



## **Identification collective d'opportunités entrepreneuriales : une démarche en cinq phases**

**Maripier TREMBLAY**

Professeure adjointe - Université Laval

**Camille CARRIER**

Professeur titulaire - Université du Québec à Trois-Rivières

# **Identification collective d'opportunités entrepreneuriales: une démarche en cinq phases**

Maripier Tremblay, Professeure adjointe  
Université Laval  
Camille Carrier, Professeur titulaire  
Université du Québec à Trois-Rivières  
982 de la Ritournelle, L'Ancienne-Lorette, G2E5R4  
Tél. : 418-874-0340  
[Maripier.tremblay@uqtr.ca](mailto:Maripier.tremblay@uqtr.ca)

## **Résumé**

Cette communication fait état d'une étude visant à explorer la dimension collective du processus d'identification d'opportunités entrepreneuriales. Inspirés par de nouvelles pratiques mises en place par des intervenants en développement économique, et constatant l'absence de travaux s'étant intéressés à cette étape importante de la création d'entreprise sous l'angle collectif, nous avons entrepris une recherche basée sur un processus de théorisation enracinée, laquelle a permis d'identifier cinq phases distinctes dans les démarches étudiées. L'analyse a également permis de dégager différentes caractéristiques que peuvent présenter ces mêmes phases. Les résultats offrent un éclairage nouveau sur le processus, et font ressortir des pistes intéressantes pour orienter l'action des différents intervenants souhaitant entreprendre de tels exercices.

**Mots clés :** Opportunité, idée, entrepreneuriat, créativité

# Identification collective d'opportunités entrepreneuriales: une démarche en cinq phases

## Résumé

Cette communication fait état d'une étude visant à explorer la dimension collective du processus d'identification d'opportunités entrepreneuriales. Inspirés par de nouvelles pratiques mises en place par des intervenants en développement économique, et constatant l'absence de travaux s'étant intéressés à cette étape importante de la création d'entreprise sous l'angle collectif, nous avons entrepris une démarche de théorisation enracinée, laquelle a permis d'identifier cinq phases distinctes dans les démarches étudiées. L'analyse a également permis de dégager différentes caractéristiques que peuvent présenter ces mêmes phases. Les résultats offrent un éclairage nouveau sur le processus, et font ressortir des pistes intéressantes pour orienter l'action des différents intervenants souhaitant entreprendre de tels exercices.

**Mots clés :** Opportunité, idée, entrepreneuriat, créativité

## 1. Introduction

Les acteurs de développement économique<sup>1</sup> sont confrontés régulièrement à des entrepreneurs potentiels ayant de la difficulté à identifier une opportunité. En effet, il n'est pas rare que des individus souhaitant démarrer une entreprise ne sachent pas quelle opportunité d'affaires exploiter. Gasse, Diochon et Menzies (2003) ont d'ailleurs constaté que dans plus de 75% des démarrages d'entreprise, les entrepreneurs réfléchissent longuement à leur idée d'affaires. Pour venir en aide à ces entrepreneurs potentiels, des organismes régionaux ont commencé à expérimenter de nouvelles méthodes pour soutenir l'identification d'opportunités. En effet, certains organismes de développement économique ont amorcé des démarches de recherche d'opportunités mettant à profit la collectivité. Comme les entrepreneurs potentiels manquent parfois d'informations pertinentes et de connaissance du monde des affaires, des acteurs du développement économique, de différentes régions du Québec, ont jugé pertinent de faire appel au savoir, à l'expérience et à la créativité de divers membres de leur communauté pour créer des banques d'opportunités accessibles aux entrepreneurs potentiels. Ce sont là des pratiques intéressantes qui permettent, par un exercice collectif, d'identifier des opportunités réalisables dans un milieu. Une fois identifiées, ces opportunités peuvent être exploitées par des entrepreneurs potentiels sans idées d'entreprises, ou encore par des entreprises existantes. Il s'agit d'une façon différente et nouvelle de soutenir le développement entrepreneurial dans un milieu. Shane et Venkataraman (2000) ont d'ailleurs ouvert la voie sur cette nouvelle façon d'envisager le développement de l'opportunité en précisant que ce n'est pas nécessairement le même individu qui est impliqué dans les phases d'identification, d'évaluation et d'exploitation. À partir du moment où elles sont identifiées et évaluées, les opportunités peuvent être vendues ou cédées à d'autres individus ou organisations intéressés à les valoriser. En clair, l'identification et l'exploitation d'opportunités sont deux phases qui n'impliquent pas nécessairement la même personne.

---

<sup>1</sup> Agent de développement, conseillers et accompagnateurs d'entrepreneurs en démarrage par exemple.

Sur le plan théorique, la littérature portant sur l'identification d'opportunités fait bien sûr ressortir un ensemble de facteurs influençant la capacité à identifier des opportunités et propose de nombreux modèles pour illustrer le processus. Cependant, tous ces modèles présentent l'identification d'opportunités comme un processus individuel; aucun n'a encore fait ressortir la possibilité de lui donner une dimension collective. Ainsi, malgré les nombreux travaux soulevant l'impact de l'information, de la créativité et même du capital social sur la capacité d'identifier des opportunités d'affaires - trois ressources pouvant être amplifiées par une dynamique de groupe- les auteurs abordent toujours ce processus comme une activité relevant de l'individu. Pourtant, de plus en plus de travaux s'inscrivent dans ce qu'on pourrait appeler le courant des «collectivités entrepreneuriales», travaux qui reconnaissent l'importance d'aller au-delà du seul individu entrepreneur.

