évènements temporaires d'accompagnement entrepreneurial. La réponse de l'organisateur est venue supporter la perception des participants et notre réflexion quant aux types de projets qui pourraient en bénéficier. Il nous explique :

*« C'est plutôt par rapport à la maturité du projet. Nous ce qu'on voulait c'était de 0 à 1, c'est-à-dire même pas en démarrage, c'est l'amorçage essentiellement. »* - Organisateur

On comprend donc que la compétition a bel et bien été réfléchi pour accompagner les projets et idées très embryonnaires. Par contre, bien que l'idée derrière la compétition fût orientée vers des projets qui s'amorcent, les entrevues nous ont permis de valider que même des équipes qui avaient dépassé le niveau d'amorçage pouvaient tout de même bénéficier du support et de certains apprentissages que le Coopérathon offrait sur place. En effet, la flexibilité et la pertinence de la formule et de ses activités, ainsi que les nombreuses connaissances des mentors sur place, font en sorte que des équipes ayant des niveaux de développement différents, mais tout de même en démarrage, peuvent fortement bénéficier de l'encadrement offert par cette compétition. Cependant, il est important qu'une équipe garde en tête la spécialisation du Coopérathon en lien avec le développement d'un projet entrepreneurial pour maximiser son temps et ses apprentissages sur place, sans quoi il se pourrait que son projet soit trop développé pour bénéficier des activités sur place.

### **5.1.3 Proposition initiale 1 -3<sup>ème</sup> constatation portant sur le soutien aux entrepreneurs post-Coopérathon**

*Constatation 1.3 : « La structure de l'évènement ne semble toutefois pas offrir d'accompagnement une fois la cohorte terminée. Cette absence de soutien semble plutôt être perçue par les participants vers la fin de la compétition, nuisant potentiellement à la pérennité des projets. »*

Pour cette troisième et dernière constatation entourant notre première proposition initiale sur la structure de l'évènement, les entrevues nous ont permis de comprendre que le Coopérathon offrait un bon support durant les cinq semaines de compétition, mais que les participants sentaient qu'ils étaient délaissés une fois cette compétition terminée. Effectivement, les entretiens ont démontré que la structure de l'évènement ne semblait pas inclure de suivi post-Coopérathon et, qu'une fois la cohorte terminée, les équipes entrepreneuriales ne bénéficient plus vraiment de support outre celui offert par certains prix gagnés. En lien avec ces prix, nos recherches sur la compétition nous ont fait comprendre que pour chaque défi socio-économique lancé par une entreprise partenaire du Coopérathon, des prix étaient remis aux équipes ayant développé le meilleur projet en réponse à ce défi. À l'intérieur de ces prix, on retrouve bien évidemment une somme monétaire, mais aussi des engagements de la part du partenaire, comme des séances de mentorat avec des acteurs clés à l'interne, l'ouverture de leur réseau de contacts pour favoriser la commercialisation du projet ou même de la facilitation pour décrocher des contrats et aider à démarrer les activités économiques du projet prometteur. Donc, plusieurs participants avaient l'impression qu'ils étaient retournés dans le grand monde commercial sans pouvoir bénéficier à ce moment crucial de l'accompagnement et des conseils du Coopérathon qui les avaient fait si bien progresser depuis près d'un mois, affectant directement les chances de succès du projet. Nous avons précédemment suspecté qu'une telle compétition d'innovation, qui relève des défis économiques et sociaux, se serait intéressée à la pérennité des projets participants afin d'avoir le plus grand impact possible et en poursuivant l'encadrement des projets pendant la transition, alors que nos recherches nous ont démontré que ce n'était pas le cas. Le participant No. 3 nous explique son opinion ainsi :

*« Le système de support, une fois que la compétition est terminée, est à améliorer. Même si le Coopérathon a livré tel que promis, il faudrait une suite après la compétition. Comme un incubateur à l'interne. (...) (J'ai) le sentiment d'être beaucoup moins importante comme projet, une fois la compétition terminée. » - Participant No. 3*

Le participant No. 3 était très conscient qu'il est difficile de se lancer en affaires à son compte de nos jours et que le monde des entrepreneurs nécessite un grand nombre d'efforts à investir pour le percer. Par contre, le participant avait de la difficulté à comprendre comment et pourquoi si peu de ressources étaient allouées pour un suivi après la compétition. C'est d'ailleurs l'impression que

quelques répondants partageaient, dans l'optique où les projets à plus haut potentiel qui remportent des prix devraient continuer à être accompagnés pour soutenir leur développement, même si cela est fait à un rythme moins effréné que durant la compétition. Le mentor No. 3 abondait aussi dans la même direction par rapport à une absence de suivi après la compétition. Il a dit :

*« La structure de l'évènement ne garantit pas un suivi optimal pour les participants et les mentors offrent comme bon leur semble un suivi après la compétition. »* - Mentor No. 3

Cette citation exprime bien comment les mentors sont très impliqués durant la compétition, mais qu'une fois les cinq semaines terminées, le Coopérathon n'organise pas nécessairement d'accompagnement avec les équipes finissantes d'une cohorte. C'est plutôt les mentors eux-mêmes qui offrent, selon leur gré, leur temps aux équipes avec qui ils ont eu des interactions durant la compétition. Ainsi, il n'y a donc aucune garantie qu'une équipe sera accompagnée une fois son parcours terminé. Comme mentionné plus haut, il est impossible de prédire si une équipe tombera dans l'œil d'un mentor en particulier pour un accompagnement plus personnalisé et encore moins si ce mentor aura du temps à leur dédier après la compétition terminée. C'est plutôt le hasard qui déterminera l'union entre un mentor et une équipe, en espérant que ce mentor soit très généreux de son temps pour continuer d'aider le projet entrepreneurial après le Coopérathon.

Un autre point important lié à la structure d'accompagnement après la compétition est en lien avec les compagnies partenaires de l'évènement. Comme mentionné plus haut, un rôle d'accompagnement post-compétition est transféré aux entreprises partenaires par lesquels les prix sont offerts. À titre d'exemple, l'accompagnement offert peut être sous forme de suivi et coaching avec des personnes à l'interne chez l'entreprise partenaire, de la facilitation pour développer des contrats et des relations d'affaires ou développer l'offre de produit ou service du projet entrepreneurial. Par contre, selon les résultats d'entrevues, il est malheureusement bien rare que les entreprises participantes offrent réellement tous les avantages inclus dans les prix remportés. Selon nous, quelques raisons peuvent être en cause pour cette faille dans la matérialisation des promesses des prix. Tout d'abord, un manque d'implication de la part de ces partenaires peut être perçu. Une des impressions soulevées par les participants est que les partenaires veulent se joindre au Coopérathon pour le prestige lié à cet évènement et pour qu'on voit leur entreprise associée au

symbole de la compétition. Il est en effet très bien vu dans la communauté d'affaires que les grosses corporations s'impliquent dans ce genre de compétition, surtout lorsque celle-ci s'attaque à des défis sociaux pour lesquels elles se sentent interpellées. Cela fait en sorte que pour maximiser la vitrine en lien avec leur engagement, mais minimiser les efforts déployés pour aider les équipes par la suite, la remise d'un prix monétaire seulement est souvent une option très fréquente. Ce manque d'engagement des compagnies partenaires peut survenir pour plusieurs raisons, par exemple par manque d'intérêt pour un projet, par manque de ressources disponibles à dédier à l'accompagnement d'un jeune projet embryonnaire, en raison d'un manque de synchronisation ou de vision entre les deux entités, ou autres. Le participant No. 5 nous explique ainsi :

*« Même les partenaires avec qui il (Coopérathon) font affaire, ils ne sont pas... (totalement engagés). Ils veulent s'impliquer mais... Des fois, il (Coopérathon) font affaire avec des grosses corporations, et tu te fais envoyer d'un côté puis de l'autre sans fin. On se demande un peu s'ils (compagnies partenaires) veulent vraiment faire de l'innovation, s'ils veulent vraiment être impliqués, ou est-ce que c'est parce qu'« il faut être là » (présence plus pour le paraître). » -*

Participant No. 5

On ressent dans cette situation l'impression décrite plus haut liée à l'implication des partenaires et le sentiment de confusion par rapport aux investissements réels de leur part. Par contre, il faut garder en tête que l'équipe entrepreneuriale se doit de faire les démarches nécessaires pour aller chercher cette aide et ne pas simplement attendre que l'entreprise partenaire les prenne par la main pour offrir ce qui était promis.

Ensuite, un autre problème lié à l'accompagnement est lorsqu'une grosse compagnie partenaire tente de venir en aide à une jeune équipe entrepreneuriale, il y a souvent un choc de culture qui paralyse les échanges entre les deux entités. D'une part, la compagnie partenaire est souvent bien établie avec une structure, des processus en place et une certaine organisation dans la manière de faire les choses pour développer de nouvelles branches d'affaires ou intégrer une nouvelle entreprise dans ses rangs. Cette structure établie est une des raisons qui rend l'entreprise plus lente dans son accompagnement. De l'autre côté, l'équipe entrepreneuriale est souvent beaucoup plus petite en termes de ses membres et possède moins de processus en place, ce qui la rend plus agile

et sa structure beaucoup plus flexible dans son développement. Ces deux vitesses opposées peuvent rendre les discussions et la mise en marche d'un projet de support ou d'implémentation beaucoup plus complexes et la lenteur du développement peut amener des frustrations de la part des deux entités dans cette situation. L'organisateur avec qui nous avons discuté soulève précisément ce point avec son expérience des multiples cohortes du Coopérathon et de ses partenaires:

*« Ils (les grosses corporations) n'ont pas l'agilité, ni la paperasse, ni l'ouverture d'esprit, pour la plupart, pour s'asseoir avec un beaucoup plus petit joueur (petit joueur qui lui a faim, à soif, il veut aller vite) qui lui ne risque de pas comprendre l'utilité des processus et de la structure des gros joueurs partenaires du Coopérathon. Le choc de culture est trop fort rendu là (entre le partenaire et l'équipe entrepreneuriale). » - Organisateur*

L'organisateur mentionnait aussi que peu de gros joueurs corporatifs ont les outils ou ressources nécessaires pour incuber et accompagner des projets très émergents sortant directement du Coopérathon. Étant donné qu'il est extrêmement rare qu'une entreprise corporative, qui travaille dans une industrie en particulier, ait des installations pour accueillir et développer ce type d'équipe entrepreneurial, cela rend la tâche d'accompagnement et de développement encore plus difficile. Il est important aussi de rappeler que ce sont les partenaires, entre autres, qui jugent les projets entrepreneuriaux qui s'attaquent à leur défi et ont donc un pouvoir décisionnel dans les projets à plus haut potentiel. Cette réalité fait en sorte que, du point de vue des participants, les projets qui remportent des prix ou qui sont bien appréciés des entreprises partenaires du Coopérathon devraient intéresser assez l'entreprise pour qu'ils tentent d'intégrer le projet et le concrétiser pour livrer de la valeur. La réalité est toute autre par contre, car très peu de projets sont éventuellement menés à maturité en partie en raison du manque d'accompagnement offert par ces entreprises partenaires. Ils n'ont malheureusement pas les outils et ressources nécessaires pour la plupart pour offrir un accompagnement de qualité tout de suite après la compétition. La très grande différence dans les attentes et les possibilités entre les équipes graduées du Coopérathon et les entreprises partenaires fait en sorte qu'une certaine déception est presque inévitable pour les équipes sortantes par rapport à l'accompagnement une fois la compétition terminée.



Les entrevues nous ont également permis de comprendre en partie pourquoi cette cassure existait une fois la compétition terminée. En effet, la compétition a été réfléchi et organisée pour accompagner les équipes en démarrage et tenter de supporter le développement d'idées. Avec sa structure d'accompagnement, le Coopérathon tente d'aider entre l'idéation et le lancement des entreprises qui peuvent éventuellement entrer dans les incubateurs après un certain niveau de développement. L'organisateur rencontré nous explique ceci :

*« En d'autres mots, la vocation du Coopérathon est de faire émerger. Donc il faut que quelque chose d'autre, après le Coopérathon, puisse faire une transition et faire continuer d'accélérer, pivoter et autre. Mais ce n'est pas au Coopérathon de faire ça. Oui, on peut faire une meilleure transition, on peut s'associer (et tout ce que tu veux), mais je ne veux pas dénaturer, parce qu'il faut garder le focus de notre mission. » - Organisateur*

Ainsi, on comprend que le Coopérathon se concentre principalement sur l'accompagnement dans l'émergence des idées et des projets entrepreneuriaux, même si c'est fait sans trop considérer la suite après la compétition. Donc, par son design et sa mission, comme le disait le membre organisateur, le Coopérathon ne se concentre pas sur la survie et la pérennité des projets, mais plutôt sur leur émergence et sur la qualité des projets embryonnaires qui sortent des cohortes au fil des années. Cette mission peut être justifiée par plusieurs facteurs, notamment par les ressources disponibles à dédier à cette compétition de la part de Desjardins. Il reste que le sentiment de perte persiste chez les participants lorsque l'accompagnement et la structure prennent une fin abrupte après les cinq semaines programmées de l'événement. Il semble y avoir un vide entre les événements comme le Coopérathon qui se concentrent sur l'émergence d'idées et les incubateurs qui accueillent des *start-ups* avec un niveau de maturité plus élevé. L'organisateur soulignait que même les projets les plus prometteurs sortant du Coopérathon sont tout de même à un niveau plus bas en termes de développement que les entreprises recrutées dans des incubateurs dans les différents programmes offerts au Québec. Il semble donc y avoir un manque d'investissement ou de disponibilité dans des institutions qui se concentrent sur la conversion des idées et vers cette maturité recherchée pour intégrer des incubateurs par la suite. Cette portion du chemin entrepreneurial et de la prise de maturité du projet semble être malheureusement hors du champ d'intérêt actuel du Coopérathon.

C'est avec l'aide des entrevues que nous avons pu comprendre l'absence d'accompagnement à la suite des semaines de compétition et comment les participants ressentaient ce vide une fois leur belle expérience terminée. L'engouement créé durant la compétition et la progression faite par les équipes entrepreneuriales laisse beaucoup d'espoir et d'ambition dans l'esprit des participants. Malheureusement, l'encadrement après la compétition n'est pas priorisé par les organisateurs et les partenaires négligent tranquillement les équipes à hauts potentiels pour les laisser à elles seules la plupart du temps. Que ce soit par faute de ressources, par manque de potentiel de valeur ou par impasse dans les synergies avec les partenaires, le résultat est trop souvent négatif pour assurer le succès des équipes entrepreneuriales graduées du Coopérathon et pourrait être source d'amélioration pour le comité d'organisateur.

#### **5.1.4 Proposition initiale 1 -Conclusion de la section 5.1 en lien avec la structure de la compétition**

Pour conclure, notre première proposition supposait que la structure de l'évènement permettait de rapprocher les acteurs sur place, stimulant ainsi les échanges de connaissances au bénéfice de l'innovation et de la création de nouvelles activités économiques à travers le développement de projets entrepreneuriaux. Notre recherche nous a permis d'apporter certaines nuances face à cette proposition, mais qui reste en somme confirmée par les entrevues. D'abord, l'organisation des activités et des formations durant la compétition que nous avons qualifiée de « formule » du Coopérathon, est très appréciée des participants et semble être efficace dans le développement des projets participants en raison de la progression perçue entre le début et la fin de la compétition. Les participants et les mentors abondent dans la même direction en soulignant la qualité des outils et des connaissances qui sont transférés aux participants; chose qui n'est pas simplement due à la proximité des acteurs durant l'évènement. Cette formule s'est améliorée au fil des années et semble bel et bien fonctionner au bénéfice des équipes participantes.

Ensuite, cette fameuse formule s'applique précisément à des projets et des idées au tout début de leur développement. Les résultats de cette formule sur un projet trop avancé ne seraient pas les mêmes que sur un projet embryonnaire. Nous avons observé que le Coopérathon se concentre spécifiquement sur le développement de projets aux stades d'idéation pour leur donner de bonnes

bases solides et leur permet d'avancer sur le chemin de l'exploitation de leurs idées. Ainsi, il est important pour les équipes qui s'inscrivent d'être conscientes de leur niveau de développement pour évaluer au préalable si le mariage entre les projets et les enseignements sur place sera adéquat.

Enfin, notre dernière réalisation quant à la structure du Coopérathon était que cet accompagnement prenait une fin assez abrupte une fois la compétition terminée. Il semble y avoir un vide qui n'est pas comblé actuellement pour les projets à fort potentiel qui sortent du Coopérathon, car ils se retrouvent quand même à un plus faible niveau de maturité, en comparaison aux autres entreprises qui sont retenues à la prochaine étape, en incubation par exemple, sans toutefois avoir de structure concrète liée au Coopérathon pour les accompagner par la suite. Nous avons noté certaines failles en lien avec les partenaires impliqués dans le Coopérathon et avons compris que le Coopérathon avait une fin après sa durée de 5 semaines, car c'est là où se terminait sa mission d'accompagnement dans la stimulation de l'émergence des idées. Ces trois nuances étaient nécessaires à démontrer pour avoir une meilleure compréhension de l'évènement et de sa structure et pour mieux orienter nos recommandations à la fin de cette recherche.

## **5.2 Proposition initiale 2 -Le rôle de vecteur des connaissances joué par les Mentors**

*Proposition 2 « Les mentors détiennent des connaissances stratégiques et ils jouent un rôle de vecteur dans l'absorption des connaissances chez les participants afin de supporter l'innovation et la création de nouvelles activités économiques. »*

Notre deuxième proposition de recherche était en lien avec le rôle des mentors sur place. Les évènements temporaires peuvent prendre plusieurs formes et il n'y a pas nécessairement toujours des mentors en soi sur place, mais on retrouve souvent des experts dans leur domaine respectif qui agissent à titre de vecteur d'informations durant le rassemblement. Dans le cadre du Coopérathon, une grande partie de sa dynamique est liée à la contribution des mentors sur place et c'est la raison pour laquelle nous avons proposé qu'ils jouent un rôle crucial dans l'absorption et le transfert des connaissances vers les entrepreneurs. Grâce à la recherche littéraire, nous avons une meilleure idée du rôle que ces experts peuvent jouer dans une telle compétition d'innovation. Dans le cheminement pour la création de nouvelles activités économiques et le développement de projets innovants, certains auteurs ont noté l'importance d'inclure les autres influences que celle de la firme

et de ses membres à l'interne pour favoriser le développement de la firme (Hassink et al., 2019). Hassink et ses collègues supportent l'importance des décisions des membres de l'équipe dans l'avancement et la définition de la croissance pour l'entreprise, donc il sera important pour eux de s'ouvrir à la vision d'acteurs externes pour s'assurer que leurs décisions seront réfléchies et optimales (Hassink et al., 2019). Un des piliers proposés par les auteurs Hassink, Isaksen et Trippel (2019) met de l'avant l'impact potentiel des influences externes sur le développement de la firme et de ses modèles technologiques. Ces facteurs liés à la région de développement et à ses institutions auront un impact sur les connaissances des acteurs. Ainsi, les mentors ayant de l'expérience dans plusieurs industries différentes sont conscients de ces influences sur les équipes entrepreneuriales et pourront mieux conseiller leurs membres dans leur développement.

