

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

IDENTIFICATION ET HIÉRARCHISATION
DES CRITÈRES SIGNIFIANTS AU PROCESSUS DE DÉCISION,
LORS D'UNE DEMANDE DE FINANCEMENT D'UN PROJET
COMPORTANT UNE COMPOSANTE TECHNOLOGIQUE,
EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR
MICHEL THIBERT

MARS 2007



BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

PRÉLUDE ET REMERCIEMENTS

Une démarche comme celle d'un mémoire de recherche s'effectue dans un environnement où les relations humaines sont des catalyseurs d'énergie positive. Cet environnement est d'autant plus stimulant que les personnes qui le composent sont différentes et complémentaires à la tâche. Il faut être tenace et chanceux pour les réunir. Ce mémoire représente la concrétisation d'efforts dont chacun porte une partie du fardeau et en partage le succès. Merci à tous les intervenants. Cinq collaborateurs ont bien voulu croire, avec plus d'apports, dans ce projet de recherche. Il s'agit de monsieur Pierre Sauvé, directeur de ce mémoire, dont la relation de maître à élève s'inspire des meilleurs enseignements du philosophe Gusdorf (1963). Monsieur André Gbodossou dont la gentillesse n'a d'égale que son sourire à bien vouloir contribuer avec le plus grand respect par de nouveaux éclairages. Monsieur Pierre Laflamme, qui a toujours su adapter son horaire professionnel aux nombreux entretiens et me donner une bonne réplique. Un merci tout spécial à Monsieur Gregg Beaudoin qui m'accompagne avec les réflexions du Dalai-Lama depuis ma première maîtrise scientifique à l'UQTR en 1995. Un grand merci à ma compagne de vie, Sylvie pour ses nombreux appuis de tous ordres. Finalement, citons Raymond Devos (1922-2006) de l'un de ses spectacles avec son monologue «Un ange passe !» « Comment identifier un doute avec certitude ? En l'éclairant, sans l'ombre d'un doute...¹ ». *« Qui cherche le soleil, le trouve ! Qui l'a trouvé, sera un jour rattrapé par de l'ombre ! Fut-il qu'il dispose et s'ouvre aux lumières des autres. Mais cette maturité, arrive-t-elle trop tard ? »* (Thibert 2006)

¹ <http://perso.orange.fr/jp.moret/devos%20ange.htm>

RÉSUMÉ

Le but de cette étude, de nature exploratoire, est d'identifier les critères signifiants et présents dans le processus de décision des prêteurs pour une région ressource au Québec. Les résultats générés, à partir des entrevues auprès de 13 analystes financiers d'autant d'organisations distinctes et de plusieurs entrevues auprès de cinq experts, montrent la grande importance des critères informels et la faiblesse de consensus sur une définition commune de ce qu'est un critère informel. On a observé la quasi-absence d'échelle de mesure reliée aux critères informels. La prépondérance des autres critères formels combinés aux critères informels contenus dans un processus type est supportée d'un cadre d'appui qui a fait l'objet de nombreux moments de triangulation et de confirmation de la part des répondants.

Les mots clefs de cette recherche sont : financement, critères, critères informels, innovation, développement régional et diversification économique.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 Structure du chapitre un.....	4
1.2 Mise en contexte, quelques constats sur la réduction mondiale des ressources.....	4
1.3 Décroissance des populations en région ressource.....	6
1.4 Désir quant à la diversification de la base industrielle.....	11
1.5 Importance de l'innovation afin d'appuyer la diversification.....	12
1.6 Présence des organismes d'aide au développement en région.....	13
1.7 Taux d'abandon et de non-financement, une étude privée auprès du CNRC, du CADT et de CANMET.....	14
1.8 La question de recherche et ses objectifs.....	19
1.9 Justification de la question de recherche.....	20
1.10 Contribution empirique.....	22
1.11 Contribution à la théorie.....	23
1.12 Type de recherche.....	24
1.13 Résumé du premier chapitre.....	24
CHAPITRE II DOMAINE DE RECHERCHE ET JUSTIFICATIONS THÉORIQUES.....	26
2.1 Structure du chapitre deux.....	26
2.2 L'Abitibi-Témiscamingue, secteurs d'activité et compositions.....	27
2.3 Diversification économique, innovations et concentration sur ses compétences.....	30
2.4 L'importance relative de la R&D et l'intensité technologique.....	33
2.4 Culture scientifique et cadre de développement des entreprises de haute technologie.....	36
2.5 Les cinq obstacles à l'innovation.....	41
2.6 La Société de technologie de l'Abitibi-Témiscamingue (STAT) sur les obstacles à l'innovation.....	43

2.7	<i>Dépendance économique de la région envers les gouvernements.....</i>	45
2.8	<i>Importance de la PME afin d'augmenter la vitalité économique.....</i>	46
2.9	<i>Résumé du second chapitre</i>	48
CHAPITRE III CADRE D' APPUI.....		49
3.1	<i>Structure du chapitre trois</i>	49
3.2	<i>Une affaire de paroles.....</i>	49
3.3	<i>L'influence de la personnalité d'un entrepreneur type dans les relations d'affaires.....</i>	51
3.4	<i>Critères formels et informels et les stratégies d'entreprises</i>	53
3.5	<i>Les deux natures des critères, le processus de décision et le rationnel limité, quelques précisions</i>	61
3.6	<i>Le risque.....</i>	64
3.7	<i>Nature de projets et typologies des risques.....</i>	66
3.8	<i>Le processus relationnel, quelques réalités.....</i>	71
3.9	<i>Coûts directs, biais dans la négociation, positions relatives des demandeurs.....</i>	73
3.10	<i>Une relation de confiance dans une trame entrepreneuriale</i>	77
3.11	<i>Une trame de fond, deux perspectives, un objectif: si possible FAIRE des affaires ensemble !.....</i>	80
CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE.....		88
4.1	<i>Structure du chapitre quatre</i>	88
4.2	<i>Type de recherche</i>	88
4.2	<i>Des maîtres-mots clefs jusqu'à la production du cadre d'appui.....</i>	89
4.3	<i>Question de recherche, objectifs et sous-objectifs pour cette recherche.....</i>	92
4.4	<i>Éthique de la recherche.....</i>	93
4.5	<i>Pré-tests.....</i>	93
4.6	<i>Les instruments de mesure</i>	93
4.7	<i>Le questionnaire d'enquête</i>	94

4.8	<i>L'enregistrement des réponses lors des entrevues</i>	95
4.9	<i>La hiérarchisation des étapes et la présence des mots fédérateurs</i>	95
4.10	<i>Utilisation d'experts</i>	95
4.11	<i>La population étudiée et taille de l'échantillon</i>	96
4.12	<i>Collecte, triangulation et traitement des données</i>	97
4.13	<i>Résumé du quatrième chapitre</i>	98
CHAPITRE V PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....		99
5.1	<i>Structure du chapitre cinq</i>	99
5.2	<i>Analyse des questions traitées</i>	99
5.3	<i>Analyse des fréquences pour les indicateurs et des étapes</i>	114
5.4	<i>Présentation des termes les plus fédérateurs</i>	117
5.5	<i>Quelques remarques sur le processus, la dynamique entre les partenaires</i>	129
5.6	<i>Cadre d'appui final</i>	131
5.7	<i>Résumé du chapitre cinq, synthèse des résultats en regard des objectifs de cette recherche.</i> 132	
CHAPITRE VI RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS		133
6.1	<i>Structure du chapitre six</i>	133
6.2	<i>Résumé de la recherche</i>	133
6.3	<i>Les limites de la recherche</i>	140
6.4	<i>Les avenues de recherches</i>	141
6.5	<i>L'apport de cette recherche à la science du développement régional pour les régions ressources</i>	143

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.2	Évolution démographique et perspectives, 1971-2021	8
1.3	Taux net de migration interrégionale par groupe d'âge, selon les blocs régionaux, 2003-2004 (pour 1000 habitants)	9
1.4	Statut des projets 2000-2005	17
1.5	Répartition des dossiers par industrie 2000-2005	18
2.1	Répartition des entreprises, par grands secteurs d'activité, selon les blocs régionaux, 2004 (en pourcentage)	27
2.2	Présence des professions du savoir selon la région, DEC (2003)	35
2.3	Proportion du niveau du niveau technologique des établissements manufacturiers, 2000	39
2.4	Quotient de situation Haute technologie, 2000	40
3.1	Illustration des auteurs sur les sources des risques et effets sur le financement	69
3.2	Modèle intégré d'évaluation du risque	70
4.1	Relation entre les dimensions du projet et son cheminement	92
4.2	Sommaire du processus de recherche auprès des répondants	95
5.1	Les étapes types du processus de décision chez le prêteur	110
5.2	Cadre d'appui final	133
6.1	Cadre d'appui final	137
6.2	Typologie des critères informels	139

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Obstacle à l'entrepreneurship	21
2.1	Répartition des effectifs par taille d'entreprises	28
2.2	Pourcentage des diplômés universitaire par groupe d'âges	34
2.3	Indicateurs de la culture scientifique et technique d'une région	37
2.4	Obstacles à l'innovation pour les régions du Lac-Saint-Jean et de la Montérégie	44
2.5	Descripteurs de l'entrepreneur par les économistes	47
3.1	Éducation, perspective et comportement	52
3.2	Exemples de critères utilisés par les auteurs pour définir une ETH	55
3.3	Facteurs favorisant le succès et l'échec d'une entreprise	57
3.4	Typologie des entreprises technologiques selon Bernasconi	58
3.5	Typologie quant aux deux natures de critères	63
3.5	Types de risques et actions pour les réduire	67
3.6	Critères qui font appel au domaine du cognitif	72
3.7	Facteurs affectant le succès ou l'échec des négociations avec les firmes de CR	75
3.8	Buts et objectifs respectifs au prêteur et au demandeur	81
3.9	Facteurs critiques ou importants afin de supporter la décision d'investir dans un projet	84
3.10	Facteurs contributifs ou qui sont au détriment du financement	85
3.11	Étapes et indicateurs d'un financement réussi selon la BDC	86
4.1	Sommaire des étapes et des indicateurs selon la littérature	91

4.2	Liste des répondants regroupés selon leur mission	97
5.1	Sommaire des réponses à la Q-1	102
5.2	Sommaire des réponses à la Q-9	109
5.3	Sommaire des réponses à la Q-12	111
5.4	Sommaire des réponses à Q10, Q-11, Q-14, Q16 et Q-17	117

LISTE ET DÉFINITIONS DES ACRONYMES

ACCORD AT	Le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement).
AEMQ	L'association d'exploration minière du Québec.
A.-T.	La région de l'Abitibi-Témiscaminque.
BLEU	Bureau de liaison entreprise université, partie de l'UQAT.
CADT	Centre d'aide au développement des technologies, inclus dans l'UQAT.
CANMET	Les Laboratoires des mines et des sciences minérales (LMSM) de CANMET sont des laboratoires de recherche qui relèvent du ministère des Ressources naturelles du Canada
CLD	Centre local de développement.
CNRC	Conseil National de recherche du Canada.
CRE	Conférence régionale des élus.
CR	Capitaux de risques.
CTI	Centre des technologies de l'information.
DEC	Développement économique Canada.
GEM	Groupe d'économie mondiale.
MISA	Mines innovation solution applications.
SADC	Société d'aide au développement des collectivités.

STAT	Société de technologie de l'Abitibi-Témiscamingue, membre de l'UQAT.
UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, membre des universités du Québec.
URSTM	Unité de recherche et de service en technologie minérale, membre de l'UQAT.

INTRODUCTION

Cette recherche vise à clarifier une partie des relations d'affaires entre les demandeurs de financement et les prêteurs en Abitibi-Témiscamingue, une région ressource au Québec. Elle veut répondre à une problématique régionale portant sur la difficulté de financer les projets. Puisque personne n'écrit pour ses tiroirs, cette recherche a conduit l'auteur à faire une étude de nature exploratoire dans le but de déterminer les critères signifiants et présents dans le processus de décision des prêteurs afin de contribuer à éclairer la situation. Les prêteurs autant que les demandeurs pourront donc en utiliser les constats et recommandations.

Bien qu'on puisse argumenter que ce sont les activités des entreprises qui attirent les travailleurs en région ressource, les habitants de la région de l'A.-T. font dorénavant face à la réduction de la disponibilité de leurs ressources naturelles et, conséquemment, à la baisse de l'activité commerciale. Probable conséquence, les résultats rapportés par l'Observatoire de l'A.-T. (2005) indiquent que depuis 1991 sa population décroît de manière continue. Afin de freiner l'exode de sa population et d'encourager les spécificités régionales, la région a signé un important consensus avec l'appareil gouvernemental québécois connu sous ACCORD-AT², en 2003. De ce plan, il faut retenir quatre pôles de développement : les technomines souterraines, le bœuf à l'herbe, la valorisation des ressources hydriques et finalement les systèmes de construction en bois. Force est maintenant de constater que les organismes en développement économique s'entendent publiquement sur les différentes avenues de la diversification concentrique en A.-T., permettant éventuellement d'atténuer la dépendance aux grands employeurs régionaux et aux soubresauts du prix des matières premières. C'est en considération du désir régional de se diversifier qu'il appert que le

² Le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) vise à construire un système productif régional compétitif sur le plan nord-américain et mondial dans chacune des régions du Québec, par l'identification et le développement de créneaux d'excellence, qui pourront devenir leur image de marque.

financement des différentes étapes, et cela dès le début du cycle de vie d'un projet, prend toute son importance.

En juin 2005, la CRE a convenu de présenter dix demandes de financement au gouvernement du Québec. Le document officiel montre des demandes de financement auprès des organismes pour un total de onze millions de dollars afin d'aider des projets régionaux qui sont inscrits ou non sous les couples produits et marchés soutenus sous ACCORD-AT. On décrit aussi en annexe de l'étude de la CRE, onze projets subissant des délais importants (temps de traitement moyen excédant plus de huit mois). La CRE présente dans son étude des projets en processus de financement pour une valeur totale de 200 millions de dollars. Somme toute, un retard quant à la création prévue de quelque cinq cents emplois ! Il semble donc, malgré les consensus à la croissance en A.-T. par les différentes instances, que le contrôle et l'administration de tous les capitaux dévolus régionalement échappent à ce consensus. Cette faiblesse administrative ou cette indépendance structurelle des organismes de financement, bien que désirable, limite peut-être le rythme de développement de la région. Malheureusement, la documentation régionale ne peut révéler des informations qui permettraient d'établir la valeur d'un projet ou de convenir des faiblesses qui en limiteraient le financement. Afin d'établir l'importance du problème, une étude préliminaire a été effectuée auprès du CNRC, du CADT et finalement de CANMET³. L'échantillon de cette étude est constitué de 122 dossiers/projets pour la période comprise entre 2000 et 2005. On y note que plus de 65 % des dossiers n'ont pas été financés et que 41 % ont carrément été abandonnés par l'entrepreneur d'origine. Finalement, il est possible de conclure à l'importance du nombre de projets comportant une composante technologique pour l'A.-T. et de la difficulté relative à financer le projet et ce, malgré la présence des organismes de financement en région. Durant cette même période, la région a subi un net recul économique en regard du prix des métaux de base. Cette situation économique nécessiterait-elle une prise de risques supplémentaires de la part des investisseurs et des partenaires gouvernementaux ? Mais, avant tout, il faudrait tout de même savoir pourquoi les projets ne trouvent pas majoritairement leur financement en A.-T..

