

-IX^{IE}ME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

**L'exploration d'une idée d'affaires:
première stratégie à maîtriser par le futur entrepreneur**

Camille Carrier
Professeur agrégé
Chercheur à l'Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
Département des sciences de la gestion

Mots-clés : Entrepreneur, stratégie entrepreneuriale, méthode d'exploration, idée d'affaires

Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières
C.P. 500, Trois-Rivières,
Québec G9A 5H7
Tel : (819) 376-5080. #3124
Fax : (819)376-5079
Email : Camille_Carrier@uqtr.quebec.ca

L'exploration d'une idée d'affaires : première stratégie à maîtriser par le futur entrepreneur

Camille Carrier, Université du Québec à Trois-Rivières

Introduction

Les universités, un peu partout à travers le monde, sont de plus en plus nombreuses à offrir des formations en entrepreneurship à l'intention d'individus désireux de créer éventuellement leur entreprise. Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant que se soit développé un intérêt grandissant des chercheurs pour l'éducation entrepreneuriale. Ainsi, par exemple, une étude récente de Béchard (1993) propose une analyse fort pertinente des différents programmes de développement et de formation en entrepreneurship. Cette recherche et plusieurs autres¹ font ressortir le fait que bon nombre des formations existantes mettent peu l'accent sur l'exploration de l'idée initiale d'affaires par les participants à ces mêmes formations. Bien sûr, l'élaboration du plan d'affaires est au cœur de la plupart de ces formations (Hill, 1988; Loucks, 1988). Cependant, Plaschka et Welsh (1990), s'appuyant sur une étude de Behrman et Levin réalisée en 1984, soulignent le fait qu'on accorde une trop grande importance aux aspects théoriques, techniques et opérationnels du processus. Ainsi on y privilégie la plupart du temps des techniques de prévision quantitatives, qu'il s'agisse de réaliser une étude de marché ou d'élaborer des stratégies plus fonctionnelles quant à l'organisation des opérations, à la planification des ressources humaines, à l'élaboration des états prévisionnels et autres tactiques d'affaires afférentes..

On peut supposer que, dans bien des cas, l'étudiant risque d'être confronté prématurément à la préparation même de son plan d'affaires, ceci dans une perspective où l'on présume implicitement qu'il dispose déjà d'une idée intéressante pour laquelle il lui suffit maintenant d'aller chercher de l'information. En effet, l'expérience permet de constater que plusieurs personnes s'inscrivent à une formation en entrepreneurship tout simplement parce qu'elles ont le goût d'être autonomes, qu'elles ont la fièvre d'entreprendre ou tout simplement qu'elles pensent avoir toutes les qualités et, surtout, la motivation pour le faire. Mais cela ne signifie pas pour autant qu'elles aient au départ une idée très précise du produit ou du service qui deviendra leur activité d'affaires principale. Malgré cela, ces personnes sont trop fréquemment engagées dans une démarche pédagogique qui les force, dès le départ, à acquérir des techniques managériales qu'elles doivent tout de suite adapter à une idée encore trop fugace ou pour le moins encore bien imprécise. Bref, trop souvent, le futur entrepreneur n'a jamais été entraîné à explorer plus créativement une idée d'affaires.

Par ailleurs, il faut faire la distinction entre l'idée et l'opportunité d'affaires. Selon Belley (1989), une simple idée de produit ou de service ne suffit pas pour la création d'une entreprise et le défi est d'en discerner le potentiel d'exploitation pour savoir en tirer profit. Pour Timmons, Smollen et Dinglee (1986), c'est l'entrepreneur lui-même qui peut et devrait explorer une idée porteuse et savoir la transformer en opportunité. Dans une telle perspective,

le constat précédent concernant l'absence d'intérêt pour une exploration plus poussée de l'idée initiale d'affaires est étonnant car cette exploration d'une opportunité devrait constituer la première étape du processus entrepreneurial tel qu'il est généralement présenté. À titre d'exemples, Vesper (1990) parle d'un appariement nécessaire, dès le départ, entre les connaissances du futur entrepreneur avec une émergence et une cristallisation de son idée d'entreprise; Gartner (1985) présente la détection de l'opportunité comme le point de départ inévitable de tout entrepreneur; Gasse, Bouchard et D'Amours (1988) proposent pour leur part une équation de démarrage dans laquelle l'idée d'affaires, pas encore tout à fait une opportunité, constitue un déclencheur incontournable; enfin, (Filion, 1995, 1999) a très largement démontré que la vision de l'entrepreneur est fondamentale.

Plusieurs auteurs militent actuellement en faveur d'une éducation entrepreneuriale renouvelée à cet égard. Ainsi, par exemple, Rabbior (1990) affirme la nécessité de plus d'activités d'apprentissage centrées sur la créativité et l'innovation, activités à travers lesquelles l'éducateur aide l'étudiant à faire émerger de nouvelles idées et à les explorer. Bien que des constats de ce type soient surtout proposés par des chercheurs ayant scruté l'univers nord-américain de l'éducation entrepreneuriale, on peut supposer que la France n'échappe pas à ces mêmes évolutions nécessaires dans l'éducation managériale et entrepreneuriale. Comme l'affirment avec beaucoup d'à propos Rudel et Marchesnay (1998), il faudra revoir les stratégies éducatives en profondeur car les étudiants français s'intéressent de plus en plus aux aspects créatifs et intuitifs des processus de résolution en même temps que de moins en moins aux solutions logico-mathématiques toutes faites. Fauconnier (1996) y va pour sa part de façon beaucoup plus radicale. Selon lui, les grandes écoles de gestion continuent de former les gestionnaires et les entrepreneurs en les gavant de modèles mathématiques et quantitatifs qui produisent des élites individualistes, suffisantes, manquant d'audace et d'imagination.

Nous sommes de plus en plus nombreux, parmi les professeurs et éducateurs dédiés à la cause de l'entrepreneurship, à reconnaître la nécessité d'aider les entrepreneurs éventuels à explorer plus à fond leur idée d'affaires avant de se lancer dans une recherche plus systématique d'informations étoffées et rationnelles sur celle-ci. Avant de les immerger dans l'apprentissage de stratégies de pré-démarrage, de démarrage, de pérennisation et de croissance, il y a en effet lieu de les aider à affiner leur vision et à se créer une image plus précise du service ou du produit pour lesquels ils investiront beaucoup de ressources, qu'elles soient personnelles, matérielles ou financières. Cependant, on ne peut que déplorer l'absence flagrante d'outils et de méthodes appropriées pour intégrer concrètement cette préoccupation dans nos stratégies pédagogiques effectives. Comme le souligne très justement Marchesnay (1999), les outils stratégiques que nous proposons généralement à l'entrepreneur restent plus fortement marqués d'un esprit de résolution de problèmes plutôt que de celui d'une heuristique de détection et de repérage.

La présente étude vise à combler en partie cette lacune puisqu'elle propose une nouvelle méthode pour aider de futurs entrepreneurs à explorer de façon créative et intuitive les multiples potentialités de leur idée d'affaires encore en phase d'émergence. La démarche proposée va tout à fait dans le sens qui est d'ailleurs suggéré par plusieurs de nos spécialistes de la stratégie à l'égard des entreprises, mêmes déjà existantes. À titre d'exemple, Peter Senge (1991) propose une technique, les *micromondes*, pour aider les gestionnaires stratèges à mieux explorer tous leurs *a priori* qui, dans la mesure où ils restent souvent inexprimés ou non

validés, sont susceptibles de mener vers une stratégie pleine de contradictions et conséquemment difficile à mettre en œuvre. Dans la même veine, Finney et Mitroff (1986) proposent une méthode qu'ils appellent *organizational self-reflection (OSR)* et dont l'objectif est d'aider les stratèges à identifier les contradictions entre les stratégies envisagées et celles qui sont effectivement mises en oeuvre. De telles méthodes peuvent aider à diminuer l'écart, souligné par Argyris (1964), entre ce que l'organisation affirme faire et ce qu'elle fait effectivement. Jensen (1999) propose pour sa part aux stratèges d'élaborer trois ou quatre scénarios du futur différents avant de finaliser leurs plans stratégiques pour les années à venir.