Cette communication fait état d'une recherche visant, en partie du moins, à combler cette lacune puisque son objectif était d'explorer ces nouvelles pratiques d'identification d'opportunités reposant sur une démarche collective et de voir si les mécanismes et approches privilégiés dans ces dernières pouvaient nous permettre d'en reconstituer le processus. Cette étude exploratoire, supportée par une stratégie de théorisation enracinée, a permis de mettre en évidence un processus type d'identification collective d'opportunités comportant cinq grandes phases de même qu'une série d'éléments permettant de mieux caractériser chacune de ces phases. L'intérêt des résultats réside d'abord dans l'éclairage qu'ils offrent sur ce nouveau type de pratiques, mais aussi dans les repères qu'ils font ressortir pour orienter l'action des intervenants en développement économique qui voudraient mettre en place de tels exercices.

Dans un premier temps nous faisons un retour sur la littérature consacrée au processus d'identification d'opportunités, en faisant ressortir l'absence d'une préoccupation pour la possible dimension collective de ce dernier. En deuxième lieu, nous abordons le cadre méthodologique de la recherche, et présentons brièvement chacun des cas de l'échantillon étudié. Une troisième partie nous permet de présenter le modèle d'identification collective d'opportunités ayant émergé de l'analyse des cas étudiés et de décrire chacune des phases de ce processus de même que les éléments les caractérisant. Enfin, nous concluons en traitant de la contribution de cette étude, de ses limites mais aussi des pistes de recherche qu'elle ouvre.

## **2. Contexte théorique**

Dans la littérature, il existe de nombreuses façons de modéliser l'identification d'opportunités. Certains modèles reposent sur le traitement de l'information (Herron et Sapienza, 1992), d'autres sur la cognition (Gaglio, 1997; Krueger, 2000), d'autres encore sur la créativité (Long et McMullan, 1984; Hill, Shrader et Lumpkin, 1999). Non seulement il existe de nombreux modèles, mais les termes utilisés par les auteurs pour nommer le processus sont multiples : découverte, perception, reconnaissance, identification, développement, formation, création; tous ces termes sont utilisés pour désigner le processus par lequel les opportunités sont identifiées. Dans un objectif de synthèse, nous proposons trois catégories de modèles : (1) les modèles de découverte et d'identification d'opportunités, (2) les modèles de perception et de reconnaissance d'opportunités et (3) les modèles de formation, développement et création d'opportunités. Les trois catégories sont détaillées dans le tableau 1. Pour chacune des catégories, nous avons spécifié l'apport que peut avoir la « collectivité » dans le processus d'identification d'opportunités.

La première catégorie comprend l'ensemble des travaux qui s'inscrivent dans une perspective davantage objectiviste de l'opportunité. Selon cette approche, il suffit à un individu d'avoir de la vigilance et accès à l'information nécessaire pour pouvoir identifier les opportunités présentes dans l'environnement. Cette catégorie regroupe tant les travaux de Kirzner (1979), pour qui l'identification d'opportunités ne nécessite pas de recherche d'information à proprement parler, que les travaux de Herron et Sapienza (1992) qui considèrent qu'une recherche d'information, si elle est suffisamment intense, mènera vers l'identification d'opportunités. Ici, seuls les facteurs de vigilance et d'information ont un impact sur l'identification.

**Tableau 1 : Typologie des modèles d'identification d'opportunités**

	IDENTIFICATION/ DÉCOUVERTE	RECONNAISSANCE/ PERCEPTION	DÉVELOPPEMENT/ FORMATION/ CRÉATION
<b>Paradigme épistémologique</b>	Objectivisme	Subjectivisme	Constructivisme
<b>Type de processus impliqué</b>	Découverte spontanée; recherche d'information	Processus cognitif, représentation de la réalité, création de sens	Développement, élaboration, création
<b>Facteurs déterminants</b>	Vigilance et Information	Cognition Personnalité	Traitement de l'information et créativité
<b>Rôle de l'individu dans le processus</b>	Existence objective de l'opportunité mais individu nécessaire à sa découverte	Reconnaissance par un processus cognitif; dépend de la perception, du sens donné à l'environnement	N'existe que par l'individu; nécessite d'un processus de développement (passer de l'idée à l'opportunité)
<b>Apport potentiel de la dimension « collective »</b>	Accès à de nouvelles informations	Soutien pour donner un sens à l'information	Participation active à la création et au développement
<b>Modèles</b>	Kirzner (1985) Herron et Sapienza (1992)	Gaglio (1997, 2004) Krueger (2000) ; Baron (2006)	Long et McMullan (1984); Hills <i>et al.</i> (1999) ; Smith et DiGregorio (2003); Saranson, Dean et Dillard, (2005); De Koning (2003); Sarasvathy (2001)

La deuxième catégorie regroupe des modèles adoptant une conception subjectiviste et s'inscrivant dans le courant de la littérature en entrepreneuriat portant sur la cognition. Dans cette école de pensée, la nature des biais cognitifs différencie les entrepreneurs des non-entrepreneurs. De la même façon, les tenants de cette école conçoivent que les opportunités sont perçues et reconnues en fonction du sens que leur donne l'individu. Ainsi, ce qui représente une opportunité pour l'un, ne l'est pas nécessairement pour l'autre. On retrouve notamment sous cette catégorie les travaux de Gaglio (1997), Krueger (2000) et Baron (2006) qui mettent l'accent sur les heuristiques et les perceptions.

Finalement, la troisième catégorie de modèles s'inscrit pour ainsi dire dans une perspective constructiviste. L'opportunité n'est ni découverte ni perçue, elle est le fruit d'un processus de création, de développement ou de formation. L'implication de l'individu est ici beaucoup plus importante. Parmi les nombreux travaux qui entrent dans cette catégorie, on retrouve par exemple ceux de Hills *et al.* (1999) ou de Sarasvathy (2001).

Nous venons de présenter une variété de modèles schématisant le processus d'identification d'opportunités. Toutefois, malgré la pluralité des mécanismes d'identification d'opportunités proposés dans la littérature, aucun d'entre eux ne repose sur un processus collectif.