³ CANMET, Les Laboratoires des mines et des sciences minérales (LMSM) de CANMET sont des laboratoires de recherche qui relèvent du ministère des Ressources naturelles du Canada

Pour cette présente recherche, les résultats ont été générés à partir d'entrevues auprès de treize (13) analystes financiers pour autant d'organisations distinctes et de plusieurs entrevues auprès de cinq (5) experts. Ils montrent la grande importance des critères informels et de la faiblesse de consensus sur une définition commune de ce qu'est un critère informel. La quasi-absence d'échelle de mesure reliée aux critères informels y a été observée. La prépondérance des autres critères formels combinés aux critères informels contenus dans un processus-type est soutenue par un cadre d'appui qui a fait l'objet de nombreux moments de validation et de confirmation par les répondants.

Le document présente : la problématique, les justifications théoriques, le cadre d'appui, la méthodologie, la présentation et l'analyse des résultats. Finalement, on y présente des recommandations et une conclusion qui montre aussi certaines des limites. Chacun des chapitres est résumé à la fin de ce dernier.

Les mots clefs de cette recherche sont : financement, critères, critères informels, innovation, développement régional et diversification économique.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

1.1 Structure du chapitre un

Dans ce premier chapitre, plusieurs indicateurs sont présentés afin de situer l'environnement socio-économique de la région ressource sous étude, soit l'Abitibi-Témiscamingue. Cette région est située au nord-ouest de la province du Québec. À savoir au nord-ouest de la région de l'Outaouais et à l'ouest du Saguenay, juste sur la frontière avec la province de l'Ontario. À partir de nombreux constats de décroissance, la stratégie de développement régionale préconisée par la CRE (2007) serait la diversification concentrique. Nous allons donc revoir les outils mis en place ainsi que les difficultés rencontrées. Afin de bien discerner la problématique, les résultats d'une étude préliminaire seront présentés. Ils situeront l'ampleur de la difficulté pour les entrepreneurs à mettre en place leur montage financier.

Compte tenu de cette mise en contexte, ce chapitre introduira la question de recherche et les objectifs. Finalement, les contributions empirique et théorique seront établies.

1.2 Mise en contexte, quelques constats sur la réduction mondiale des ressources

Au cours des XVIII^e et XIX^e siècles, l'Abitibi demeure une région habitée par une poignée d'employés de la Compagnie de la Baie d'Hudson qui s'affairent à la traite des fourrures avec les Amérindiens. L'ouverture de l'Abitibi à la colonisation ne se concrétisera vraiment que vers 1912. Le 29 avril 1914 est un jour historique puisque, à la gare d'Amos, l'abbé Ivanhoë Caron débarque avec des hommes qui ont accepté de le suivre dans cette grande aventure de la colonisation de la dernière frontière du Québec. Cette contrée sauvage, annexée seize ans plus tôt, était demeurée inaccessible jusqu'à ce que la construction du chemin de fer Transcontinental en facilite l'accès.

Les bonnes terres agricoles se font rares au début du précédent siècle. Rechercher de nouveaux sols cultivables en rebute plusieurs. Ces derniers abandonneront l'agriculture pour se prolétarianiser ou s'abandonner aux grandes usines à bois ou aux mines en émergence. Les énormes possibilités minières, forestières et agricoles de l'Abitibi soulèvent l'enthousiasme des québécois de l'époque. Deux vagues migratoires dessinent le portrait de cette immense région éloignée des grands centres : d'abord, les coureurs des bois et les défricheurs de 1910, puis les prospecteurs attirés par la ruée vers l'or de 1930. Par la suite, les grandes entreprises anglaises et américaines commencent leur implantation en région. Des entreprises, telle que la Noranda, la Commonwealth Plywood et, plus près de notre époque, les Domtar et Tembec qui se divisent le territoire avec les minières, les grands moulins à scie et les papetières. Les grandes entreprises ont provoqué la naissance de plusieurs sous-traitants et d'entreprises de services. Cet entrepreneuriat peut être qualifié d'induit compte tenu que la base de l'économie régionale repose essentiellement sur une structure de développement industriel. La véritable culture entrepreneuriale est probablement à créer.

Mais voilà, une autre époque se pointe peut-être à l'horizon ? Dans son édition de septembre 2005, la revue Scientific American élabore sur les grands thèmes qui touchent l'ensemble des habitants de la planète. Selon cette dernière, en ce début de millénaire, les habitants de notre Terre font face à des enjeux de pollution, de disponibilité des ressources et de disposition de rejets divers. Toutefois, ce serait bien plus l'absence de renouvellement de la ressource que notre capacité technologique ou physique à la récolter qui fait maintenant grand défaut et, à ce titre, l'Abitibi-Témiscamingue voit les réserves de ses ressources minières diminuer d'année en année. Les auteurs signalent aussi que le prix des matières premières s'adapte de plus en plus rapidement aux soubresauts de la nature, citant en exemple les récentes tornades dans le sud de l'Amérique du Nord et l'appétit croissant de la Chine pour le carburant fossile et les minerais de base et l'importante croissance du prix des métaux de base. En A.-T., les effets de la demande mondiale pour les matières premières est en lien direct sur les cycles de l'emploi. Par exemple, dans une étude sur les perspectives économiques en A.-T, Sauvé (2000) indiquait dans sa conclusion que : « Par ailleurs, les principaux exploitants de ces ressources naturelles sont souvent des multinationales apathiques aux

problématiques régionales. Notre développement futur doit donc se faire en marge de ces grandes entreprises. »

1.3 Décroissance des populations en région ressource

C'est bien connu, la province du Québec s'étend sur un immense territoire, soit 1 542 056 kilomètres carrés (km²), qui est occupé par une population de 7 568 640 habitants. Le Québec se divise en 17 régions administratives. On dénombre 10 régions dites centrales et sept dites régions ressources. Faisant partie des régions ressources, l'Abitibi-Témiscamingue couvre un territoire de 1 186 071 km², c'est-à-dire 2 381 fois la grandeur de l'île de Montréal. Selon l'Institut de la statistique du Québec (2004), les régions ressources détiennent les sept plus faibles taux de densité d'habitant par km², donc une moyenne de 3,9 habitants par km². Donc, pour sa part, l'Abitibi-Témiscamingue a une moyenne de 2,5 habitants par km², comparativement à 553 habitants par km² en moyenne pour les régions dites centrales de la province du Québec. De plus, les régions ressources connaissent toutes une migration négative de leur population. Historiquement, les ressources naturelles justifiaient la présence des travailleurs en région ressource, mais voilà que depuis quelques années, certains de ces travailleurs décident de se «relocaliser». Cette perte de densité des ressources humaines influence autant les grands industriels, les PME et le tissu familial.

En fait, il est possible d'argumenter que ce sont les activités des entreprises qui attirent les travailleurs en région ressource et que ce sont ces mêmes ressources qui attirent les grandes entreprises en région. Toutefois, les résidents de la région de l'A.-T. sont aux prises avec la variation de l'emploi qui est reliée aux cycles économiques générés par les prix de la matière première et captif de la réduction constante de la disponibilité de leurs ressources naturelles. Les résultats rapportés par l'Observatoire de l'A.-T. (2005) indiquent que depuis 1991 sa population décroît de manière continue. En effet, de 1991 à 2001, la région enregistre une baisse de 4,2 % de sa population comparativement à une hausse de 4,7 % pour le Québec. Toutefois, les indicateurs avancés pour 2005 qui concernent la population et la construction domiciliaire indiquent un renversement de la tendance. Le prix des métaux de base et l'activité minière qui s'ensuivent

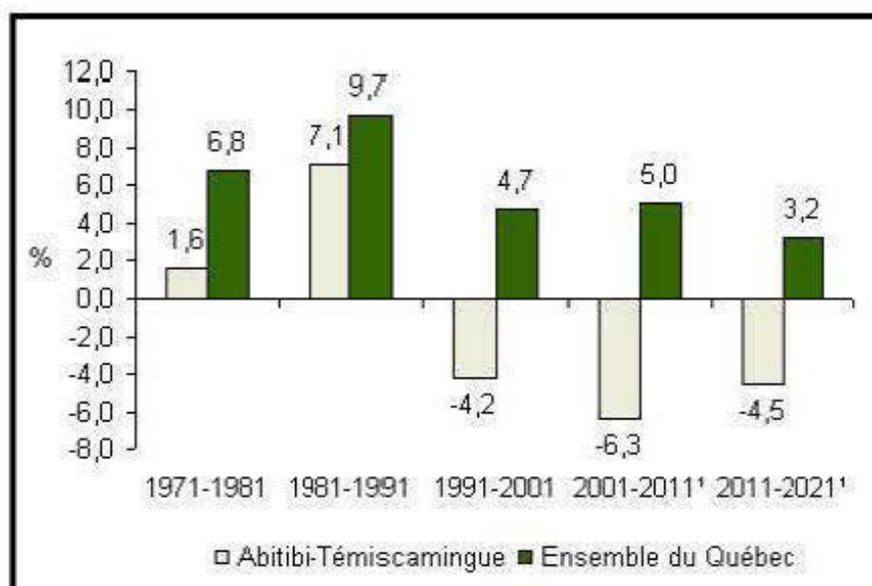
seraient-ils porteurs d'un nouveau cycle pour l'A.-T. ? Conséquemment, le registre et la composition de la population suivraient-ils l'activité industrielle ? Les populations en transit d'emploi ne seraient-elles que marginalement influencées par les efforts de diversifications industrielles ?

L'analyse des mouvements connus de la composition de la population en Abitibi-Témiscamingue est névralgique pour le développement régional. La population constitue la base nécessaire et essentielle des organisations et de l'occupation d'un territoire.

Ainsi, les Québécois font de moins en moins d'enfants et la pyramide des âges tend à se resserrer vers le haut. Plus précisément, l'organisme canadien Statistique Canada (2003) rapporte que la population active globale au Québec est et sera en croissance jusqu'en 2012. À partir de 2012 et jusqu'en 2021, il se perdra environ 100 000 personnes par an au Québec. Quant au poids démographique relatif des régions du Québec, l'Institut de la statistique du Québec (2003) constate que l'A.-T. a perdu 16,7 % de son poids relatif au Québec, pendant la période de 1971 à 2001. Les gens quittent donc l'A.-T. et les régions ressources en général, et cela, au profit des grands centres. L'Institut de la statistique du Québec (2004) indique que l'A.-T. devrait perdre 12,9 % de sa population pour la période comprise entre 2001 et 2026. Cette statistique répondant à une hypothèse de maintien des tendances qui est Observatoire de l'A.-T. (2005) au tableau suivant.

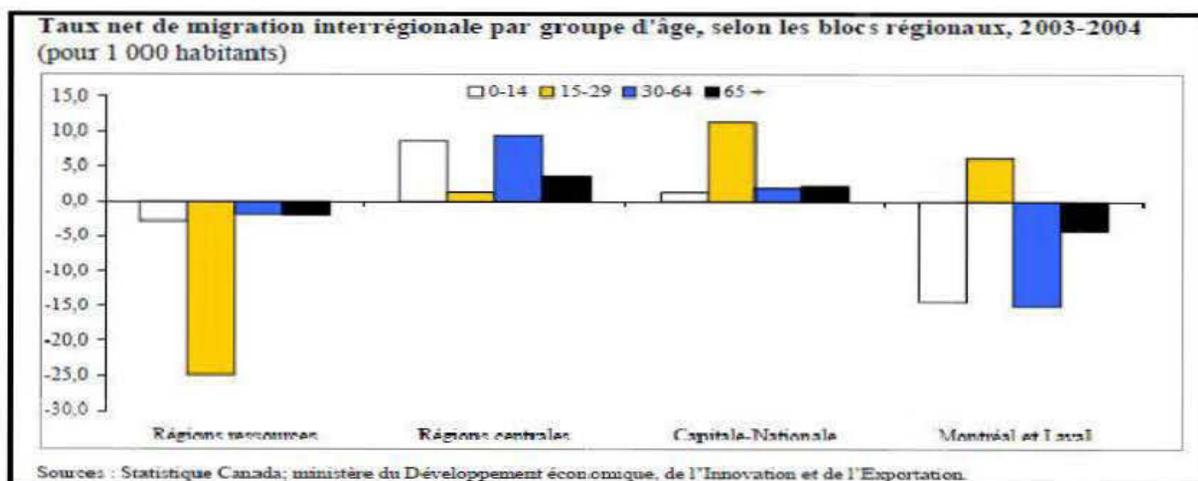
Soulignons que ce déclin de la population prend sa source dans le recul des naissances, dans le phénomène du vieillissement de la population et dans l'exode des jeunes des régions ressources. Notons que cette situation prévaut dans toutes les régions ressources du Québec, comme en témoigne l'Institut de la statistique du Québec (2004, figure 1.2). Des pertes variant entre 7 % pour la Mauricie et jusqu'à 18 % pour la Côte-Nord et la Gaspésie, îles de la Madeleine. La situation démographique globale n'est donc pas une situation unique à l'A.-T..

Figure 1.2 Évolution démographique et perspectives, 1971-2021



Par ailleurs, Développement économique Canada (2005) soutient que les jeunes (15-29 ans) vont délaisser les régions ressources. On y constate que les migrations interrégionales selon l'âge et la région quantifient l'ampleur et le sens des mouvements internes de la population. Les taux nets pour 1 000 habitants, soit le rapport entre les soldes migratoires interrégionaux et la population de départ, permettent une comparaison beaucoup plus juste des migrations entre les régions ayant des populations de taille différente.