De plus, avec nos recherches préliminaires sur les événements temporaires, nous avons pu comprendre que ces rassemblements temporaires sont très convoités pour les transferts de connaissances possibles entre les acteurs présents. Ces nouvelles connaissances peuvent être très bénéfiques pour apprendre et réfléchir sur de nouveaux concepts qui peuvent éventuellement amener de la valeur à l'équipe et au projet (Plum & Hassink, 2011). Les mentors détiennent non seulement une grande quantité de connaissances liées à leur expérience dans une industrie en particulier, mais leur expérience leur permet également de suggérer une ouverture d'esprit nécessaire aux participants pour s'appropriier ces nouvelles connaissances et évaluer les meilleures options pour assurer la croissance. Aussi, une autre source de savoirs réside dans les autres participants présents sur place qui ont également un bagage d'expérience et de connaissances qui leur est unique. Ces connaissances peuvent être échangées durant les interactions entre les participants directement durant la compétition. Un autre auteur souligne l'importance des interactions dans un événement temporaire dans le processus créatif chez les participants, phénomène qui est présent par les interventions des mentors dans leur relation avec une équipe entrepreneuriale tout au long de la compétition (Richardson, 2013). La recherche littéraire nous a également démontré que les informations circulent dans un rassemblement temporaire autour des acteurs, mais qu'une étape clé survient au moment où les équipes se doivent d'absorber et de convertir les informations et les connaissances en valeur pour leur projet (Kohlbacher et al., 2013). Ainsi, le rôle des mentors est crucial dans ce cheminement pour tenter de maximiser les gains et l'avancement des équipes entrepreneuriales lors de leur présence dans l'événement temporaire à

travers l'interprétation des informations sur place. Nous croyons donc que les mentors ont un rôle important pour les équipes participantes, avec leur implication dans le processus d'acquisitions de connaissances et de la transformation en valeur pour le projet.

**Tableau 7 : Illustration des acteurs répondants pour la deuxième proposition initiale**

<b>Nombre d'acteurs ayant fait au moins un lien avec la constatation concernée</b>					
<b>Constatations</b>		<b>Participants</b>	<b>Mentors</b>	<b>Organisateur</b>	<b>Expert</b>
<b>2.1</b>	Les mentors ont un rôle de conseiller les participants dans l'interprétation des connaissances et des informations durant la compétition, et ce, à travers les réflexions des membres de l'équipe et de leur compréhension des événements se déroulant sous leurs yeux.	3	3	1	1
<b>2.2</b>	Les mentors présents sur place apportent des compétences complémentaires aux membres de l'équipe, leur permettant de palier à certaines connaissances manquantes au sein de l'équipe de fondateurs.	2	3	1	0
<b>2.3</b>	Les mentors n'ont pas d'obligation de suivi envers les équipes et n'offrent pas tous de la disponibilité aux participants, causant ainsi un manque de support pour les équipes qui n'ont pas de mentor dédié.	3	2	1	0

Les entrevues nous ont permis encore une fois de nuancer cette proposition initiale, grâce à la précision et aux détails des interactions sur place et la perception des acteurs directement impliqués dans ce phénomène. En effet, les répondants nous ont beaucoup aidés dans la compréhension de la relation qui se développe au cours des cinq semaines de compétition et comment le rôle du mentor est important dans le cheminement d'une équipe et de son projet. Nous avons pu préciser nos propos par rapport au rôle-conseil des mentors, de leurs connaissances qui peuvent apporter à une équipe et finalement par rapport à la pérennité de la relation entre le mentor et l'équipe.

### **5.2.1 Proposition initiale 2 -1<sup>ère</sup> constatation relative au rôle de conseiller joué par les mentors**

*Constatation 2.1 « Les mentors ont un rôle de conseiller dans l'interprétation des connaissances et des informations par les participants durant la compétition, à travers les réflexions des membres de l'équipe et de leur compréhension des événements se produisant devant eux. »*

Notre première constatation tirée des entrevues réalisées est en lien avec le rôle-conseil des mentors durant la compétition. Nous avons précédemment proposé que les mentors détenaient des connaissances importantes et qu'ils agissaient à titre de vecteur dans l'absorption de ces connaissances par les acteurs sur place. Les entrevues nous ont fait réaliser que les mentors aidaient dans l'absorption de savoirs surtout à travers un rôle de conseiller non pas seulement en lien à leur expérience personnelle, mais aussi dans l'application des outils enseignés durant la compétition et par rapport aux différentes validations faites sur le terrain par l'équipe entrepreneuriale. La proposition initiale voyait le rôle des mentors comme fournisseur de savoirs à l'équipe participante, mais nous avons sous-estimé l'importance du rôle de conseiller qu'ils jouent durant la compétition. Comme mentionné plus haut, les activités durant le Coopérathon sont organisées pour donner des outils aux participants et les faire réfléchir afin de trouver la bonne direction pour leur projet et de pouvoir l'exploiter dans la société. Plusieurs concepts sont présentés en lien avec les entreprises en démarrage et il n'est pas toujours évident pour les équipes d'adapter ces concepts et exercices à leur projet en particulier. Ainsi, les mentors viennent jouer un grand rôle-conseil en raison de leurs connaissances du marché et leurs expériences personnelles et peuvent faire cheminer l'équipe entrepreneuriale en les faisant réfléchir à leur projet. Le participant No. 3 nous explique ceci :

*« Quand on y réfléchit et qu'on trouve un bloquant sur un concept ou lorsqu'on l'applique sur le projet, quelqu'un (mentor) peut passer et nous suggérer une manière de voir les choses qui peut permettre d'avancer davantage. » - Participant No. 3*

Ainsi, on comprend avec cette citation que les mentors sur place ne font pas simplement acheminer des connaissances vers les équipes entrepreneuriales, ils agissent beaucoup comme conseiller sur l'orientation que l'équipe entrepreneuriale souhaite poursuivre. Cette relation entre l'équipe et le

mentor se développe au fil des cinq semaines de compétition et permet réellement à l'équipe de bénéficier de l'accompagnement et de l'expérience en général des mentors. Outre les commentaires sur l'avancement et l'état d'un projet, le rôle de conseiller dans la reformulation et la proposition de perspectives nouvelles aux équipes est vraiment crucial. C'est vraiment cette opinion externe, comme le disaient Hassink et ses collègues (Hassink et al., 2019), qui peut venir créer le déclic nécessaire au sein de l'équipe pour que celle-ci passe à la prochaine étape de développement du projet. Les mentors peuvent suggérer certaines approches, une marche à suivre qui pourrait être favorable ou l'implantation de certains facteurs technologiques qui peuvent faire la différence dans la croissance du projet entrepreneurial lors de la compétition. Le participant No. 4 nous a partagé des conseils offerts par les mentors durant la compétition qui ont ouvert les yeux de l'équipe sur l'éventail de possibilités :

*« Le Coopérathon (et les mentors) nous a vraiment plus orientés sur le fait qu'il y a plein d'outils technologiques qui sont disponibles et que la plupart des startups qui réussissent en ce moment ont un aspect technologique, et ce même si c'était encore juste des plans, des « mock-ups » et des faux produits à ce stade-là. » - Participant No. 4*

On comprend ici que les conseils des mentors ne sont pas basés uniquement sur les exercices de la compétition, mais également sur l'environnement externe et la composition d'une équipe entrepreneuriale. Même si le participant No. 4 souligne le faible niveau de développement par rapport à la commercialisation, l'équipe est tout de même consciente, à cause de l'apport des mentors, qu'un aspect technologique sera important pour la progression du projet éventuellement. Ces conseils sont basés sur les connaissances du marché des mentors et permettront à l'équipe entrepreneuriale de tout de suite considérer des outils technologiques qui leur seront bénéfiques dans le futur. Cela donne un avantage aux équipes participantes qui bénéficient de tels conseils et qui n'auraient pas eu accès sans leur participation au Coopérathon. Considérant le niveau de développement des projets participants, il va sans dire que ces réflexions et ces conseils contribueront à la solidité des bases du projet et faciliteront sa commercialisation dans le futur.

Nous avons également cru intéressant de sonder les mentors quant à leur perception de leur contribution aux différents projets et à leur support aux équipes entrepreneuriales. Effectivement,

les entrevues nous ont permis de comprendre comment les mentors voyaient leurs interactions et nous ont éclaircis sur le rôle-conseil et les réflexions qu'ils suggéraient aux participants. Le mentor No. 3 nous dit ceci :

*« Le mentor ne transmet pas directement son savoir. Il utilise ses connaissances et son expérience pour faire réfléchir le participant, basé sur le contexte de son projet. Ce sont ces réflexions et la prise de décision du participant qui génèrent de la valeur pour la firme. (...) La valeur réelle des échanges se retrouve avec les mentors et non entre les participants sur place. »* - Mentor No. 3

Cet échange avec le mentor nous dévoile deux facteurs clés quant aux relations entre les mentors et les participants. La citation ci-haute nous démontre d'abord que, selon le mentor, la valeur réelle pour une équipe entrepreneuriale se trouve plutôt dans les échanges avec les experts sur place (mentors), qu'avec les autres participants de la compétition. Il mentionne que la transmission des connaissances est faite en lien avec les exercices proposés par la compétition et toujours dans le contexte du projet de l'équipe. Ainsi, les mentors doivent adapter leurs enseignements pour l'appliquer aux différentes réalités lors de leurs échanges avec les participants. Aussi, les entrevues nous ont permis de comprendre que peu d'interactions à valeur ajoutée survenaient entre les participants durant la compétition. Outre pour développer leur réseau et faire des rencontres potentiellement profitables, les participants n'avaient pas beaucoup d'interactions entre eux. Cela peut être lié à plusieurs raisons, par exemple par le design de la compétition qui ne favorise pas nécessairement les activités d'échanges entre différentes équipes, faisant plutôt en sorte que les équipes travaillent à l'interne pour faire avancer le projet. Aussi, il peut y avoir une raison de compétition, dans le sens où on considère que des prix de plusieurs milliers de dollars sont en jeu, faisant en sorte que les équipes ne veulent pas s'échanger des conseils qui pourraient faire progresser davantage une équipe s'attaquant à un même prix. Enfin, les activités et les exigences du Coopérathon sont très exigeantes, ce qui réduit de beaucoup le temps disponible pour échanger avec d'autres équipes sans avoir une garantie que ces interactions amèneront de la valeur et feront progresser le projet. Pour ces raisons, les mentors sont conscients que les interactions avec les équipes entrepreneuriales sont très importantes pour leurs progressions et sont également celles qui ont le plus de chance de contribuer au succès d'un projet.



Ensuite, le mentor No. 3 fait la lumière sur le fait que les mentors utilisent plutôt leurs connaissances pour faire réfléchir les candidats et leur proposer des avenues possibles pour faire croître le projet, plutôt que de transmettre directement des savoirs pratiques ou des techniques de lancement d'entreprise par exemple. Cela prouve que les mentors génèrent beaucoup de valeur pour les équipes à travers le travail réflexif et les pistes proposées qui pourront être considérées par les équipes entrepreneuriales. Aussi, les mentors doivent adapter leurs connaissances au contexte particulier des équipes avec qui ils travaillent, et les transmettre efficacement à l'équipe. On comprend donc qu'un excellent mentor saura bien vulgariser certains concepts et les mettre en contexte d'une situation en particulier pour faire cheminer le projet au courant de la compétition. D'autres répondants ont également soulevé les bienfaits que les réflexions proposées par les mentors peuvent amener. C'est le cas du mentor No. 2 qui s'exprime quant aux réflexions proposées :

*« Juste les interactions peuvent aider à faire les bonnes connexions (dans la tête des participants) pour leur faire réfléchir à la bonne voie. »* - Mentor No. 2

On comprend encore ici que les mentors travaillent plutôt en profondeur avec les participants. Ce sont plutôt les réflexions suggérées par les mentors grâce à leur expérience qui peuvent permettre une croissance dans le développement du projet. Il peut suffire d'une petite interaction avec un mentor; celle qui permettra de faire les bons liens, de clarifier les idées, et de choisir une direction favorable pour le projet.

Le mentor No. 2 en rajoute en discutant sur les bienfaits de la relation entre les participants et les mentors. Il explique que parfois, non pas l'explication ou la réflexion en tant que telle, mais le fait de discuter d'un sujet avec un mentor, d'avoir reformulé et structuré les idées et la vision du projet pour un membre de l'équipe leur donne une certaine confiance et leur permet de s'orienter pour la croissance, même si le mentor n'a pas donné d'orientation précise par rapport à l'interaction. Le mentor No. 2 s'exprime ainsi :

*« Selon moi, le mentor n'est pas censé apporter les réponses directement dans le cadre du projet. Il apporte ses connaissances bien sûr, mais il est surtout là pour guider, orienter et rassurer les*

*participants. Et même si (le mentor ne donne pas de réponse concrète), le simple fait de nous avoir parlé, d'avoir exprimé leurs idées, d'avoir structuré et faire répéter les idées, il y a une compréhension qui est faite et les participants semblent trouver la direction où aller. » - Mentor No. 2*

Enfin, on comprend le rôle d'accompagnateur des mentors qui n'avait pas nécessairement été mis de l'avant lors de la deuxième proposition initiale. Les entretiens nous ont permis de comprendre que les mentors faisaient plus que de transmettre des connaissances générales aux équipes, mais se plongeait carrément dans la réalité de chacun des projets pour adapter les conseils qu'ils vont offrir aux participants. Les interactions menaient la plupart du temps à des exercices réflexifs pour les équipes en considérant les outils assimilés durant la compétition, les exercices de validation demandés, le contexte extérieur pour la mise en place du projet et les connaissances des mentors et des participants, pour tenter de faire progresser le projet entrepreneurial. C'est d'ailleurs ce travail réflexif qui s'est trouvé au centre des témoignages reçus par les gens impliqués dans la compétition et qui semble être la source de valeur ajoutée dans les interactions entre les participants et les mentors. Ce sont les entretiens qui nous ont permis d'approfondir notre compréhension de la relation entre les équipes et les mentors, ainsi que de valider la contribution réelle de ces experts sur place. Par la suite, nous verrons comment l'expertise des mentors sur place est aussi critique dans le cheminement et l'avancement des projets durant la compétition.

### **5.2.2 Proposition initiale 2 -2ième constatation relative aux compétences complémentaires apportées par les mentors**

*Constatation 2.2 « Les mentors sur place amènent des compétences complémentaires aux membres des équipes leur permettant de pallier à certaines connaissances manquantes à l'intérieur de l'équipe des fondateurs. »*

La deuxième constatation que nous avons tirée, en lien avec la proposition relative aux mentors, est que ceux-ci tentent d'offrir des compétences complémentaires à celles déjà détenues par les équipes afin de faire progresser le projet durant la compétition. Notre première constatation était en lien avec les exercices réflexifs que les mentors offraient aux équipes, alors qu'il y a un rôle

essentiel de transfert de connaissances qui est également présent dans les interactions avec les mentors. Tel que mentionné durant la recherche littéraire, les participants qui s'inscrivent à ce genre de compétition ou de rassemblement sont notamment à la recherche de compétences supplémentaires qui leur permettront de faire progresser leur idée. Ainsi, les experts sur place devront être suffisamment qualifiés pour pouvoir transmettre les compétences nécessaires à la croissance, ainsi que les informations qui seront utiles à l'avancement du projet, même si les participants ne les recherchent pas nécessairement. Comme la proposition initiale le soulignait, les mentors sur place amènent bel et bien un bagage de connaissances supplémentaires qui sera bénéfique aux participants qui y auront accès. Nous avons pu comprendre que les mentors avaient plus d'interactions à caractère réflexif que l'on avait imaginés, bien qu'ils aient toujours comme mission de transmettre des connaissances utiles aux participants. Cette constatation est essentielle pour souligner l'essence du travail des mentors; nous verrons d'ailleurs, à travers quelques citations, que la réalité dans la compétition se rapproche des observations faites dans d'autres recherches.

Tout d'abord, l'organisation de la compétition fait en sorte que plusieurs experts sont invités à venir partager leurs compétences et leurs expertises avec les participants sur place. Au fil des éditions de la compétition, le bassin de mentors s'est agrandi et diversifié afin d'offrir un grand éventail de connaissances aux participants. Le succès des équipes sur place est intimement lié à la qualité des mentors recrutés pour participer à une cohorte. Le mentor No. 3 nous en parle ainsi :

*« Les multiples mentors apportent plusieurs types d'expertises pour augmenter la variété des connaissances sur place et générer de la valeur pour les équipes. »* - Mentor No. 3

Les mentors eux-mêmes reconnaissent la diversité des gens présents afin d'offrir un éventail d'expertises nécessaires pour une équipe en particulier. Il est important de souligner à nouveau que le fait de rassembler ces gens sur place ne garantit pas nécessairement que les participants auront accès aux compétences manquantes pour faire progresser leur projet et qu'ils feront la rencontre du bon mentor pour les aider. Ce facteur de chance est pris en compte par les mentors sur place; ils semblent aider les équipes en agissant à titre de liaison entre une équipe donnée et d'autres experts sur place. Le mentor No. 2 nous explique :

*« Donc, je fais beaucoup appel aux autres mentors (pour connecter la bonne expertise du mentor avec l'équipe dans le besoin). Ça permet de les aider à ce niveau-là. » - Mentor No. 2*

Le mentor No. 2 nous a fait part de son implication personnelle dans la redirection des équipes vers la bonne expertise; malheureusement, ça ne veut pas dire que tous les mentors sur place sont aussi actifs pour connecter une équipe dans le besoin et le bon expert. Toutefois, le fait que certains mentors soient rapides pour connecter les équipes avec la bonne expertise augmente la possibilité que les équipes puissent acquérir les connaissances nécessaires pour faire avancer leur projet et éventuellement le mettre disponible à des utilisateurs. Au fil de la compétition et de l'avancement des projets, l'écosystème du Coopérathon devient proactif pour s'assurer que les participants bénéficient le plus possible de leur présence dans la compétition.