Ces méthodes, proposées en contexte stratégique sont fort intéressantes. En effet, comme le souligne Desreumaux (1993), les démarches stratégiques d'essence analytique et rationnelles ont tout avantage à être enrichies par des démarches plus heuristiques². La méthode proposée dans la présente recherche, d'essence heuristique et incrémentaliste, a été expérimentée autour de l'idée d'affaires initiale de huit aspirants entrepreneurs inscrits à une formation universitaire en entrepreneurship. Les résultats présentés ici portent sur l'évaluation que ces utilisateurs en ont fait.

Dans un premier temps, nous présenterons les caractéristiques particulières de cette méthode, après avoir dit quelques mots sur son origine. Une deuxième section exposera le cadre opératoire de l'expérimentation et les éléments du questionnaire auquel ont dû répondre les huit utilisateurs. En troisième lieu, nous nous attarderons à la présentation et l'analyse des représentations de ces porteurs d'une idée d'affaires relativement à l'appréciation qu'ils font de la méthode. Nous concluons avec une discussion des résultats et des perspectives qu'ils laissent entrevoir.

1. Caractéristiques de la méthode

Tel qu'énoncé précédemment, il arrive fréquemment que des participants inscrits à une formation en entrepreneurship ou en démarrage d'entreprises débutent leur formation avec une idée de départ qu'ils ont peu ou insuffisamment explorée. Ils ont alors bien sûr une vague idée du secteur dans lequel ils souhaiteraient pouvoir évoluer mais ne sont certainement pas encore prêts à se lancer dans de laborieuses recherches sur les caractéristiques précises du produit ou du service qu'ils veulent offrir ou encore de leur clientèle-cible. À titre d'exemple, un participant peut déjà savoir que c'est dans le secteur des services en informatique qu'il souhaite œuvrer puisque sa formation universitaire antérieure le prépare à œuvrer dans le domaine. Cependant, il est encore peu fixé sur le type très précis de service qu'il offrira et à qui il le proposera. C'est de cette constatation qu'a émergé l'idée d'amener les futurs entrepreneurs à utiliser une méthode systématique pour explorer plus en profondeur toutes les potentialités de leur idée de départ. Cette méthode s'inspire de la démarche proposée par Carrier, Cossette et Verstraete (1999) pour aider des PME déjà existantes à explorer les grandes tendances de leur environnement et les possibilités de changements, d'améliorations et d'innovations possibles au regard des tendances qu'ils auront jugées les plus importantes ou les plus porteuses.

La méthode proposée intègre principalement deux techniques de créativité déjà existantes. La première est la technique du groupe nominal qui se veut une démarche inductive utilisée surtout en contexte de résolution de problèmes. La deuxième est la carte mentale (*mind-mapping*). Cette technique d'exploration d'idées a été conçue par Tony Buzan (1984) et est essentiellement basée sur la force potentielle de l'association d'idées. Comme le souligne Carrier (1997), le principal avantage de cette méthode est qu'elle oblige à faire des liens souvent insoupçonnés d'un niveau à l'autre et qu'elle fournit une image visuelle, une carte des différentes possibilités. Il importe ici de préciser qu'il ne faut pas la confondre avec la carte cognitive³, puisqu'elle ne se construit pas en amenant les acteurs à établir des liens de causalité entre les concepts ou les variables qu'ils évoquent. La carte mentale leur propose plutôt de passer d'un niveau de bulles à un autre partant, soit de liens d'influence (par exemple, tel constat pourrait nous amener à explorer quel type de stratégies ou de tactiques cela suggère), soit de liens d'association (ex: telle idée m'amène à une ou d'autres idées...)

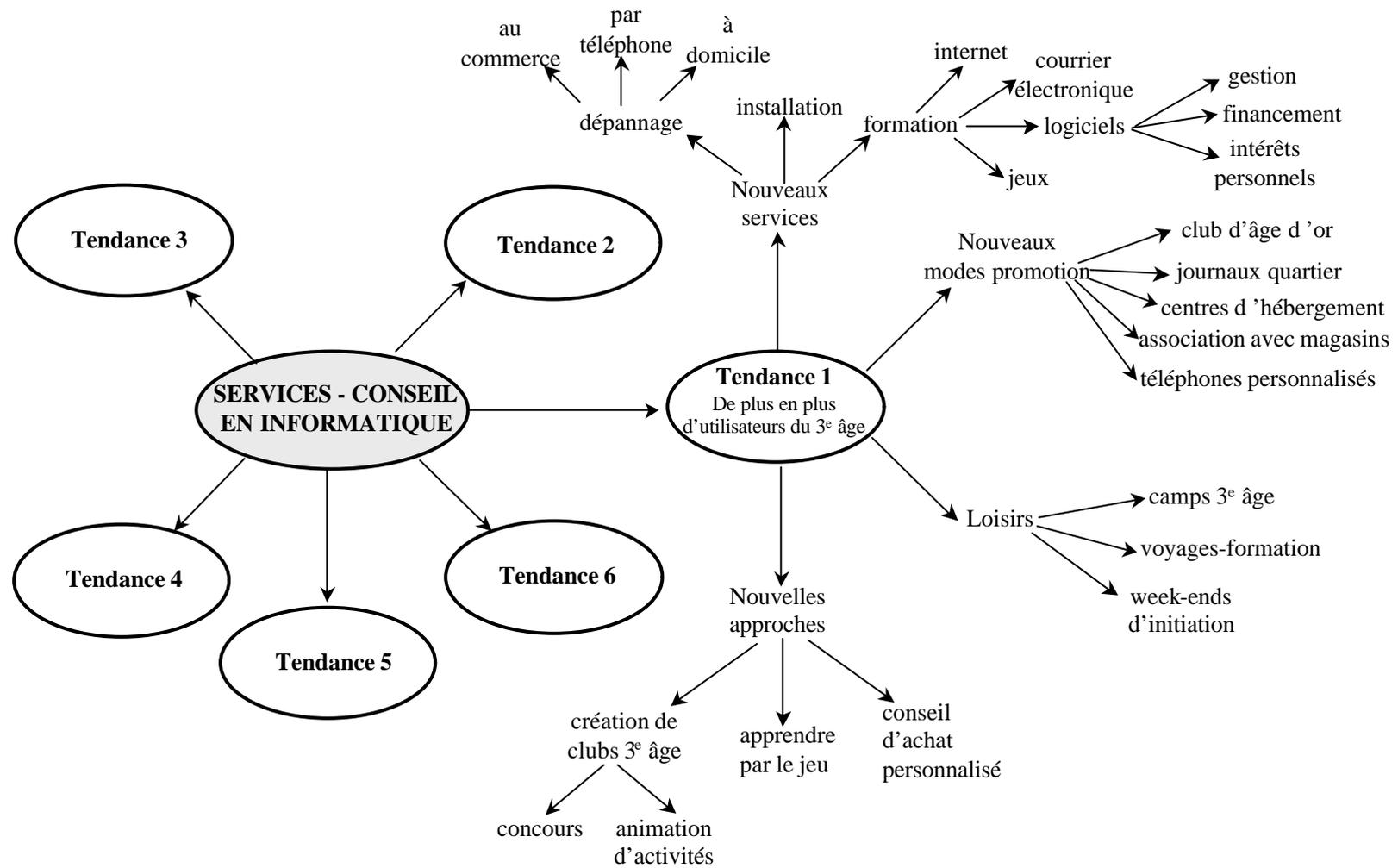
Avant d'aborder les différentes étapes de la méthode proposée ici, précisons que l'exercice prévoit qu'un groupe d'une dizaine de personnes au moins (par exemples des amis, des collègues...), réunies pour une séance de travail d'une durée variant entre deux à trois heures, explorent plus en détails l'idée d'affaires d'un entrepreneur potentiel, ce dernier étant évidemment partie prenante du groupe. Avant d'amorcer le processus en lui-même, l'entrepreneur potentiel doit présenter son idée d'affaires de départ aux membres du groupe mais de façon très succincte, pour éviter de biaiser les participants.