Figure 1.3 Taux net de migration interrégionale par groupe d'âge, selon les blocs régionaux, 2003-2004 (pour 1 000 habitants)



Une seconde source vient confirmer la répartition en devenir de la population en A.-T.. Pour l'Institut de la statistique du Québec (novembre 2004, figure 1.3), les jeunes sont en diminution presque partout au Québec. Les régions plus touchées par cette baisse sont : l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord et la Gaspésie, îles de la Madeleine qui pourraient compter de 40 % à 50 % moins de jeunes en 2026 qu'aujourd'hui. Finalement, le groupe des gens les plus actifs, soit les 20-64 ans, passe en 2001 au Québec de 63 % et en A.-T. de 61,5 %, à respectivement à 56,5 % et 54 % en 2026. La réduction de la population la plus active laisserait-elle présager un impact négatif à long terme pour la région? Malheureusement, la littérature régionale consultée n'a pu soutenir une corrélation entre les divers groupes d'âge et le statut d'emploi afin d'éclairer ou non la génération de nouvelles PME. Ce profil type de l'entrepreneur régional n'est donc pas disponible afin de soutenir une piste probable d'explication quant à la faiblesse du nombre des entreprises financées en regard de ce même profil type et d'une démographie associée.

Finalement, deux constats permettraient de conclure sur l'activité, l'emploi et la démographie. Le gouvernement du Canada (2003) propose certaines pistes afin de bien comprendre la problématique de

l'emploi. Selon l'organisme, il faut tenir compte du taux d'activité. Le taux d'activité permet de mesurer la capacité d'une économie à générer suffisamment d'emplois pour occuper sa population active. De faibles possibilités d'emploi affectent à la baisse le taux d'activité alors que les travailleurs se découragent et cessent de chercher du travail et, au pire, quittent la région. De même, de meilleures possibilités d'emploi contribuent à faire augmenter le taux d'activité.

Toujours selon le gouvernement du Canada (2003), la démographie est la clef de tous les défis :

La très faible croissance démographique anticipée et la migration des jeunes vers les centres urbains viendront aggraver la problématique déjà difficile avec laquelle doivent composer plusieurs régions rurales ou éloignées. Le contexte du marché du travail du Québec devrait être favorable aux chercheurs d'emploi au cours de la prochaine décennie, résultat de la très faible croissance démographique et du vieillissement de la population active. Les travailleurs associés à l'économie du savoir seront tout particulièrement demandés.

Sauvé (2000), pour le compte de la MRC de Rouyn-Noranda et du Chantier Défis Emploi, a lui aussi soutenu que :

L'Abitibi-Témiscamingue est, présentement, faiblement diversifiée, étant largement dépendante de l'exportation de ses matières premières et, par conséquent, de l'impact de la conjoncture économique internationale sur la demande pour ces produits... 2— Sans être nécessairement alarmiste, il faut reconnaître qu'historiquement, le taux de chômage est toujours moins élevé au Québec (moyenne générale) qu'en région... 3— dans une perspective où rien ne vient bouleverser les modèles prévisionnels de l'Institut de la statistique du Québec, la région connaîtra une diminution de sa population de l'ordre de 8 % au cours des 25 prochaines années.

Toute chose étant égale par ailleurs, il est préférable d'offrir des possibilités d'emploi, ici en région aux jeunes, afin que ces derniers puissent décider ou non de la quitter. Bien évidemment, cela ne va pas nécessairement privilégier le renouvellement systématique de la classe entrepreneuriale et la réduction de la dépendance régionale aux grands employeurs de l'industrie primaire.

1.4 Désir quant à la diversification de la base industrielle

Lors des deux précédentes sections, la situation en A.-T. a été présentée en lien à la réduction des ressources naturelles et de sa population. Cet état de fait prolonge probablement l'impact négatif et direct sur l'activité économique régionale. Cette section s'intéresse au positionnement régional afin de réduire sa dépendance aux industries basées sur les ressources naturelles et indigènes en espérant diversifier son économie.

Pour ce faire, en 2003, la région en est arrivée à un consensus sur son développement présenté sous l'acronyme ACCORD AT (2003)⁴. Ce dernier comporte quatre pôles de développement pour la région : les technomines souterraines, le bœuf à l'herbe, la valorisation des ressources hydriques et, finalement, les systèmes de construction en bois. Force est maintenant de constater que les organismes en développement économique s'entendent publiquement sur les différentes avenues de la diversification en A.-T., permettant d'atténuer possiblement la dépendance aux grands employeurs régionaux et aux soubresauts du prix des matières premières.

Il apparaît que cette stratégie de développement est aussi soutenue des travaux de chercheurs. En effet, Fortin (1992) souligne que la plupart des nouveaux emplois créés au cours des quinze dernières années provenaient de PME. En ce qui concerne le développement économique régional, les PME génèrent «naturellement» une diversification de la base industrielle par l'établissement de sièges sociaux, de nouvelles compétences et de centres de croissance. Finalement, dans le magazine de l'Université du Québec au printemps 2004, Myriam Simard complète le propos des différents chercheurs dans le dossier sur la persistance des régions en concluant : « Les régions existent et sont là pour rester. Par ailleurs, oui, les

⁴ Le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) vise à construire un système productif régional compétitif sur le plan nord-américain et mondial dans chacune des régions du Québec, par l'identification et le développement de créneaux d'excellence, qui pourront devenir leur image de marque.

régions ont un urgent besoin de détenir davantage de contrôle sur les outils de leur devenir. Elles ont besoin de pouvoirs.» (Myriam Simard 2004)

1.5 Importance de l'innovation afin d'appuyer la diversification

En 2001, dans le rapport de conjoncture du Conseil de la science et de la technologie, on apprend que la région de l'A.-T. se situait presque toujours en queue de peloton quant aux indicateurs qui seraient nécessaires à la génération de projets comportant une composante technologique, ce qui pourrait rendre encore plus difficile le financement des projets. L'explication de cette position de fin de peloton se situe, selon les auteurs, dans la genèse de l'économie de l'A.-T. qui est basée sur l'industrie primaire, voire dans le nombre d'entreprises qui travaillent à l'exploitation des ressources naturelles. Les auteurs illustrent leurs propos du fait que les consommateurs de la région consomment et utilisent des outils technologiques, mais que ces derniers sont pour la plupart manufacturés à l'extérieur de la région, voire du Canada. Il semblerait donc, selon le rapport, que ce sont plutôt les facteurs contributifs qui sont reliés à la génération de projets entrepreneuriaux qui font défaut.

Filion et Lefebvre (2003) constatent que l'essaimage technologique se présente comme une stratégie efficace pour soutenir une économie régionale comme celle de l'A.-T.. Le maintien et le développement d'un patrimoine scientifique régional génèrent, selon les auteurs, des retombées économiques qui sont parfois intéressantes et constituent un multiplicateur pour l'économie régionale. Plus encore, l'essaimage technologique des centres de recherches stimule l'innovation pour les entreprises régionales actuelles ou en devenir. Les entreprises essaimées sont souvent porteuses d'innovations ou de nouvelles façons de faire dans leurs milieux. D'ailleurs, les deux paliers de gouvernement y soutiennent le bureau du Conseil national de recherche du Canada (CNRC) en complément aux crédits d'impôt à la R&D. Quant à l'UQAT, elle soutient, avec Développement économique Canada (DEC), le Bureau de Liaison Entreprise Université (BLEU) et le Centre d'aide au développement des technologies (CADT). Trois organismes de développement et d'appui

au développement technologique qui supportent de façon tangible et qui confirment directement l'appui de tous les paliers à l'innovation comme moteur de richesse pour la région.

1.6 Présence des organismes d'aide au développement en région

On retrouve en A.-T. la grande majorité des organismes d'aide au développement qui œuvrent au soutien de l'entrepreneuriat en général. Malheureusement et malgré la disponibilité des capitaux, il semblerait que ce ne soit pas la majorité des projets qui soient financés. Théoriquement, une diversification économique concentrique, telle qu'entérinée au travers ACCORD 3, pourrait être assurée par les divers commissaires industriels et les programmes des organismes suivants : CTI, CADT, le BLEU de l'UQAT, CNRC, CANMET, DEC, CLD et SADC (voir liste des acronymes). On offre donc, une multitude de structures et de programmes de soutien qui sont ainsi consacrés à l'entrepreneuriat et aux projets initiés par des entreprises déjà existantes. Selon Julien (2000), le Québec dispose de plus de 2 000 organismes actifs au développement du tissu d'affaires. Ils sont globalement dotés d'un budget totalisant plus de 600 000 000 \$. Nonobstant cette importante offre de services auprès de la PME, selon Blawatt (1996), nous sommes encore peu informés sur les facteurs qui influencent la décision d'un individu de se lancer en affaires. L'auteur Filion (1999) abonde aussi en ce sens. *« À ce jour, on n'a pas encore établi un profil psychologique scientifique absolu de l'entrepreneur. »*

Parallèlement, l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (février 2005), dans son portrait de la région, reprend les propos « d'experts » consultés en région et conclut que : le maintien de la vigueur de l'économie peut passer par les exportations manufacturières, et ce, même s'il y a absence de croissance démographique. Les experts de l'Observatoire concluent aussi qu'il serait possible de compenser en partie le ralentissement de l'économie par l'augmentation de la productivité dans des secteurs à plus forte valeur ajoutée.

Jusqu'à maintenant, l'analyse a soutenu une position quant à/au :

1. La réduction de la ressource naturelle,
2. La trop grande dépendance à cette ressource (bois et mines),
3. La réduction de notre force de travail,
4. La polarisation de la région sous Accord 3 pour certains couples produits et marchés,
5. Désir de diversification concentrique et
6. La présence des programmes d'aide de développement au plan régional.

Mais qu'en est-il de la problématique du financement des projets ?

1.7 Taux d'abandon et de non-financement, une étude privée auprès du CNRC, du CADT et de CANMET

Cette section s'intéresse à la difficulté de financer un nouveau projet et plus particulièrement, sur l'ampleur de cette possible difficulté. En effet, il est souhaitable de s'interroger sur le peu de création de nouveaux emplois et cela malgré la présence de la plupart des organismes de développement. On doit aussi confirmer ou non le nombre de projets qui sont évoqués dans les différents médias et qui seraient en phase de lancement et en attente de financement en Abitibi-Témiscamingue.

C'est en considération du désir régional de se diversifier qu'il appert que le financement des différentes étapes, et cela dès le début du cycle de vie d'un projet, prend toute son importance. En juin 2005, la CRE (Conférence régionale des élus) a convenu de présenter dix demandes de financement au gouvernement du Québec. On indique aux documents officiels de l'organisme suprarégional des demandes de financement auprès des organismes pour un total de 11 000 000 millions de dollars afin de soutenir des projets régionaux qui sont inscrits ou non sous les couples produits/marchés soutenus sous ACCORD3. Il

s'agit, selon la CRE, de onze projets subissant des retards de financement pour une valeur totale de 200 000 000 millions de dollars. On évalue la création de quelque cinq cents emplois ! Il semble donc, malgré les consensus au développement en A.-T. par les différentes instances, que le contrôle et l'administration de tous les capitaux dévolus régionalement échappent au consensus et aux constats cités jusqu'à maintenant. Cette faiblesse administrative ou cette indépendance structurelle des organismes de financement, bien que désirable, limite le rythme de développement. Malheureusement, la littérature régionale ne peut révéler des informations qui permettraient d'établir la valeur d'un projet ou des indices quant aux raisons des retards.

Afin de corroborer la situation évoquée par la CRE quant au financement régional, une étude a été entreprise en novembre 2005. Trois organismes locaux ont alors accepté de faire une synthèse des projets d'affaires qu'ils gèrent ou avec lesquels ils ont été en contact au cours des dernières années. Tous les dossiers étudiés possèdent une composante technologique. Le CNRC, le CADT et CANMET ont accepté de participer.

Il a été déterminé d'établir la liste de base des dossiers à partir des projets qui furent gérés directement ou indirectement par Inno-Centre Région A.-T., et ce, entre 2000 et 2003. Les dossiers étaient connus des trois autres organismes, puisque ces derniers partageaient à divers niveaux de l'information avec l'accord de leur client commun. C'est à partir de cette liste que le CNRC, le CADT et CANMET ont ajouté, de façon non nominative, les dossiers sur lesquels ils ont effectué des interventions directes depuis 2000. De plus, les partenaires ont convenu d'échanger entre eux, sans l'intervention du chercheur, afin d'y éliminer les redondances. Les trois organismes devaient identifier pour chacun des projets : si le projet était financé ou non, sa principale industrie, un mot clef décrivant le produit ou service et, finalement, le motif perceptuel ou factuel principal de non-financement. Rappelons que les trois organismes s'intéressent aux projets comportant une composante technologique. Les trois organismes incluent dans leur définition du terme « composante technologique » des projets présentant les possibilités suivantes :

- Amélioration d'un processus manufacturier, d'un produit ;

- Nouvel assemblage de technologies complémentaires ;
- Assemblage unique de technologies ;
- Utilisation de technologies à de nouveaux usages ;
- Innovation sous brevet ;
- Plate-forme technologique, qui de fait est la déclinaison sur plusieurs couples produits/marchés d'une innovation.

Notons, que les critères énumérés ci-haut, font référence au Manuel d'Oslo qui en définit les paramètres de façon plus précise. Il faut aussi retenir de la liste que la présence d'une composante technologique dans un projet recherchant du financement ne suppose pas que ce dernier est innovant.

L'échantillon final de cette étude est constitué de 122 dossiers/projets pour la période comprise entre 2000 et 2005. Premier constat, on y note que plus de 65% des dossiers/projets n'ont pas été financés, dont 41 % des projets ont carrément été abandonnés par l'entrepreneur d'origine (figure 1.4). Quant à la proportion des industries qui est représentée dans cette étude, nous y retrouvons tout de même les industries cibles de la région (mines, bois et agro.) dans une représentation de 56 % des dossiers à l'étude.

Cet inventaire, bien qu'il ne constitue pas le total absolu de tous les dossiers présents en A.-T. pendant la période comprise entre 2000 et novembre 2005, représente très bien les entrepreneurs qui se sont adressés à au moins un des trois organismes. Notons que ces derniers, excluant Inno-Centre qui a fermé ses portes en région, interviennent par de la consultation et de l'encadrement au financement ou finalement par une réduction subventionnée du prix de leurs interventions.