Du côté des participants, plusieurs semblent avoir apprécié l'expertise offerte sur place afin de contribuer au développement de leur projet durant les cinq semaines. Comme mentionné plus haut, chaque participant et équipe entrepreneuriale possèdent un parcours et des connaissances uniques qui font en sorte que le mentorat et la transmission de l'expertise doivent être adaptés pour avoir un maximum d'impact. Le participant No. 4 nous explique son expérience :

*« On est une équipe avec un background très technique. Donc, au niveau des connaissances additionnelles, tout ce qui est gestion d'entreprise, contact client, validation de produit et service, ça on l'a tout appris avec les concours, en posant des questions à des gens qualifiés pour s'assurer qu'on développe quelque chose qui comble un besoin. » - Participant No. 4*

Avec cette citation du participant No. 4, on comprend que son équipe semble avoir trouvé une belle valeur dans des connaissances qui n'étaient pas présentes dans l'équipe au moment de la compétition. Cette contribution de la part des mentors a assurément aidé au développement du projet en augmentant sa qualité et en offrant une expertise lors de son développement pour augmenter les chances de succès. Encore une fois, le travail réflexif proposé par les mentors, combiné avec leurs connaissances, supporte le développement des projets et le bénéfice de nouvelles activités économiques. Bien que la compétition s'étale sur cinq semaines, les

apprentissages faits et les connaissances assimilées sur place sont utiles pour assurer le futur de l'entreprise également. Au fil des interactions avec les mentors, les participants peuvent acquérir des connaissances leur permettant d'assurer le développement du projet, de la phase embryonnaire aux étapes futures. Une fois sorties de la compétition, les équipes entrepreneuriales pourront tout de même se fier à leurs apprentissages durant le Coopérathon pour poursuivre la croissance du projet. C'est d'ailleurs ce que le participant No. 4 et son équipe semblent avoir vécu. Son équipe a fait partie du Coopérathon dans la cohorte de 2019 et ils sont d'avis que leur projet est maintenant assez mature en 2021 pour utiliser certains concepts appris lors de la compétition, deux ans plus tôt. Il nous explique :

*« Mais le Coopérathon, ça nous a aidés à diviser nos experts et voir où est-ce qu'on a besoin de ressources, qui ne sont pas des ressources scientifiques et techniques. Je dis ça et le Coopérathon c'était il y a deux ans et c'est seulement maintenant qu'on est vraiment prêts et qu'on cherche à combler ces besoins-là. »* - Participant No. 4

Cette citation démontre la valeur des conseils reçus durant la compétition par les experts sur place. Grâce à leur expertise et leurs expériences passées, les mentors sont capables d'offrir de la valeur à une équipe à tous les stades de son développement. Tout d'abord, tel que mentionné plus haut, les équipes qui se présentent au Coopérathon sont, de manière générale, au stade embryonnaire et les mentors adaptent leurs conseils au démarrage du projet afin de faciliter sa croissance et d'augmenter ses chances de succès. Toutefois, il est certain que les mentors, à travers les réflexions proposées aux équipes, vont toucher à certains concepts qui s'appliquent à un niveau de développement plus élevé que l'actuel. Dans les discussions avec les mentors, les participants auront à considérer leur vision du futur pour intégrer les apprentissages et mettre en place les bases solides du projet sur lequel ils travaillent. Certains auteurs consultés durant la recherche littéraire expliquent que, dans la quête de développement de nouvelles activités économiques, l'intégration de la vision du futur des acteurs dans la prise de décisions de la firme serait très importante (Hassink et al., 2019). On comprend donc pourquoi certains bénéficient des interactions avec les mentors se font sentir plus loin dans le développement du projet et bien souvent, une fois la compétition terminée.

Enfin, nos entrevues nous ont permis de mieux cerner les interactions entre les mentors et les participants, plus précisément en lien avec ce qu'ils apportent, en termes d'expertise complémentaire, aux connaissances déjà présentes chez les équipes entrepreneuriales. Le réseau de mentors disponible sur place fait en sorte que les participants ont souvent accès à l'expertise nécessaire, même si ce n'est pas directement au début de la compétition. Par contre, pour assurer que les connaissances trouvent leur chemin jusqu'à une équipe dans le besoin, la compétition s'appuie sur le réseau de mentors et leur implication avec les équipes pour référer la bonne personne-ressource, ce qui amène parfois certaines failles et ne garantit pas qu'une équipe accèdera aux connaissances nécessaires à sa progression. Selon l'expérience des participants sur place, ce réseau d'expertise semble avoir été efficace pour offrir des connaissances complémentaires ayant permis d'amener le projet à un autre niveau durant la compétition et a même conduit à des réalisations qui s'appliquaient dans les stades de développement ultérieurs du projet. Cette recherche de connaissances manquantes semble être un attrait central pour les participants et les inciter à s'inscrire à ce genre de compétition. Cette expertise permettrait à une équipe entrepreneuriale qui participe à la compétition d'accélérer sa croissance beaucoup plus rapidement qu'une autre équipe entrepreneuriale qui n'y participerait pas. Nous avons tout de même vu que la participation seule ne garantit pas nécessairement qu'une équipe obtiendra le savoir qu'elle recherche, bien qu'une inscription à l'événement augmente tout de même ses chances de progresser. Parfois, en raison des rencontres qui n'ont pu être faites sur place ou tout simplement par l'absence de la bonne expertise durant la compétition, il se peut qu'une équipe entrepreneuriale doive manœuvrer sans un expert en particulier et capitaliser sur d'autres types de connaissances pour faire avancer le projet. Le mentor No. 1 nous en démontre la réalité :

*« Des fois c'est l'expertise qui n'est pas disponible. Quand l'équipe n'est pas complète et qu'il manque de l'expertise à l'intérieur de celle-ci, ça peut limiter l'avancement et la concrétisation du projet. » - Mentor No. 1*

L'absorption de nouvelles connaissances est centrale dans un événement temporaire comme le Coopérathon et le bassin de mentors sur place joue un rôle crucial dans ce transfert de connaissances vers les équipes participantes afin de supporter le développement et la croissance du projet vers sa mise en marché.

### **5.2.3 Proposition initiale 2 -3<sup>ième</sup> constatation relative au support offert par les mentors après la compétition**

*Constatation 2.3 « Les mentors n'ont pas d'obligations après la compétition envers les équipes et n'offrent pas tous des disponibilités aux participants, causant un manque de support pour certaines équipes qui n'ont pas trouvé de mentor complètement dédié à eux. »*

Notre troisième constatation, suivant notre proposition quant au rôle des mentors au Coopérathon, signale une limite dans l'accompagnement des équipes une fois la compétition terminée. En effet, les entrevues nous ont permis de comprendre que les mentors offraient beaucoup de temps et de l'accompagnement aux équipes durant la compétition, mais qu'aucune structure de mentorat n'était présente pour les participants une fois l'évènement terminé. Tel que mentionné ci-haut, l'organisation de l'accompagnement, une fois la compétition terminée, semble plutôt être transférée aux compagnies partenaires, incluse dans les prix offerts aux gagnants. De plus, il y a toujours la possibilité qu'un mentor offre de son temps personnel pour répondre aux questions des équipes avec qui il aurait développé une relation plus particulière et en qui il voit un certain potentiel. Ce ne sont toutefois pas toutes les équipes, même celles gagnantes, qui ont un mentor attiré et qui se dédie complètement à eux, et ce, encore moins une fois la compétition terminée. Donc, les participants se retrouvent pour la plupart avec ce sentiment d'abandon une fois la cohorte terminée, ce qui agit au détriment de la croissance et des chances de succès d'un projet entrepreneurial. Il est important d'avoir un bon accompagnement pour les entreprises en démarrage au début de leur parcours afin de mettre en place des bases solides et de tenter de maximiser les chances de succès, mais il semble tout de même y avoir un manquement quant au mentorat, une fois que les projets à hauts potentiels voleront de leurs propres ailes après la compétition. Les entrevues nous ont permis d'observer que les mentors n'offrent pas tous des disponibilités post-Coopérathon, ce qui n'est pas l'idéal pour la concrétisation de ces projets. Aussi, on semble comprendre que même du côté des mentors, le sentiment d'offrir du mentorat et de se rendre disponible après la compétition, n'est pas unanime et les mentors perçoivent aussi que c'est à leur discrétion de décider, s'ils veulent poursuivre ou non d'accompagner les équipes hors de la compétition.

Ici-bas, le participant No. 5 nous explique en peu de mots son sentiment face à l'accompagnement une fois la compétition terminée. Le mentor No. 3 nous explique également sa vision de l'accompagnement une fois le Coopérathon complété.

*« C'était le fun pendant que c'est le Coopérathon, mais le suivi était absent (après la compétition). »* - Participant No. 5

*« La structure de l'évènement ne garantit pas un suivi optimal pour les participants et les mentors offrent comme bon leur semble un suivi après la compétition. »* - Mentor No. 3

Nous avons compris plus haut que la mission du Coopérathon est orientée vers l'émergence d'idées novatrices et le partage d'outils de démarrage, mais que la compétition n'est pas impliquée nécessairement dans l'accompagnement une fois la cohorte terminée. Cette vision de la compétition par les organisateurs cause de la confusion chez les participants qui semblent avoir de la difficulté à comprendre pourquoi des prix sont remis à des projets à hauts potentiels et qui peuvent avoir un impact direct dans la communauté, mais qui sont ensuite laissés à eux-mêmes sans avoir de structure pour soutenir la transition vers le monde entrepreneurial à l'extérieur de la compétition. Une cassure au niveau de la vision survient entre les participants et les organisateurs du Coopérathon par rapport aux responsabilités de la compétition quant aux projets qui peuvent réellement avoir un impact dans la communauté éventuellement. Notre interprétation des sentiments des participants est qu'ils s'attendaient à continuer d'avoir un certain niveau d'accompagnement et de mentorat, directement organisé à travers la compétition, et ce, même après la cohorte terminée. Les organisateurs, toutefois, soutiennent que ce n'est pas la mission du Coopérathon d'incuber ces projets et de leur offrir l'encadrement nécessaire pour la période entre la sortie du Coopérathon et une mise en marché où l'équipe entrepreneuriale démontre une certaine autonomie. L'extrait de l'entrevue avec le mentor No. 3 nous démontre qu'effectivement, la compétition en tant que telle ne garantit aucun suivi une fois qu'elle se termine et que les gagnants de prix pourront se tourner vers les entreprises qui offrent du *coaching* avec le prix monétaire pour continuer de bénéficier d'un certain niveau d'accompagnement.



De plus, d'autres témoignages des participants ont soulevé qu'une grande valeur ajoutée se trouvait dans les interactions à l'extérieur du Coopérathon durant et après la compétition, lorsque possible. Encore une fois, ce ne sont pas toutes les équipes qui ont la chance de se trouver un mentor qui dédiera beaucoup de son temps à l'extérieur de l'évènement pour développer le projet et encore moins une fois la cohorte terminée. Cette situation rend l'expérience de chacun complètement différente et affecte le développement et les chances de succès d'un projet en tant que tel. L'organisateur rencontré nous explique que l'implication hors des heures de la compétition et une fois celle-ci terminée est totalement à la discrétion du mentor en question.

*« Il y a des mentors qui, comme des participants, sont super engagés, et il y en a d'autres qui vont limiter (leur implication et offrir du temps limité aux participants). »* - Organisateur

Par le fait même, la progression d'une équipe peut varier beaucoup en fonction de l'implication du mentor rencontré par l'équipe entrepreneuriale, simplement en raison de la fréquence des interactions et donc de la quantité et de la qualité des connaissances qui seront transférées et des conseils qui seront donnés. Il est important de souligner que lorsqu'un mentor décide de s'investir plus profondément avec une équipe, soit par attraction vers le projet en tant que tel, par passion ou par une complémentarité d'expertise par exemple, les chances sont que ce mentor se rende assez disponible pour l'équipe en question. Les équipes chanceuses qui auront pu rencontrer un mentor avec des compétences complémentaires aux leurs et qui est généreux de son temps en se rendant disponible à l'extérieur des heures de la compétition bénéficieront beaucoup dans leurs apprentissages et dans la croissance du projet. Le participant No. 2 nous explique son expérience comme suit :

*« Les interactions (avec notre mentor) se faisaient surtout à l'extérieur de l'évènement, dans un contexte informel. »* - Participant No. 2

En effet, le participant No. 2 expliquait qu'il avait rencontré un mentor au tout début de la compétition et qui s'est avéré très généreux de son temps tout au long du Coopérathon et même par la suite. Au travers de leurs rencontres à l'extérieur du Coopérathon, le participant No. 2. a assimilé plusieurs concepts qui se sont avérés bénéfiques selon son témoignage, même plus que

les rencontres organisées dans le cadre de la compétition. Le contexte des rencontres est différent, mais nous avons observé que quelques participants ont tous beaucoup apprécié la contribution du mentor pour la croissance du projet, que ces rencontres aient été officielles ou non. On note donc un certain avantage pour les équipes entrepreneuriales qui pourront bénéficier de contacts avec leurs mentors à l'extérieur des heures de compétition pour les raisons énoncées ci-haut.

En fin de compte, la rencontre d'une personne clé qui transmettra des compétences complémentaires et utiles pour faire développer un projet n'est pas garantie pour aucune équipe participante au Coopérathon. Les participants seront exposés à rencontrer différents mentors durant les activités de la compétition, mais sans nécessairement savoir quelle contribution ils pourront offrir à l'équipe entrepreneuriale. Même si une bonne rencontre était faite, cela ne veut pas dire non plus que le mentor en question dédiera du temps supplémentaire à l'extérieur des heures de la compétition pour poursuivre le développement du projet, ce qui rend la tâche assez ardue pour les participants de trouver l'aide ou l'accompagnement nécessaire pour répondre à leurs questions en dehors du contexte du rassemblement. Ce facteur de chance peut jouer un rôle important dans le développement d'un projet et son potentiel de mise en marché pour le futur. Comme nous l'avons observé, les organisateurs de la compétition ne semblent pas non plus mettre la structure ou imposer un suivi avec les mentors en tant que tels pour qu'il s'implique sur le moyen terme avec le développement d'un projet en particulier. Cet aspect du design du Coopérathon est compréhensible vu sa mission, qui vise à stimuler l'émergence d'idées novatrices, quoique le design semble être une faille du point de vue des participants, qui se sentent laissés à eux-mêmes une fois la compétition terminée. Bien que la contribution des mentors soit substantielle et d'une grande valeur lors du Coopérathon, nos entrevues nous ont permis de comprendre le sentiment de solitude pour les participants dans la poursuite du développement de leur projet après que les cinq semaines ne se soient écoulées.

#### **5.2.4 Proposition initiale 2 -Conclusion de la section 5.2 relatives à la présence des mentors**

Pour conclure, nos entrevues nous ont permis de comprendre plus profondément le rôle des mentors durant le Coopérathon, contribuant à apporter certaines nuances sur notre proposition de départ. Effectivement, nous avons tout d'abord mis de l'avant l'importance et la valeur du rôle-conseil et des exercices réflexifs que les mentors offrent aux équipes durant la compétition, ce qui

aide beaucoup pour le développement du projet entrepreneurial. Contrairement à notre réflexion initiale, les mentors utilisent une technique qui semble être beaucoup plus axée sur des exercices réflexifs pour les participants afin de les faire cheminer vers la bonne alternative, tout en leur laissant le pouvoir décisionnel. Au lieu de seulement recevoir des connaissances directement, les participants ont semblé apprécier les conseils et réflexions proposées par les mentors pour soutenir la croissance du projet.

Aussi, nous avons pu conclure que l'expertise des mentors sur place contribue effectivement au partage des connaissances, qui, elles, contribuent au développement des projets entrepreneuriaux. L'organisation de la compétition a réussi avec succès à rassembler un bassin de mentors qui sont très qualifiés et qui possèdent des expertises variées, permettant ainsi à un maximum de participants et d'équipes entrepreneuriales de bénéficier de ces connaissances et les appliquer dans le développement de leurs projets. Nous avons suspecté cette contribution des mentors initialement, alors que le témoignage des participants a permis de confirmer cette complémentarité des connaissances sur place, au bénéfice des participants durant les cinq semaines de compétition.

Enfin, les discussions avec les mentors, les participants et le membre organisateur de l'évènement nous ont permis également d'observer une certaine lacune face à l'accompagnement post-Coopérathon. Dans une optique de pérennité et pour assurer le plus grand impact possible dans la société, nous aurions souhaité voir une structure en place ou la considération d'un suivi d'accompagnement pour supporter les projets à haut potentiel et qui nécessite encore du développement avant d'être mis en marche. Les témoignages ont révélé qu'une telle structure n'existe pas actuellement au Coopérathon, ce qui rend la période suivant la compétition assez difficile pour les équipes entrepreneuriales. Un sentiment d'abandon et d'oubli était assez présent chez les anciens participants et les mentors ne pouvaient que confirmer le manque de constance dans les suivis et la disponibilité des mentors à l'extérieur des heures de compétition et d'activités. Bien que les mentors aient un rôle indéniable dans le développement des projets et dans leur concrétisation, il semble y avoir un manquement en ce qui a trait au suivi des entrepreneurs après les cinq semaines de l'évènement. Les participants auraient grandement apprécié une forme d'aide accentuée, sous forme de mentorat, après leur passage au Coopérathon, avec l'espoir de poursuivre leur projet et de lui donner une chance de matérialisation.

### **5.3 Proposition initiale 3 -Le rôle fondamental du réseau pour accélérer le développement du projet**

*Proposition 3 « Les échanges et le partage de connaissances au sein de la compétition permettent aux acteurs d'augmenter la fréquence des contacts avec des personnes stratégiques et d'améliorer la qualité de leur réseau. Ce développement de leur réseau peut s'avérer crucial pour le succès d'un projet innovateur. »*

Notre troisième et dernière proposition est en lien avec le réseau développé par les participants lors du Coopérathon. En effet, nous sommes d'avis que la participation à un tel événement pour les équipes entrepreneuriales leur sera très bénéfique quant au développement de leur réseau professionnel. Selon nos recherches préliminaires sur les rassemblements temporaires, il est convenu que ce type de rassemblement réunit au même endroit des gens avec plusieurs types d'expertises et qui œuvrent dans des industries connexes, pendant une période donnée. Ce rassemblement fait en sorte que les gens sur place feront de nouvelles connaissances qui pourront potentiellement amener de la valeur au projet entrepreneurial ou pourront faciliter l'atteinte des objectifs de développement de celui-ci (Ramírez-Pasillas, 2010). Ainsi, les participants à un tel événement augmenteront leurs chances de développer des relations d'affaires avec des acteurs qui peuvent leur donner accès à des contacts ou des opportunités qui n'auraient pas pu être obtenues sans y participer. Afin de maximiser les chances de rencontres, les activités au sein de la compétition seront organisées pour faciliter les échanges et les interactions entre les gens sur place, ce qui favorise le développement de relations d'affaires solides et le succès de ces relations. En étant ainsi rassemblé, Ramirez-Pasillas (Ramírez-Pasillas, 2010) nous explique qu'un tel événement réduit drastiquement le coût d'acquisition de contacts stratégiques dans le réseau de l'équipe entrepreneuriale. Ayant des ressources limitées, les jeunes équipes entrepreneuriales bénéficient beaucoup de cette haute concentration de contacts à valeur potentielle qui peut alors être utilisée à leur avantage, et ce, en se joignant à un seul événement. La possibilité de développer un réseau élargi pour une équipe entrepreneuriale contribue à accélérer le développement du projet et les participants savent qu'ils ont tout intérêt à participer.