La première étape est celle de la détermination de grandes tendances jugées présentes dans l'environnement et susceptibles d'influencer la trajectoire du projet du futur entrepreneur concerné. Cet examen des grandes tendances est largement prôné par nombre de spécialistes de la prospective ou de "futurologues"⁴ lorsqu'il s'agit de déceler les nouveaux produits ou services qui seront à développer dans l'avenir. Plus précisément, à l'aide de la technique du groupe nominal, les participants sont invités à répondre à la question suivante : "Vous devez identifier le maximum de tendances observables dans l'environnement qui pourraient avoir un impact important sur le développement et l'évolution éventuelle de l'idée d'affaires à l'étude". Les participants disposent alors d'une période de 20 minutes, en silence, pour identifier individuellement ces tendances et les écrire sur une fiche fournie à cette fin. Au terme de cette réflexion individuelle, plusieurs tours de table⁵ sont menés par l'animateur pour amener les participants à énoncer leurs tendances, jusqu'à épuisement des idées. Toutes les tendances identifiées sont inscrites par l'animateur sur de grandes feuilles attachées au mur.

La priorisation des tendances identifiées constitue l'objet de la deuxième étape. Concrètement, les participants se voient remettre cinq rondelles autocollantes préalablement numérotées de 1 à 5, selon une technique proposée par Mattimore (1994). Après avoir circulé pour examiner les tendances écrites sur des grandes feuilles fixées au mur, ils utilisent ces rondelles pour voter pour les tendances qu'ils jugent les plus susceptibles d'affecter éventuellement la nouvelle entreprise envisagée par le futur entrepreneur. La rondelle numérotée 5 est alors apposée sur celle qu'ils jugent la plus importante et ainsi de suite, par ordre décroissant. Après cela, la comptabilisation des votes obtenus pour chaque tendance permet de déterminer celles qui seront retenues pour l'étape suivante, en l'occurrence, celles qui auront obtenu le score le plus élevé. Suivant le temps consacré à chacune, le nombre de tendances qui fera l'objet d'une exploration plus approfondie dans l'étape ultérieure peut varier.

Dans une troisième étape, il s'agit de réfléchir collectivement sur les influences et types d'effets possibles de ces tendances sur le projet d'affaires du futur entrepreneur et d'en tracer une représentation graphique, en l'occurrence une carte mentale. Pour chacune des tendances priorisées, il est demandé aux participants d'identifier les nouvelles idées qu'elle suggère, c'est-à-dire qui pourraient être considérées par le futur entrepreneur concernant le produit, le service, la commercialisation, la production, la distribution, la gestion, etc. Après avoir identifié ces nouveaux concepts, le groupe tente de les éclater à nouveau dans des réseaux de bulles subséquents (voir figure 1⁶, à titre d'exemple). Pour l'opérationnalisation de cette étape, il est préférable dans un premier temps, de procéder à l' " éclatement " de chacune des tendances sur de grandes feuilles distinctes les unes des autres de façon à ce que le groupe puisse visualiser le résultat au cours de l'atelier. Au terme de l'exercice, le futur entrepreneur dispose de tous les éléments pour élaborer une carte intégrant toutes les idées suggérées par l'éclatement de l'ensemble des tendances.

Figure 1



2. Cadre opératoire

Avant d'entreprendre une expérimentation de la méthode auprès d'un échantillon plus large de futurs entrepreneurs, nous avons jugé bon de la tester préalablement auprès d'un échantillon plus restreint d'individus porteurs d'une idée d'affaires, quoique encore vague et imprécise, et inscrits dans une formation en entrepreneurship dispensée dans une université⁷. Plus précisément, dans le cadre d'un cours de créativité et innovation destiné à de futurs entrepreneurs, le professeur a offert aux participants, la possibilité d'expérimenter la méthode proposée avec le groupe et ce, partant de leur idée d'affaires initiale. Huit aspirants entrepreneurs, en l'occurrence ceux qui jugeaient le plus que leur idée d'affaires méritait encore réflexion et ressentaient le besoin d'affiner et d'enrichir leur vision à cet égard, se sont portés volontaires pour que l'on expérimente l'outil proposé à partir de leur projet, encore très fragmentaire.

Tel que mentionné antérieurement, l'expérimentation, pour chacun des cas, exige une période de deux à trois heures. Dans le but d'éviter de monopoliser trop d'heures à l'intérieur du temps total alloué pour l'ensemble du cours, trois des huit cas concernés ont effectivement fait l'objet d'une expérimentation se situant à l'intérieur des séances prévues pour celui-ci. Ces séances ont été animées par le professeur concerné. L'idée sous-jacente était d'amener l'ensemble du groupe à bien saisir à la fois le sens et la démarche de la méthode, de façon à ce qu'ils soient en mesure, par la suite, de reproduire la même expérience autour d'autres idées d'affaires et ce, de façon autonome. Ce faisant, cinq autres idées d'affaires ont ainsi pu faire l'objet d'une expérimentation de la méthode proposée, mais cette fois-ci dans un processus animé par celui ou celle qui se sentait le plus à l'aise à cet égard, à l'extérieur du cours. Dans de tels cas, c'est le futur entrepreneur qui devait s'assurer du recrutement d'un groupe de participants pour l'expérimentation. Ces groupes, constitués d'une dizaine de personnes, étaient composés d'étudiants volontaires du cours auxquels s'ajoutaient deux ou trois personnes expérimentées dans le secteur d'affaires envisagé ou clients potentiels, dépendant du type de produit ou de service envisagé. Une telle façon de procéder n'a posé aucun problème. Comme on le verra plus loin, plusieurs des participants à l'étude ont jugé qu'un des avantages de l'outil proposé était justement sa facilité d'utilisation par des non-spécialistes. Ajoutons à cela que tous les sujets concernés, tant les porteurs de projets que les autres participants au cours, avaient été admis à cette formation sur la base d'une formation universitaire préalable complétée, dans un domaine autre que la gestion, et devaient avoir une expérience professionnelle de quelques années. Ceux et celles qui ont accepté d'agir comme animateur n'étaient donc pas trop inexpérimentés pour relever ce genre de défi.

À la fin de chaque expérimentation, l'animateur devait recueillir l'appréciation générale, quant à l'utilisation de la méthode à l'essai, auprès de l'ensemble des participants. Ces commentaires ont bien sûr été notés par les animateurs et compilés par le chercheur. Cependant, ce qui nous intéressait le plus, c'était l'appréciation des porteurs des idées soumises à l'exploration par le groupe. À cet effet, au terme de l'exercice, chacun des huit porteurs des idées explorées par les groupes s'est vu remettre un questionnaire comportant essentiellement trois questions ouvertes, ne suggérant aucune réponse, de façon à ne pas biaiser les appréciations des répondants. Ces trois questions sont les suivantes:

- Selon vous, cette méthode est-elle utile et pourquoi? En préciser les avantages, si pertinence il y a.
- Votre projet d'affaires s'en est-il trouvé enrichi ou modifié? Si oui, en quoi?
- Au terme de l'expérimentation avec le groupe, avez-vous des recommandations d'ajouts ou de changements à introduire dans la méthode elle-même, en vue de l'améliorer éventuellement?