Figure 1.4 Statut des projets 2000-2005

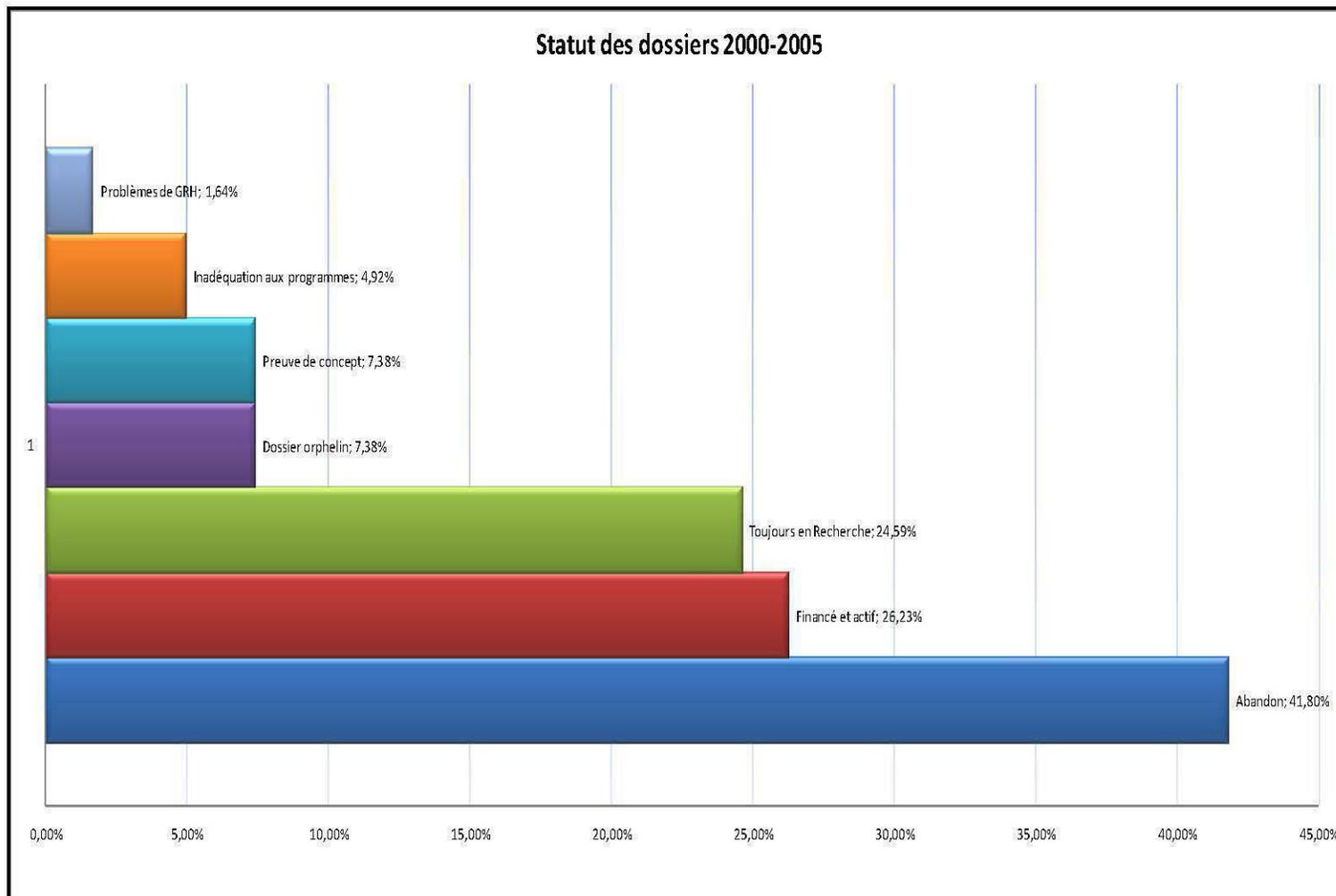
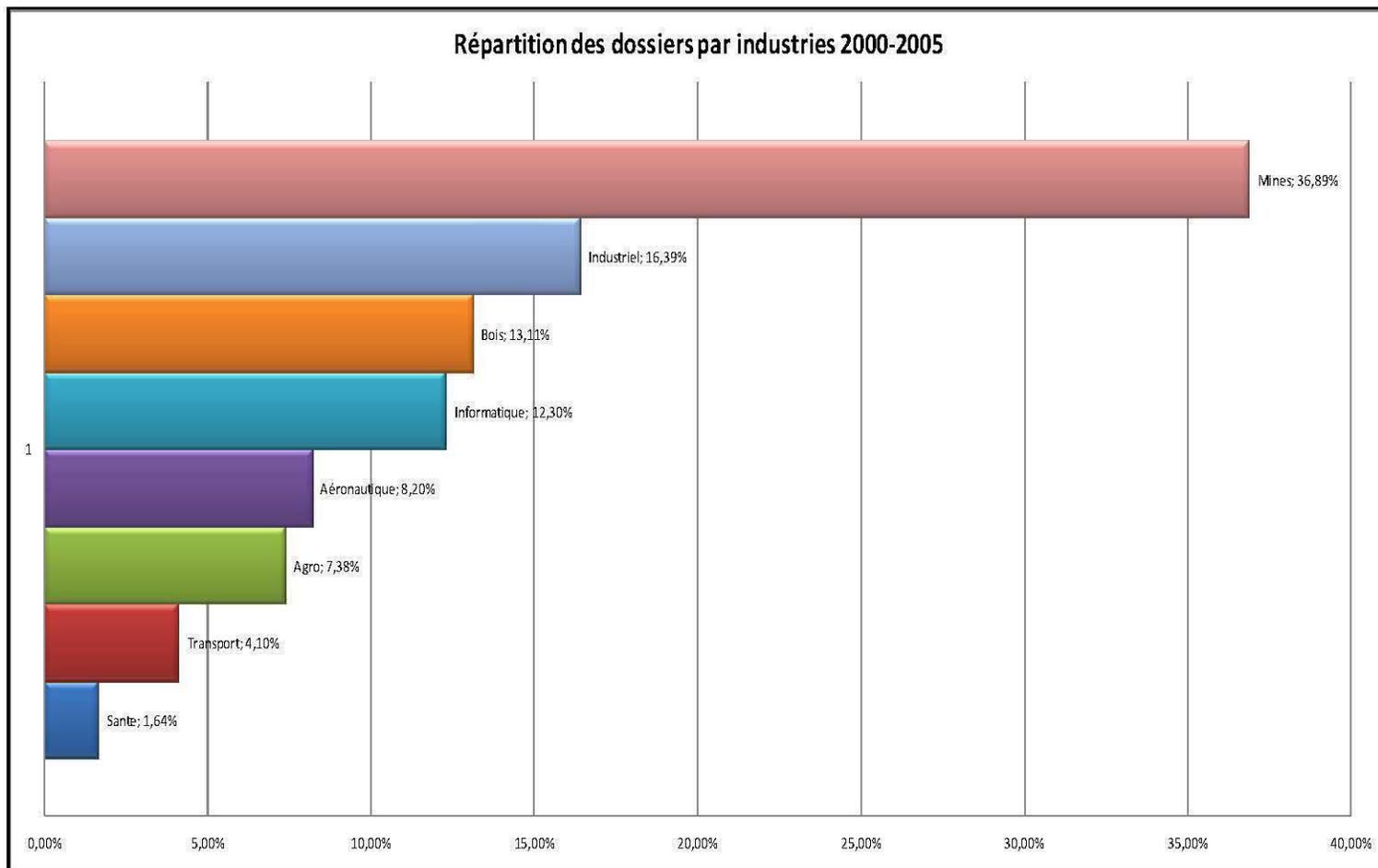


Figure 1.5 Répartition des dossiers par industrie 2000-2005



Lors de l'interprétation des résultats, le groupe de recherche n'a pas retenu les résultats quant aux motifs perceptuels d'abandon ou de non-financement. Les nombreuses différences reliées au vocabulaire inter-organismes et l'absence de contact avec l'entrepreneur et portant sur les raisons évoquées pour abandonner leur projet ont rendu cette mesure inapte à la présentation. Notons toutefois que les discussions laissent croire à la relative difficulté de bien identifier et d'expliquer toutes les circonstances de l'échec d'un projet. Finalement, on peut conclure à l'importance du nombre de projets comportant une composante technologique pour l'A.-T. et de la difficulté relative à financer le projet, et ce, malgré la présence des organismes de développement, des capitaux et la situation économique nécessitant une prise de risques supplémentaires de la part des investisseurs et des partenaires gouvernementaux.

1.8 La question de recherche et ses objectifs

Il faudrait tout de même savoir pourquoi les projets ne trouvent majoritairement pas preneur lors de leur demande de financement en A.-T.? Les facteurs explicatifs sont-ils de nature macro ou micro-économique, structurelle ou tout simplement cyclique ? On pourrait y analyser, lors du relationnel d'affaires, les processus autant que les acteurs en présence, les programmes et les administrateurs, les politiques et les responsabilités sociales des organismes de développement. Beaucoup d'avenues et d'opportunité de recherche.

Finalement, la perspective retenue pour cette recherche portera sur le financement de nouveaux projets ; principalement sur ce qui se passe entre les acteurs lors de la négociation menant au financement lors du démarrage d'un projet. Cela est important puisqu'en Abitibi-Témiscamingue «un projet non financé est une opportunité commerciale perdue, concurrentement des gens et des emplois qui abandonnent probablement le territoire».

Ainsi, la principale question de cette recherche pourrait être formulée de cette façon : **quels sont les éléments signifiants et présents dans le processus de décision des prêteurs lors d'une demande de financement pour un projet comportant une composante technologique, en Abitibi-Témiscamingue?**

Afin de bien y répondre des rencontres exploratoires ont été tenues auprès d'experts sur le terrain afin de mieux circonscrire le domaine et en fixer les variables importantes. Il est ressorti, des rencontres avec des experts, les huit (8) zones suivantes quant au processus de décision : importance relative des critères formels versus informels ; importance de l'avis des experts externes ; parcours type du processus de décision ; correspondance des processus et des critères ; événement critique de décision ; critères utilisés à la décision ; fluidité des critères et processus selon l'état de « technicité » des projets et, finalement, validité ou non du cadre d'appui. Avec l'aide des répondants-experts hors de la région, il a été possible d'identifier une partie des mots clefs et des structures sous-jacentes utilisées ou évoquées lors du relationnel d'affaires sous étude.

1.9 Justification de la question de recherche

Afin d'appuyer l'orientation de cette recherche, on fait référence aux conclusions de Filion, Simard, Borges lors du Colloque sur la création d'entreprises au HEC de Montréal en avril 2005. Dans une enquête entreprise auprès de 200 entrepreneurs par la Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.A.-Bombardier, les auteurs concluent, dans le chapitre sur l'aide au développement, que les entrepreneurs ont particulièrement souligné la difficulté d'obtenir une deuxième «ronde» de financement pour maintenir ou accroître les opérations, de même que l'augmentation des problèmes reliés aux ressources humaines. Les auteurs indiquent aussi que : *«L'accès aux sources de financement ainsi que la gestion financière demeurent un problème pour les entrepreneurs et cela, à toutes les étapes du processus de création».*

Au niveau du relationnel d'affaires, tel qu'indiqué par les répondants-entrepreneurs et concernant les organismes de soutien, on note les principaux commentaires suivants : *«L'accès au financement demeure difficile (47% des commentaires), bien que pour 27% des entrepreneurs les commentaires à ce sujet sont*

positifs, le support disponible n'est pas adéquat (34%), les procédures d'accès à l'aide sont compliquées et longues (25%).»

Au niveau de la région de l'A.-T., l'Observatoire de l'A.-T citait une étude faite en 2004 par le Comité Aviseur du Fonds de diversification économique régional qui rapportait qu'environ 50% des 129 projets déposés entre 2000 et 2004 ont été acceptés au financement. Notons toutefois que leur échantillon comportait le financement de quarante-cinq (45) études de marchés réduisant d'autant le taux de financement des projets directement créateurs d'emplois. Il y a tout de même un degré de parenté avec l'étude du CNRC-CADTCANMET (2005) qui indiquait un pourcentage de 65% de non-financement pour les projets comportant cette fois une composante technologique et une intention de créer des emplois.

Chartier(2002) a identifié certains des facteurs de stimulation et les obstacles à l'entrepreneurship en région québécoise. Quant aux constats qui portent sur les obstacles à l'entrepreneurship, encore une fois le financement fait problème.

Tableau 1.1 Obstacle à l'entrepreneurship

Obstacle à l'entrepreneurship	Nombre de répondants	%
Le financement	68	53,2%
Le manque de support des personnes ressources	17	13,3%
La main-d'œuvre insuffisante ou non qualifiée	12	9,4%
Le coût du transport	11	8,7%
Le marché limité	4	3,2%
Le manque de ressources premières	3	2,4%
Le coût de la main-d'œuvre	2	1,6%
Trop de règles	2	1,6%
Compétition déloyale	1	0,8%
Entrepreneurship	1	0,8%
Opportunités d'affaires insuffisantes	1	0,8%
Manque de confiance en soi	1	0,8%
Manque de promoteurs qualifiés	1	0,8%

Compte tenu de la proportion et de l'importance des dossiers non financés pour la région et de l'absence de littérature ayant adressé les processus et les critères en présence, cette recherche contribuera à clarifier une partie des raisons qui ont pu être évoquées pour financer ou non un projet en A.-T..

1.10 Contribution empirique

Les sections précédentes ont présenté des données quant à une décroissance marquée de la population active et un taux de financement des projets laissant de la place à l'amélioration. Si le but avoué du développement régional est celui d'accélérer la diversification de l'économie en région témiscabitiébienne et de retenir les éléments indispensables à la réalisation des objectifs économiques, il serait donc souhaitable d'explorer des pistes afin de rendre probable un plus grand nombre de projets financés.

Toujours en référence aux sections précédentes, il appert que l'obstacle du financement est bien ressenti et présent en A.-T.. Si les organismes insistent sur la qualité du plan d'affaires, sur les plans comptables et les documents officiels, rien ne laisse entrevoir que ces derniers n'insistent pas sur des critères plus informels ou qui ne sont pas mentionnés dans la description des programmes des organismes de développement ou sur les sites Web des organismes de capitaux de risque et des partenaires régionaux. À valeur égale, si le discours de négociation des entrepreneurs est mieux adapté aux besoins des prêteurs, cette recherche aura fait progresser le relationnel d'affaires. Finalement, si les entrepreneurs sont sensibilisés aux dits critères informels, ils auront tout le loisir de compléter leur argumentaire de vente par une formation spécifique ou en s'adjoignant un complément professionnel. L'objectif secondaire avoué est de transmettre la connaissance de cette recherche aux sujets sous enquête afin d'en assurer l'autonomie professionnelle et le succès de leur montage financier.

1.11 Contribution à la théorie

Au cours des sections précédentes plusieurs auteurs ont rapporté dans leurs recherches les nombreuses difficultés pour l'entrepreneur en quête de financement. Rappelons Chartier (2002), Filion, Simard, Borges (2005), L'Observatoire de l'A.-T. (2004), INNOVAT (2005) et finalement les auteurs Riverin, Filion, Musyka et Verstinsky (2003) pour le GEM (Groupe d'économie mondiale). La littérature est toutefois plus frileuse dans son analyse quant aux processus et aux critères présents et en interaction. Il est donc à propos de savoir et de comprendre aussi ce qui se passe entre les acteurs qui veulent du financement et les capitaux de risques qui ont des argents à consentir. Il s'agit d'un domaine peu exploré en science de la gestion et particulièrement quant aux conditions qui mènent au succès lors d'une demande de financement.