Aussi, nos recherches initiales nous ont permis de constater que la grande variété de gens qui se retrouvent dans l'écosystème du Coopérathon ouvre les portes aux participants de rencontrer des gens qui se retrouvent à plusieurs endroits dans l'écosystème d'une entreprise, tant verticalement qu'horizontalement (Henn & Bathelt, 2014). Dans ce sens, il est possible, sans toutefois pouvoir le prédire avec assurance, qu'un participant puisse connecter et développer une relation d'affaires avec des fournisseurs, clients, compétiteurs, investisseurs et bien d'autres alliés potentiels pour un projet novateur.

Ainsi, notre proposition supporte les impacts positifs créés par les réseaux des participants qui se joignent à un événement comme le Coopérathon. Dans un objectif de développer un projet novateur et de développer de nouvelles activités économiques, les participants de la compétition devront assurément utiliser leur réseau et le développer le plus possible. Développer des alliances stratégiques et des relations d'affaires avec des acteurs clés d'un secteur en particulier aura assurément un impact sur les chances de succès d'une start-up. Nous verrons ci-bas, avec nos trois constatations, comment les entrevues nous ont permis de nuancer nos propos quant à l'impact d'un événement temporaire sur le réseau des participants.

**Tableau 8 : Illustration des acteurs répondants pour la troisième proposition initiale**

<b>Nombre d'acteurs ayant fait au moins un lien avec la constatation concernée</b>					
<b>Constatations</b>		<b>Participants</b>	<b>Mentors</b>	<b>Organisateur</b>	<b>Expert</b>
<b>3.1</b>	Le réseau professionnel des membres des équipes se développe en termes de nature et de qualité des réseaux, assurant ainsi une certaine pérennité des interactions post-Coopérathon et permettant de supporter le développement de projets innovants.	5	2	1	1
<b>3.2</b>	La crédibilité liée à la participation au Coopérathon permet d'attirer des acteurs clés dans le réseau disponible pour les équipes après la compétition, toujours dans le but de supporter le développement de projets novateurs.	2	1	1	0
<b>3.3</b>	Malgré la proximité physique sur place, on observe un faible niveau d'interaction et d'entraide entre les participants afin de supporter les différents projets et l'innovation.	4	1	1	1

### **5.3.1 Proposition initiale 3 -1<sup>ère</sup> constatation relative l'impact de la qualité des réseaux sur le développement de projets innovants**

*Constatation 3.1 « Le réseau professionnel des membres des équipes se développe en termes de nature et de qualité des réseaux, assurant ainsi une certaine pérennité post-Coopérathon et permettant de supporter le développement des projets innovants. »*

Comme nous l'avions anticipé, les entrevues nous ont confirmé que le réseau des participants se développait bel et bien au courant de la compétition. Nous avons utilisé les termes de nature et de qualité pour quelques raisons qui sont ressorties dans notre analyse. Tout d'abord, le réseau des participants augmente en matière de qualité avec la participation au Coopérathon, car les participants sont exposés à des gens qui peuvent réellement apporter de la valeur au projet et contribuer à son développement pendant et après la compétition. Ensuite, la nature du réseau des participants va se développer également parce que ces participants auront l'opportunité de rencontrer des acteurs exerçant des responsabilités totalement différentes et qui peuvent amener de la valeur sous plusieurs formes différentes à l'équipe. Par exemple, rencontrer un fournisseur qui peut s'avérer un contact clé dans l'approvisionnement pour un projet ou rencontrer un investisseur qui saura ouvrir les bonnes portes pour le supporter financièrement, ont tous deux un potentiel très élevé, tout en étant très différentes comme personnes-ressources. Le participant No. 1 nous explique que sans les contacts qui ont été créés au Coopérathon, le développement de leur projet aurait été beaucoup plus lent et complexe. Il nous mentionne :

*« Faire progresser l'entreprise aurait été beaucoup plus difficile sans les contacts qui ont été établis durant l'évènement et sans les contacts physiques sur place. » - Participant No. 1*

Lors de l'entrevue, le participant No. 1, dont l'entreprise est toujours en activité aujourd'hui, nous expliquait comment son réseau de contacts s'est beaucoup développé avec sa participation à l'évènement. Comme il le mentionne ci-haut, les contacts ont été nécessaires non seulement pour ouvrir les bonnes portes et faciliter le développement pour la commercialisation du projet, mais également pour les conseils qui ont été échangés durant les discussions avec ces nouvelles connexions. On comprend donc directement l'impact sur le réseau des participants en s'inscrivant

à une compétition comme le Coopérathon. Ces impacts positifs sur le réseau des participants auraient été impossibles si l'équipe entrepreneuriale n'avait pas participé à un tel rassemblement temporaire.

De manière similaire, le participant No. 4 nous expliquait durant l'entrevue que la compétition, ayant une bonne réputation dans la communauté locale, rassemble plusieurs personnes de qualités qui sont directement impliquées dans les activités économiques locales. Il nous dit :

*« Avec le Coopérathon, la portée locale était meilleure; c'est-à-dire qu'on avait quand même accès à des gens d'ici et on a parlé à des gens qui étaient plus dans notre domaine. »* - Participant No. 4

Ce commentaire a été récolté lorsque le participant No. 4 faisait allusion à une autre compétition qu'il avait faite avant son passage au Coopérathon, compétition qui réunissait davantage des acteurs financiers internationaux et qui semblait avoir moins de contacts directs dans l'économie locale. Ainsi, lorsque nous faisons allusion à la qualité du réseau, c'est par ce type d'exemple de l'expérience du participant No. 4 que nous comprenons comment le Coopérathon donne accès à des gens directement impliqués dans le secteur d'activités des projets qui sont développés et qui peuvent réellement ajouter de la valeur aux projets inscrits.

Aussi, nous avons noté que les additions de contacts au réseau des participants demeurent pour la plupart après la compétition. Les témoignages des anciens participants nous ont permis de confirmer que les gens rencontrés durant la compétition restaient assez disponibles pour aider les équipes entrepreneuriales et parfois, elles ont même contribué au développement du projet, plusieurs mois après la compétition. Cependant, les connexions faites sur place peuvent différer des rencontres avec des mentors par exemple. Le développement du réseau peut comprendre des rencontres avec des gens qui agiront à titre de personnes contacts ou pour ouvrir certaines opportunités pour l'équipe entrepreneuriale. La disponibilité était plutôt dans le sens d'établir une communication ou un contact, et non dans une optique de mentorat structuré après la compétition. Il est important de faire la distinction entre la disponibilité des gens ajoutés dans le réseau de

contacts durant la compétition et la disponibilité des mentors qui donneront du temps aux équipes à l'extérieur du Coopérathon. Le participant No. 4 nous explique ainsi son expérience :

*« Nous avons eu des relations avantageuses, au niveau du réseau de contact pour avancer, c'était plus ça je pense. Même plusieurs mois après le Coopérathon lui-même, là on a des vrais débouchés (...) Ça quand même été long, mais dès le début ils nous en avaient parlé, mais la connexion s'est faite quelques mois plus tard. »* - Participant No. 4

Dans le contexte de cette affirmation, le participant No. 4 nous expliquait comment certaines connexions qui ont été développées au Coopérathon lui ont servi après la compétition, et ce même quelques mois plus tard. Cela prouve quand même la solidité des relations qui peuvent être développées dans ce rassemblement et l'implication des gens qui se présentent sur place. Cet esprit de communauté qui est créé durant la compétition joue un rôle important dans les rencontres qui seront faites sur place. Les émotions vécues durant la compétition donnent une base commune aux gens qui l'ont vécue et semblent créer un sentiment d'appartenance au Coopérathon, qui se reflète également dans le réseau de contacts créé durant l'événement.

Le mentor No. 2 abonde dans la même direction, quant aux relations qui se poursuivent après la compétition. Il affirme lui aussi qu'il y a bel et bien une poursuite des échanges qui se font avec certaines connexions faites durant le Coopérathon, même après que l'évènement soit terminé. Il nous explique ainsi sa pensée:

*« Mais on reste en contact après le Coopérathon, et (j'aime ça) parce que la relation de confiance se déplace hors du Coopérathon. Les équipes me partagent les bonnes nouvelles même après le Coopérathon et ça, pour moi, c'est (un signe de réussite). (...) Donc si tu parles du réseau, il y a le réseau pendant, mais le réseau ne meurt pas après le Coopérathon. C'est ça qui est génial. Les connexions, elles vivent après et une fois que tu es entré là-dedans, t'es plus à l'écoute. »* - Mentor No. 2

Il faut prendre en considération que le mentor No. 2 était très impliqué dans la compétition et se rendait très disponible pour les équipes, même après le Coopérathon. Il était d'ailleurs un bel



exemple d'implication pour les mentors de l'évènement. Donc, il ne faut pas assumer que c'est identique pour tous les mentors et tous les autres acteurs qui se présentent sur place, même à titre d'observateurs. Ce qui est intéressant dans ce segment sur l'expérience du mentor No. 2, c'est qu'il parle d'une relation de confiance qui se développe durant la compétition et qui permet aux gens ayant participé au Coopérathon de vivre une expérience très particulière qui les lie ensemble, même après que l'évènement soit terminé. Cela renforce l'esprit de communauté, le sentiment d'appartenance à un évènement en particulier et, au bout du compte, l'entraide entre ces personnes.

De plus, lorsque nous avons rencontré l'expert en innovation et en rassemblements temporaires, il semblait soutenir l'importance des liens tissés et des rencontres faites dans le contexte de la compétition. Avec les apprentissages faits durant les cinq semaines de compétition et l'intérêt pour l'innovation qu'on perçoit sur place, notre expert suggère qu'en plus de la qualité des rencontres faites, on retrouve un esprit innovateur qui est transmis aux participants. Cet esprit innovateur peut donc se manifester hors du contexte du Coopérathon et même après la compétition, puisque les relations développées durant l'évènement contribuent à raviver les sentiments partagés durant la participation au Coopérathon. Il nous explique sa pensée comme suit :

*« Le plus important, ça va être d'avoir tissé ces liens-là. Pourquoi je trouve ça aussi important c'est que ça devient des ambassadeurs de l'innovation après ça. Entre eux, ils partagent des éléments, des idéologies similaires et des années plus tard, c'est comme si le réseau va leur permettre d'aller générer d'autres idées. Donc ça ne sera pas nécessairement non plus sur l'idée initiale dans la compétition. » - Expert*

Durant la discussion, l'expert expliquait qu'à titre d'observateur, il avait remarqué que plusieurs belles choses pouvaient ressortir des connexions faites durant l'évènement. Parfois, c'étaient plutôt des opportunités offertes par des membres du réseau et à d'autres moments, c'était carrément d'anciens participants, avec leur désir d'innovation qui a été entretenu et stimulé durant le Coopérathon, qui se réunissaient pour lancer d'autres projets novateurs pouvant contribuer à la communauté.

Ainsi, les relations développées durant le Coopérathon peuvent amener plusieurs bienfaits dans les réseaux respectifs des participants. Nous avons pu constater que la qualité du réseau, avec la rencontre d'acteurs clés directement impliqués dans l'industrie d'une équipe en particulier, devenait meilleure, une fois la compétition terminée, en raison des rencontres faites sur place. Aussi, la nature des connexions faites semble avoir été bonifiée également, selon nos entrevues, avec la grande diversité des gens qui se retrouvent sur place et qui sont prêts à s'investir pour tenter d'aider de jeunes entrepreneurs et leurs projets innovants. La compétition a donc certainement eu un impact positif sur une majorité des gens qui s'y sont inscrits. L'expérience du Coopérathon, avec ses apprentissages, les émotions vécues et les interactions que l'événement génère, semble avoir eu un impact également sur le type de relations qui s'y sont développées. Le fait que les gens nouvellement rencontrés aient partagé des moments intenses ensemble au cours des cinq semaines de compétition renforce la relation et semble également avoir un impact positif sur sa pérennité. C'est grâce à nos entrevues que nous avons pu approfondir notre compréhension des relations développées et des impacts sur le réseau des participants lors de la compétition.

### **5.3.2 Proposition initiale 3 -2<sup>ième</sup> constatation relative à la crédibilité de l'événement pour attirer des acteurs clés et supporter le développement des projets**

*Constatation 3.2 « La crédibilité liée à la participation au Coopérathon permet d'attirer des acteurs clés dans le réseau des équipes après la compétition, toujours dans le but de supporter le développement du projet innovateur. »*

Notre deuxième constatation met en lumière la crédibilité que le Coopérathon apporte aux équipes participantes, en attirant des acteurs clés dans le réseau de l'événement et se poursuivant par la suite lors de rencontres stratégiques. La réputation du Coopérathon est indéniable dans l'écosystème entrepreneurial à Montréal et ailleurs, et fait en sorte que les anciens participants bénéficient d'une certaine crédibilité, après avoir participé aux cinq semaines de compétition. La formule du Coopérathon, dont nous avons parlé plus haut dans cette analyse, donne un très bon bagage aux équipes participantes et leur permet de faire progresser leurs projets d'une manière structurée et encadrée par des experts du milieu. Les jeunes équipes entrepreneuriales apprennent énormément sur les méthodes efficaces pour mettre en marche une idée novatrice dans le système économique actuel, ainsi que plusieurs outils de mesure et de validation de marché, ce qui

augmente la qualité des projets sortants de cette compétition. Aussi, le Coopérathon rassemble des acteurs clés du milieu qui peuvent sérieusement contribuer au développement des idées sur place et augmenter les chances de matérialisation, une fois le projet innovateur sorti de la compétition. L'écosystème entrepreneurial et les autres compétitions et incubateurs de la région savent que le Coopérathon est une compétition d'innovation de qualité et qui contribue réellement aux projets qui y sont inscrits.

Cette réputation dans la communauté entrepreneuriale est importante pour les participants qui bénéficient d'une bonne crédibilité après avoir passé au travers des cinq semaines avec leurs équipes. Les équipes sortantes du Coopérathon sont majoritairement à la recherche de financement et d'accompagnement pour poursuivre leur développement, ce qui les amènent parfois à participer à d'autres compétitions par la suite ou à chercher à rencontrer des acteurs clés de l'industrie. Ainsi, la crédibilité qu'une participation au Coopérathon offre à une équipe entrepreneuriale est importante pour la suite des événements. Le participant No. 3 nous explique comment cette notoriété lui a permis de faire progresser son projet :

*« Notre participation (et surtout nos prix gagnés) nous ont donné accès aux gros meetings et de rencontrer des gens bien placés pour faire avancer le projet (...). » -Participant No. 3*

Avec son témoignage, on comprend que le participant No. 3 reconnaît que sa participation au Coopérathon lui a donné une certaine réputation dans le monde local des start-ups. Il est conscient aussi que les prix qui ont été remportés durant la compétition ont créé de la publicité pour l'équipe et le projet et que la participation en soi a été utile pour faire parler d'eux également. Assez pour que certains acteurs clés de leur domaine d'activité veuillent les rencontrer et discuter du projet. Ce genre de rencontres ne garantit pas le succès d'un projet en tant que tel, mais ses chances de succès sont beaucoup augmentées en ayant accès à un réseau de personnes bien positionnées dans l'écosystème qui peuvent contribuer à la commercialisation du projet. Ces rencontres et cette réputation n'auraient probablement pas été possibles sans avoir participé au Coopérathon, ce qui démontre un impact direct sur le réseau et la crédibilité des participants à la suite de la participation à la compétition. Le participant No. 5 abonde dans la même direction. Même si les équipes des

participants No. 3 et No. 5 étaient dans des cohortes différentes, le résultat semble le même par rapport à la notoriété reçue après la participation. Il nous dit :

*« Le fait qu'on a gagné les prix, du moment où on a gagné cette première compétition, ça nous a ouvert des portes sur l'écosystème entrepreneurial montréalais. On avait de la crédibilité et ça nous a permis d'aller chercher d'autres bourses et subventions et tout ça. »* - Participant No. 5

On voit, par cette citation, que la participation au Coopérathon a mené directement à des impacts positifs pour l'équipe en question. Les impacts positifs peuvent se manifester de différentes manières pour les équipes participantes, que ce soit par des rencontres stratégiques, l'accessibilité à des subventions ou du financement additionnel ou même une visibilité accrue pour le projet et l'équipe entrepreneuriale. Il semble clair qu'une participation et une bonne performance du projet apportent une crédibilité qui aidera les participants dans leur quête de mise en marché de leur projet.

De plus, nous avons remarqué, par nos entrevues, que les bons projets à haut potentiel qui graduent du Coopérathon contribuent à la bonne réputation de la compétition. L'organisateur avec qui nous avons discuté nous a informés que plusieurs autres compétitions et incubateurs étaient satisfaits du travail du Coopérathon, car les projets sortants de la compétition étudiée avaient d'excellentes bases pour entrer, par la suite, dans un incubateur encadrant des projets plus avancés. Avec les nombreux exercices de validation de marché fait au cours du Coopérathon, les outils d'analyse et de développement offerts, ainsi que les conseils des mentors qualifiés sur place, les projets entrant dans des compétitions plus avancées que le Coopérathon ont déjà la ligne directrice établie pour leur croissance et semblent avoir déjà validé plusieurs des étapes qui justifient le potentiel de croissance du projet. L'organisateur nous explique les impacts pour le Coopérathon ainsi :

*« Nous, on a alimenté plein d'incubateurs à Montréal, ils étaient super contents parce que, tout d'un coup, leurs candidats étaient (des équipes entrepreneuriales au niveau embryonnaire). Mais, ils avaient déjà passé par le Coopérathon, ils avaient déjà fait plusieurs idéations: "j'ai réfuté plusieurs idées, j'ai testé auprès d'un certain public, j'ai fait une dizaine d'entrevues, etc." »* -

Organisateur

L'organisateur nous expliquait qu'il avait reçu de bons commentaires d'organisateur d'autres rassemblements temporaires à Montréal, tels des incubateurs et accélérateurs, suite à l'inscription d'équipes ayant précédemment participé au Coopérathon. Cela démontre que la formule d'organisation des activités et des apprentissages semble réellement aider les équipes qui s'y inscrivent en donnant des bases solides pour la croissance. Cette citation démontre que non seulement les participants bénéficient de la réputation de la compétition, mais le Coopérathon lui-même développe sa propre notoriété dans l'écosystème local.