## 2.2 Vision pluraliste du processus d'identification d'opportunités

Certains auteurs, plutôt que de mettre en opposition les différents processus d'identification d'opportunités, les présentent sur un continuum. Ces auteurs défendent l'idée qu'il existe plusieurs variantes dans les processus et les mécanismes générant des opportunités (Shane, 2003). Par exemple, Chandler, De Tienne et Lyon (2003) retracent trois principaux mécanismes pour identifier des opportunités. Le premier, la découverte fortuite, repose sur la vigilance et fait davantage appel à la recherche passive. Le deuxième mécanisme proposé est la recherche active. Dans ce cas, l'identification d'une opportunité repose sur une recherche d'information motivée, délibérée et consciente. Finalement, le dernier mécanisme, la création, utilise les capacités humaines et les habiletés créatives pour générer des opportunités. Allant dans le même sens, Yu (1998) associe les opportunités ordinaires à un mécanisme de découverte et les opportunités extraordinaires à l'exploration, un mécanisme nécessitant davantage d'effort.

De leur côté, Sarasvathy, Dew, Velamuri et Venkataraman (2003) ont distingué trois visions de l'opportunité, auxquelles ils rattachent des modes de reconnaissance différents. La première associe la reconnaissance d'opportunités à un processus de déduction qui consiste à reconnaître la possibilité d'arrimer des ressources existantes à une demande existante. Une deuxième vision associe la découverte d'opportunités à un processus d'induction qui mène à la découverte d'une demande ou d'une offre inexistante pouvant être combinée à une demande ou une offre existante. Finalement, une troisième vision associe la création d'opportunités à un processus d'abduction par lequel tant l'offre que la demande doivent être créées, ces dernières nécessitant l'invention de nouveaux moyens. Dans le même sens, Ardichvili *et al.* (2003) affirment que le type d'opportunités influence le mécanisme nécessaire à son identification. Ce que tentent de montrer Ardichvili *et al.* (2003), c'est que le processus qui permet le développement des opportunités diffère selon les contextes. Il pourra, selon le cas, être davantage orienté sur le développement de produits et services (i.e. la création), sur la recherche d'applications (i.e. la découverte) ou encore sur l'arrimage entre les ressources et les besoins (i.e. la perception). Plus récemment, Smith, Matthews et Schenkel (2009) présentent également une conception de l'opportunité dans laquelle cette dernière peut se présenter sous deux formes. Les auteurs parlent d'opportunité tacite et d'opportunité codifiée ; alors que la dernière est bien documentée, articulée et facilement communicable, la première l'est beaucoup moins. Les auteurs associent à chacune de ces opportunités des mécanismes différents. Pour eux, l'opportunité codifiée peut être identifiée par une recherche systématique et délibérée, alors que l'opportunité tacite relève plutôt de la découverte, associée à l'expérience d'un individu, ou d'un groupe, dans une perspective collective.

Les propos des différents auteurs laissent croire qu'il est justifié d'adopter une conception pluraliste de l'opportunité et de son identification. Il paraît en effet réducteur de se contraindre à une seule conception, d'autant plus que ce faisant, notre compréhension demeure limitée. Puisqu'il est possible de concevoir l'existence de plusieurs mécanismes pour identifier des opportunités, on peut alors penser que l'identification de certaines opportunités puisse être le fruit d'un processus collectif (Tremblay et Carrier, 2009). Le présent projet de recherche s'inscrit dans cette avenue. Nous proposons ici une nouvelle perspective, une façon différente d'aborder le processus d'identification d'opportunités. Les pratiques d'identification collective d'opportunités que nous avons explorées, semblent constituer une avenue intéressante pour générer des opportunités entrepreneuriales. Plus spécifiquement, l'objectif de cette étude est d'explorer et comprendre le fonctionnement des pratiques d'identification collective d'opportunités, telles que réalisées dans certains milieux.

### 3. Cadre méthodologique

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

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes attardés aux « démarches ». Selon notre définition, nous avons cherché à répertorier, pour notre échantillon : Des démarches pour lesquelles un ensemble d'individus issus de différents groupes d'acteurs d'un milieu collabore pour identifier des opportunités entrepreneuriales viables pour ce milieu, ces dernières pouvant mener à la création de nouvelles activités économiques. Comme la méthodologie proposée implique une forme de comparaison, il était pertinent de créer un échantillon d'initiatives dont les résultats différaient. Une autre caractéristique qu'il paraissait important de diversifier était la variable géographique. Il semblait en effet intéressant de confronter le modèle émergent à des contextes de réalisation différents. Ainsi, l'échantillon est composé de cas reflétant des contextes régionaux variés. Au total ce sont cinq cas de démarches collectives d'identification d'opportunités qui ont été étudiés par le biais d'entretiens semi-structurés et d'une analyse de la documentation disponible sur ces initiatives. Pour chacune des vagues, les cas étaient identifiés, les données collectées et les entretiens retranscrits. La retranscription rapide des entretiens après la collecte de données a d'ailleurs permis d'orienter le choix des cas à ajouter à notre échantillon<sup>2</sup>. Le tableau 2 présente les spécifications relatives aux données recueillies.

**Tableau 2 : Spécifications sur les données recueillies pour chacun des cas**

NOM DU CAS		NOMBRE D'ENTRETIENS RÉALISÉS				
		INITIAUX		SUPPLÉMENTAIRES		TOTAL
VAGUE I	MONTS	4	Aout 2005	-	-	4
	TEMPÊTE	1	Aout 2005	3	Octobre 2008 et juin 2009	4
VAGUE II	CHANTIER	12	Février 2007	1	Octobre 2008	13
VAGUE III	IDEE	5	Aut. 2008	-	-	5
	BOA	2	Aut. 2008	-	Mai 2009	2
<b>TOTAL</b>						<b>28</b>

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

<sup>2</sup> La théorisation enracinée suggère un échantillon théorique, qui se définit au cours de la recherche, selon les besoins.