Plusieurs sciences sont bien définies et autant de perspectives sont utilisables afin d'analyser et de découvrir la réalité, plusieurs angles sont possibles aussi. Entre autres, pour les sciences de la gestion, que, la finance quantitative, les études sur le capital de risque ou sur la notion de la valeur en regard de l'analyse technique à l'investissement, ou plus précisément sur les stratégies et les techniques de négociation. Ce sont autant de perspectives qui sont bien documentées dans la littérature.

Finalement, pour cette recherche inductive, il est décidé de revoir les mots clefs sous une perspective des processus de communication entre les partenaires. Globalement l'analyse des propos de cette recherche ouvre un champ d'investigation qui est actuellement très peu documenté dans sa composante de négociation et de relationnel. Encore moins en région ressource. Connaître dans ce relationnel humain, les paroles dites ou les non-dits ainsi que les composantes facilitant l'acceptation ou générant un refus, apparaît stimulant, important pour la région et très peu documenté dans la littérature.

1.12 Type de recherche

C'est en évaluant l'état de la connaissance, dans la littérature portant directement sur notre sujet d'étude, que cette dernière est abordée avec une typologie exploratoire et inductive. La perspective méthodologique choisie est de nature qualitative et interprétative puisque le domaine de recherche est peu exploré. Le concept opératoire isolé sera quant à lui confirmé par le constructivisme présent tout au long de la démarche ce qui devrait nous permettre de balayer la zone des variables significatives à notre domaine de recherche. Considérant que la typologie choisie est la constitution de systèmes ou de classes permettant la représentation d'éléments partageant des caractéristiques similaires, nous avons opté d'illustrer les variables en présence avec un cadre d'appui. Cela devra nous permettre de porter un regard avisé sur les critères signifiants au terrain d'étude.

1.13 Résumé du premier chapitre

Dans ce premier chapitre il a été présenté plusieurs indicateurs afin de situer l'environnement socio-économique de la région ressource sous étude, soit l'Abitibi-Témiscamingue. La région subit une décroissance de sa population, de ses ressources naturelles et conséquemment de son activité économique.

À partir des constats de décroissance, la stratégie de développement préconisée par cette région est la diversification concentrique. Sur cette intention de développement ont été présentés les organismes en place qui travaillent au développement du tissu d'affaires régional. Plus précisément, il s'agit de privilégier la PME et les entreprises possédant dans leur offre de services une composante technologique, si possible innovante. La stratégie régionale retenue sous ACCORD 3 préconise aussi la diversification concentrique.

Mais voilà que les intentions au développement ne sont pas corroborées au travers des investissements consentis. Les résultats d'une étude préliminaire auprès de trois organismes régionaux (CADT, CNRC, CANMET) sur la proportion de non-financement sont corroborés par les recherches de la CRE pour une

proportion similaire de $\pm 50\%$. Enfin, plusieurs auteurs ont été cités et ont corroborés l'importance et la difficulté à pouvoir trouver de financement pour leurs projets.

Compte tenu de cette mise en contexte, la question de recherche portera sur les éléments signifiants et présents dans le processus de décision des prêteurs lors d'une demande de financement pour un projet comportant une composante technologique en Abitibi-Témiscamingue

CHAPITRE II

DOMAINE DE RECHERCHE ET JUSTIFICATIONS THÉORIQUES

2.1 Structure du chapitre deux

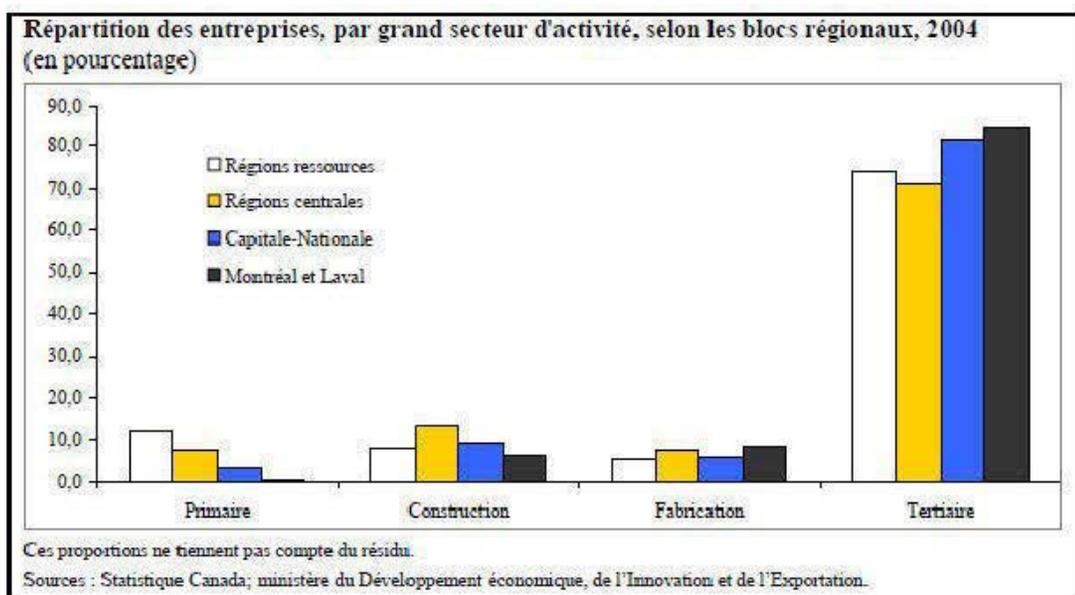
Dans ce deuxième chapitre seront abordés plus en détails les indicateurs sociodémographiques et la structure de l'industrie en A.-T.. Il apparaît important de bien exposer les détails de la structure industrielle afin de mettre en perspective l'importance de la PME au développement régional. Ce chapitre sera donc destiné à exposer la dépendance de l'A.-T. à la PME, à l'innovation et à un certain degré de dépendance économique de la région envers les gouvernements bien plus qu'auprès des entrepreneurs. Au cours de ce chapitre, une attention particulière sera portée afin de débiter l'identification des maîtres-mots qui fondent le relationnel d'affaires entre les demandeurs et les organismes investisseurs. La littérature consultée sera donc à l'origine du cadre d'appui qui lui servira de base à une exploration mieux informée du sujet d'étude.

À partir de ce point, il convient de préciser quelques termes utilisés dans cette recherche. Les mots suivants sont utilisés indifféremment soit : maître-mot et terme fédérateur, afin de rappeler que ces mots ont fait l'objet de consensus d'utilisation et de sens par les répondants ou lors de l'analyse des résultats de plusieurs résultats de recherche cités en référence. Les mots suivants, soit : critère, indicateur, variable et mot-clef sont associés au tableau des variables qui a fait l'objet d'une construction à partir de la revue de la littérature. Les termes : cadre d'appui et cadre d'appui final font référence à un schéma qui a été bâti de façon incrémentielle à partir du tableau des variables et dont la bonification des versions s'appuie sur la précédente et par les entrevues auprès des experts du secteur ou les répondants à cette recherche. Les termes : grille d'entrevue est un préalable au questionnaire d'enquête. Ils sont tous les deux reliés à l'évolution de l'outil de mesure auprès de nos répondants. La grille d'entrevue s'appuie sur le tableau des variables. Quant aux résultats de la recherche impliquant les maîtres-mots, ils peuvent être visualisés dans une perspective relationnelle et hiérarchisée dans le cadre d'appui final.

2.2 L'Abitibi-Témiscamingue, secteurs d'activité et compositions

Le premier regard se porte sur la répartition des entreprises par grands secteurs d'activité (figure 2.1). Le Gouvernement du Québec, juillet 2005, met en proportion les entreprises par secteur d'activité pour 2004. On y constate l'importance relative du secteur primaire pour les régions ressources en comparaison avec les grands centres et les régions dites centrales.

Figure 2.1 Répartition des entreprises, par grands secteurs d'activité, selon les blocs régionaux, 2004 (en pourcentage)



En consultant le portail du MDEIE du Québec, on constate toute l'importance du secteur primaire en A.-T.. Ce secteur représente tout simplement 13,6% de l'économie régionale et 10,4 % de celle du Québec. La proportion des emplois dans le secteur secondaire est de 13,1% versus 21,6 % pour le Québec. On peut donc qualifier la région de l'A.-T. à titre de région ressource.

Afin de mieux saisir une partie du composite industriel, citons la répartition des effectifs par taille d'entreprise. Cet indicateur est formé de la combinaison des données de 2004, compilées par l'Observatoire de l'A.-T. en octobre 2005, à celles de l'Économètre du Gouvernement du Québec (juillet 2005). La proportion du nombre d'employés par entreprise est exprimée sur le pourcentage du nombre des établissements. Le prochain tableau 2.1 illustre que 65,1% des entreprises en A.-T. ont un effectif de 1 à 4 employés. Il s'agit ici de pourcentages et non d'unités.

Tableau 2.1 Répartition des effectifs par taille d'entreprise

Part en région % en 2004	Abitibi- Témiscamingue	Part au Québec de l'A.-T.	Régions ressources	Part au Québec des RR	Montréal et Laval
1-4	65,1	2,3	66,2	17,2	56,7
5-49	31,4	2,1	30,6	15,0	36,9
50-199	2,8	1,7	2,6	11,7	5,2
200 et +	0,7	1,9	0,7	12,7	1,3

Lors de l'examen des données relatives à la taille, on remarque que l'Abitibi-Témiscamingue compte très peu de grandes entreprises. On ne retrace que 91 établissements regroupant plus de 100 employés. La région se caractérise donc par une très forte proportion d'établissements de moins de 100 employés (98 %), ce qui représente 5 188 petits et moyens établissements. Ajoutons que 66 % des établissements de la région emploient quatre personnes et moins, 24,5 % peuvent bénéficier de l'apport d'un personnel constitué de 5 à 19 employés, 6 % en ont entre 20 et 49 alors que 3 % gèrent un personnel de 50 personnes et plus. Force est de conclure à la place prépondérante qu'occupe la PME en A.-T.

En 2004, le secteur de la production des biens regroupe 18 600 emplois ou 28,3 % de l'ensemble des emplois en l'Abitibi-Témiscamingue contre au Québec (24,8 %). Quant au secteur des services, il offre 47

000 emplois ou 71,5 % des emplois en région. Versus un 75,22% au Québec. À travers ces deux grands secteurs d'activité, les emplois se subdivisent en 18 sous-secteurs en A.-T. Les plus importants sont : le commerce de détail (15 %), les soins de santé et d'assistance sociale (14 %), la fabrication (9 %), les services d'enseignement (7,5 %) et l'extraction minière (7 %). Au Québec, il s'agit de la fabrication (17 %), du commerce de détail (13 %), des soins de santé et assistance sociale (12 %), des services d'enseignement (6,5 %) et des services professionnels, scientifiques et techniques (6 %). Leurs activités commerciales se comportent ainsi :

En ce qui a trait au développement des marchés, les entreprises d'ici (i.e. A.-T.) attribuent à près de 90 % leur chiffre d'affaires au marché régional. Cette part est plus élevée que la moyenne québécoise qui se situe à près de 70 %. Le développement du marché canadien est une alternative moins considérée ici qu'elle ne l'est à l'échelle du Québec (26 % versus 31%). (L'observatoire de l'A.-T., 2005)

On peut soutenir que l'A.-T. dispose d'un ensemble de PME composé d'entreprises qui desservent un marché régional, plus ou moins captif, composé de grandes entreprises. Quelques entrevues exploratoires soutiennent que les grandes entreprises préfèrent, à tarif concurrentiel, transiger avec les petites entreprises locales, ajoutant à leur image de bon citoyen corporatif en région ressource.

Par ailleurs, selon les données tirées de Statistique Canada pour la période allant de 1984 à 1994 au Québec, seulement 35 % des entreprises poursuivent leurs activités cinq ans après leur création, tous secteurs et toutes tailles confondus. C'est donc dire que les deux tiers ne franchissent pas le cap des cinq ans d'existence. La proportion passe à 80 % pour dix ans d'existence. Toutefois, Kirchhoff (1988, 1993) prétend que la mortalité n'est pas si importante que cela, certaines de leurs statistiques semblent démontrer que les entreprises changent de noms ou se fusionnent et que la proportion de «décès» n'est pas si importante. Cette perspective, bien que plus encourageante, ne rend pas pour autant moins nécessaire une diversification économique concentrique en A.-T. afin de soutenir l'emploi en limitant l'impact des cycles reliés au prix des matières premières.

2.3 Diversification économique, innovations et concentration sur ses compétences.

Le terme diversification économique est un sujet bien médiatisé, privilégié sinon galvaudé dans les médias de masse dans la plupart des régions ressources. Il est souvent gage de disponibilité de capitaux accrus pour les projets qui se conforment à l'axe du développement technologique ou qui sont présentés comme gage d'employabilité pour la région de référence. Pour s'en convaincre, il suffit de faire la revue des journaux régionaux depuis les cinq dernières années et d'analyser le contenu des discours des politiciens, des organismes de développement et de gens d'affaires. Pourtant, si l'ensemble des intervenants s'entend sur les moyens, les étapes et la nature des efforts de diversification, il ne semble pas y avoir de relation entre le consensus qui s'applique à l'élaboration d'une stratégie de développement régional en A.-T et le financement de projets. La polarisation des investissements envers la diversification semble répondre à des normes d'acceptation qu'il convient d'explorer.

Dans cette perspective il est difficile d'identifier le modèle à partir duquel s'inspire le développement de l'A.-T.. En contre exemple, le consensus obtenu sous ACCORD en 2003, la CRE minimise l'importance des mines dans son document de planification stratégique de septembre 2006. Pourtant, en février 2006, l'A.-T. s'est doté d'une première grappe industrielle pour les mines souterraines (MISA) ; lequel organisme est de surcroît financé en partie par la CRE. Encore une fois, des questions se posent puisque d'un côté on désire le développement régional et de l'autre la Ville de Rouyn-Noranda propose des zones protégées (décrées par l'AEMQ en mai 2006 et MISA en septembre 2006) qui visent à limiter le développement agricole et l'exploration minière dans des zones à fort potentiel. On s'interroge donc sur le non-financement de certains projets ou de d'autres, ce qui pourrait plus être reliés à une mouvance d'affaires localisée ou simplement une absence d'un vrai consensus ou de synchronisme entre les acteurs régionaux.

Pour cette même analyse des communications publiques de la part des organismes de développement et de financement, on observe que ces derniers soulignent clairement que la deuxième ou troisième transformation pourrait être soutenue. Mais cette position stratégique, de favoriser les projets comportant

une composante innovante par du financement, ne semble pas trouver preneur en A.-T. et cela, tel que démontré par plusieurs études au chapitre précédent. Force est de conclure que le financement ne suit pas nécessairement le consensus qui est inscrit sous ACCORD 3. Jusqu'à présent, certaines informations soutiennent que ce consensus pourrait être une intention politique, bien plus qu'une politique de développement ?