Les sujets concernés se sont vus priés de ne répondre à ces questions qu'après trois semaines, au moins, après l'expérimentation. En effet, la plupart des auteurs proposant de telles méthodes, basées sur l'exploration créative d'idées soulignent qu'elles donnent de meilleurs résultats dans la mesure où une période d'incubation est prévue ou disponible pour laisser le temps aux intéressés de mûrir les idées émises, de façon à en voir éventuellement émerger de nouvelles, souvent plus riches encore. Les meilleures idées n'apparaissent souvent dans toute leur splendeur qu'après avoir subi un certain nombre de transformations (Osborn, 1988; Von Oach, 1986 ; Demory, 1990; Cossette, 1990). Par la suite, le chercheur a recueilli et compilé les réponses obtenues. Après en avoir pris connaissance, ceux et celles dont les réponses manquaient de précision ont été contactés soit par téléphone ou par courrier électronique. Ces réponses ont alors pu faire l'objet d'une analyse de contenu et d'une classification. Aucune catégorie n'avait été déterminée d'avance.

3. Présentation des résultats

Tel que mentionné précédemment, les animateurs devaient, au terme de chaque expérimentation, recueillir des commentaires plus généraux d'appréciation de la méthode auprès de l'ensemble du groupe concerné. Dans tous les groupes, les commentaires ont été favorables à l'utilisation d'une telle méthode. Ces commentaires n'ayant pas été recueillis sur une base exhaustive mais plutôt dans l'esprit de les inviter à émettre une appréciation plus générale de l'outil, ils ne sont pas présentés ici de façon détaillée. De plus, une telle présentation aurait été redondante, étant donné que la presque totalité des avantages énoncés ont par la suite été émis de nouveau par les porteurs de projets eux-mêmes et que ce sont d'abord et avant tout les représentations de ces derniers qui nous semblaient les plus pertinentes pour juger éventuellement de l'utilité de la méthode proposée. Toutefois, il est intéressant de noter que plusieurs d'entre eux ont affirmé avoir l'intention, après avoir vécu l'expérimentation à titre de simples participants, de former un groupe pour reprendre l'expérimentation de la méthode autour de leur propre idée d'affaires. Ces derniers ont précisé avoir décliné l'invitation de départ partant du fait que leur idée d'affaires leur semblait déjà très précise. Cependant, *a posteriori*, il leur est apparu qu'ils auraient tout avantage à en explorer toutes les variantes possibles ainsi que ses diverses potentialités.

3.1 Les avantages perçus

La première question invitait les huit répondants à se prononcer sur l'utilité effective d'une telle méthode dans le contexte de leur démarche entrepreneuriale ainsi qu'à en énoncer les avantages perçus, le cas échéant. Tous les futurs entrepreneurs interrogés ont jugé la méthode très positivement au regard de ses possibilités de les aider à mieux réfléchir à leur idée d'affaires initiale. Le tableau 1 présente une liste détaillée des avantages énoncés par les huit

répondants. Plusieurs avantages n'étaient pas énoncés exactement de la même façon mais revêtaient toutefois le même sens. Ils ont donc été regroupés dans un énoncé plus général les réunissant. Chacun des énoncés d'avantages y est immédiatement suivi par l'occurrence avec laquelle il a été mentionné par un ou des participants. Une analyse plus fine de la nature même de ces avantages ainsi que des commentaires additionnels fournis par les sujets désireux d'en préciser la teneur, a permis de voir émerger trois grandes catégories d'avantages énoncés.

Un premier groupe d'avantages énoncés par les futurs entrepreneurs concernés est directement relié aux caractéristiques mêmes de la méthode. Ainsi, on constate que l'avantage évoqué par le plus de participants à ce sujet (en l'occurrence, 100% de ceux-ci) réside dans le fait que la carte produite avec le groupe permet de visualiser l'ensemble des potentialités de l'idée de départ. Ce faisant, d'autres avantages en découlent directement comme, par exemple, le fait de partir de certaines idées pour en développer d'autres ou la possibilité de voir émerger de nouveaux liens possibles, d'un réseau de bulles à l'autre. On souligne également la possibilité d'établir une hiérarchie dans un ensemble d'idées émises. Aussi, la plupart des participants ont apprécié le fait d'avoir l'opportunité d'expérimenter une méthode qui fournit un cadre systématique pour l'exploration des idées. Ils ont de plus mis en évidence sa facilité d'utilisation, ce qui, aux dires de plusieurs, leur permettra éventuellement de répéter eux-mêmes l'exercice, à des stades ultérieurs de la progression de leur projet d'affaires. Un des futurs entrepreneurs concernés tient des propos fort évocateurs à ces derniers titres: « J'ai particulièrement apprécié le fait de me voir proposer une démarche d'exploration systématique des idées. J'avais moi-même tenté de réaliser ce type de réflexion avec quelques amis et proches, sans suivre un processus particulier. On a alors tendance à s'arrêter aux premières idées qui nous semblent intéressantes. De plus, le fait de ne pas pouvoir les visualiser sur une même carte, nous fait souvent oublier une idée aussitôt que l'on passe à une idée d'un autre ordre, alors qu'il y a souvent des liens intéressants à faire entre les deux ».

Tableau 1 - Avantages perçus par les participants
--

- Expériences et formations diversifiées des membres du groupe (synergie) (8)
- Pertinence des commentaires des spécialistes du secteur (4)
- Obtention du point de vue de clients potentiels (5)
- Réflexions sur des niches possibles (par rapport au type de produit envisagé) (4)
- Exploration de services complémentaires à offrir aux clients potentiels (6)
- Réflexion sur les facteurs stratégiques de succès importants dans le secteur envisagé (7)
- Cadre de référence pour la poursuite du projet, pour l'avenir... (7)
- Empêche de voir trop grand ou trop large (5)
- Aide à affiner ou préciser l'idée de départ (7)
- Rassure sur la pertinence ou l'intérêt de l'idée d'affaires (4)
- Force une exploration systématique des idées (5)
- Visualisation de l'ensemble des potentialités de l'idée sur une carte (8)
- Carte permet de faire de nouveaux liens (5)
- Permet une hiérarchisation des idées (7)
- Méthode facile à utiliser (répétition possible de l'expérience à d'autres stades..) (6)
- Une idée conduit à une autre... (5)
- Permet de vérifier l'intérêt et la pertinence de l'idée de départ (5)
- Enthousiasme du groupe intéressant (2)
- Sensibilisation aux risques potentiels (1)

Une deuxième grande catégorie d'avantages énoncés est de pouvoir profiter de la participation active de tout un groupe de personnes, bien au fait du but poursuivi par la démarche, sensibilisées à son importance pour le créateur en cause et généralement très intéressées par l'expérience. Ainsi, par exemple, tous les sujets interrogés ont évoqué la possibilité de profiter des idées, suggestions et commentaires d'un ensemble de personnes avec des formations professionnelles et des expériences de travail très variées comme étant un avantage évident de la méthode proposée. Comme on l'a vu précédemment, certains ont pu de plus inviter des spécialistes du secteur ou des clients potentiels à se joindre à leur groupe de travail. L'apport de ces spécialistes fut également jugé comme fort utile dans l'ensemble des cas concernés par une telle éventualité. Enfin, certains se sont dits rassurés par l'enthousiasme du groupe à l'égard de leur idée initiale d'affaires.