En somme, nos interactions avec les acteurs impliqués dans le Coopérathon nous ont permis de comprendre que le réseau des participants pouvait bel et bien se développer en termes de nature et de qualité, mais également de bénéficier d'opportunités supplémentaires, une fois à l'extérieur de la compétition. Ces opportunités, liées à la crédibilité perçue d'une équipe graduant du Coopérathon, amènent sans doute des impacts positifs aux projets qui poursuivent leur développement après la compétition et facilitent la croissance pour les équipes entrepreneuriales. Cette nuance dans notre proposition initiale 3, en lien avec le réseau des participants, est importante puisqu'elle confirme que le Coopérathon génère tout de même une influence positive sur les projets après qu'une cohorte soit terminée, avec pour intérêt de poursuivre la croissance de projets novateurs qui peuvent créer de nouvelles activités économiques.

### **5.3.3 Proposition initiale 3 -3<sup>ième</sup> constatation relative au faible niveau d'entraide entre les participants**

*Constatation 3.3 « Malgré la proximité physique sur place, on observe un faible niveau d'interaction et d'entraide entre les participants pour supporter les différents projets et l'innovation. »*

Notre troisième et dernière constatation pour la proposition 3, en lien avec le réseau des participants, touche l'entraide et la collaboration observée sur place durant la compétition. Nos deux premières constatations relatives à cette proposition étalaient les impacts positifs que la participation au Coopérathon a eus sur le réseau des participants. Avec les nombreuses personnes qualifiées et intéressées à soutenir l'innovation qui se rassemblent durant le Coopérathon, les

rencontres possibles avec des acteurs clés sont très nombreuses et nous avons vu comment le réseau des participants est bonifié suite à leur participation à l'événement. Aussi, la revue littéraire nous a démontré que le fait de rassembler des personnes physiquement dans un même endroit contribue aux interactions et au transfert de connaissances (Plum & Hassink, 2011; Richardson, 2013). Donc, comme le Coopérathon est une compétition d'innovation qui cherche à résoudre des défis sociaux en facilitant l'émergence et le développement d'idées nouvelles, les interactions sur place et l'entraide entre les participants sont des éléments clés pour le succès de l'évènement. Ainsi, nous aurions initialement cru, en raison de la structure de l'évènement et de son intention de collaboration, que l'entraide entre les participants sur place et la collaboration entre les équipes entrepreneuriales aurait été très présente. Dans les faits, les témoignages sur les expériences des anciens participants nous ont permis d'ajuster nos suppositions de départ quant à l'entraide entre les équipes.

Comme nous l'avons constaté avec notre analyse plus haut, les interactions entre les parties prenantes sont présentes sur place. Les interactions de valeurs se déroulent plutôt entre les participants et les mentors présents ou tout autre acteur qui peut s'avérer utile à l'avancement du projet, comme un expert d'une industrie en particulier, des financiers ou d'autres entrepreneurs ayant déjà expérimenté le stade de développement d'un projet par exemple. Cependant, peu de participants ont rapporté avoir eu des interactions amenant de la valeur à leur projet avec d'autres participants. Les interactions entre participants étaient plutôt informelles durant des séances de réseautage ou au moment des présentations où plusieurs équipes étaient réunies. Les participants s'intéressaient aux autres projets qui étaient présentés, soit par instinct compétitif, par exemple pour d'autres projets qui s'attaquaient à un même défi, ou par courtoisie et intérêt de discussion avec une autre équipe. Rarement, les participants ont exprimé avoir échangé, partagé ou interagi dans un but réel de rendre meilleur le projet d'une autre équipe. Le participant No. 2 nous explique comment il a perçu les échanges entre les participants sur place.

*« (...) lors des activités à l'intérieur du Coopérathon, les équipes n'interagissaient pas beaucoup ensemble. C'était plus du travail intraéquipe, sans aller valider ou observer ce que les autres équipes faisaient pour tenter de s'approprier des nouvelles techniques, idées ou autre. »* -

Participant No. 2

Ainsi, malgré le fait que la compétition rassemble plusieurs jeunes équipes travaillant sur des projets émergents, plusieurs anciens participants n'ont pas nécessairement observé d'interactions outre qu'en surface avec les autres participants. Même si, basé sur les théories du partage de connaissances, les participants bénéficieraient de partager et de consulter les autres équipes par rapport à leurs idées et leurs projets, il ne semble pas réellement y avoir de collaboration sur place entre les participants. Nous aurions cru que le partage d'opinions sur les décisions d'une équipe entrepreneuriale et en lien avec la direction choisie pour la croissance aurait pu être bénéfique pour plusieurs personnes impliquées, mais la réalité est que les échanges entre les équipes sont assez rares. Aussi, on ressent l'esprit compétitif des participants sur place qui ne veulent pas trop partager de bonnes idées avec des équipes qui pourraient gagner un prix à leur place. Malgré les bonnes intentions derrière le Coopérathon pour favoriser l'entraide et la résolution de défis sociaux, la finalité de l'évènement est une compétition qui mène à des prix pour les meilleurs projets seulement. Dans un monde de *start-ups* où les ressources sont limitées et où le financement peut être difficile à obtenir, on voit vraiment l'instinct compétitif qui ressort chez les membres des équipes. Le mentor No. 3 nous explique sa vision de cette dynamique durant la compétition :

*« L'idée du collectif et du travail en commun pour des buts sociaux est plutôt dominée par l'intérêt individuel des équipes participantes. »* - Mentor No. 3

Comme mentionné plus haut, les mentors agissent à titre de rôle-conseil et réflexif et interagissent beaucoup avec les équipes pour les faire progresser tout au long de la compétition. Ils ont effectivement remarqué que l'esprit compétitif et les intérêts individuels des participants sont priorisés plus que l'entraide et l'impact global des idées qui ressortent de l'évènement. La quête du succès et des récompenses financières et sociales est trop importante chez les participants pour qu'ils décident de partager une grande portion d'informations de valeur avec les autres équipes sur place. Donc, la mission et l'intention du Coopérathon sur papier ne se matérialisent pas comme on aurait pu l'imaginer en réalité sur le terrain. D'ailleurs, l'organisateur avec qui nous avons discuté est conscient que le message ou l'intention pourrait être à clarifier, autant à l'interne qu'à l'externe. Il nous explique ainsi :

*« C'est vrai qu'au niveau du message, il faudrait ajuster pour dire que c'est pas parce que c'est un Coopérathon que tout le monde s'aime et va se partager les idées et que ça va être une transparence complète. (...) C'est avant tout un esprit collégial, mais ça reste une compétition parce que la vie est une compétition. » - Organisateur*

Nous avons l'impression que même le nom de la compétition, le Coopérathon, peut insinuer un esprit collaboratif et d'entraide entre les différentes équipes sur place pour venir maximiser la qualité des projets qui vont sortir de la compétition. Cependant, la plupart des gens qui y participant réalisent que l'esprit de compétition ressort davantage et que les équipes batailleront pour présenter le meilleur projet et récolter les honneurs en fin de parcours. Une compétition entre les équipes n'est pas mal en soi; souvent cette dynamique motivera les équipes à travailler plus fort qu'elles ne l'auraient fait, s'il n'y avait pas eu les prix en jeu, et peut faire en sorte que des projets de plus grandes qualités et mieux développés émergent de la compétition. Cependant, il ne faudrait pas qu'un esprit trop compétitif agisse au détriment des impacts positifs que certains projets pourraient avoir à l'extérieur de la compétition pour répondre à des défis sociaux et rendre meilleure la communauté autour du Coopérathon.

D'ailleurs, notre expert en événements temporaires et en innovation nous explique qu'outre le message exprimé par la compétition en tant que telle, le design et l'organisation de ses activités durant les cinq semaines de compétition a un grand impact sur l'entraide et la dynamique entre les équipes sur place. Il nous explique sa vision comme suit :

*« Donc si tu ne fais jamais en sorte que les équipes, par design, se mettent ensemble pour parler et échanger, elles ne vont pas le faire naturellement, c'est normal. » - Expert*

Ainsi, avec son expertise sur les autres compétitions d'innovation, les incubateurs et accélérateurs qu'il a observés, on comprend que la structure de l'évènement même influencera certainement les interactions entre les équipes sur place. Que ce soit par rapport au message envoyé qui devrait être modifié ou la structure qui devrait favoriser davantage l'entraide entre les équipes, il serait important de veiller à un équilibre entre une compétition saine et qui stimule la croissance des



projets sur place et l'entraide entre les équipes, qui permettrait de bénéficier de toute l'intelligence rassemblée sur place, qui a soif d'innovation et d'avoir un impact positif sur la société.

#### **5.3.4 Proposition initiale 3 -Conclusion de la section 5.3 sur le rôle fondamental du réseau durant la compétition**

En guise de conclusion à l'analyse de cette troisième et dernière proposition, nous avons encore une fois apporté plusieurs nuances à notre position initiale en lien avec notre proposition sur l'impact de la compétition sur les réseaux des participants. Tout d'abord, le rassemblement d'acteurs clés et d'intérêts au même endroit pendant une période donnée augmente les possibilités pour les participants de rencontrer des gens qui pourraient s'avérer très utiles pour le développement de leur projet et ainsi développer des relations d'affaires avec eux. Le résultat est que le réseau des participants se développe bel et bien en qualité et en nature en raison des multiples rencontres qui peuvent être faites durant la compétition et qui peuvent amener de la valeur aux membres de l'équipe. Tous les acteurs rencontrés se sont entendus pour dire que la compétition avait un impact bénéfique sur le réseau de tout le monde, autant les participants que les mentors et observateurs. Également, nous avons constaté que ces liens perduraient même une fois la compétition finie et les personnes concernées pouvaient bénéficier de ces nouvelles rencontres, autant au niveau personnel, que pour leur projet. Cette pérennité dans les relations d'affaires est souhaitable pour le succès du projet et pour permettre aux gens passionnés par l'innovation et l'entrepreneuriat d'exploiter des opportunités dans leurs réseaux respectifs à l'extérieur du Coopérathon même.

Ensuite, les témoignages nous ont démontré qu'une reconnaissance était faite pour les anciennes équipes ayant participé au Coopérathon et que cette reconnaissance facilitait, d'une certaine manière, le parcours des diplômés après la compétition. La crédibilité, suivant la participation au Coopérathon pour les participants, leur permettait entre autres de poursuivre le développement de leur projet en accédant plus facilement à des incubateurs ou accélérateurs après la compétition, de rencontrer des personnes clés pour contribuer à la croissance ou même de sécuriser du financement additionnel par exemple. Le réseau des anciens participants s'est grandement développé avec la compétition et la notoriété d'une équipe graduée permettait de solidifier ces relations professionnelles.

Enfin, dans notre analyse du réseau et des relations entre les acteurs sur place, nous avons réalisé qu'outrent les échanges informels pour développer des connexions hors de la compétition, les participants ne s'entraidaient pas nécessairement entre eux durant l'évènement. Même si on fait allusion à la coopération dans le nom Coopérathon, on remarque que l'esprit compétitif des gens sur place domine le partage et la transparence entre les acteurs présents. Les gens recensés ont tous souligné qu'il y avait peu de partage d'idées entre les différentes équipes et très peu d'entre elles travaillaient ensemble pour contribuer à l'amélioration d'un projet ou partager une méthode qui pourrait être efficace chez des compétiteurs. La recherche devrait être poussée plus loin pour valider si cette absence d'entraide ou de collaboration joue au détriment des impacts sociaux et du succès des projets à l'extérieur de la compétition. Toutefois, il est important d'avoir un équilibre entre une compétition qui pousse les participants à livrer le meilleur d'eux-mêmes et un esprit de collaboration qui fait bénéficier du grand bassin de connaissances, d'initiatives et d'engouement sur place. Les entrevues se sont avérées très riches en contenu pour nous permettre de nuancer nos propos et d'approfondir notre compréhension de la dynamique sur place.

## **6. SOMMAIRE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Pour conclure cette analyse, nous avons utilisé les connaissances récoltées durant la revue de la littérature sur des thèmes connexes à notre sujet de recherche afin de comprendre la dynamique des relations dans les compétitions d'innovations et les rassemblements temporaires dans le but de créer de nouvelles activités économiques. Par la suite, nous avons discuté avec plusieurs acteurs impliqués dans le processus pour comprendre comment se déroulait la compétition en réalité et avons approfondi notre compréhension de l'évènement et de la perception des différents acteurs y ayant participé. Ainsi, grâce à ces entrevues riches en contenu, nous avons pu nuancer nos propos quant à nos propositions de départ qui touchaient la structure de l'évènement et ses enseignements, l'implication des mentors sur place et, finalement, l'impact de la compétition sur le réseau de contacts des participants. Nous avons pu comprendre et expliquer en détail les facteurs sous-jacents à nos propositions, qui démontraient une réalité différente de celle que nous avions imaginée précédemment.

Donc, nous avons beaucoup accentué notre compréhension de l'évènement, grâce aux entrevues et notre analyse des révélations des anciens participants et des membres impliqués dans le Coopérathon. Avec les nuances apportées à nos propositions de départ, nous pouvons maintenant faire quelques recommandations au Coopérathon, basées sur les sujets de cette recherche. Notre objectif de départ avec cette recherche était de comprendre comment le Coopérathon accompagne et encadre le développement d'équipes entrepreneuriales dans un but de créer de nouvelles activités économiques. Pour les recommandations, nous nous sommes basés sur les points qui semblaient causer un frein aux participants lors de la compétition ou qui revenaient comme pouvant être améliorés. Aussi, nous avons conservé en tête les objectifs que tente d'atteindre le Coopérathon et l'essence derrière une telle compétition d'innovation. On rappelle que la mission au sens large du Coopérathon est de faire émerger des idées novatrices qui s'attaquent à des défis sociaux dans le but d'avoir un impact positif sur la communauté et sur les activités économiques de la région. Ainsi, nous nous sommes basés sur les témoignages des gens impliqués et notre analyse, en considérant d'autres recherches sur les concepts de cette recherche, pour formuler trois recommandations au Coopérathon afin de tenter d'augmenter le taux de succès des projets participants et, éventuellement, l'impact social et le développement d'activités économiques. Nous sommes, bien évidemment, conscients que le Coopérathon est une compétition très complexe à organiser et qui rassemble plusieurs intervenants, faisant en sorte que l'évènement peut toujours être amélioré dans son organisation, ses activités et son rôle dans l'accompagnement des équipes participantes. Nos recommandations tenteront de faire un premier pas vers cette amélioration, mais ne sont toutefois pas les seules et uniques choses qui peuvent rendre encore meilleure cette compétition d'innovation. Aussi, l'implantation de ces recommandations n'est pas nécessairement étalée dans le temps. Les organisateurs, mentors et autres membres impliqués dans le déroulement du Coopérathon sauront comment insérer ces recommandations dans l'éventail d'activités actuellement au programme d'une cohorte. En soi, ces recommandations visent à souligner des points importants qui sont ressortis avec notre analyse et qui, nous le croyons, pourraient aider à améliorer l'expérience de tous pour les années à venir.

## **6.1 Recommandation 1 – Modification de la structure d’accompagnement post-Coopérathon**

Pour débiter, la première recommandation est en lien avec la structure de l’évènement. Plus haut, nous avons mentionné que la structure de l’évènement était une des forces du Coopérathon et que les participants bénéficiaient beaucoup de ce cheminement qui se traduisait dans le développement du projet. Cependant, nos entrevues nous ont permis de comprendre que la structure d’encadrement ne semblait pas se poursuivre une fois la compétition terminée, sauf pour certains prix gagnés qui, dans certains cas, pouvaient offrir de l’accompagnement pour les équipes à travers les compagnies partenaires. Certains argumenteront que la structure et les suivis se terminent justement parce que la compétition prend fin aussi. Cette affirmation fait beaucoup de sens étant donné que le Coopérathon ne pourra pas accompagner tous les projets participants jusqu’à leur mise en marché et que les entrepreneurs devront démontrer un minimum d'autonomie et de persévérance pour faire percer leur idée dans l'économie régionale. Cependant, les anciens participants ont presque tous ressenti un sentiment d'abandon après que la compétition ait pris fin et que les mentors et accompagnateurs aient accompli leur travail durant la cohorte. Ce sentiment démontre selon nous un manque à combler pour faciliter la transition vers la prochaine étape des différentes équipes. Il a été mentionné durant les entrevues que même les projets gagnants de certains prix soient tout de même trop peu développés pour faire le saut directement dans un incubateur ou accélérateur après le Coopérathon.

Aussi, cette compétition d'innovation s'attaque à des défis sociaux et tente de stimuler les activités économiques d'une région à travers l'innovation et la création de nouvelles activités économiques. Nous sommes donc portés à penser que l'objectif d'une telle compétition serait axé sur l'impact socio-économique des projets innovateurs sortants de celle-ci et qu'un maximum de projets à succès devraient être soutenus pour leur développement vers leur commercialisation. Pourtant, les entrevues nous ont permis de comprendre que la compétition s'oriente plutôt pour maximiser l'émergence d'idées qui sont à l'origine de projets innovants, mais sans toutefois avoir comme intérêt primaire la réalisation et la mise en marché de telles idées. Certains mentors ont également mentionné que l'accompagnement, une fois le Coopérathon terminé, pourrait être amélioré pour aider d'autant plus les équipes à poursuivre le développement de leur projet, du moins pour une transition vers une autre structure d’encadrement temporaire comme un incubateur ou un

accélérateur. C'est pourquoi nous trouvons qu'il s'agit d'un changement important que le Coopérathon pourrait faire à sa structure vers la fin de sa compétition.

Nous sommes donc d'avis qu'il faut adresser cette transition à la fin du Coopérathon, dans un but d'avoir le plus de projets possible qui sont assez développés pour éventuellement percer le marché commercial et avoir un plus grand impact socio-économique, après avoir participé à la compétition. Ainsi, pour faire le pont entre la fin du Coopérathon et d'autres compétitions d'accompagnement plus développées, il faut réfléchir aux différentes options disponibles pour faciliter la transition. Lors de notre entrevue, l'organisateur nous a mentionné la volonté de l'équipe de direction du Coopérathon de ne pas se dénaturer de sa mission, qui se concentre sur l'émergence d'idées novatrices. Donc, il faut considérer peut-être un changement de structure au niveau du Coopérathon, mais aussi regarder les possibilités d'inclure un partenaire qui pourrait contribuer à cette phase de la compétition.