On doit aussi s'interroger à savoir à qui revient la responsabilité du développement régional et de cette diversification ? La vision de développement est-elle une cause ou une conséquence des mouvances d'affaires ? Cette responsabilité revient-elle seulement aux entrepreneurs qui sont originaires de la région et qui devraient concrétiser le développement de leur projet contre vents et marées ici en A.-T.? Ou ce sont plutôt les organismes de développement qui doivent offrir l'encadrement actif et l'accès au financement en regard d'une vision claire et arrêtée de ce que ces derniers soutiennent comme projets ?

Suite à l'analyse des dossiers financés et présentés au rapport annuel de la CRE en 2004, quelques doutes demeurent quant aux industries vraiment privilégiées (mines, bois et agriculture sous ACCORD 3) versus les investissements bien réels et consentis à des projets. Ce n'est pas nécessairement une faute, mais les documents consultés n'indiquent pas les raisons qui ont motivé les comités sur des projets financés en aéronautique ou pour l'industrie des systèmes d'information. Cette section ne peut rendre compte de possibles investissements d'accommodation qui sont à l'agenda des politiciens ou des gestionnaires des capitaux de risques locaux, bien que ces derniers influencent directement la CRE et ACCORD dont ils sont aussi d'importants acteurs régionaux et les bailleurs de fonds. Le propos ici est d'indiquer que certaines industries pourraient être privilégiées, mais rien ne soutient une adéquation entre les positions financières prises et une vision officielle de développement.

À l'encontre de certains propos tenus par des acteurs des régions dites centrales⁵ et diffusés lors de conférences régionales, à savoir la fermeture pure et simple du robinet de l'aide aux régions ressources, l'analyse sur les tendances régionales par le DEC (2003) soutient que les régions ressources vont continuer

⁵ Alain Dubuc et Mario Polèse.

d'exister. Cette opinion est partagée et appuyée par des nombreux chercheurs cités au dossier principal dans le magazine Réseau du printemps 2004 et portant sur le «Devenir des régions». Les auteurs conviennent qu'un nouvel équilibre entre l'emploi et la démographie devra se faire au travers un tissu renouvelé d'entreprises. Pour ces dernières, la solution ne viendra probablement pas des organismes de développement, mais plutôt du milieu entrepreneurial, intégrant l'innovation à titre d'avantage concurrentiel. De plus, l'État devra appuyer les entrepreneurs par des programmes axés sur de la formation spécialisée et accorder plus de marge de manœuvre quant à l'atténuation des risques financiers qui semblent plus grands en région ressource, en regard de la propension à ne combler, dans un premier temps, que la demande locale qui est certes plus faible que pour les grandes agglomérations.

Afin de mieux situer l'espace qui pourrait être comblé par des entreprises au contenu technologique, il convient de porter le regard en établissant l'intensité technologique régionale. Cela permettra de mettre en contexte le cadre de financement des projets possédant une composante technologique dans le tissu actuel ou recherché pour la région témiscabitiennne. La prochaine section vise à mieux connaître les indicateurs qui révèlent une partie de la toile de fond qui influencerait, ici en A.-T., l'emploi et les différents secteurs industriels ayant une intensité technologique supérieure et cela, soit de nature apparente ou confirmée. Que ce soit au travers ACCORD 3 ou non, le financement de certains secteurs pourrait être porteur de projets à composante technologique et dynamiser encore plus le tissu d'entreprise en insistant sur l'exportation bien plus que sur la consommation locale, voire régionale.

Afin d'initier l'identification des indicateurs probables du relationnel d'affaires propre à cette recherche, il a été nécessaire de parcourir plusieurs textes et de croiser les maîtres-mots. Le premier texte est celui de Godin (1997) sur les indicateurs de la recherche scientifique. Godin (1997) cite la décision de l'OCDE (1994) qui met en application son choix d'indicateurs à partir de sa référence sur le Manuel de Frascati. Le manuel fait donc office de normes internationales en matière des activités innovantes, tout comme le Manuel d'Oslo cité précédemment. Il est en vigueur au pays sous Statistique Canada et l'Institut de la statistique du Québec. Il a inspiré les critères associés à la recherche et au développement (R&D)

contenus dans cette recherche et est une norme acceptée par le Conseil National Recherche du Canada (CNRC).

2.4 L'importance relative de la R&D et l'intensité technologique

C'est à partir du texte de Godin (1997) et de la bibliographie qui y est associée que les conditions et les conditions qui favorisent l'innovation ont été mises en lumière. Les lectures subséquentes ont servi à confirmer et à bonifier la liste de départ. Le fait d'identifier les indicateurs permettra de situer la position de l'A.-T. dans le Québec et de porter en hypothèse que les organismes de développement devraient à tout le moins chercher, privilégier ou générer les conditions reliées à ces indicateurs. Évidemment, l'objectif avoué de leur mission est de favoriser une diversification concentrique soutenable en A.-T.. Conséquemment, un contenu technologique fort pourrait être un avantage concurrentiel qui favoriserait ainsi l'élargissement du territoire de vente bien au-delà des frontières de l'A.-T.. Si cette hypothèse se confirmait, on aurait une importante partie des critères exigés par les investisseurs.

La population de l'A.-T. détient une des plus faibles proportions de gens détenant un diplôme universitaire en comparaison du reste du Québec. Le DEC (2003), dans un rapport sur l'économie du Québec, souligne qu'en 2001 : 8,4% de la population de l'A.-T. détenait un diplôme universitaire et que le taux de chômage de ces derniers atteignait les 11% versus seulement 7,35 % dans les 8 autres régions limitrophes aux grands centres. Les résultats au tableau 2.2 (2004) corroborent la précédente étude de DEC (2003). L'analyse soutient de nouveau une sous-représentation marquée des grades universitaires dans les régions ressources.

Le Québec quant à lui possédait, en 1999, un pourcentage inférieur de sa population titulaire d'un diplôme universitaire en se comparant au Canada et aux États-Unis. En 1999, les pourcentages étaient les suivants, selon le groupe d'âge.

Tableau 2.2 Pourcentage des diplômés universitaire par groupe d'âges

Âge	Québec	Canada	OCDE	États-Unis
25-34	23%	23%	16%	29%
45-54	18%	20%	13%	30%
25-64	18%	19%	14%	27%

Compte tenu que les systèmes d'éducation sont différents d'un pays ou d'une province à l'autre, il est difficile d'expliquer les écarts présentés au tableau 2.2. Néanmoins, les précédents constats n'autorisent pas de conclure sur les conditions ou propensions à l'innovation technologique régionale en fonction de la composition de la population et de sa formation académique, bien que la taille d'une université favorise pour un même pourcentage le nombre d'extrants de recherche. Aucune étude consultée ne laisse supposer le contraire, à savoir que le moteur de recherche technologique d'une université de petite taille accroît le nombre de PME innovantes en région ressource.

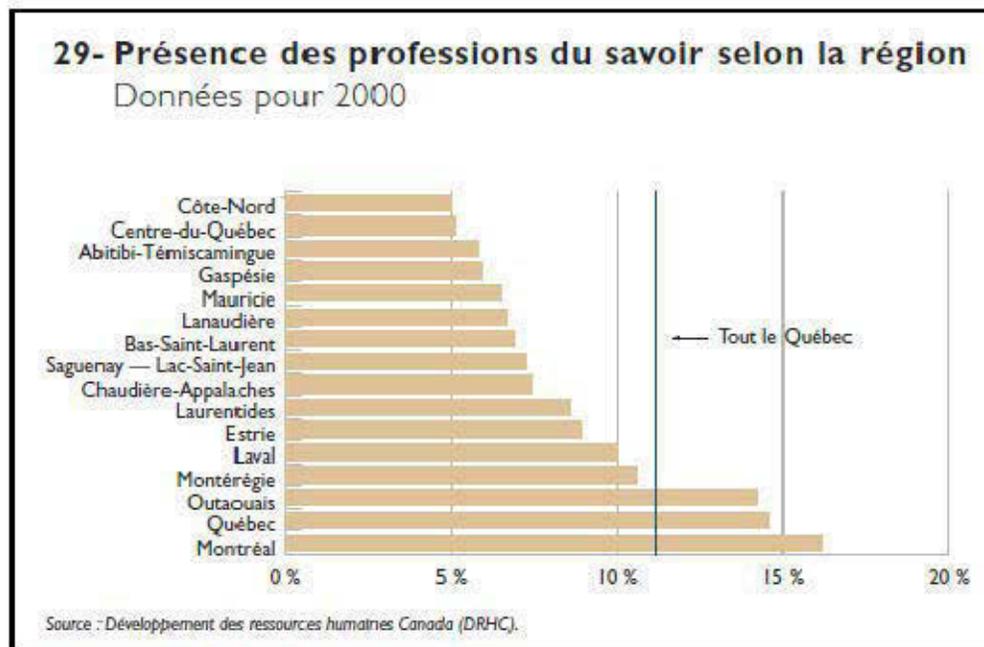
Le DEC (2003), dans son rapport sur l'économie du Québec, analyse quelques tendances avec les constats suivants :

L'A.-T., le Bas-Saint-Laurent et la Côte-Nord détiennent les niveaux d'instruction les plus faibles et doivent composer avec une moins grande disponibilité de main-d'œuvre qualifiée. Un coup d'œil sur les données d'emploi confirme le lien très étroit entre le chômage et le niveau de scolarité. Ainsi, en 2001, les régions plus instruites affichaient un taux de chômage plus bas que celui de la moyenne provinciale.⁶

Une analyse régionale, dans le périodique de L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue d'avril 2005, prend position dans son portait sur l'innovation régionale sur les impacts et les conséquences de l'activité de recherche et de développement régional. L'Observatoire souligne que le secteur des ressources naturelles est moins innovant que d'autres. Les entreprises de ce secteur contribuent toutefois au maintien d'une demande constante pour du personnel technique afin d'assurer leur production.

⁶ DEC (2003)

Figure 2.2 Présence des professions du savoir selon la région, DEC (2003)



Le DEC (2003) a conclu sur les réalités régionales en matière d'innovation dans son étude en mettant ainsi en relation la structure industrielle d'une région et ses composantes :

... de la présence d'institutions de savoir, du degré d'ouverture des entreprises à l'exportation ainsi que du niveau de sous-traitance des PME par rapport à de grands donneurs d'ordre. L'ouverture à l'innovation des entreprises est fonction de l'étendue et de la qualité de la participation de l'entreprise au sein d'un réseau de relations d'affaires (clients, fournisseurs, concurrents, experts-conseils, associations industrielles et professionnelles, acteurs de développement, chercheurs universitaires et collégiaux, etc.). Ce réseau constitue le capital social de l'entreprise. Un capital social riche permet d'établir les réseaux nécessaires au développement de systèmes locaux d'innovation regroupant tous les acteurs clés en appui aux projets d'innovation des entreprises.

Jusqu'à présent, il a été établi dans cette recherche que l'A.-T. veut se diversifier, avec raison, de ses bases axées sur les ressources naturelles. Les entreprises doivent aussi envisager d'étendre leur marché géographique, le marché local n'offrant pas suffisamment d'opportunités commerciales ou de possibilités d'économies d'échelle. De plus, une concurrence plus étendue exige des entreprises que des avantages concurrentiels bien réels puissent être développés par la clef de l'innovation, fut-elle appliquée sur : le

système productif, la définition des bénéfices des produits/ services ou appliquée sur les stratégies commerciales. La prochaine section va s'intéresser aux caractéristiques intrinsèques et aux profils des innovateurs de façon à mettre en lumière les variables qui risquent d'intéresser les prêteurs lors d'une demande de financement par ces derniers.

2.4 Culture scientifique et cadre de développement des entreprises de haute technologie

Cette section vise à établir les critères d'une culture scientifique appliquée à l'entreprise. Ce cadre et les conditions prédisposant au développement des entreprises de haute technologie (EHT) seront mis en lumière afin de soulever des critères formels qui pourraient être utilisés par les prêteurs et investisseurs pour cette nature d'entreprise. Les auteurs Godin, Gingras et Bourneuf (1998) soulignent que l'évolution de la culture scientifique s'est élargie vers une définition se rapprochant plus de la «culture scientifique, technique et industrielle». Les auteurs soutiennent que pour créer des entreprises innovantes, il est souhaitable de rapprocher l'utilisateur de son produit final en démocratisant le processus scientifique. Ce prochain tableau, préparé par les auteurs, permet d'identifier des indicateurs et de juger de la culture scientifique et technique d'une région. Il ne s'agit pas ici de porter un jugement sur leur valeur (i.e. validité, fiabilité, comparabilité, disponibilité, intérêt), mais bien plus d'ouvrir la porte de ce qui pourrait être présent et significatif entre les partenaires lors d'une demande au financement.

Tableau 2.3 Indicateurs qualitatifs de la culture scientifique et technique d'une région

Les indicateurs d'intrants	Les indicateurs de pratiques	Les indicateurs d'extrants
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de professeurs de sciences, qualifiés au niveau secondaire • Nombre d'heures de cours de sciences (au secondaire) • Investissements monétaires en recherche-développement • Nombre d'ingénieur dans les PME • Nombre de contrats de recherche appliquée, attribués à des universités • Investissements monétaires dans les activités de vulgarisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de diffusion et d'utilisation des technologies dans les ménages. • Nombre de travailleurs qui suivent des sessions de formation en entreprise • Nombre d'inscriptions universitaires en sciences • Nombre d'expo-sciences • Nombre de chercheurs qui font de la vulgarisation scientifique • Nombre de lecteurs de magazines scientifiques et d'auditeurs d'émissions scientifiques à la télé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de diplômés en ST20 (niveau universitaire) • Nombre d'heures de sciences à la TV, à la radio et au festival du film • Espace réservé aux sciences dans les quotidiens et magazines d'affaires publiques. • Résultats scolaires en ST (niveau secondaire) • % d'individus intéressés par des carrières scientifiques et techniques. • % d'individus qui ont confiance dans les chercheurs.