Une troisième et dernière grande catégorie d'avantages perçus, et certainement non la moindre en importance, s'articule autour des capacités émancipatoires de la méthode, au sens où elle semble favoriser et permettre d'amorcer une réflexion plus en profondeur sur plusieurs aspects stratégiques reliés aux projets d'affaires envisagés par les sujets concernés. À titre d'exemples, on évoque le fait de pouvoir vérifier l'intérêt actuel et potentiel de l'idée de départ, d'explorer de nouvelles niches en termes de clientèles potentielles à viser éventuellement, de mettre en

évidence des services complémentaires auxquels on n'avait pas pensé au départ, cette dernière idée apparaissant particulièrement intéressante dans la mesure où les secteurs sont de plus en plus décloisonnés et où la gamme des services additionnels souvent offerts par une entreprise devient de plus en plus élargie. Plusieurs participants ont également évoqué le fait que la méthode leur permet de mieux mettre au point leur vision de départ quant au produit ou service plus précis à offrir éventuellement. On souligne dans la même veine que l'exercice peut nous amener à voir moins "grand" ou moins "large". Enfin, la presque totalité des répondants (7 sur 8) ont mentionné le fait que la carte élaborée leur permet de mieux réfléchir aux facteurs stratégiques de succès quant à la mise en place de leur projet dans une étape ultérieure.

3.2 Les apports plus concrets de la méthode à l'idée d'affaires initiale

Il serait difficile, ici, d'effectuer une présentation exhaustive, de toutes les modifications à l'idée initiale ou aux nouvelles idées concrètes que les futurs entrepreneurs ont jugé utilisables dans leur futur projet d'affaires. En effet, dans la plupart des cas, il serait difficile, pour un lecteur qui ne connaît pas la nature très précise des types d'idées d'affaires à l'étude, de comprendre les modifications ou nouvelles idées tels qu'ils sont énoncés et d'en apprécier plus qualitativement la valeur pour chacun d'eux. D'autant plus que le cadre de la présente communication permettait difficilement d'introduire le lecteur aux particularités de chacun des projets. Compte tenu de ces contraintes, nous nous limiterons donc à énoncer une description des grands types de changements évoqués par les sujets. Dans les lignes qui suivent, seront présentés les principaux apports plus concrets évoqués par ces derniers, chaque énoncé étant directement suivi du nombre de sujets ayant évoqué ce genre de changement. Un exemple précis sera donné pour chacun des types de changements identifiés.

- Modification dans le type de clientèle envisagée pour le produit ou le service concerné (3)

À titre d'exemple, un des participants avait l'intention d'offrir des services-conseil en informatique à l'intention d'une clientèle essentiellement composée d'entreprises. Après examen des tendances privilégiées par son groupe-témoin, il lui est apparu plus opportun de penser plutôt à des services offerts à des usagers individuels, pour qui les services déjà offerts sur le marché restent souvent inabordables en termes de coûts.

- Modification dans le conditionnement du produit (2)

À titre d'exemple, un des porteurs de projet, dont l'idée initiale était de mettre sur pied une société de production de vin dans une région plutôt exotique et éloignée des continents nord-américains et européens et de plus en plus prisée par le tourisme de ces deux derniers continents, a l'intention d'associer éventuellement l'artisanat du pays concerné à l'emballage du vin. Plus concrètement, des idées telles que l'utilisation de pochettes de cuir, d'emballages en soie, en rabane ou en papiers fins du pays seront explorées plus activement au cours de l'élaboration du projet. Lorsque viendra l'étape de l'étude de marché, il sera en mesure de vérifier si les clients potentiels sont prêts à payer un léger supplément pour une telle innovation.

- Élargissement du concept initial (2)

À titre d'exemple, un des participants a travaillé avec le groupe partant de l'idée de départ d'ouvrir un garage de réparations automobiles multi-services. Une des tendances explorées ayant été énoncée dans les termes suivants, "Les gens sont de plus en plus appelés à se déplacer pour exercer leur profession", il a l'intention d'effectuer une étude sur la possibilité de démarrer éventuellement une telle entreprise mais avec une particularité plutôt étonnante : le service serait offert non seulement aux heures d'ouverture habituelles mais aussi de nuit. Plusieurs clients pourraient, selon lui, être attirés par la perspective de pouvoir déposer leur véhicule le soir et de pouvoir le récupérer le lendemain matin, de façon à pouvoir vaquer à leurs occupations professionnelles sans problèmes.

- Élargissement du marché initial visé (5)

À titre d'exemple, un des participants a exploré l'idée de créer une provenderie, c'est-à-dire une entreprise se spécialisant dans la production d'aliments pour le bétail rencontré dans les fermes plus traditionnelles. À cet égard, il avait toujours pensé uniquement à des produits destinés à des élevages les plus fréquemment rencontrés, en l'occurrence les volailles, les bovins et les porcs. . L'examen des nouvelles tendances de l'environnement à cet égard l'a conduit à explorer plus activement de tout nouveaux marchés, encore peu encombrés par la concurrence se spécialisant actuellement dans la provende. En effet, on voit un peu partout à travers le monde, apparaître de nouveaux types d'élevage tels que pisciculture, aquaculture, lapins, chèvre, autruches, cerfs, tortues, crocodiles, etc...

- Ajout de services au concept initial (7)

À titre d'exemple, un des futurs entrepreneurs envisageait la mise sur pied d'un salon de coiffure et recherchait plus particulièrement des façons de se singulariser par rapport à la concurrence en proposant des services complémentaires non traditionnellement offerts par ce type d'entreprise. Partant d'une tendance énoncée dans les termes suivants, « Les gens sont de plus en plus pressés », il a l'intention d'offrir éventuellement à sa clientèle, qui risque d'être éventuellement composée majoritairement de femmes professionnelles, étant donné le type d'endroit où il souhaite s'installer, un service de restauration rapide qui leur donnera l'opportunité de manger pendant qu'elles se font coiffer.

- Un cadre de référence pour l'élaboration de stratégies ultérieures (8)

Même s'il ne s'agit pas ici d'une modification directement applicable aux produits ou services concernés, ni quant à leurs caractéristiques mêmes, ni quant aux marchés qui seront éventuellement ciblés, **tous** les sujets interrogés sur les changements induits par l'utilisation de la carte prospective ont évoqué une prise de conscience importante par rapport à leur projet initial. Les termes utilisés étaient sans doute différents d'une personne à l'autre, mais le message restait essentiellement le même : la carte dont ils disposent maintenant va leur servir de guide dans l'élaboration plus poussée de leur projet. Avant de passer à une recherche systématique d'informations plus précises et quantitatives sur les besoins et les caractéristiques de leur marché potentiel, sur l'importance de la demande éventuelle et le choix des différentes composantes de leur plan d'affaires, tous jugent nécessaire de réfléchir plus longuement au cadrage du concept qu'ils vont développer et au profil-type des clients auxquels ils s'adresseront. À titre d'exemple, l'un d'entre eux affirmait: «Je réalise maintenant que j'étais au départ un peu pressé. Il m'apparaît maintenant plus judicieux d'adopter une démarche plus progressiste en déterminant un ordre de priorités et de faisabilité plus exhaustif au regard des différentes possibilités qui émergent de ma carte d'opportunité ».