Nous proposons donc deux options principales pour pallier à cette absence de transition pour les équipes entrepreneuriales sortantes du Coopérathon. D'abord, le Coopérathon pourrait modifier sa structure et étendre une forme d'encadrement lorsqu'une cohorte est terminée. Un plus grand bassin de mentors serait nécessaire afin de dédier une partie de ceux-ci à l'accompagnement des projets gradués de la compétition pour une certaine période. Tout en conservant la diversité et l'expertise des mentors, ceux-ci pourraient décider de s'engager seulement durant la compétition, après celle-ci, ou les deux. De cette manière, le Coopérathon peut étendre sa formule à succès dans l'encadrement post-compétition et bénéficier des apprentissages faits lors des cinq semaines pour poursuivre le développement dans la phase suivante. Une autre possibilité, à l'interne cette fois-ci, pourrait être que Desjardins investisse plus de ressources dans le Coopérathon afin d'organiser un *bootcamp* ou programme de transition pour les meilleurs projets gradués. Ces projets à forts potentiels seraient donc encadrés davantage pour leur permettre de transiter vers le programme de « Startup en résidence » (accélérateur de Desjardins) ou un autre accélérateur à l'externe.

Ensuite, une deuxième option pourrait être d'intégrer un partenaire externe, spécialisé dans l'accompagnement de *startups*, pour s'occuper des meilleurs projets gradués. Ce partenaire viendrait accompagner les équipes dans le besoin pour leur transition vers leur prochaine phase de

développement et pourrait agir aussi comme personne-ressource pour orienter les projets vers d'autres compétitions de startups ou des ressources pour contribuer au développement comme des subventions ou programmes gouvernementaux. Cette option permettrait au Coopérathon de se concentrer sur sa mission principale, soit celle de faire émerger des idées novatrices qui s'attaquent à des problèmes socio-économiques. Aussi, cela permettrait au Coopérathon de continuer le succès de la compétition avec sensiblement les mêmes ressources qu'actuellement. Cependant, les équipes devraient s'adapter à une nouvelle philosophie d'accompagnement avec de nouveaux mentors, différents de ceux de la compétition, ce qui pourrait réduire l'efficacité de l'intention derrière cette recommandation.

Enfin, une dernière option qui pourrait être développée en parallèle serait de créer une communauté d'anciens participants et mentors beaucoup plus engagée qu'actuellement. Le sentiment d'appartenance à une telle compétition peut s'avérer très fort et les équipes graduées pourraient définitivement bénéficier de l'expérience et de la rétroaction des anciens participants qui sont toujours ou non en affaires avec leurs projets. En organisant des rencontres et des activités avec les anciens participants et les équipes nouvellement graduées, un esprit de communauté pourrait être créé et ces équipes sortantes pourraient bénéficier de l'expérience des participants de cohortes précédentes. Bien qu'il ne s'agisse pas de mentorat directement, ces échanges entre des gens ayant vécu des expériences similaires, mais à la fois totalement différentes pourraient contribuer au développement de ces projets vers la prochaine étape de développement.

Finalement, nous avons remarqué qu'il y a une lacune au niveau de l'implication et du financement pour la conversion d'idées. Ainsi, si on tente de faire une meilleure transition entre la fin du Coopérathon et la prochaine étape pour un projet vers sa mise en marché, nous pourrions améliorer l'impact que les idées sortant du Coopérathon ont sur notre société. D'autres options sont possibles pour ce problème, mais voilà notre opinion en lien avec notre première recommandation.

## **6.2 Recommandation 2 – Changement dans la relation avec les compagnies partenaires**

Par la suite, notre deuxième recommandation concerne le rôle des partenaires dans la compétition. À titre de rappel, le Coopérathon fait affaire avec des compagnies québécoises qui lancent des défis socio-économiques à résoudre par les équipes participantes et leurs projets. Ensuite, ces

compagnies partenaires participent à l'évaluation des projets s'étant attaqués à leurs défis pour remettre un prix à l'équipe gagnante. Ce prix contient plusieurs aspects comme une récompense monétaire, mais aussi des séances de mentorat offertes pour les équipes et de la facilitation pour contribuer au développement économique de l'équipe. Les résultats d'entrevues ont démontré qu'en réalité, ce ne sont pas tous les éléments inclus dans les prix qui sont offerts aux équipes gagnantes et lorsqu'ils le sont, la matérialisation de ces récompenses n'est pas toujours optimale. Aussi, nous avons ressenti un blocage au niveau des échanges entre certaines équipes gagnantes et les partenaires, tout comme un certain manque d'engagement de ceux-ci, selon le témoignage des anciens participants. Plusieurs raisons expliquent pourquoi ce qui semble poser problème est plutôt les interactions entre les deux parties.

Les entrevues nous ont démontré qu'il existe souvent une cassure entre les cultures et la vision des deux entités qui doivent interagir ensemble. L'équipe entrepreneuriale a besoin d'encadrement suivant la compétition et c'est au partenaire que revient cette tâche; tâche qui est souvent bien loin de son terrain d'expertise. Simplement par son champ d'activités, l'ampleur de l'entreprise et les processus en place, il y a une asymétrie entre les deux entités qui doivent travailler ensemble pour contribuer au développement du projet. Ces différences peuvent amener des frictions et un désintéressement des deux côtés. La différence de mentalité entre une jeune startup et un gros joueur établi dans une industrie paralyse les échanges et rend la contribution mutuelle beaucoup plus difficile. Les entrevues ont démontré également que les partenaires peuvent démontrer un certain manque d'engagement au niveau de leur implication avec les équipes gagnantes de leur prix. L'impression que nous avons eue, suite aux multiples témoignages, est que ces partenaires veulent bénéficier de la vitrine, en se liant avec une compétition comme le Coopérathon, mais certains tenteront de diminuer leur implication lorsque vient le temps de transiger directement avec les équipes entrepreneuriales. Malheureusement, les prix vont souvent se traduire par une valeur monétaire sans que le mentorat et la facilitation aient été obtenus par les équipes graduées. Comme mentionné plus haut, il est important que les équipes entrepreneuriales démontrent de l'initiative pour entrer en contact avec le partenaire et aller chercher l'ensemble du prix gagné, mais cette initiative doit également venir des deux parties.

Ainsi, ces quelques points liés à la livraison des prix promis par les entreprises affectent l'accompagnement des équipes après la compétition et les chances de succès des projets dans leur commercialisation. Cette recommandation cible le rôle et l'implication des partenaires dans le Coopérathon, mais se rallie aussi à l'accompagnement des projets une fois la compétition terminée, comme discuté dans la première recommandation. Nous conservons toujours l'objectif en tête de maximiser la qualité des projets qui sortent du Coopérathon et qui pourront avoir un impact positif sur la société et son économie. Le fait que les partenaires jugent les différentes équipes qui s'attaquent à leur défi socio-économique crée de la confusion chez les équipes. En fait, les équipes entrepreneuriales ne comprennent pas pourquoi un tel partenaire, qui influence le plus haut prix donné à un projet qui vise par ailleurs à régler un problème lancé par lui, ne démontre pas plus d'intérêt envers l'équipe gagnante une fois la compétition terminée.

Donc, pour tenter de changer cette perception des équipes après la compétition et pour améliorer l'impact positif dans la collaboration entre les entreprises partenaires et les projets gradués, nous avons quelques propositions pour modifier le rôle des partenaires dans la compétition. Tout d'abord, il est primordial qu'une discussion ait lieu entre les partenaires et le comité organisateur du Coopérathon. Le Coopérathon doit établir les faits et sonder lesquels de ses partenaires ont réellement les ressources disponibles, la flexibilité nécessaire et un réel potentiel pour accompagner les équipes dans leur développement après la compétition. De cette manière, il sera plus simple et transparent pour revoir la structure des prix offerts aux équipes gagnantes.

Ensuite, il y a deux réelles options pour tenter d'améliorer la contribution des partenaires, toujours dans un objectif de développement et d'impacts socio-économiques. D'abord, si la première recommandation est mise en place avec un groupe de mentors dédiés à l'accompagnement post-compétition, les partenaires pourront revoir le contenu de leurs prix offerts aux gagnants. Ces partenaires pourront réorienter l'impact de leur prix en offrant une contribution monétaire plus grande, mais aussi pour se concentrer sur un partage de leur expertise d'une industrie en particulier et leur réseau de contacts dans cette même industrie. Avec des mentors dédiés aux équipes pour une période suivant la compétition, une contribution monétaire plus grande et des rencontres axées sur le développement des affaires et le réseau de contacts des projets, nous croyons que les



partenaires pourraient avoir un plus grand impact sur la réussite des projets sortants du Coopérathon.

Enfin, si le statu quo est conservé par rapport à l'accompagnement des équipes graduées, il faudrait modifier tout de même la manière dont la portion "accompagnement" du prix est offerte, car, comme nous l'avons constaté, il semble y avoir un blocage du côté des deux entités. Nous sommes d'avis que si les partenaires continuent d'offrir de l'accompagnement dans leur prix, il faudrait mandater une personne-ressource du côté du Coopérathon qui s'assure que les partenaires offrent bel et bien cette partie du prix et aussi, pour aider à appliquer les apprentissages chez les équipes entrepreneuriales. Cette personne-ressource, qui pourrait temporairement substituer le bassin de mentors post-Coopérathon en cas de ressources limitées, pourrait également rediriger les équipes qui recherchent un accompagnement plus précis ou même les orienter vers les ressources et autres compétitions nécessaires pour eux. Comme nous l'avons mentionné plus haut, il semble qu'il y a vraiment place à l'amélioration dans le rôle et l'implication des partenaires sur place et nous croyons que c'est absolument nécessaire d'adresser cet aspect de la compétition. Que ce soit par nos suggestions ou par d'autres développées par le comité organisateur du Coopérathon, nous croyons qu'il est nécessaire de toucher à ce point pour améliorer le taux de succès des projets sortants et l'impact qu'ils pourront avoir dans la société.

### **6.3 Recommandation 3 – Inclusion d'activités favorisant la collaboration**

Durant la revue littéraire, nous avons souligné l'importance du partage de connaissances entre les gens sur place dans un événement temporaire afin d'améliorer la situation de chacun et pour contribuer à l'émergence de nouvelles activités économiques. Bien que le Coopérathon applique ce concept jusqu'à un certain point, nous croyons qu'il est possible pour cette compétition d'augmenter les échanges sur place afin de maximiser l'impact de ce rassemblement. Notre troisième et dernière recommandation se base sur une citation de notre expert en événements temporaires et innovation et sur notre analyse des entrevues. En lien avec la collaboration entre les participants sur place, notre expert ne semblait pas surpris que les gens ne s'entraident pas énormément sur le terrain et ne se rassemblent pas non plus pour échanger leurs connaissances pour s'améliorer mutuellement. Selon lui, le design de la compétition et les différentes activités proposées sur place doivent "forcer" les participants à échanger entre eux, sans quoi ils ne le feront

pas de leur propre initiative. Nous croyons donc qu'une modification à la structure des activités pour favoriser la collaboration est nécessaire pour bénéficier pleinement d'un tel rassemblement de connaissances et pour que chacun des projets puisse bénéficier du bassin de savoir de leurs pairs.

Toujours dans la poursuite de l'objectif, qui est de faire émerger des idées novatrices qui répondent à des besoins socio-économiques, mais également pour tenter de maximiser les chances de succès des équipes entrepreneuriales dans la commercialisation de leurs projets après le Coopérathon, nous croyons que les équipes sur place bénéficieraient de partager leurs connaissances et leurs opinions ensemble. Tout en préservant l'esprit compétitif sur place et la qualité des projets, nous croyons qu'il n'est pas normal que les participants n'échangent pas plus entre eux qu'ils le font actuellement. Selon nos discussions, le Coopérathon tente bel et bien de produire un esprit collégial entre les gens sur place, mais la collaboration entre participants est assez rare à observer. L'entraide entre participants pourrait être bénéfique en stimulant d'autres opportunités pour transférer des connaissances sur place et potentiellement créer la combinaison de connaissances, d'opportunité et de savoir-faire pour générer de nouvelles activités économiques. Ainsi, les membres des équipes pourraient bénéficier des commentaires constructifs de gens expérimentés dans le milieu comme les mentors, mais également de leurs pairs, qui ont une attitude assez similaire à la leur, en raison de leur implication dans un projet entrepreneurial également. Ces autres perspectives de jeunes entrepreneurs ambitieux pourraient s'avérer utiles pour le développement des projets. Plus d'échanges entre les participants pourraient aussi être bénéfiques pour les équipes qui tentent de pourvoir un poste et d'agrandir leur équipe, en rencontrant plus de gens sur place. Enfin, l'organisateur rencontré expliquait également que le message envoyé par le Coopérathon pourrait être à modifier afin de faire comprendre l'aspect compétitif que l'on retrouve durant la compétition. Nous croyons qu'une modification du message, mais plutôt vers l'encouragement de la collaboration pourrait aider à faire comprendre qu'il est possible d'augmenter le niveau de collaboration sur place, tout en conservant l'esprit de compétition en gardant le focus sur l'émergence d'idées novatrices.

Pour mettre en œuvre cette recommandation, nous avons quelques suggestions pour le comité organisateur du Coopérathon. Tout d'abord, nous avons discuté précédemment que la « formule »

d'enseignement tout au long du parcours du Coopérathon était très populaire chez les participants et les mentors. Ainsi, nous croyons qu'il serait nécessaire d'inclure une activité par semaine où l'on force les équipes à collaborer entre elles afin de stimuler les échanges et la rétroaction. En ayant accès à des descriptions de chacun des projets, les équipes entrepreneuriales pourraient partager leurs expériences et leurs opinions pour tenter d'améliorer les projets de leurs pairs et d'échanger leurs connaissances. Nous sommes d'avis que cette activité et ces interactions pourraient être bénéfiques pour l'expérience des participants au Coopérathon et pour la qualité des projets.

Ensuite, pour inciter davantage les participants à collaborer entre eux, nous croyons qu'il serait utile de modifier la structure des prix pour inclure une reconnaissance en lien avec le partage de connaissances et la collaboration. Par exemple, le Coopérathon pourrait ajouter un prix pour l'équipe ayant le plus partagé sa rétrospection avec les autres équipes entrepreneuriales et qui a tenté de contribuer à l'avancement des autres projets. De cette manière, les participants seraient plus amenés à échanger entre eux, ce qui peut amener plusieurs aspects positifs dans les relations entre les participants, la qualité des projets émergents et l'expérience sur place.

Une autre modification à la composition actuelle de la compétition qui pourrait être bénéfique pour la collaboration entre les participants serait d'augmenter les interactions avec la communauté d'anciens participants. De cette manière, le sentiment d'appartenance au Coopérathon et à ce que la compétition représente serait beaucoup plus fort. Un sentiment de communauté et d'appartenance envers une compétition d'innovation serait bénéfique pour les relations entre les diplômés et des impacts collatéraux pourraient même mener à la création de nouvelles activités économiques à l'extérieur de la compétition grâce aux rencontres faites sur place. Comme notre expert en innovation et en événement temporaire nous l'a mentionné, il est important que les porteurs de changement et les gens passionnés et dévoués à l'innovation restent stimulés et gardent contact entre eux pour garder l'énergie et la motivation derrière la quête de l'innovation.

Pour terminer, nous croyons que le Coopérathon et les gens qui y sont impliqués pourraient tous bénéficier d'une plus grande collaboration entre les participants. Il est crucial d'augmenter cette collaboration et ces échanges entre les participants dans une telle compétition pour bénéficier au

maximum des connaissances rassemblées sur place et augmenter les échanges et la circulation de savoirs durant la compétition. Nous sommes d'avis que nos quelques suggestions pourraient aider le Coopérathon et donner une piste au comité organisateur sur comment améliorer cette compétition en croissance.

## **7. CONCLUSION ET DISCUSSION**

### **7.1 Retour sur la recherche et la méthode utilisée**

La recherche illustrée ci-haut nous a permis de plonger beaucoup plus profondément dans le cœur de l'événement du Coopérathon Desjardins et de son écosystème. Nous avons pour objectif initial d'évaluer si et comment le Coopérathon encadrerait les jeunes entreprises en démarrage qui participent à sa compétition d'innovation. Dans un second temps, notre compréhension relativement à l'encadrement des équipes participantes nous a menés à comprendre comment le Coopérathon supportait de nouvelles activités économiques pouvant émerger d'une cohorte d'entrepreneurs. À travers cette recherche, nos interactions nous ont permis de mieux comprendre la dynamique à l'intérieur d'un tel événement et quels éléments du processus d'accompagnement contribuaient principalement à la croissance des jeunes équipes entrepreneuriales durant une période donnée. Le Coopérathon s'est avéré un terrain de recherche très riche en informations pour comprendre l'impact des événements temporaires, et nos résultats pourront certainement être comparés à d'autres compétitions similaires afin de pousser plus loin les recherches liées à ce type d'événements.

Suivant notre revue littéraire et l'accumulation d'informations pertinentes sur les événements temporaires, nous avons établi trois propositions de recherche que nous avons validées par la suite avec des acteurs impliqués dans le Coopérathon. Notre structure de comparaison était basée sur les témoignages d'anciens participants qui ont eu l'expérience sur le terrain avec leurs propres projets entrepreneuriaux et qui étaient bien positionnés pour évaluer l'encadrement offert par le Coopérathon. Aussi, nous avons discuté avec des mentors, qui agissent sur place également, pour conseiller et orienter les équipes entrepreneuriales dans leur progression. Ces mentors ont donc un bagage très intéressant pour déterminer l'accompagnement offert aux équipes sur place et pour

évaluer comment la compétition encadre la croissance pour les projets inscrits. Enfin, nous avons discuté avec un membre de l'équipe d'organisation du Coopérathon afin de mieux comprendre les objectifs et la stratégie derrière la compétition, ainsi qu'un expert en événements temporaires, qui nous a éclairés sur les interactions et la dynamique que l'on retrouve dans ce type d'événement. Nos dix intervenants ont été très généreux dans leurs propos et le partage de leur expérience; ils nous ont permis de nuancer nos propositions de départ et finalement de proposer trois recommandations au Coopérathon afin d'améliorer leur formule qui est par ailleurs, déjà appréciée.