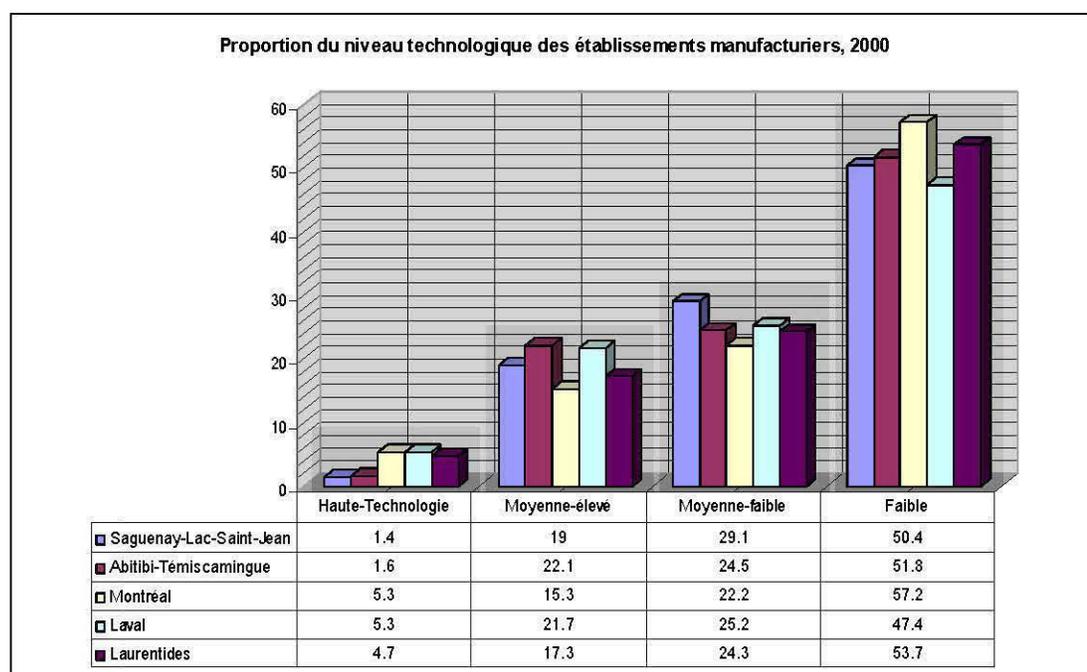
C'est à partir de l'auteur Godin (1996) et d'un croisement avec les indicateurs de la deuxième version du manuel d'Oslo (1997), qu'il est possible de citer les indicateurs du développement technologique d'une région. Évidemment, on peut aussi y voir des critères qui établissent la présence de l'innovation ou qui en soulèvent les éléments de risques à l'investissement. En voici la liste :

- Prévalence de l'innovation (nombre d'entreprises, industries) ;
- Types d'innovation (produits, procédés) ;
- Buts de l'innovation (nouvelle fonction, performance, automatisation, production) ;

- Bénéfices (qualité, capacité technologique, conditions de travail, extension de la ligne de produits, augmentation des profits, nouveaux marchés) ;
- Sources de l'innovation :
 - Interne (services de R&D : recherche, développement, engineering, ventes et marketing de gestion, production) ;
 - Externe (fournisseurs, clients, concurrents, consultants, laboratoires publics, gouvernement, université, publications) ;
- Intensité de l'innovation (continue, occasionnelle) ;
- Impacts sur les travailleurs (nombre d'employés, productivité, compétences) ;
- Obstacles à l'innovation (personnel qualifié, information sur les marchés, réglementation, collaboration) ;
- Pratiques de protection des innovations (brevets, marques de commerce, secret industriel, dessins industriels, copyright).

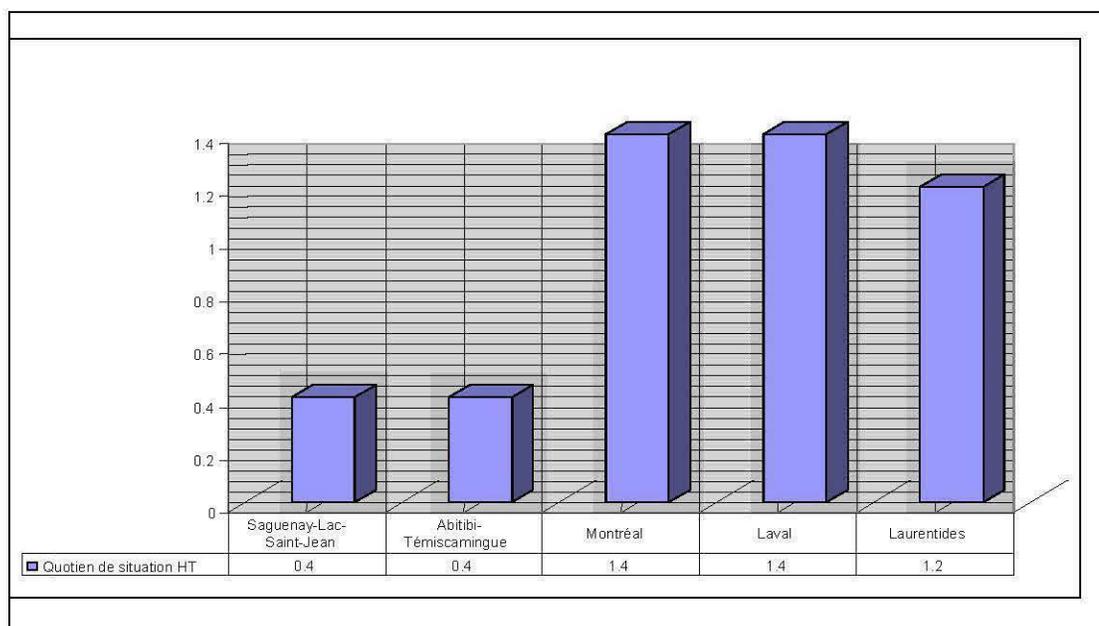
Au niveau des données régionales une étude de l'Institut de la statistique Québec dans son périodique l'Écostat de septembre 2001 (figure 2.3) a été consultée afin de confirmer de nouveau la faiblesse des régions en matière d'indices reliés au développement technologique. L'existence en A.-T., d'une culture scientifique et technologique, a contrario de certaines régions du Québec, semble relativement faible. Il semble donc que l'éloignement et la faible concentration de la population soient un corollaire à la faiblesse du tissu technologique, mais non aux innovations ou aux bonnes idées.

Figure 2.3 Proportion du niveau du niveau technologique des établissements manufacturiers, 2000



Afin d'établir le profil de l'A.-T. et d'identifier des indicateurs, l'ISQ a développé un quotient de la situation technologique. Quant à l'interprétation des résultats, les auteurs indiquent que lorsque le quotient est égal à 1,0, cela signifie que la région se situe dans la moyenne du Québec en nombre d'établissements de haute technologie. S'il est inférieur à 1,0, la région est moins bien pourvue que l'ensemble du Québec et lorsqu'il est supérieur à 1,0, elle fait mieux que le Québec. L'A.-T., avec son ratio de 0,4, a donc une intensité comparable à d'autres régions ressources, mais inférieure à celle des grands centres (figure 2.4). Toutefois, ce niveau n'explique en rien le plancher qui serait nécessaire à l'apparition d'innovations ou à tout le moins d'avancées technologiques soutenables sur un marché mondial, donc de la valeur d'un projet et de son financement probable ici en A.-T..

Figure 2.4 Quotient de situation Haute technologie, 2000



Encore une fois, il appert que, selon les statistiques, l'A.-T. est moins bien nantie. L'Institut de la statistique du Québec soutient que globalement les régions ressources accueillent trois fois moins d'établissements de haute technologie que les régions plus peuplées et limitrophes de Montréal. Toutefois, les auteurs sont muets quant aux régions ressources à identifier, à relier et à expliquer les liens, s'ils existent, entre la haute technologie et l'emploi ou les cycles de chômage pouvant y être reliés. Peu d'information est connue sur le développement ou non de la valeur ajoutée et des conséquences pragmatiques pour les communautés avoisinantes ou à proximité des firmes innovantes. L'Institut est aussi peu loquace sur la génération systématique d'innovations à partir des grandes entreprises de haute technicité ou des intégrateurs technologiques qui assemblent sur place des composantes manufacturées dans d'autres pays. On a donc une liste de critères favorisant l'innovation et peu de liens démontrés in situ.

2.5 Les cinq obstacles à l'innovation

Compte tenu du fait que les conditions nécessaires à l'apparition de firmes EHT ne sont pas toutes présentes en A.-T., le regard de recherche se tourne maintenant sur des indicateurs qui semblent limiter les firmes EHT en A.-T.. L'objectif ici étant de vérifier de l'intérieur les conditions qui limiteraient le développement technologique ou le financement de projets possédant une composante technologique et qui démontre ou non des indicateurs.

En avril 2005, L'Observatoire de l'Abitibi a livré un portrait sur l'état de l'innovation en A.-T.. Les auteurs ont recensé, incluant les organismes de recherche et d'aide au transfert technologique reliés aux CEGEP et à l'Université, pas moins de vingt-cinq organismes gouvernementaux et privés. Ce portrait est axé sur la satisfaction et/ou la performance du système de financement en A.-T.. L'Observatoire rapporte aussi les cinq principaux obstacles à l'innovation dont on se plaint ou à tout le moins sur lesquels on aimerait une amélioration de la situation. On note :

1. Le manque de fonds propres pour financer le développement de l'innovation,
2. Le coût élevé d'élaboration d'un produit,
3. Le manque d'accessibilité aux capitaux extérieurs,
4. Le personnel qualifié,
5. L'incapacité partielle, mais permanente de commercialiser les produits.

Ainsi, en ce qui concerne les relations et les indicateurs portant sur la R&D, l'innovation, les critères et les conditions, on y apprend que 66 établissements sont actifs en R&D dans la région, ce qui représente 1,6 % des entreprises de la province, soit un peu moins que le poids que fait la région dans les statistiques en fonction des chiffres globaux pour la province du Québec. Par contre, les entreprises investissent en

moyenne 1 200 000 dollars chacune en recherche et développement (R&D) comparativement à 932 000 dollars en moyenne dans l'ensemble du Québec. Cet investissement majeur permet à la région de détenir le 2^e rang au Québec, après Montréal, au niveau des dépenses en R&D des entreprises actives en R&D. On a donc peu d'entreprises (12^e rang), mais elles sont très investisseuses (2^e rang) en R&D.

Pourrait-on avancer quelques explications qualitatives de cet état de fait ? Quelques discussions avec les chercheurs en ingénierie de l'UQAT, avec le directeur régional du CNRC et le directeur général du CADT-URSTM indiquent que ces organismes ont contribué de leurs actions professionnelles à la croissance du nombre de dossiers en R&D.

Toutefois, il est difficile d'isoler la variable la plus significative. En effet, les résultats sont-ils le produit de la conjoncture ou un résultat combiné de la persévérance et de l'évolution du tissu entrepreneurial. Notons que l'on retrouve toujours les mêmes directeurs généraux ((CADT-URSTM)-CNRC et CANMET) et que ces derniers sont reconnus pour agir, si possible, en consensus afin d'aider les entrepreneurs. Finalement, il appert que les relations humaines axées sur la proximité génèrent un climat de confiance qui serait une variable importante, au dire de nos chercheurs universitaires régionaux, afin d'accroître l'activité en R&D. Quant à l'investissement moyen en R&D, les professionnels interviewés soutiennent que des recherches effectuées pour l'industrie du bois et des mines requièrent des dépenses importantes au niveau des opérations sur le terrain et que les contrats les plus importants proviennent de grandes firmes établies en région depuis longtemps. Conséquemment, on peut soutenir que la position de dynamisme de l'A.-T. en regard de la taille de la R&D régionale est reliée à la typologie de sa structure industrielle. Quant à l'intérêt pour la R&D, il est aussi confirmé par le poids relatif de ses entreprises et en comparaison de la population de l'A.-T. au Québec. Un autre signe positif d'entrepreneuriat induit.

Cette recherche aura donc le bénéfice de voir à améliorer la compréhension de l'une des cinq zones limitant la R&D, soit celle des accès au financement.

2.6 La Société de technologie de l'Abitibi-Témiscamingue (STAT) sur les obstacles à l'innovation

Une étude privée pour le compte de la STAT a mis à contribution sa division nommée INNOVAT. Cette dernière a produit en mai 2004 un profil des entreprises en A.-T.. On y analyse de près les différents styles de gestion reliés aux projets comportant un volet d'innovation qui sont présents en A.-T. On a croisé le document avec la présentation de Bois, Beauséjour et Boucher (2004) à l'ACFAS en 2004 sur le même sujet. Les auteurs soutiennent d'une même voix que :

L'accès aux capitaux est, évidemment, l'enjeu le plus important. Le manque de capitaux propres est considéré comme une contrainte plus importante que l'accès au capital de risque et les programmes gouvernementaux. Il faut retenir que les entreprises innovantes cherchent d'abord à financer le développement de l'innovation de produits et procédés à l'aide de leurs capitaux propres.

Il est intéressant de comparer les obstacles à l'innovation identifiés par les entreprises innovantes de l'A.-T. par rapport à d'autres régions retenues dans cette même étude. Selon cette étude, les obstacles associés à l'accès aux capitaux (propres et extérieurs) sont pondérés plus fortement par les entreprises innovantes sélectionnées en A.-T.. Le manque de financement serait donc un obstacle subi plus intensivement suivant l'opinion des entrepreneurs rencontrés en A.-T. dans cette étude. Les obstacles liés à la commercialisation seraient aussi un enjeu qui distingue les entreprises innovantes sélectionnées en Abitibi-Témiscamingue.

Tableau 2.4 Obstacles à l'innovation pour les régions du Lac-Saint-Jean et de la Montérégie

Lac Saint-Jean		Montérégie	
Obstacles	M/5	Obstacles	M/5
Manque de fonds propres	1,99	Manque de personnel qualifié	2,16
Accessibilité à des capitaux extérieurs	1,91	Manque de fonds propres	1,86
Manque de personnel qualifié	1,79	Programme d'aide gouvernementale	1,84
Programme d'aide gouvernementale	1,76	Accessibilité à des capitaux extérieurs	1,88
Manque d'information sur les technologies pertinentes	1,53	Manque d'information sur les technologies pertinentes	1,65

En août 2005, INNOVAT a présenté un nouveau document de recherche qui fait aussi référence aux deux études précédentes. Les résultats de leur recherche supportent l'importance de notre problématique. Exposant les résultats pour les entreprises innovantes sélectionnées dans leur échantillon, ils indiquent :

Cela n'implique pas nécessairement que les entreprises innovantes soient prêtes à se soumettre à toutes les exigences inhérentes aux programmes et services publics. Il faut du temps et des relations assidues pour arriver à une compréhension mutuelle des entreprises innovantes et des intervenants économiques.

Toujours selon INNOVAT (2005) :

Les sociétés de capital de risque enregistrent des succès au sein de cette niche d'entreprises innovantes. Par contre, de fortes résistances sont exprimées et conditionnent l'accès futur à cette forme de financement. Les attentes des sociétés de capital de risque en termes de rendement orientent l'entreprise vers une stratégie de croissance trop rapide, qui augmente le risque d'affaires de façon déraisonnable. Le risque d'affaires de cette stratégie de croissance incombe entièrement à l'entreprise et non aux CR.