3.3 Changements suggérés pour améliorer la méthode elle-même

On se souviendra qu'une troisième et dernière question amenait les participants à l'expérimentation à faire des suggestions pour améliorer éventuellement la méthode elle-même. Essentiellement, trois principales modifications furent alors proposées par les futurs entrepreneurs concernés.

Une première suggestion fut faite concernant la composition même du groupe à privilégier pour procéder à l'expérimentation de la méthode. En premier lieu, rappelons que les trois premières expérimentations ont été menées avec l'ensemble du groupe de participants à la formation entrepreneuriale. Aucun spécialiste du secteur ou client potentiel pour le produit ou service concerné ne participait alors à l'expérience, contrairement à ce qui fut fait lors des expérimentations ultérieures menées à l'extérieur du cadre même de la formation. Les sujets concernés par ces trois premières expérimentations, ayant eu l'occasion de discuter des résultats obtenus avec les cinq autres porteurs de projets, ont souligné que cet apport de spécialistes extérieurs, qu'il s'agisse de personnes expérimentées dans le secteur d'affaires visé ou de clients potentiels, devrait être fortement encouragé. Deux d'entre eux ont affirmé qu'une telle éventualité les rassurerait quant à certains aspects de leurs projets. Quant aux cinq autres porteurs de projets ayant effectivement inclus des spécialistes dans leur groupe-témoin (en moyenne, de deux à trois par groupe), ils ont affirmé qu'ils en intégreraient un plus grand nombre s'ils devaient éventuellement répéter l'expérience.

Une deuxième suggestion, sans doute fort importante celle-là, puisqu'elle a été formulée par tous les sujets ayant vécu l'expérience autour de leur projet, réside dans l'ajout d'une deuxième séance de travail autour du même objet d'investigation. Concrètement, tous ont affirmé qu'ils auraient souhaité avoir l'occasion de prolonger la réflexion entreprise avec le groupe, quelques temps après l'élaboration initiale de la carte, dans une deuxième étape. Plusieurs motifs ont été évoqués pour expliquer cette nécessité d'une deuxième étape. Nous nous limiterons ici à ceux qui ont été les plus fréquemment mentionnés. En premier lieu, les

participants ont dit s'être sentis limités par la nécessité de se concentrer sur l'éclatement plus approfondi de quelques tendances seulement⁸ sur la carte mentale produite par le groupe, la période de temps prévue pour l'exercice se limitant à une séance de deux à trois heures; il est donc possible que d'autres tendances, également potentiellement importantes au regard de l'idée à l'étude, aient dû être éliminées du processus d'exploration systématique plus approfondie, faute de temps. En deuxième lieu, les idéateurs auraient souhaité visualiser plus longuement l'ensemble de la carte avec le groupe. En effet, des contraintes physiques d'espace et d'organisation matérielle des informations sur place, les ont amenés à travailler chacune des tendances sur de grandes feuilles séparées, qui étaient accolées les une aux autres, au fur et à mesure de l'expérience. Ce n'est qu'au terme de l'exercice que le groupe pouvait bénéficier d'une vue d'ensemble du travail accompli. Enfin, comme l'ont mentionné plusieurs des idéateurs concernés, plusieurs nouvelles idées leur sont venues seulement quelques jours après l'expérimentation, sans qu'ils n'aient l'occasion de les resoumettre à une investigation plus approfondie par le groupe.

Une troisième suggestion importante concerne l'étape au cours de laquelle les participants devaient voter pour prioriser les tendances qui devaient faire l'objet d'une exploration en profondeur par la suite. Tel que mentionné dans la description de la méthode, ils devaient prioriser les tendances en accolant, à côté de celles qu'ils jugeaient les plus importantes ou les plus porteuses, des rondelles autocollantes, numérotées de un à cinq. Dans près de 75% des cas, les sujets ont mentionné qu'ils auraient préféré que ce vote soit rendu possible par une méthode différente de celle qui a été utilisée et qui assure à chacun un plus grand anonymat. Aucune suggestion précise à cet égard n'a cependant été formulée. Il est important de noter que ces commentaires ont été formulés précisément par ceux qui avaient inclus des spécialistes des secteurs concernés dans leur groupe d'expérimentation. Sans que cela n'ait été spécifiquement mentionné, ils ont peut-être craint que des participants plus inexpérimentés aient eu, sans que cela ne soit toujours conscient, tendance à voter dans le même sens que ces spécialistes.

4. Discussion et conclusion

Bien qu'à cette étape-ci de la recherche, la méthode ait été expérimentée auprès d'un échantillon encore restreint de futurs entrepreneurs, on peut tout de même énoncer certains postulats quant à ses avantages potentiels pour accompagner et aider les futurs créateurs dans l'exploration systématique de leur idée d'affaires. Un examen de la présentation des résultats qui précèdent permet de constater que la presque totalité des répondants s'entendent pour reconnaître certains avantages plus spécifiques à la méthode. Nous nous attarderons plus particulièrement à ceux-ci au cours des lignes qui suivent.

Tout d'abord, tous ont évoqué le fait qu'ils ont particulièrement apprécié d'avoir l'opportunité de tester leur idée de départ auprès d'un groupe fort diversifié, tant sur le plan de la formation que de l'expertise. La synergie rendue possible par le groupe a également été évoquée avec la même occurrence. Cette richesse du potentiel des groupes dont la composition est variée sur le plan des expertises est d'ailleurs très bien supportée par plusieurs chercheurs (Lumsdaine et Lumsdaine, 1995 ; Lamm et Trommsdorf, 1973). D'autres avantages procurés

par le groupe, même s'ils n'ont pas été mentionnés par les participants, sont également susceptibles d'émerger d'un tel type d'exercice. En effet, certaines recherches démontrent qu'en contexte d'exploration d'une question ou d'un problème, la variété dans le style cognitif et social des participants peut grandement enrichir le processus et les résultats effectivement obtenus (Hermann, 1992 ; Cormier, 1995; Merrill et Reid, 1982; Bolton et Bolton, 1984).

D'autres avantages, reliés aux caractéristiques visuelles, émancipatoires et heuristiques mêmes de la méthode utilisée ont également été mentionnés par la presque totalité des répondants. Un tel constat vient supporter cette nécessité dont parlent de nombreux chercheurs en stratégie et en entrepreneuriat de faire plus appel à des approches à caractère plus heuristique, mettant davantage l'accent sur la créativité, l'imagination et l'intuition. À titre d'exemple, Saporta et Verstraete (1999) affirment avec pertinence que le futur entrepreneur ne peut se contenter d'utiliser seulement les approches rationnelles et analytiques traditionnelles d'analyse stratégique de son environnement pour étayer son plan d'affaires. Il doit, concurremment, enrichir cette analyse par des approches plus heuristiques, plus réflexives, lui permettant d'explorer plus largement les diverses influences de son environnement sur son projet. Ajoutons à cela que la méthode proposée a aussi l'avantage de permettre aux porteurs de projets de se construire une vision de celui-ci qui va tout à fait dans le sens de la perspective stratégique incrémentaliste proposée par Avenier (1988). Il est d'ailleurs intéressant de noter que la méthode proposée permet de réfléchir dans l'action plutôt que de confiner le créateur potentiel à des ruminations intellectuelles en solitaire autour des possibilités de son idée. Le processus proposé apparaît d'emblée mieux apparié au style d'apprentissage de l'entrepreneur qui a tendance à acquérir de nouvelles connaissances et habiletés par le biais de ses expériences (Sexton, 1984; Gasse et Carrier, 1992).