Turner, 1981), lesquels ont mené au développement d'un *arbre de nœuds*. L'arbre de nœuds permet de regrouper des codes selon une certaine logique hiérarchique, allant du plus général au plus spécifique. Un exemple d'arbre de nœuds est présenté en annexe.

### 3.1 La description de l'échantillon

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

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

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

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

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

*Cas BOA.* S'inspirant d'une démarche réalisée dans une autre région, un organisme de développement économique entreprend de développer une banque d'opportunités d'affaires



pour sa région. Nous sommes alors à une époque de grands changements, offrant de nouvelles possibilités sur le plan économique. Voulant faire ressortir les idées de projets potentiels dans la région, l'organisme organise une activité regroupant des partenaires et des gens d'affaires pour cibler des opportunités d'affaires potentielles.

Le tableau 3 reprend les faits saillants sur chacun des cinq cas étudiés. On y détaille le territoire, l'envergure et la durée des démarches. Y sont également spécifiés les nombres de participants, de groupes formés, d'idées recensées et retenues.

**Tableau 3 : Faits saillants sur chacun des cinq cas étudiés**

	<b>MONTS</b>	<b>TEMPÊTE</b>	<b>CHANTIER</b>	<b>IDEE</b>	<b>BOA</b>
Territoire	✓Portée régionale	✓Portée régionale	✓ Portée locale	✓Portée régionale	✓Portée régionale
Durée et envergure	✓± 10 mois ✓Idéation ponctuelle	✓± 10 mois ✓Idéation ponctuelle	✓± 2 ans ✓Idéation multiple	✓± 5 ans ✓Idéation ponctuelle	✓± 6 mois ✓Idéation Ponctuelle
Nbre de Participants	✓± 120 participants	✓± 100 participants	✓Plusieurs centaines de participants	✓80 participants	✓20 participants
Nbre de groupes	✓8 groupes sectoriels	✓10 groupes multisecto-riels	✓9 groupes multisectoriels ✓ 14 groupes thématiques	✓10 tables thématiques	✓1 groupe
Nbre idées recensées	✓141 idées recensées	✓435 idées recensées	✓701 idées recensées	✓90 idées recensées	✓108 idées recensées
Nbre d'opportunités retenues	✓16 opportunités prioritaires retenues	✓45 opportunités retenues et diffusées	✓36 idées approfondies	✓40 opportunités retenues	✓27 projets retenus

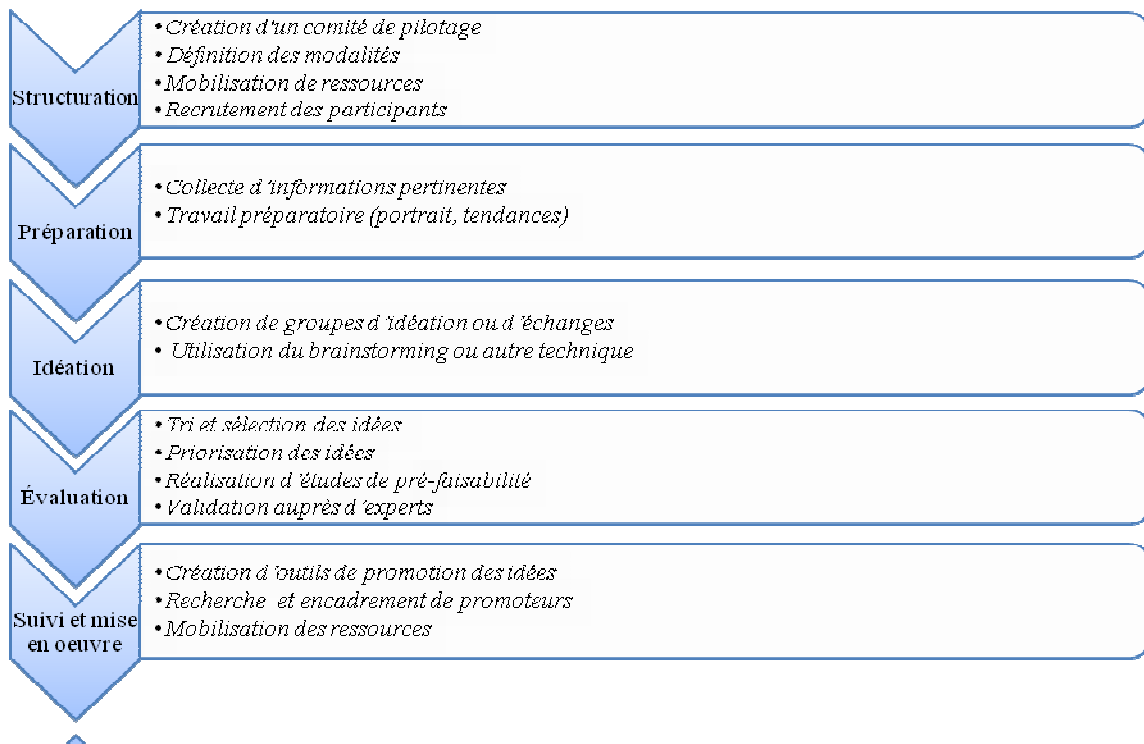
#### 4. Les résultats

L'analyse des différents cas a permis de dégager cinq (5) grandes phases dans la mise en place de démarches d'identification d'opportunités: la structuration, la préparation, l'idéation, l'évaluation, la promotion et le suivi. Chacune de ces phases a pu être observée dans les cinq cas de démarches sur lesquels nous nous sommes penchés.