Quant aux trois propositions de recherche, elles touchaient à trois concepts centraux de la revue littéraire qui, selon nous, allaient assurément se retrouver dans le contexte du Coopérathon Desjardins. Les trois concepts à la base de nos propositions sont la structure de l'évènement, les individus qui y sont rassemblés et les réseaux personnels et professionnels qui sont développés dans le cadre de la compétition. Cependant, c'est grâce à la validation avec les acteurs impliqués que nous avons compris que la réalité du Coopérathon était différente de celle que nous aurions pu imaginer, nous permettant donc de nuancer nos positions initiales et de tirer trois constatations pour chaque proposition faite en début de recherche.

## **7.2 Retour sur les propositions de recherche**

Notre première proposition de recherche concernait la structure de l'évènement et se basait sur le concept même du rassemblement de différents acteurs sur place pour permettre une proximité et ainsi favoriser les échanges de connaissances. La structure de l'évènement visant à maximiser les échanges de connaissances durant la compétition était très importante selon la recherche littéraire. Nous avons effectivement pu confirmer que le rassemblement stimulait les échanges, surtout ceux entre les équipes et les mentors qui sont sur place, quoique la structure des activités durant les semaines de compétition semble avoir également permis une bonne progression des équipes. Plus précisément, les anciens participants ont pratiquement tous apprécié la formule offerte par le Coopérathon, donc son organisation, les activités proposées, les livrables et la structure suggérée aux équipes, pour les aider à développer leurs projets entrepreneuriaux. Cependant, nous avons remarqué que les échanges entre les participants étaient assez restreints, ce qui allait à l'encontre de notre croyance initiale. De plus, nos entrevues ont permis de comprendre que la formule du

Coopérathon convenait parfaitement aux projets embryonnaires et plus particulièrement, lorsqu'ils se présentaient plutôt au départ de leur développement. Les échos sur les apprentissages durant la compétition suggéraient que des projets plus avancés dans leur développement ne trouveraient que peu d'intérêt dans les exercices proposés dans le cadre du concours. Enfin, nous avons aussi constaté qu'il y avait un vide qui se créait après la compétition, en raison du manque d'accompagnement ou d'encadrement des participants une fois la compétition terminée. Enfin, nous concluons que la structure du Coopérathon possède des atouts indéniables, mais aussi quelques failles qui pourraient être améliorées afin de mieux contribuer au succès des projets émergents. Quoiqu'il en soit, cette proposition de recherche a été confirmée par l'établissement d'une structure qui rassemble des acteurs, qui favorise les échanges sur place et qui aide les jeunes équipes entrepreneuriales à se développer durant les semaines de compétition.

Notre seconde proposition de recherche supportait le rôle crucial que jouent précisément les mentors dans le cadre de la compétition. Grâce à leurs connaissances stratégiques et leur expérience, nous avons mis de l'avant le rôle clé de ces mentors dans la transmission et, éventuellement, l'absorption de nouvelles connaissances pour les participants, afin de soutenir l'innovation, le développement des projets sur place et potentiellement la création de nouvelles activités économiques. Encore une fois, les entrevues nous ont permis de mieux comprendre la réalité de la compétition et d'ajuster notre compréhension du rôle des mentors et des autres interactions avec les différents acteurs sur place. Notre première constatation était relative au rôle-conseil des mentors envers les nombreuses équipes, surtout dans le support fourni aux entrepreneurs pour l'interprétation des nouvelles informations auxquelles ils étaient exposés durant leur cohorte. Le travail de réflexion que les mentors proposaient aux équipes a semblé être bénéfique pour la progression des équipes. Ensuite, notre deuxième constatation était par rapport à la complémentarité des compétences que les mentors amenaient à celles des équipes. Selon les témoignages, les équipes appréciaient beaucoup les connaissances partagées par les mentors, les faisant réfléchir et intégrer de nouveaux concepts dans leurs projets respectifs. Cette contribution des mentors est très importante pour la progression des projets et la validation de sa structure pour assurer une pérennité au projet développé dans le cadre de la compétition. Notre dernière constatation pour cette deuxième proposition de recherche était par rapport au manque de disponibilité des mentors une fois la compétition terminée. Le Coopérathon n'oblige pas les

mentors à assurer un suivi avec les équipes une fois la compétition terminée, causant un vide ressenti par les participants après la compétition. Les relations créées durant le Coopérathon ne sont pas garantes que le mentor sera disponible après l'évènement et les participants ont expliqué avoir eu l'impression d'être laissés à eux-mêmes, sans pouvoir valider certaines décisions avec quelqu'un d'expérimenté. Cette réalité de la compétition n'est pas sans impact sur le développement des projets, pouvant affecter leurs chances de succès. Nous avons donc pu confirmer notre deuxième proposition de recherche grâce à nos démarches, tout en constatant les limites réelles d'une compétition qui prend fin dans le temps et qui affecte ainsi l'encadrement offert aux équipes.

Enfin, notre troisième et dernière proposition de recherche était liée aux impacts d'une telle compétition sur les réseaux professionnels et personnels des gens. En effet, nous avons proposé que le rassemblement de plusieurs acteurs et leurs interactions durant l'évènement fassent augmenter la fréquence de contacts entre les participants et des personnes stratégiques, et améliore la qualité du réseau professionnel des participants. Ces rencontres peuvent être cruciales pour le développement et le succès du projet. Nos entrevues nous ont exposés à certaines réalités en lien avec les interactions durant l'évènement. Notre première constatation était que le développement du réseau des participants se poursuivait après le Coopérathon. Bien que l'encadrement et le mentorat ne se matérialisaient pas toujours comme les participants le voulaient post-compétition, les connexions et relations semblaient tout de même maintenues après le Coopérathon, à travers différents échanges par courriels, téléphones ou des rencontres, démontrant une pérennité du réseau. Par après, nous avons compris que la participation au Coopérathon donnait une crédibilité aux participants gradués qui résonnait dans d'autres compétitions et dans leur industrie respective. Cette crédibilité pouvait contribuer au développement du projet en attirant des acteurs clés à la croissance et en solidifiant l'image et le potentiel du projet. La dernière constatation que nous avons faite, en investiguant le développement du réseau des participants à l'intérieur de l'évènement, est que malgré la proximité sur place, très peu de coopération ou de partage de connaissances se faisait entre les participants et les différentes équipes. Le côté compétitif et le design du Coopérathon ne favorisaient pas les échanges entre les participants, ce qui ne maximise pas le potentiel du transfert des connaissances et du savoir-faire sur place, selon la littérature. Ainsi, nous avons pu confirmer que la participation à une telle compétition permet définitivement d'augmenter la fréquence de contacts avec des acteurs potentiellement clés au développement du projet et, par le fait même,

augmenter la qualité du réseau professionnel des participants dans une optique à plus long terme que la compétition en soi.

### **7.3 Réponse à la question de recherche**

Ainsi, grâce aux constatations qui ont pu être faites, en lien avec nos propositions de recherches, nous sommes maintenant mieux positionnés pour apprécier l'accompagnement qui est offert aux jeunes équipes participantes au Coopérathon. Il est indéniable que la participation à cette compétition d'innovation est bénéfique pour la plupart des acteurs qui s'y prêtent, ainsi que pour leur projet. La formule offerte, soit les activités, les rencontres avec les mentors et la structure de croissance proposées au long des cinq semaines de compétition, a assurément contribué d'une manière ou d'une autre au développement des projets entrepreneuriaux. Plusieurs des anciens candidats ont expliqué avoir réalisé une progression entre le début et la fin de la compétition, tant au niveau du projet que de la vision de celui-ci. Malgré le taux de succès des jeunes entreprises dans le marché, les idées générées à travers le Coopérathon sont nombreuses, innovatrices et de qualité. Nous sommes donc confiants d'affirmer que le Coopérathon contribue d'une part au développement des projets qui sont inscrits et d'autre part, à la création de nouvelles activités économiques pour la région. Cet événement supporte le développement de nouveaux projets innovateurs qui peuvent potentiellement impacter de nouvelles industries, ainsi que les interactions sur place, qui permettent de rediriger le projet vers une direction renouvelée, plus propice à une croissance stable et accrue pour le futur.

Basées sur notre recherche littéraire, les conditions pour retrouver la création de nouvelles activités économiques sont rassemblées dans le cadre de la compétition du Coopérathon. Les moments où les mentors et les participants échangent entre eux pour intégrer de nouveaux concepts et adapter leurs apprentissages à leurs projets démontrent bien l'importance accordée aux processus mentaux liés à l'interprétation des événements dans le temps afin d'établir une vision stratégique pour le futur. Ce concept avait été mis de l'avant par Garud et ses collègues (Garud et al., 2010) et similairement par Hassink et ses collègues (Hassink et al., 2019), comme étant une condition importante pour stimuler la créativité et déboucher sur de nouvelles activités économiques. Ce cheminement mental durant la compétition est une opportunité que les participants se donnent pour tenter de solidifier les bases de leurs projets et ainsi assurer une croissance soutenue et augmenter



ses chances de succès dans le futur. Également liées à la création de nouvelles avenues, les activités et les rencontres avec les mentors peuvent permettre aux participants de s'exposer à d'autres idéologies ou à une perspective extérieure afin de faire progresser son entreprise au prochain niveau et se distancer de la vision initiale, si nécessaire. Cette exposition à différents acteurs durant l'événement se rapproche beaucoup de l'approche proposée par Hassink (Hassink et al., 2019) qui suggère l'inclusion de plusieurs acteurs dans le processus décisionnel comme l'un des piliers pour supporter la création de nouvelles activités. Le contexte du Coopérathon répond précisément à cette approche et nous permet d'abonder dans le même sens pour notre position sur cette recherche. Bien que le Coopérathon soit une compétition d'innovation, il est impossible d'affirmer que tous les projets présents s'inscrivent dans de nouvelles activités économiques. Certains projets se rattachent plutôt à des domaines et produits existants, tandis que d'autres projets repoussent réellement les frontières présentes dans certaines industries et poussent vers la création de nouveaux horizons. Il est donc possible d'affirmer que le Coopérathon accompagne et contribue à la croissance des projets qui s'inscrivent à la compétition tout en mettant les conditions en place pour stimuler la création de nouvelles activités économiques pour la région et même plus.

#### **7.4 Quelques retombées pour les événements similaires**

Afin de poursuivre notre conclusion et la discussion entourant nos conclusions de recherche, regardons maintenant les retombées potentielles de celle-ci sur les autres événements potentiels et l'industrie du démarrage d'entreprises. Pour débiter, notre analyse précise sur le Coopérathon permet de mieux comprendre comment une telle compétition a développé une formule qui semble définitivement contribuer au démarrage et au développement de jeunes entreprises. Certains événements ou compétitions qui auraient des ambitions similaires au Coopérathon pourraient s'inspirer de notre analyse pour appliquer les bons coups du Coopérathon et éviter les aspects qui sont moins appréciés des participants. Aussi, ces autres événements temporaires pourraient avoir intérêt à comprendre les opinions que nous avons récoltées durant le processus, ainsi que nos constatations de recherche pour bonifier leur événement respectif. Notre analyse, en lien avec les forces, intérêts et relations entourant un tel événement avec de jeunes entreprises et une forme d'encadrement, pourrait servir à divulguer certains aspects précis de la dynamique d'un tel événement; choses qui pourraient bénéficier les organisateurs d'événements temporaires.

## 7.5 Limites de la recherche

Ensuite, bien que nous ayons fait, selon nous, une recherche complète sur le Coopérathon et l'écosystème entourant les acteurs présents, cette recherche possède quand même certaines limites. Une première limite serait d'abord sur le fait que nous avons seulement observé le Coopérathon comme évènement temporaire. Bien qu'il soit tout à fait adéquat d'utiliser cette compétition d'innovation comme seul terrain de recherche, les constatations faites durant l'étude ne se reproduisent pas nécessairement de la même manière dans d'autres rassemblements temporaires ou autre compétition encadrant le développement de jeunes entreprises. Nous avons expliqué comment la formule proposée par le Coopérathon est très efficace pour l'accompagnement des entreprises en démarrage, mais précisément dans le contexte du Coopérathon. Ainsi, il faut donc être prudent dans l'application de nos recommandations vers d'autres compétitions, car la formule offerte et l'organisation d'un tel évènement peut varier d'un rassemblement à un autre, ce qui pourrait drastiquement affecter la dynamique sur place, tout comme le niveau d'accompagnement pour la croissance.

Par la suite, une autre limite de cette recherche est liée au nombre de participants et d'acteurs rencontrés. Nous sommes confiants que les conclusions de cette recherche sont tout de même valides avec notre échantillon, quoique recenser plus d'anciens participants aurait potentiellement pu nous ouvrir à plus d'expériences, positives ou négatives face au Coopérathon. En augmentant le volume, nous aurions pu avoir plus de perspectives sur les différents aspects de la compétition et ces informations additionnelles auraient pu venir contribuer à nos conclusions de recherches. Il est important de considérer aussi que nous avons seulement été exposés aux opinions d'anciens candidats, sans nécessairement avoir participé au Coopérathon. Une expérience sur le terrain, à titre d'observateur ou de participant, aurait pu nous fournir d'autant plus d'informations relatives aux réalités sur le terrain et aurait pu contribuer aux constatations de recherches.

Enfin, une dernière limite de notre recherche est dans la période pendant laquelle nous avons analysé les anciens participants, mentors et organisateurs. Nous avons ciblé les cohortes entre 2016 et 2019, qui se sont déroulées en présentiel à différents endroits à Montréal. Avec la pandémie de la Covid-19, le monde a été déplacé en télétravail à la maison, chamboulant par le fait même les relations interpersonnelles et sociales dans plusieurs sphères de nos vies. Le Coopérathon n'a pas

été épargné par cette réalité et a dû déplacer ses activités et ses cohortes de 2020 et 2021 complètement en ligne. Donc, il est indéniable que ce changement a affecté le niveau d'accompagnement réel et perçu par les jeunes entreprises, ne permettant pas de contacts entre les différents acteurs et limitant ainsi le partage de connaissances et les autres échanges. Nous croyons que certaines de nos constatations de recherche auraient pu être différentes si nous avions analysé ces cohortes, en raison de la perturbation des relations sur place et de l'encadrement en ligne, qui peuvent également être affectés par la distance entre les participants, les mentors et les autres acteurs sur place.

## **7.6 Autres avenues de recherche**

Enfin, notre recherche s'est avérée riche en contenu et nous sommes certains que d'autres chercheurs pourraient pousser plus loin certains des concepts touchés dans cet exercice ou valider d'autres relations dans un terrain de recherche similaire. Ainsi, basés sur nos constatations de recherche, nous proposons ici quelques avenues qui pourraient être intéressantes à valider dans le futur.

Tout d'abord, la revue littéraire qui a été faite pour cette recherche serait sensiblement la même si les trois piliers de base, soit l'entrepreneur, la création de nouvelles activités économiques et les rassemblements temporaires, étaient rassemblés dans une autre étude. Nous croyons qu'il pourrait donc être intéressant pour des chercheurs d'utiliser nos propositions de recherche, mais de les appliquer dans un autre rassemblement temporaire, afin de comparer les constatations faites sur le terrain en lien avec ces propositions de recherche. Prenant en considération la conception unique de chacune des compétitions temporaires, il est presque sûr que les constatations seraient différentes et pourraient amener une plus grande compréhension de ce milieu en général et des interactions qu'on y retrouve. Aussi, chaque rassemblement temporaire proposera sa propre formule unique, qui fera cheminer les participants d'une manière différente et qui pourrait être intéressante à comparer à celle du Coopérathon.

Ensuite, tel que mentionné plus haut, la pandémie de la Covid-19 a mis sur pause notre société et a arrêté les contacts sociaux en présentiel pendant plusieurs mois. Le Coopérathon n'a pas été épargné par cette réalité et a dû adapter sa formule pour la compétition dans un format en ligne

pour accueillir les participants en toute sécurité. Ce changement a assurément affecté les relations développées sur place, le niveau de transfert de connaissances et les enseignements offerts au fil de la compétition. Donc, nous croyons également que ce mode de travail affecte la croissance possible des jeunes équipes entrepreneuriales participantes. Nous sommes d'avis que le futur se place dans un format hybride, autant avec des moments en présentiels, que des rencontres en ligne. Il serait donc intéressant pour des chercheurs de valider comment cette formule qui ajoute une dimension de distance entre les participants peut venir affecter, entre autres, les apprentissages durant le Coopérathon, le niveau de compétition entre les équipes inscrites et le niveau d'accompagnement pour ces équipes entrepreneuriales par exemple. Nous sommes convaincus aussi que cette formule hybride affecterait les constatations faites sur un terrain de recherche en présentiel, ne serait-ce que dans la perspective de les comparer.

Enfin, une dernière dimension qui pourrait être ajoutée à notre recherche pour obtenir un point de vue intéressant sur l'intérieur de la compétition serait de participer comme observateur ou directement s'impliquer avec une équipe durant une cohorte du Coopérathon. Nos entrevues ont été très riches pour nous faire comprendre la réalité du Coopérathon et récolter les opinions d'anciens participants. Il serait donc très pertinent d'ajouter à cette perspective une réelle expérience pour observer les interactions et la dynamique entre les acteurs sur place réellement. Ainsi, cette nouvelle perspective ajouterait une autre lunette d'analyse pour les concepts d'accompagnement des jeunes équipes entrepreneuriales, ainsi que de la création de nouvelles activités économiques durant un évènement temporaire. Cette addition pourrait aussi avoir un impact sur les constatations de recherche et conduire à évaluer l'impact de cet exercice au prochain niveau.