Enfin, toujours par rapport à l'évaluation de la méthode par les sujets eux-mêmes, on remarque un assez large consensus autour des capacités de la méthode proposée à élargir le champ de perception initial des futurs entrepreneurs et à mieux les préparer, éventuellement, à mettre en œuvre d'autres types de stratégie pour faire évaluer leurs projets d'affaires. Ainsi, il semble que l'outil les aide à agrandir l'éventail de clients potentiels possibles pour leur produit ou service, à mieux anticiper les besoins actuels et émergents de ces mêmes clientèles, et, par conséquent, à mieux explorer les diverses complémentarités à leur idée initiale au regard des éléments identifiés. Ce qui nous est apparu beaucoup plus étonnant, réside dans les affirmations de la presque totalité des sujets à l'effet que l'utilisation de la méthode a permis d'amorcer une réflexion fort intéressante, selon eux, sur les facteurs stratégiques de succès à prendre en compte dans le secteur d'affaires envisagé. Ce postulat ne faisait aucunement partie de nos présupposés lorsque nous avons envisagé l'utilisation de la méthode, telle qu'elle a été proposée aux sujets. En effet, les quelques recherches faites sur des sujets connexes à nos préoccupations, nous amenaient à croire qu'à cet égard, il aurait été préférable d'utiliser la carte cognitive, plutôt que la carte mentale, dans la dernière étape du processus. L'utilisation de la carte cognitive est d'ailleurs justement recommandée par Verstraete (1997) pour accompagner le futur entrepreneur dans une recherche plus systématique des facteurs critiques de succès déterminants à l'égard de son projet. *A posteriori*, cependant, on peut en déduire qu'il s'agit là d'une conséquence directe d'une meilleure appréhension des exigences et besoins des différentes clientèles qui risquent éventuellement d'être privilégiées. En découvrant ce que les gens «recherchent de plus en plus... » par rapport à un type de produit ou de

service, on connaît forcément mieux les avantages concurrentiels sur lesquels il faudra miser pour mieux les conquérir.

Sur le plan des apports plus concrets à l'idée de départ des futurs entrepreneurs, les résultats parlent d'eux-mêmes. Un examen des modifications effectives évoquées dans la section 3.2 porte à croire que les créateurs concernés ont effectivement apprécié l'outil proposé comme moyen d'affiner, de préciser ou d'améliorer la vision de départ pour un projet d'affaires éventuel. Pour utiliser une analogie avec l'univers de l'orientation spatio-territoriale, ils ne disposent pas bien sûr encore d'un itinéraire qui précise de façon exhaustive tous les chemins qu'ils devront emprunter, mais il est certainement loisible de croire qu'ils ont au moins à leur disposition deux éléments importants à cette étape-ci de leur projet : une boussole qui les oriente mieux sur la destination à prendre et un radar qui les renseigne sur les écueils qui les guettent ou sur les pistes de rechanges qu'ils pourraient éventuellement considérer. Rappelons cependant ici que pour tracer une carte plus précise de l'itinéraire à privilégier, l'utilisation de méthodes plus analytiques ou rationnelles demeurera très importante.

Malgré ce bilan plutôt positif de l'expérience par les futurs entrepreneurs concernés, une question reste en suspens : le fait de prendre conscience de toutes les possibilités d'une idée d'affaires ne pourrait-il pas avoir pour effet de décourager certains porteurs de projets ? La prise de conscience d'un éventail diversifié et fort étendu de multiples variations de l'idée initiale est en effet susceptible de générer une certaine anxiété chez certains entrepreneurs potentiels. Il nous est malheureusement impossible de répondre à cette question à l'étape de la recherche où nous en sommes. Cette question⁹ mériterait cependant d'être soulevée en questionnant éventuellement les sujets plusieurs mois après l'expérimentation de la méthode.

Il faudra bien sûr reconduire l'expérience auprès d'un plus grand nombre de futurs créateurs, projet d'ailleurs déjà envisagé au moment où ce papier est rédigé. Lors de ces expérimentations, il sera certainement important de tenir compte des suggestions de modifications à apporter à la méthode faite par ces huit premiers utilisateurs. Entre autres, la proposition d'instauration d'une deuxième phase d'analyse de la carte *a posteriori* par le même groupe, mérite qu'on s'y attarde très sérieusement. Bien des questions méritent encore d'être explorées par rapport à cette deuxième phase possible : Quelle sera la démarche proposée au groupe ? Serait-il pertinent de modifier la composition du groupe de départ pour cette nouvelle phase ? Y a-t-il d'autres techniques de créativité qui pourraient être mobilisées à cette étape ou, au contraire, devrait-on plutôt prévoir des outils plus centrés vers la convergence et la reconvergence ? Voilà autant de questions auxquelles il sera souhaitable d'apporter des réponses avant de continuer à poursuivre l'expérimentation. Enfin, une recherche auprès d'un échantillon élargi permettra certainement une analyse plus fine des résultats obtenus, entre autres, à travers une analyse comparative des différentes cartes produites par plusieurs groupes ainsi que des types d'avantages variés qui seront éventuellement énoncés par des utilisateurs multiples. Il sera intéressant, éventuellement, de tenter de voir si l'utilisation de l'outil proposé se prête mieux pour des projets se situant dans certains secteurs. Par exemple, est-elle plus fertile dans le secteur des services ? Est-elle souhaitable pour des projets de type manufacturier ? Autant d'autres questions auxquelles il demeure impossible de répondre tant que l'on ne dispose pas d'un éventail plus grand d'expérimentations.

Dans notre propre perspective de formateur dans le domaine de la créativité et de l'innovation, nous souhaitons que les utilisateurs potentiels auront mieux pris conscience de la nécessité d'explorer plus en profondeur et plus intuitivement leur idée d'affaires avant de se lancer dans des recherches systématiques et rationnelles d'informations quantitatives et qualitatives sur un projet d'affaires dont l'objet a été prématurément et souvent assez aléatoirement fixé. Peter Drucker disait qu'il n'y a rien de pire qu'une bonne solution appliquée au mauvais problème. Ajoutons dans la même veine qu'un excellent plan d'affaires préparé sur une mauvaise idée de départ ne vaut pas des clous, si ce n'est pour quelques éducateurs qui se pâmeront d'admiration pour un plan «si bien préparé».

Références

- Argyris, C., *Integrating the individual and the organization*, New York : Wiley, 1964.
- Avenier, M.J., *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, Paris : Presses du CNRS, 1988.
- Baumard, P., *Prospective à l'usage du manager*, Paris : Litec, 1996.
- Béchar, J.P., Nature et processus d'évolution des programmes de développement en entrepreneurship, Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, 1994.
- Beck, N., *La nouvelle économie*, Montréal: Les Éditions Transcontinentales, 1994.
- Belley, A., «Opportunités d'affaires: objet négligé de la recherche sur la création d'entreprises», *Revue P.M.O.*, 4(1), 1989, 33.
- Bolton, R. et D.G. Bolton, *Social style/Management style*, New York : American Management Association, 1984.
- Buigues, P.A., *Prospective et compétitivité*, Paris : McGraw-Hill, 1985.
- Buzan, T., *Une tête bien faite*, Paris: Les Éditions d'Organisation, 1984.
- Calori, R., G. Johnson et P. Sarnin, « CEO's cognitive maps and the scope of the organization », *Strategic Management Journal*, 15, 1994.
- Carrier, C., P. Cossette et T. Verstraete, «Experimental implementation of a new creative method to support futurology by small businesses in a strategic management perspective », *Journal of Enterprising Culture*, Volume 8, à paraître en 2000.
- Carrier, C., *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Collection PME et Entrepreneuriat, Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 1997.
- Cormier, S., *La communication et la gestion*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 1995.