D'abord, dans une première phase de structuration, l'initiateur met en place un comité de pilotage qui définira les modalités de la démarche : technique utilisée, participants impliqués, modalités de recrutement. Ce comité est aussi en charge de trouver les ressources (financières et matérielles) nécessaires pour supporter la réalisation de la démarche d'identification d'opportunités. Par la suite, une phase de préparation est prévue pour s'assurer d'obtenir le maximum d'informations pertinentes pour préparer l'action des groupes qui interviennent par la suite dans le processus. Il peut s'agir d'une phase plus élaborée, comme dans le cas MONTS, ou encore très réduite comme dans le cas CHANTIER. Il s'agit le plus souvent d'informations relatives aux secteurs d'activités de la région, aux problématiques vécues dans le milieu, ou encore aux tendances actuelles dans l'environnement. La troisième phase est

celle de l'idéation. C'est au cours de cette phase que l'on cherche à faire émerger des idées d'affaires porteuses. La phase d'idéation varie considérablement selon les cas en ce qui a trait au type d'animation, à la composition des groupes ou aux techniques utilisées. De plus, alors que certaines démarches ont prévu une seule rencontre entre les participants (TEMPÊTE, BOA, IDEE), d'autres ont opté pour une démarche de plus longue haleine, reposant sur une série de rencontres (CHANTIER). Vient ensuite l'évaluation des idées, c'est-à-dire le processus par lequel les opportunités seront à proprement parlé identifiées. Il s'agit alors de trier et de prioriser les idées émergeant de la phase d'idéation et de déterminer lesquelles constituent des opportunités. Cette évaluation est réalisée sur la base de critères plus ou moins définis selon les cas. Par exemple, dans certaines démarches, des études de pré-faisabilité étaient réalisées, notamment en validant le potentiel des idées auprès d'experts du domaine (dans le cas TEMPÊTE par exemple). Dans d'autres cas, les critères étaient moins en lien avec le potentiel ou la pertinence des idées que la rapidité avec laquelle l'idée pouvait être exploitée. Dans le cas CHANTIER notamment, les opportunités avec promoteur et permettant des résultats concrets à court terme étaient favorisées. Par surcroît, alors que l'évaluation et la priorisation relevaient d'un comité restreint dans la plupart des cas, certains ont opté pour une approche collective, réalisée en plénière avec les participants aux activités d'idéation. Pour certaines démarches, le suivi des opportunités ainsi retenues relevait de la diffusion et de la promotion; on créait un outil (banque, inventaire, etc.) dans le but d'orienter des entrepreneurs existants ou éventuels dans le choix de leur projet d'entreprises. Pour d'autres cependant, le suivi était orienté sur un accompagnement de l'entrepreneur dans la mise en place de l'opportunité. C'est ainsi par exemple, que dans le cas CHANTIER, des tables produits ont été instaurées autour de 36 opportunités auxquelles des promoteurs étaient rattachés et présentant un potentiel intéressant à court terme. En parallèle à ces activités, cette phase inclut aussi la promotion des opportunités et la recherche de promoteurs pouvant les exploiter.

**Figure 1 : Cinq phases d'une démarche collective d'identification d'opportunités**



## 4.1 Caractéristiques spécifiques des cinq phases

Même si l'analyse a permis d'observer chacune des cinq phases dans les différents cas de démarches analysées, et que globalement ces phases regroupent des activités similaires, nous avons pu constater des variations importantes. Les cinq phases observées peuvent présenter des caractéristiques bien différentes selon le cas. Ces dernières sont explicitées dans les prochaines sections.

### 4.1.1. La phase de structuration

En ce qui a trait à la structuration, l'étude des cas a permis de constater que la plupart des démarches émanaient d'une *volonté* organisationnelle, c'est-à-dire qu'elles étaient initiées par un organisme. Toutefois, dans le cas CHANTIER, une double volonté a été identifiée. D'une part, on retrouve une dimension communautaire, dans la mesure où le mouvement est issu d'un citoyen. Puisque ce même citoyen est devenu maire en cours de route, il a donné une dimension politique à la démarche. Par ailleurs, en matière d'*ancrage*, alors que certaines démarches étaient plutôt ponctuelles, comme dans le cas BOA, d'autres étaient continues, comme dans le cas CHANTIER. Dans ce dernier cas, il ne s'agissait pas d'un événement dont le début et la fin étaient planifiés, mais plutôt de la mise en place d'un mouvement en constante évolution. Finalement, le niveau de *formalisation* s'est avéré plus ou moins élevé selon les cas. La démarche entreprise dans le cas CHANTIER était nettement plus formalisée par sa structure plus développée (hiérarchie et modalités de fonctionnement).

### 4.1.2 La phase de préparation

Dans la phase de préparation, certaines démarches ont fait appel à des gens du milieu pour établir un diagnostic stratégique très approfondi, lequel a servi à alimenter l'idéation. Ainsi, la *responsabilité* de cette phase reposait sur une mobilisation du milieu, l'*approche* était celle du diagnostic stratégique, et le niveau de *complexité* assez élevé, dû à l'ampleur des informations recueillies. Dans d'autres cas, la responsabilité relevait de l'organisme initiateur de la démarche, par une approche de moindre complexité menant à un relevé sommaire les tendances actuelles afin de stimuler la réflexion des participants. Dans d'autres cas, la phase de préparation était moins formalisée, les participants étaient invités à soulever des problématiques particulières, et ce, au moment même de l'idéation.