### **7.7 Quelques mots pour terminer**

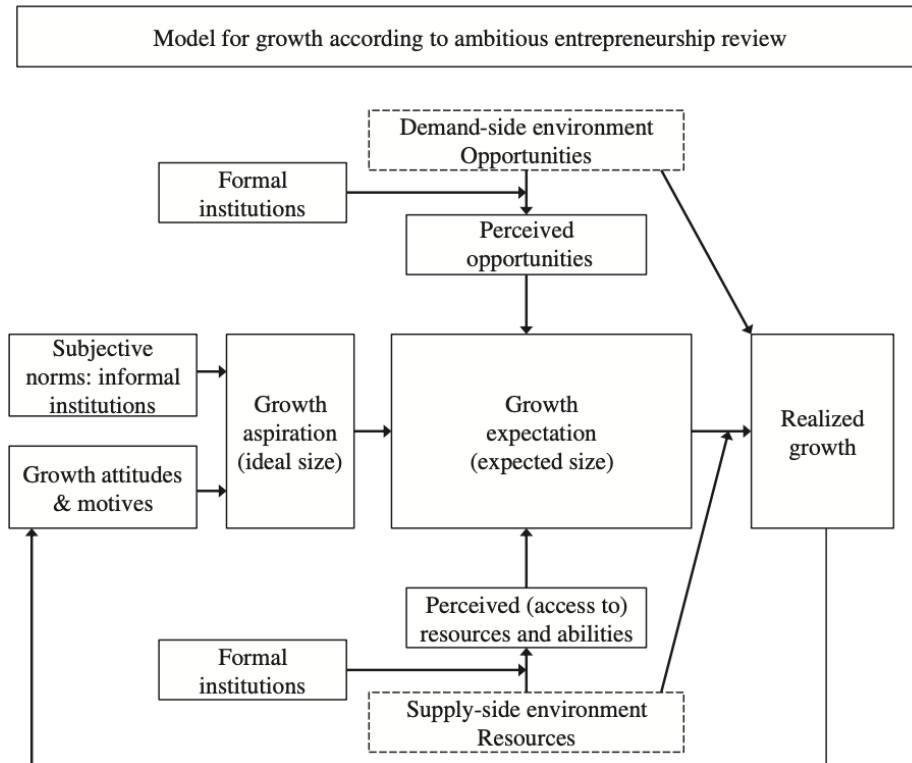
Pour terminer, nous avons pu remarquer que l'évènement temporaire rassemble plusieurs types d'acteurs qui peuvent échanger et transférer des connaissances, parfois nouvelles pour certains, donnant la possibilité aux équipes sur place de modifier leur approche et créer de nouvelles combinaisons d'idées qui seront bénéfiques pour la croissance de leur projet, tel que mentionné par quelques auteurs ci-haut (Bathelt et al., 2002; Maskell et al., 2005; Richardson, 2013). Nous avons pu confirmer qu'effectivement, le Coopérathon et sa formule offerte aux participants permettent

les échanges de connaissances pour stimuler l'émergence d'idées et d'innovation. La présence d'un acteur durant les semaines de compétition lui permet donc la possibilité, mais non pas la garantie, de faire les rencontres et d'assimiler des connaissances stratégiques pour faire croître son projet. Les interactions sur place avec les mentors font également partie des avantages disponibles à travers le Coopérathon, toujours dans un objectif de croissance et de développement afin de développer un projet encore plus mature après la compétition. Les mentors peuvent définitivement aider à déconstruire certains mécanismes de renforcement en place au sein de l'équipe ou de sa vision, et ainsi permettre de poursuivre la croissance dans la direction la plus profitable pour l'équipe. À travers son support de l'innovation et son accompagnement dans le développement des jeunes projets entrepreneuriaux, il est possible d'affirmer que le Coopérathon supporte également la création de nouvelles activités économiques. La formule développée par la compétition, qui englobe le déroulement des événements, les activités, les interactions et autres, se voit très efficace pour supporter le transfert de connaissances durant les semaines de compétition. Quelques auteurs expliquaient que les transferts de connaissances doivent être supportés par des activités concrètes et qui auront un impact durable pour les acteurs et leurs projets (Henn & Bathelt, 2014; Richardson, 2013). Une structure pour supporter les partages et la croissance accélérée est primordiale; le Coopérathon Desjardins nous a démontré que sa formule fonctionnait très bien en ce sens. En offrant plusieurs possibilités de rencontres, d'apprentissages et de conseils, le Coopérathon met définitivement la table pour les compagnies du futur qui souhaitent s'attaquer à de nouveaux défis et qui tentent de maximiser la croissance de leur solution en s'inscrivant au Coopérathon.

Comme le disait Porter (Porter, 1998), la créativité et le talent, lorsque combinés aux intersections de clusters et d'industries existantes, vont contribuer à la création de nouvelles firmes, industries et processus (Porter, 1998); notre recherche a démontré que le Coopérathon démontre plusieurs capacités qui rejoignent bien cette vision.

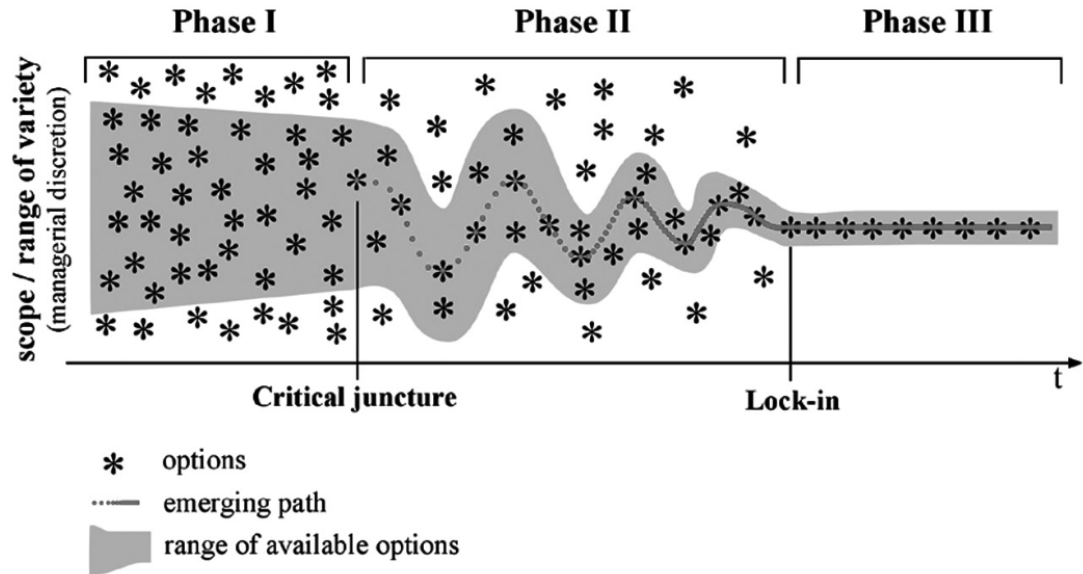
## ANNEXES

**Figure 1** : Modèle développé par Hermans et ses collègues sur les ambitions de croissance (Hermans et al., 2015)

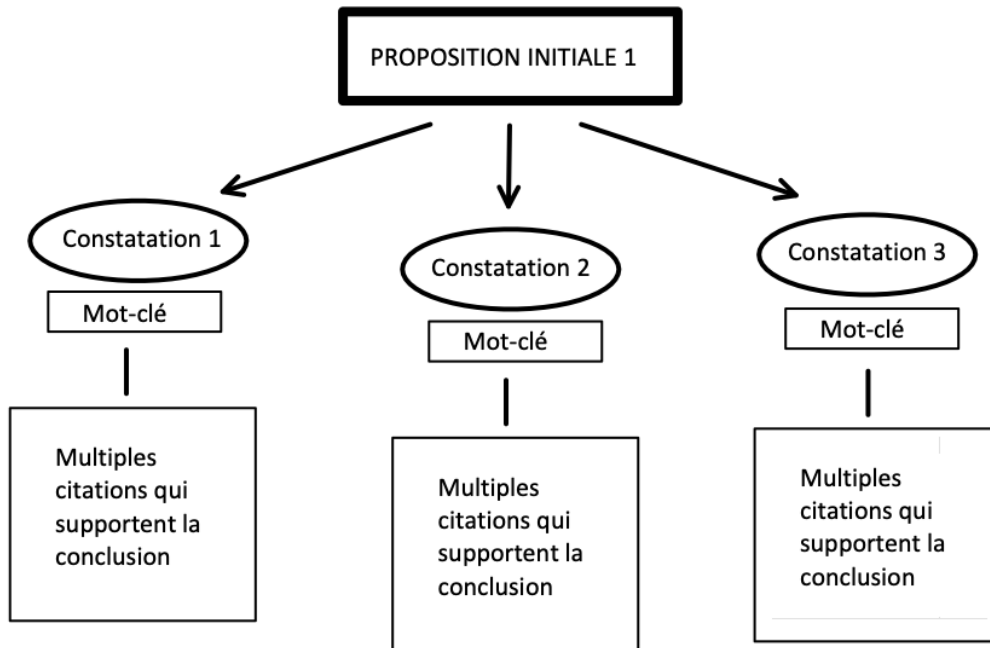


*Fig. 3.* A Model of Ambitious Entrepreneurship and Growth Realization.

**Figure 2** : La constitution de la dépendance organisationnelle par la réduction des options (Sydow et al., 2012).



**Figure 3** : Illustration de la structure des conclusions



**Annexe 1** : Exemple de guide d'entretien semi-dirigé utilisé pour la recherche.

## **Guide d'entretiens - PARTICIPANTS**

### **NOM DU PROJET – Cohorte XXX - Montréal**

Description du projet

Introduction :

Discussion sur la participation et l'implication dans le projet.

2. Expériences passées
  - a. Avez-vous des expériences entrepreneuriales précédentes à cette équipe participante au Coopérathon?
    - i. Si oui, comment est-ce que ces apprentissages vous aident dans votre projet?
  - b. Est-ce que les membres de votre équipent partagent également des expériences entrepreneuriales?
3. Membres de l'équipe
  - a. Est-ce que la composition des membres de l'équipe a changée au fil de la compétition?
    - i. Ajout ou retrait d'un membre de l'équipe?
  - b. Est-ce que la composition de l'équipe a changé depuis la fin de la compétition?
4. Niveau de développement au préalable
  - a. À quel niveau de développement étiez-vous en débutant la compétition? (Échelle 1 à 10, qualification par rapport au stade de développement) 10 étant aujourd'hui.
  - b. Où en êtes-vous rendu actuellement? Décrivez-moi à ce moment-ci dans le temps où le projet est rendu.
  - c. Avez-vous reçu du financement avant de vous inscrire à la compétition? (Outre l'argent de la famille et des amis)
  - d. Avez-vous reçu du financement durant la compétition? (Bourse ou autre)
  - e. Avez-vous réussi à sécuriser du financement après votre participation à la compétition?
    - i. Si oui, est-ce que c'est, selon vous, en lien direct avec votre participation? Par exemple grâce à la crédibilité suite à votre participation.
5. Vision
  - a. Pour quelles raisons vous êtes-vous particulièrement inscrit au Coopérathon?
  - b. Est-ce que la vision originale du projet (avant la compétition) a changé au fil de la compétition?
    - i. Si oui, comment la vision a-t-elle changée?
    - ii. Comment est-ce que votre expérience au Coopérathon a fait cheminer votre idée?
  - c. Quel évènement a poussé vers ces changements dans le projet?
  - d. La vision d'aujourd'hui est-elle bien différente de celle à la fin de la compétition?
  - e. Où est-ce que vous voyez votre entreprise dans 5 ans?
6. Implantation de nouvelles connaissances



- a. Comment avez-vous fait pour absorber le maximum de connaissances durant le Coopérathon? (Ouverture d'esprit, approche préparée en amont, etc.)
    - i. Ces nouveaux apprentissages étaient-ils complémentaires ou similaires à l'expertise du groupe?
  - b. Avez-vous eu de la difficulté à appliquer vos apprentissages du Coopérathon dans votre projet? Si oui, pour quelles raisons?
  - c. Quels sont les événements au fil de la compétition qui ont le plus fait cheminer votre entreprise?
  - d. Avez-vous l'impression que le Coopérathon vous a donné les outils pour créer des nouveaux concepts, processus ou d'avoir développé des modèles innovants pour votre projet à travers la compétition?
    - i. Si oui, à quel niveau dans le projet avez-vous observé ce changement?
7. Proximité et événement temporaire
- a. Comment est-ce que vous voyez la proximité entre les gens au Coopérathon comme source de créativité et d'avancement pour votre entreprise?
  - b. Avez-vous échangé beaucoup avec les autres équipes participantes sur place?
    - i. Si oui, est-ce que ces interactions ont été bénéfiques pour votre avancement dans votre projet?
  - c. Les échanges avec les mentors vous ont-ils permis d'absorber des connaissances autrement inaccessibles?
  - d. Quels impacts est-ce que la compétition a eu sur votre réseau professionnel et pour celui de votre firme?
    - i. Croyez-vous que vous auriez pu avoir accès à ces rencontres sans participer au Coopérathon?
    - ii. Avez-vous gardé contact avec des membres qui vous aident encore dans votre entreprise? (Comme un suivi de mentorat ou quelque chose du genre)
8. Expérience au Coopérathon
- a. Comment avez-vous trouvé votre expérience au Coopérathon?
  - b. Dans quels aspects de l'entreprise avez-vous observé la plus grande progression dans votre projet? (Vision, équipe, produits, réseau, stratégie, etc.)
    - i. Est-ce que vous auriez aimé observer ou être exposé à autre chose durant la compétition?
  - c. Quelle est, selon vous, la réputation que le Coopérathon possède dans l'industrie des compétitions de start-ups, incubateurs et accélérateurs?

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Altun, Y. B. (s. d.). *Council Post : Pandemic Fuels Global Growth Of Entrepreneurship And Startup Frenzy*. Forbes. Consulté 4 novembre 2021, à l'adresse <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/04/09/pandemic-fuels-global-growth-of-entrepreneurship-and-startup-frenzy/>
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2002). Clusters and Knowledge : Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation. *Progress in Human Geography*, 28. <https://doi.org/10.1191/0309132504ph469oa>
- Cooney, T. M. (s. d.). *Entrepreneurship Skills for Growth-Orientated Businesses*. 23.
- Desjardins. (2020). *Coopérathon Desjardins*.
- Durand, R., & Vergne, J.-P. (2010). The Missing Link Between the Theory and Empirics of Path Dependence : Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications. *Journal of Management Studies*, 47. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00913.x>
- Garud, R., & Karnøe, P. (1999). *Path Creation as a Process of Mindful Deviation*.
- Garud, R., Kumaraswamy, A., & Karnøe, P. (2010). Path Dependence or Path Creation? *Journal of Management Studies*, 47(4), 760-774. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00914.x>
- Godoy, S., Labarca, C., Somma, N., Gálvez, M., & Sepúlveda, M. (2015). Circumventing Communication Blindspots and Trust Gaps in Technologically-Mediated Corporate Relationships : The Case of Chilean Business-to-Consumer E-Commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 10(2), 19-32. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762015000200003>

- Hallberg, L. (2013). Quality criteria and generalization of results from qualitative studies. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 8.  
<http://dx.doi.org/10.3402/qhw.v8i0.20647>
- Hassink, R., Isaksen, A., & Trippel, M. (2019). Towards a comprehensive understanding of new regional industrial path development. *Regional Studies*, 53(11), 1636-1645.  
<https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1566704>
- Henn, S., & Bathelt, H. (2014). Knowledge generation and field reproduction in temporary clusters and the role of business conferences. *Geoforum*, 58.  
<https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2014.10.015>
- Hermans, J., Vanderstraeten, J., Witteloostuijn, A. van, Dejardin, M., Ramdani, D., & Stam, E. (2015, août 4). *Ambitious Entrepreneurship : A Review of Growth Aspirations, Intentions, and Expectations* (world) [Book-part]. Entrepreneurial Growth: Individual, Firm, and Region; Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1074-754020150000017011>
- Kohlbacher, M., Weitlaner, D., Hollosi, A., Grünwald, S., & Grahl, H. (2013). Innovation in clusters : Effects of absorptive capacity and environmental moderators. *Competitiveness Review*, 23(3), 199-217. <https://doi.org/10.1108/10595421311319807>
- Kouada, S., Aldebert, B., & Amabile, S. (s. d.). *L'hypercroissance des start-up n'est pas un long fleuve tranquille : Rôle et place des structures d'accompagnement?* 25.
- Lina-Liu & Bo-Yu. (2018). Analysis of the evolution of path dependence and path creation in technological leapfrogging—The effect of the dynamic capabilities based on technological learning. *2018 7th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM)*, 205-208. <https://doi.org/10.1109/ICITM.2018.8333947>

- Luo, Q., & Zhong, D. (2016). Knowledge diffusion at business events : A case study. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 132-141.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.007>
- MAIN Québec. (s. d.). MAIN Québec. Consulté 4 novembre 2021, à l'adresse  
<https://mainqc.com/>
- Maskell, P., Bathelt, H., & Malmberg, A. (2005). Building Global Knowledge Pipelines : The Role of Temporary Clusters. *European Planning Studies*, 14.  
<https://doi.org/10.1080/09654310600852332>
- Mazouz, B., & Cohendet, P. (2012). « La conduite d'une recherche : Mémoires d'un directeur », Alain Noël, JFD Éditions, 2011. *Management international*, 16, 183.  
<https://doi.org/10.7202/1008715ar>
- Myers, M. (2008). *Qualitative Research in Business & Management*.
- Pangarkar, N., & Wu, J. (2012). Alliance Formation, Partner Diversity, and Performance of Singapore Startups. *Asia Pacific Journal of Management*, 30.  
<https://doi.org/10.1007/s10490-012-9305-9>
- Plum, O., & Hassink, R. (2011). Comparing knowledge networking in different knowledge bases in Germany\*. *Papers in Regional Science*, 90(2), 355-371.  
<https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2011.00362.x>
- Porter, M. E. (1998, novembre 1). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December 1998. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>

- Ramírez-Pasillas, M. (2010). International trade fairs as amplifiers of permanent and temporary proximities in clusters. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(2), 155-187.  
<https://doi.org/10.1080/08985620902815106>
- Richardson, C. (2013). Knowledge-sharing through social interaction in a policy-driven industrial cluster. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 2.  
<https://doi.org/10.1108/JEPP-08-2011-0010>
- Rohleder, P., & Lyons, A. C. (2014). *Qualitative Research in Clinical and Health Psychology*. Macmillan International Higher Education.
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2011). Organizational Path Dependence : A Process View: *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840610397481>
- Steen, M., & Hansen, G. H. (2018). Barriers to Path Creation : The Case of Offshore Wind Power in Norway. *Economic Geography*, 94(2), 188-210.  
<https://doi.org/10.1080/00130095.2017.1416953>
- Su, Z., Xie, E., & Wang, D. (2015). Entrepreneurial Orientation, Managerial Networking, and New Venture Performance in China. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 228-248. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12069>
- Sydow, J., Windeler, A., Müller-Seitz, G., & Lange, K. (2012). Path Constitution Analysis : A Methodology for Understanding Path Dependence and Path Creation. *BuR - Business Research*, 5. <https://doi.org/10.1007/BF03342736>
- Toma, S.-G., Grigore, A.-M., & Marinescu, P. (2014). Economic Development and Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 8, 436-443.  
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00111-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00111-7)

Torre, A. (2008). On the Role Played by Temporary Geographical Proximity in Knowledge Transmission. *Regional Studies*, 42. <https://doi.org/10.1080/00343400801922814>

Vergne, J.-P., & Durand, R. (2011). The Path of Most Persistence : An Evolutionary Perspective on Path Dependence and Dynamic Capabilities: *Organization Studies*.  
<https://doi.org/10.1177/0170840610397485>