- Cossette, P., *Cartes cognitives et organisations*, Québec : Les Presses de l'Université Laval/Éditions Eska, 1994
- Cossette, Claude, *La créativité. Une nouvelle façon d'entreprendre*, Montréal : Publications Transcontinental, Collection Les Affaires, 1990.
- Demory, B., *Créativité ? Créativité... Créativité ! Méthodes et outils*, Paris : Les Editions Agence d'Arc/ Les Presses du management, 1990.
- Desreumeaux, A., *Stratégie*, Paris : Dalloz, 1993.
- Eden, C. et C.Banville, «Construction d'une vision stratégique au moyen de la cartographie cognitive assistée par ordinateur », in P. Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisations*, Presses de l'Université Laval, 1994, 81-109.
- Fauconnier, P., *Le talent qui dort. La France en panne d'entrepreneurs*, Paris: Seuil, l'Histoire immédiate, 1996.
- Filion, L.J., «L'élaboration d'une vision », in M. Côté (dir), *La gestion stratégique de l'entreprise*, Chicoutimi : Gaëtan Morin Éditeur, 1995.
- Filion, L.J., *Réaliser son projet d'entreprise*, 2ième édition, Montréal: Les Éditions Transcontinental inc., 1999.
- Finney, M. et I.I. Mitroff, «Strategic plan failures. The organization as its worst enemy», dans H.P.Sims et D.A. Gioia (dir.), *The thinking organization*, San Francisco : Jossey-Bass Inc., 1986, 317-335.
- Foot, D.K. (en collaboration avec D. Stoffman), *Entre le boom et l'écho*, Montréal, Les Éditions Boréal, 1996.
- Garravan, T.N. et B.O'Conneide, «Entrepreneurship education and training programmes », *Journal of European industrial training*, 18(8), 1994, 52-64.
- Gartner, W.B., «What are we talking about when we talk about entrepreneurship ? », *Journal of Business Venturing*, 5, 1990, 15-28.
- Gasse, Y., M. Bouchard et A. D'Amours, *Posséder mon entreprise. Une approche dynamique à la création d'une entreprise*, Sillery : Fischer Presses, 1988.
- Gasse, Y. et C. Carrier, *Gérer la croissance de sa PME*, Montréal: Les Éditions de l'entrepreneur, 1992.
- Hermann, N., *Les dominances cérébrales et la créativité*, Paris : Retz, 1992.
- Hill, G.E., «Variations in university entrepreneurship education : an empirical study of an evolving field », *Journal of Business Venturing*, 3(2), 1988.

- Jensen, R., *The dream society : how the coming shift from information to imagination will transform your business*, New York : MacGraw Hill, 1999.
- Lamm, H. et V. Trommsdorf, «Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency. A review », *European Journal of Social Psychology*, 3, 1973, 361-388.
- Loucks, K., «Training entrepreneurs for small business creation : lessons from experience », Brock University, International Labour Office, Genève, 1988
- Lumsdaine, E. et M. Lumsdaine, *Creative problem solving. Thinking skills for a changing world*, New York : McGraw-Hill Inc., 1995.
- MacMullan, W. et W.A. Long, «Entrepreneurship education in the nineties », *Journal of Business Venturing*, été 1987, 67-90.
- Marchesnay, M., «Diversité des pédagogies de l'entrepreneuriat : l'exemple de Montpellier », *Actes du premier congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Entrepreneuriat et enseignement : rôle des institutions de formation, programmes, méthodes et outils* , Lille, France, octobre 1999, 274-285..
- Mattimore, B.W., *99% Inspiration: Tips, tales and techniques for liberating your business creativity*, New York, AMACOM, 1994.
- Merrill D.W. et R.H. Reid, *Personal styles and effective performance*, Radnor Pensylvanie : Chilton.
- Muchielli, A., (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin, 1996.
- Naisbitt, J., *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*, New York : Warner Books, 1982.
- Osborn, A.F., *Créativité : l'imagination constructive*, Paris : Dunod, 1988.
- Plaschka, G.R. et H.P. Welsh, «Emerging structures in entrepreneurship education », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, printemps, 1990.
- Popcorn, F., *Le Rapport Popcorn*, Montréal : Les Éditions de l'Homme, 1994.
- Popcorn, F., *Clicking*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 1996.
- Rabbior, G., «Elements of a successful entrepreneurship/economics/education program », *Entrepreneurship Education: current developments, future directions*, New-York: Quorum Books, 1990.

- Robinson, P. et M. Haynes, «Entrepreneurship education in America's major universities », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 15(3), printemps 1991, 41-52.
- Rudel, S. et M. Marchesnay, «Quelle formation pour un capitalisme entrepreneurial ? », *Actes du colloque Enseignement supérieur et PME*, Rennes, France, mars 1998, 3-11.
- Senge, P., *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris : FIRST, 1991.
- Sexton, D.L. et N. Bowman-Upton, «Entrepreneurship education: suggestions for increasing effectiveness », *Journal of Small Business Management*, Avril 1984.
- Saporta, B. et T. Verstraete, «Réflexions pour une pédagogie de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises », *Actes du premier Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Lille, France, Octobre 1999, 320-334.
- Thiétart, R.A., *La stratégie d'entreprise*, Paris : McGraw-Hill, 1984.
- Timmons, J., L.E. Swollen et A.L.M. Dingee, *New venture creation*, Homewood, Irwin, 1986.
- Verstraete, T., « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue Internationale PME*, 10(1), 1997.
- Vesper, K.H., «New development in entrepreneurship education », *Frontiers of Entrepreneurship*, Babson College, 1985.
- Von Oach, R., *Créatif de choc ! Innover pour gagner !*, Paris : Presses Pocket, 1986.

¹ Pour plus de détails à ce sujet, voir, entre autres, Vesper (1985), MacMullan et Log (1987), Garravan et O'Connell (1994) et Robinson et Haynes (1991)

² À cet égard, Desreumaux évoque, entre autres, les travaux de Baumard (1996), de Thiétart (1984) et de Buigues (1985).

³ Pour plus de détails à ce sujet voir, entre autres, les travaux de Cossette (1994), de Verstraete (1997), de Calori, Johnson et Sarnin (1994) et de Eden et Banville (1994) qui traitent de l'utilisation de cet outil, soit avec l'entrepreneur ou avec des gestionnaires d'entreprises déjà existantes.

⁴ À titre d'exemple, voir, entre autres, Naisbitt (1982), Popcorn (1994; 1996), Beck (1994) et Foot (1996).

⁵ Comme le souligne Muchielli (1996), l'utilisation de tours de table successifs est importante pour éviter que le groupe ait l'impression que toutes les idées proviennent principalement de quelques personnes seulement.

⁶ Le lecteur regrettera peut-être de ne pas pouvoir visualiser sur cette figure l'ensemble des tendances, toutes éclatées sur une même carte, pour un cas donné. Toutefois, il comprendra certainement le fait que les futurs entrepreneurs concernés se soient montrés plutôt réticents à une diffusion plus large des résultats obtenus pour leur propre projet.

⁷ Il importe ici de préciser que l'expérience a été menée dans un cours libellé " Créativité et innovation " et dispensé au tout début d'un programme de formation plus vaste dédié à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprises.

⁸ Dans le cas des huit expérimentations à l'étude, le nombre de tendances totales énoncées par les groupes a varié entre 42 et 68 et le nombre de tendances qui ont été priorisées et fait l'objet d'une exploration plus systématique a varié entre cinq et sept.

⁹ Cette question fort intéressante a été soulevée par l'un des évaluateurs de la présente communication. L'auteur remercie très chaleureusement cette personne et tiendra compte de celle-ci dans des étapes ultérieures de la recherche.