### 4.1.3 La phase d'idéation

En ce qui a trait à l'idéation, toutes les démarches ont prévu un exercice collectif, favorisant une *dynamique* d'interactions, mais certaines y ont ajouté la possibilité pour des individus, d'alimenter la banque d'idées. Par exemple, dans le cas TEMPÊTE, les citoyens ont été invités à soumettre des idées d'entreprises ou de projets par le biais d'un concours. Dans le cas CHANTIER, l'apport de la population a aussi été sollicité en mettant à leur disposition différents moyens de soumettre des idées (téléphone, courrier électronique, fiche à remplir au local de permanence, etc.). La plupart des démarches ont utilisé les principes du brainstorming pour faire émerger des idées. Toutefois, il a été possible de dégager différents *processus cognitifs* sous-jacents à l'idéation. Trois processus cognitifs ont été privilégiés : la déduction, l'induction et l'abduction. Dans chacune des démarches, plusieurs de ces processus cognitifs ont été mis à profit. Les cas MONTS et IDEE y sont allés d'un raisonnement à la fois déductif et inductif, c'est-à-dire que sur la base de l'analyse des problèmes du milieu et des ressources en place, on a tenté de déduire des opportunités potentielles. Certains, comme le cas BOA et TEMPÊTE, ont adopté un raisonnement inductif et abductif, c'est-à-dire reposant davantage sur les observations et l'intuition des participants, notamment quant aux besoins non-comblés. Finalement, dans le cas CHANTIER, certaines

tables ont travaillé à partir des problèmes identifiés en adoptant un raisonnement plutôt déductif; d'autres groupes ont plutôt eu recours à l'intuition des participants, adoptant alors un raisonnement abductif. Le tableau 4 présente des extraits d'entretien illustrant les trois types de raisonnement observés.

**Tableau 4 : Illustration des processus cognitifs utilisés pour trouver des idées**

<b>INDUCTION</b>	<p>« On a formé nos tables et on a proposé aux gens d'avoir des discussions sur un sujet et au travers de ces discussions là, on devait apporter des idées, qu'on était allé chercher ailleurs, et (...) on parlait avec ça. » (extrait de CHANTIER-V1)</p> <p>« En tenant compte de la nature des activités de votre entreprise, est-ce que vous utilisez des services de sous-traitance à l'extérieur de la région? En référence à votre connaissance de la région, est-ce que certains biens ou services actuellement confiés à des sous-traitants extérieurs pourraient être réalisés ici, lesquels, dont vous auriez besoin? » (extrait de TEMPETE-V1)</p> <p>On leur disait « vous êtes en affaires, vous êtes des industriels, quels sont vos besoins en sous-traitance? » (extrait de BOA-V1)</p>
<b>DÉDUCTION</b>	<p>« On a des problèmes d'approvisionnement, on a des problèmes de mise en marché, on a des différents problèmes ... Alors comment on fait pour régler ça, combler ces lacunes et quelles sont les opportunités de développement. » (extrait de MONTS-V1)</p>
<b>ABDUCTION</b>	<p>« les énergies de biomasse m'intéressaient pour mon entreprise; mais en même temps j'ai eu le flash quand j'étais en Europe, pour notre région. C'est là que ça a commencé à naître cette idée là. » (extrait de IDEE-V4)</p> <p>« les gens voyagent, ils voient autre chose; des fois ils se disent on devrait faire ça chez nous. » (extrait de TEMPÊTE-V4)</p>

Finalement, la phase d'idéation se caractérise aussi par la *logique* présente lors de cette phase : certains cas ont plutôt suivi une logique multisectorielle, en combinant dans un même groupe des gens de différents secteurs. Au contraire, le cas MONTS par exemple, a opté pour une logique sectorielle; finalement, pour d'autres démarches, ce sont plutôt les grandes thématiques ou les orientations retenues dans la phase de préparation qui ont eu une influence, notamment dans la composition des groupes.

#### 4.1.4 La phase d'évaluation

Une fois les idées générées, la phase d'évaluation a parfois fait appel, selon le cas, à la mobilisation de membres de la collectivité, alors que dans d'autres cas la *responsabilité* incombait aux seuls membres de l'organisation responsable de la démarche. Les *critères* pouvaient également varier : certains favorisaient les idées avec promoteurs intéressés, d'autres la pertinence. Certaines démarches ont tenu compte de l'adhérence de la collectivité aux idées, alors que pour d'autres, c'est la possibilité d'exploiter l'opportunité à court terme qui a prévalu. La *validation* des idées a parfois reposé sur l'avis d'experts, alors que d'autres cas ont plutôt opté pour une recherche d'information documentaire.

#### 4.1.5 La phase de suivi

Dans la dernière phase, celle du suivi et de la promotion, différentes avenues ont encore une fois été empruntées. En matière d'*outils*, certains ont choisi de développer une liste ou une banque avec les idées sélectionnées. D'autres se sont davantage impliqués dans la mise en œuvre en développant un plan d'actions. Les *moyens* déployés pouvaient aussi varier : certains étaient axés sur la promotion des idées auprès de la population et des gens d'affaires, d'autres ont plutôt mis sur pied des comités de soutien et entrepris des études de faisabilité

plus approfondies. La *portée* du suivi variait également, allant de quelques mois à quelques années.

Le tableau 5 reprend l'ensemble des caractéristiques possibles pour chacune des phases identifiées.

**Tableau 5: Ensemble des caractéristiques possibles pour chacune des phases du processus collectif d'identification d'opportunités**

PHASES	CARACTÉRISTIQUES
<b>Structuration</b>	<b>Volonté</b> : Organisationnelle, communautaire ou politique <b>Ancrage</b> : Ponctuel ou continu <b>Formalisation</b> : Élevée ou faible
<b>Préparation</b>	<b>Responsabilité</b> : Externe (collectif) ou interne (organisme) <b>Approche</b> : Diagnostic stratégique, relevé des tendances ou autre <b>Complexité</b> : Élevée ou sommaire
<b>Idéation</b>	<b>Dynamique</b> : Individuelle ou collective <b>Processus cognitif</b> : induction, déduction ou abduction <b>Logique</b> : Thématique, sectorielle ou autre
<b>Évaluation</b>	<b>Responsabilité</b> : Externe (collectif) ou interne (organisme) <b>Critères dominants</b> : Présence d'un promoteur, faisabilité court terme, pertinence, adhésion de la collectivité <b>Validation</b> : Documents, experts, inexistante
<b>Suivi</b>	<b>Outil</b> : Plan d'actions ou banque/inventaire <b>Moyens</b> : Études, comités de soutien, diffusion <b>Portée</b> : Court, moyen ou long terme

À la lumière de ce que nous venons de présenter, on comprend que les démarches collectives d'identification d'opportunités n'ont pas un mode de fonctionnement unique et qu'elles peuvent se manifester à travers différentes configurations. L'analyse qui précède a fait ressortir cinq grandes phases composant une démarche collective d'identification d'opportunités : 1) la structuration, 2) la préparation, 3) l'idéation, 4) l'évaluation et finalement 5) le suivi. À travers la présentation de chacune de ces composantes de la démarche, nous avons dégagé un certain nombre d'éléments pouvant les caractériser, conférant à chaque démarche étudiée un profil particulier.

## 5. Discussion et conclusion

La recherche présentée visait à explorer de nouvelles pratiques de soutien au développement économique des milieux reposant sur des démarches collectives d'identification d'opportunités. Nous avons abordé l'exploration des différents cas de démarches en essayant, autant que possible, de laisser de côté les *a priori*. La démarche de théorisation enracinée a permis de dégager une structure commune composée de cinq étapes : la structuration, la préparation, l'idéation, l'évaluation et le suivi. Il est intéressant de constater que ces étapes permettent un parallèle avec le modèle de Hills *et al.* (1999), se situant dans la troisième catégorie de modèles présentée dans la section 1, soit les modèles de développement, formation et création d'opportunités. Concevant la reconnaissance d'opportunités comme un processus fortement susceptible de s'apparenter à la créativité, ces auteurs se sont d'ailleurs inspirés de différentes théories de la créativité, principalement des travaux de Wallas (1926),

pour structurer leur modèle. Leur modèle compte cinq (5) phases - la préparation, l'incubation, l'*insight*, l'évaluation et l'élaboration – la dernière relevant davantage de la réalisation du plan d'affaires, une phase qui n'est pas directement concernée dans le contexte de cette recherche. Or, dans notre modèle, outre la phase de structuration qui se rapporte à la planification et au pilotage de la démarche en tant que telle, les quatre autres phases permettent de faire des parallèles.

Au niveau individuel, la phase de préparation du modèle de Hills *et al.* réfère au bagage initial de l'individu, aux apprentissages qu'il a réalisés, aux expériences qu'il a vécues, bref à son capital humain. Dans le modèle émergent que nous proposons, cette phase concerne la recherche d'informations pertinentes dans le but d'alimenter l'idéation. Dans les différents cas, il s'agissait par exemple de l'élaboration d'un diagnostic stratégique ou d'orientations stratégiques, ou encore de l'inventaire des tendances.

La deuxième phase, celle de l'*insight*, correspond, dans le modèle de Hills *et al.* (1999), au moment précis où l'opportunité est reconnue. Selon le modèle, cette étape, peut se vivre de trois façons. L'opportunité peut survenir comme un « eurêka », elle peut aussi être le fruit de la résolution d'un problème ou encore résulter de l'interaction avec un réseau social. Dans le cadre d'un processus collectif d'identification d'opportunités, cette étape correspond à ce que nous avons appelé l'idéation. Essentiellement, l'idéation est une activité cognitive qui repose sur deux processus principaux : l'accès à l'information et le traitement de l'information (Nagasundaram et Dennis, 1993) et parce qu'elle est favorisée par la diversité des stimuli, l'idéation est souvent réalisée en groupe (Paulus, 2000), comme dans le cas nous concernant. Hills *et al.* (1999) identifient aussi une phase d'incubation, qui réfère au moment où un individu cogite relativement à une idée ou un problème de façon plus ou moins consciente. L'étude de cas n'a pas permis de faire émerger formellement cette étape d'incubation. Cependant, l'incubation pourrait se traduire comme la période écoulée entre deux séances d'idéation en groupe. Une fois une première séance d'idéation terminée, les individus peuvent, chacun de leur côté, continuer à songer ou à réfléchir plus ou moins consciemment aux idées qui ont circulé. Différents travaux tendent à montrer que ces périodes permettent de stimuler l'efficacité des périodes d'idéation ultérieures (Carrier, 2008; Paulus et Yang, 2000).

Par la suite vient l'évaluation, qui, bien qu'elle soit parfois vue comme une phase distincte de l'identification (Shane et Venkataraman, 2000) est partie intégrante des démarches que nous avons étudiées. D'autres modèles intègrent d'ailleurs cette étape dans le processus d'identification d'opportunités (Herron et Sapienza, 1992). Les idées, pour atteindre le statut d'opportunités, doivent en effet être évaluées. Nos résultats montrent bien que cette phase est une étape à part entière des démarches.

La phase d'élaboration, soit la dernière phase du modèle de Hills *et al.* (1999), concerne la mise en place des projets et l'exploitation des opportunités. Pour les auteurs, il s'agit de la phase associée à la réalisation du plan d'affaires. L'élaboration s'inscrit à la suite de l'identification d'opportunités, qu'elle soit individuelle ou collective. Bien qu'à proprement parler cette étape ne concerne pas l'identification d'opportunités, on la retrouve dans la phase de suivi de notre modèle. Comme nous l'avons mentionné, certaines démarches ont adopté des plans d'actions pour assurer le développement des idées. Dans ces cas de démarches, la phase de suivi s'apparente à la phase d'élaboration du modèle de Hills *et al.* (1999). Dans les autres démarches, l'élaboration des projets est plutôt liée aux actions prises éventuellement par des entrepreneurs qui, ayant consulté le répertoire d'opportunités, souhaiteront en

exploiter une. Dans ces cas, l'élaboration, relève de l'individu (ou le groupe) qui choisit d'approfondir une des opportunités identifiées collectivement.

Comme nous venons de le montrer, les composantes structurelles du processus collectif d'identification d'opportunités que nous avons dégagées s'apparentent aux différentes étapes du modèle de Hills *et al.* (1999). C'est donc dire que l'identification d'opportunités dans une perspective collective peut être vue comme un processus de créativité.

Sur un plan plus pratique, les résultats de cette recherche devraient certainement permettre d'orienter l'action des intervenants en leur offrant des repères pour l'action. Plutôt que d'entreprendre ce type d'exercice avec une grande part d'improvisation, comme l'ont fait les intervenants concernés dans les cas de notre échantillon, ils pourront planifier plus adéquatement leurs interventions. Sur la base des résultats dégagés, ils seront plus à même de considérer l'ensemble des possibilités s'offrant à eux pour entreprendre une démarche collective d'identification d'opportunités. À partir des repères et des pistes d'actions fournies dans cette première recherche, nous sommes maintenant plus en mesure de travailler en collaboration avec des milieux pour les aider à mettre en place de nouvelles démarches et ainsi raffiner notre compréhension des enjeux et des facteurs assurant le bon fonctionnement et le succès de ce type d'exercice collectif.

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

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

## Références

- Ardichvili, A., Cardozo, R.N. et Ray, S. (2003), "A theory of entrepreneurial opportunity identification and development", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No 1, p.105-123.
- Baron, R.A. (2006), "Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities", *Academy of management perspectives*, Vol. 20, No 1, p. 104-119.

- Chandler, G. N., DeTienne, D., et Lyon, D.W. (2003), "Outcome implications of opportunity creation/discovery processes", In W.D. Bygrave, C.G. Brush, J.Fiet, P.G. Greene, R.T. Harrison, M. Lerner, G.D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 398-409). Wellesley, MA: Babson College.
- Carrier, C. (2008), "The prospective map: a new method for helping future entrepreneurs in expanding their initial business ideas", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Special issue about Entrepreneurship Education*, Vol. 5, No 1, p.28-44.
- De Koning, A. (2003), "Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective", In J. Katz et D. Shepherd (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 6, (pp. 265-314). Oxford: JAI Press/Elsevier.
- Gaglio, C.M. (2004), "The Role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process", *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 28, No 6, p. 533-552.
- Gaglio, C.M. (1997), "Opportunity identification: Review, critique, and suggested research", In J.A. Katz (dir.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gasse, Y., Diochon, M. et Menzies, T. (2003), " Les entrepreneurs naissants dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise", In *Actes de la conférence de l'Association des sciences administratives du Canada*, Halifax, Canada, 14-17 juin 2003.
- Herron, L. et Sapienza, H. (1992), "The entrepreneur and the initiation of new business venture launch activities", *Entrepreneurship Theory and practice*, Vol. 17, No 1, p.49-55.
- Hills, G. E., Shrader, R. C. et Lumpkin, G. T. (1999), "Opportunity recognition as a creative process", In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. D. Meyer, H. T. Sapienza and K. Shaver (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 216-227). Wellesley, MA: Babson College.
- Kirzner, I.M. (1985), *Discovery and the capitalist process*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1979), *Perception, Opportunity, and Profit*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Krueger, N.F. (2000), "The cognitive infrastructure of opportunity emergence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No 3, p.5-23.
- Long, W. et McMullan, W.E. (1984), "Mapping the new venture opportunity identification process", In J.A. Hornaday, F.A. Tardley, J.A. Timmons et K.H. Vesper (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Nagasundaram, M. et Dennis, A. R. (1993), "When a Group is Not a Group: The Cognitive Foundation of Group Idea Generation", *Small Group Research*, Vol. 24, No 4, p.463-489.
- Paulus, P.B. (2000), "Groups, teams and creativity : the creative potential of idea-generating groups", *Applied Psychology: an international review*, Vol. 49, No 2, p.237-262.
- Paulus, P.B. et Yang, H.-C. (2000), "Idea generation in groups: a basis for creativity in organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No 1, p.76-87.
- Sarason, Y., Dean, T. et Dillard, J.F. (2006), "Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view", *Journal Of Business Venturing*, Vol. 21, No 3, p. 286-305.
- Sarasvathy, S. D. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No 2, p.243-288.



- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, R. Et Venkataraman, S. (2003), “Three Views of entrepreneurial opportunity”, In A.J. Zoltan et D.B. Audretsch (dir.). *Handbook of Entrepreneurship Research*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Shane, S. (2003), *A general theory of entrepreneurship* (Vol.1), Morthampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Shane, S. et Venkataraman, S. (2000), “The promise of entrepreneurship as a field of study”, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No 1, p.217-226.
- Smith, B., Matthews, C.H. et Schenkel, M.T. (2009), “Differences in entrepreneurial Opportunities: The role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No 1, p.38-57.
- Smith, K.G. et Di Gregorio, D. (2003), “Bisociation, Discovery, and the role of Entrepreneurial Action”, In M.A. Hitt., R.D. Ireland, S.M. Camp. et D.L. Sexton (dir.), *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*, (pp. 129-150), Blackwell Publishers.
- Strauss, A.L. (1987), *Qualitative analysis for social scientists*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Strauss, A., et Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2e éd.)*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Tremblay, M. et C. Carrier (2009), “Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives”, In L.Cadieux et J. Ingham (Dir.) *Notre DBA, le meilleur des deux mondes*, Sherbrooke, Éditions GGC, 207-247.
- Turner, B.A. (1981), “Some practical aspects of qualitative data analysis: One way of organizing the cognitive processes associated with the generation of grounded theory”, *Quality and Quantity*, Vol.15, No 3, p.225-247.
- Wallas, (1926), *The Art of Thought*, New York: Harcourt Brace.
- Yu, T.F. (1998), Economic Development in Latecomer Economies: An Entrepreneurial Perspective, *Development Policy Review*, Vol. 16, No 4, 353-372.

**Annexe 1 : Illustration d'un arbre de nœuds**