2.7 Dépendance économique de la région envers les gouvernements

La prochaine section s'intéresse à la dépendance économique des régions ressources envers les gouvernements. Elle est abordée afin de clarifier et de situer par quel mécanisme des projets naissent en A.-T.. Sommes-nous dépendants de la dynamique structurelle de l'industrie, du désir entrepreneurial ou à la remorque des politiques gouvernementales, si bien motivées soient-elles ?

Le Gouvernement du Québec, dans son Économètre de juillet 2005, présente une étude quant à la dépendance économique des différentes régions du Québec. Cette dernière étude présente le total des transferts gouvernementaux sur le total des revenus d'emplois. On y apprend que l'ensemble des régions ressources connaît une hausse importante de son indice de dépendance économique entre 1992 et 2002, passant de 129,0 à 140,8 et ce, même si le rapport de dépendance économique diminue dans toutes les régions. Notons qu'à l'indice de 100, il n'y a aucune dépendance aux paliers gouvernementaux. Même si l'on retrouve un ratio inférieur pour l'A.-T. avec un indice à 126,8 exprimant une dépendance inférieure, en comparaison par exemple le Bas-Saint-Laurent où l'indice est à 159,2 en 2004. Toutefois, il a été établi précédemment par de nombreuses études qu'en A.-T. les entreprises ont de la difficulté à trouver du financement et que les plus «chanceuses» trouvent preneur dans environ 50% des cas. On peut donc supposer que la faible proportion des dossiers financés en A.-T. n'est pas reliée à une politique du gouvernement central qui serait axée sur la réduction des paiements de transferts afin de stimuler les investissements privés.

Dans la même étude, un autre indice sur le développement économique a été abordé à titre expérimental. Il est convenu de le définir comme le produit combiné de deux indicateurs économiques, soit : le revenu personnel disponible par habitant comme mesure de niveau de vie et le taux d'emploi de la population âgée de 15 ans et plus comme mesure de développement économique. Cela dit, en 2004, les régions ressources affichent un indice de développement bien en deçà de l'indice québécois, soit inférieur de -13,1 %. Les données indiquent que l'A.-T. se situe à un indice de 89,3, une nette décroissance depuis la

dernière lecture de 1995 à 1999 durant laquelle période l'indice en A.-T. se situait à 95,6. Toutefois, l'A.-T. maintient une position supérieure aux régions ressources qui se retrouvent à près de 87,0 en 2004. Il serait hasardeux (peu de mesure dans le temps) de conclure hâtivement avec en main les deux derniers indices. Considérant toutefois que toutes les sections précédentes ont présenté plusieurs données démontrant la nécessité à développer l'A.-T., de diversifier son tissu d'entreprise, la prochaine section appuiera cette position sur le fait de voir à dynamiser la PME afin d'appuyer le développement économique régional.

2.8 Importance de la PME afin d'augmenter la vitalité économique

Dans une revue des principaux indicateurs d'actions reliés à l'entrepreneur au cours des âges, l'auteur Blawatt (1996) supporte ses recherches grâce, en autres, aux économistes dits « classiques ». Chacun des économistes avait donc leur « perception » de l'entrepreneur. Séquentiellement, on évoque les périodes suivantes (certaines périodes sont omises pour alléger le texte) :

Tableau 2.5 Descripteur de l'entrepreneur par les économistes

Économiste	Période	Description
	1200 C.E.	Marchand, aventurier
	1300-1600 C.E.	Planificateur, architecte, bâtisseur
Cantillon	1681-1734	Organisateur, spéculateur, fabricant, fermier propriétaire
Knight	1885-1973	Innovateur
Keyenes	1883-1946	
Schumpeter	1883-1950	Entrepreneur, innovateur
G.L.S. Shackle	1903-	Entrepreneur et créatif
I.M. Kirzner	1930-	Entrepreneur, décideur, arbitre.

Blawatt (1996) illustre l'importance des entrepreneurs de palier aux cycles macro-économiques par la création d'entreprises afin de réduire les cycles et l'effondrement subséquent du rapport de force lors des phases de grande croissance et de récession. Il soutient que lorsqu'on présente une opportunité à des entrepreneurs, ces derniers vont créer les structures et dynamiser la croissance économique et cela bien mieux que les grandes structures. Bien que plusieurs échouent, un nombre suffisant d'entrepreneurs réussit dans ses projets et encourage indirectement la croissance et la reprise. Cette aptitude à combler le vide laissé par une entreprise défailante requiert toutefois du temps, période durant laquelle on perd des acteurs du développement économique. Quant à l'économiste J.A Schumpeter (1928), il avait déjà relié l'entrepreneur à l'innovation. Il a démontré dans l'ensemble de son œuvre toute l'importance de l'entrepreneur et de sa contribution au développement économique.

L'essence d'entreprendre se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise...cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent des ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons.

2.9 Résumé du second chapitre

Dans ce deuxième chapitre, il a été abordé plus en détails les indicateurs sociodémographiques et la structure de l'industrie, principalement en l'A.-T.. Il apparaît important d'exposer les détails de la structure industrielle afin de confirmer sa concentration et d'exposer des pistes afin de réaliser la diversification concentrique décidée sous ACCORD 3. Le but était d'exposer la dépendance de l'A.-T. à la PME, à l'innovation et à un certain degré de dépendance économique de la région envers les gouvernements et envers les entrepreneurs. Au cours de l'exercice, une attention particulière a été portée afin de débiter l'identification des maîtres-mots qui fondent le relationnel d'affaires entre les demandeurs et les organismes investisseurs. Les quatre dernières sections ont mis en contexte les principaux constats sur l'ampleur des indicateurs dont la littérature fait référence afin de décrire l'innovation, l'entreprise innovante et le développement technologique dans le cadre des dynamiques régionales. On a aussi livré certains des obstacles les plus visibles et cela tel que rapporté par les entrepreneurs innovants. Finalement, la dernière section soutient l'importance des entrepreneurs à pallier aux cycles macro-économiques par la création d'entreprises afin de réduire les cycles et l'effondrement subséquent du rapport de force lors des phases de grande croissance et de récession. La gouvernance régionale a donc tout intérêt à mettre en place des structures qui vont favoriser, supporter et voir à renouveler un tissu de PME. Cela vise à assurer son développement économique à long terme et ainsi de réduire sa dépendance envers les grandes structures et envers l'appareil gouvernemental.

CHAPITRE III

CADRE D'APPUI

3.1 Structure du chapitre trois

Dans ce chapitre trois, une revue des études qui permettent d'identifier des indicateurs qui seraient possiblement présents lors du processus de sélection d'une demande de financement d'un projet y est présentée. Une attention particulière est donc portée à l'identification des maîtres-mots qui fondent le relationnel d'affaires entre les demandeurs et les organismes investisseurs afin de bâtir le premier cadre d'appui qui servira de base aux différentes formes d'enquêtes. Le cadre d'appui sert donc de guide. Il est une position d'ouverture à la découverte et non d'oculaires ou de lunettes de soleil. Conséquemment, la littérature consultée et celle qui est présentée ont été choisies afin de mettre en contexte le plus grands nombres de perspectives quant aux processus et des acteurs en présence afin d'ouvrir au mieux les champs de recherche, mais sans pour autant perdre de vue notre question principale de recherche. Conséquemment, l'ensemble des recherches permet de mettre en contexte les données recueillies et de bonifier les conclusions et enseignements qui vont en être dégagés. On notera que les études consultées font des distinctions entre les projets comportant une composante technologiques et les autres. Lorsque cela sera nécessaire, on y fera référence tout au long de ce texte.

3.2 Une affaire de paroles

« Le commerce humain, avant d'être justiciable des procédures comptables et de la science des marchés, est une affaire de paroles.⁷ »

Les auteurs Chanlat et Bédard (1990) exposent certains des liens qui existent dans le cadre de la gestion du relationnel d'affaires en devenir et des paroles échangées entre les interlocuteurs. Les deux

⁷ Anonyme

chercheurs déclarent que bien qu'on verra à limiter les paroles par des énoncés qu'on souhaite déclaratifs ou performatifs, il n'en demeure pas moins qu'on annonce par les paroles ce qu'on veut être perçu comme des «faits» pour son interlocuteur. Pour les auteurs, ce sont les conditions et les règles communes qui favorisent la réussite d'une relation d'affaires. Malheureusement, les liens ne sont pas tous bien connus et bien compris, mais, il semble que : *« Le non-respect de ces règles multiplie les occasions de faux pas, de gaffes, d'impairs et de malentendus qui risquent de peser lourd sur la qualité et sur la réussite ultérieure de ces échanges »*

Si le conformisme prescrit dans les communications et les attitudes verbales de la langue de bois rassurent les partenaires, la trop grande création verbale ou le degré d'innovation d'un projet semble les éloigner et les isoler sur leurs positions respectives. Les auteurs soutiennent que la perspective de commerce est avant tout une aventure humaine. Déroger à la norme des conventions par les plus créateurs et originaux est souvent le prélude au silence. Mais voilà que pour Chanlat et Dufour (1984), le langage n'est pas tout ! *« L'expérience que nous avons des autres et que les autres ont de nous fait appel à un au-delà du langage pour lequel le langage lui-même n'est pas construit. »*

De là une grande difficulté, dans cette recherche, que de mesurer les relations au travers les échanges du passés et d'en faire une certaine synthèse à postériori. Mais, a priori, il semble que le climat de confiance entre les partenaires soit très important. C'est ce possible climat de confiance qui se développera ou non entre le prêteur et l'entrepreneur au fil des rencontres ; de ces échanges qui scelleront souvent l'issue de la relation. Mais, finalement, le financement peut-il en dépendre ?

Bien que les prêteurs ne puissent répondre positivement à toutes les demandes de financement, il est souhaitable, en A.-T., tel que discuté dans les sections précédentes, de ne pas éliminer d'office les entrepreneurs au style moins normé, au bilan moins crédible, aux projections de marché moins appuyées. Les auteurs Chanlat et Dufour (1984) soutiennent que le langage est fondateur de toute vie sociale. Ils mentionnent qu'on doit aussi voir dans les relations humaines ce qui concerne essentiellement la signification et le sens qu'on veut bien y associer. La présence d'un mot, ou son absence, est porteuse de messages et d'énergie qui relâcheront ou non l'inertie menant à l'action. Dans cette recherche, le (s) critère (s) significatif (s) pour le prêteur constitue (nt) possiblement le maillon essentiel du relationnel mesuré. Il

devient donc essentiel d'identifier les mots clefs. Pour ce faire, il faut faire appel à des textes et les connaissances qui s'en dégagent afin d'identifier la source des anticipations réciproques. Ce sont ces mots qui seront porteurs de sens.

3.3 L'influence de la personnalité d'un entrepreneur type dans les relations d'affaires

Considérant que l'angle de cette recherche portera un regard sur le relationnel humain, il devient logique d'explorer les caractéristiques des entrepreneurs et des évaluateurs de projets. En définitive, comprendre les indicateurs qui influencent l'autre est donc capital à cette recherche.

Pour Filion (1994), bien que l'entrepreneur ne gaspille pas, ce n'est pas pour autant un gestionnaire. Pour l'entrepreneur, il s'agit de son argent et de son évaluation des risques. L'entrepreneur gère sur les bases et dans un système à son image, c'est une extrapolation de son monde, de sa vision d'entreprise à naître. Ce sont ses normes et ses exigences qui priment afin d'atteindre ses objectifs et sa vision. Mais cela n'expliquerait que partiellement la difficulté de certains entrepreneurs qu'ils ont avec le cadre normatif des banquiers et des investisseurs. L'auteur indique que les caractéristiques communes de l'entrepreneur sont : ténacité, tolérance à l'ambiguïté, bon utilisateur des ressources, preneur de risques modéré, imaginatif et orienté vers les résultats. Ceux qui réussissent le mieux possèdent aussi les propensions suivantes : culture entrepreneuriale modélisée sur un proche, expérience en affaires, différenciation, intuition, implication, grand travailleur, visionnaire, leadership, entretient un réseau moyen, conçoit lui-même son système de gestion des ressources humaines qu'il aime contrôler et finalement il apprendrait mieux avec des expériences sur le terrain. Certains auteurs mentionnent aussi qu'on distingue l'entrepreneur en complétant ses caractéristiques personnelles par le charisme de ce dernier. La personnalité et le charme de plus d'un entrepreneur l'aide à convaincre son milieu dans lequel il est au centre. Son charisme et ses autres qualités lui serviraient évidemment lors de demandes de financement.

Bien que certains entrepreneurs bénéficient de la même formation académique que le personnel des capitaux de risque, les partenaires en devenir n'intègrent et n'utilisent pas nécessairement les notions de gestion de la même façon. Selon l'auteur Filion (1994), les partenaires potentiels peuvent ainsi se comparer :

Tableau 3.1 Éducation, perspective et comportements selon la propension des gestionnaires et d'entrepreneurs

Éducation, perspective et comportements managériaux	Éducation, perspective et comportements entrepreneuriaux
Culture d'affiliation, Centré sur le travail du et en groupe, Utilise les deux hémisphères cérébraux avec une emphase sur le côté gauche, Développe l'abstraction, généralise les règles, Assure son développement sur sa capacité à se comprendre et vise à s'adapter, Cible l'acquisition de connaissances, gère les ressources dans son cercle de spécialisation.	Culture de leadership, Centré sur sa propre progression, Utilise les deux hémisphères cérébraux avec une emphase sur le côté droit, Développe les applications concrètes et spécifiques, Assure son développement sur sa capacité à se comprendre dans un contexte de persévérance, Cible l'acquisition de connaissances qui sont directement associées à la définition du contexte qui lui permettra d'occuper une part de marché.

La propension du gestionnaire à privilégier l'affiliation à son groupe est mise en lumière au tableau précédent. On y note du côté de l'entrepreneur que ce dernier vise à combler, avant tout, ses besoins qui sont reliés à l'atteinte de sa vision. Les deux perspectives évoquées ont le bénéfice de mettre en lumière les mots clefs associés aux groupes selon qu'ils sont des (gestionnaires) prêteurs ou des (entrepreneurs) demandeurs. Il est aussi intéressant de regrouper les mots clefs ou les indicateurs en deux natures, soit une typologie sur les indicateurs dits «mous ou informels» et des indicateurs dits «durs», soit plus quantitatifs ou plus facilement mesurables. Toutefois, dans un cas comme dans l'autre, il est d'usage scientifique d'en vérifier la présence lors des demandes de financement selon notre angle de recherche, soit la perspective du prêteur. Toutefois, cela soulève une problématique de mesure quant à la présence et l'importance relative des critères dits «mous ou informels» dans le cadre des outils de mesure généralement utilisés en sciences de la gestion. Cette situation devra être adressée lors du prochain chapitre sur la méthodologie, et pris en compte lors de l'administration du questionnaire d'enquête et assurément lors de l'analyse des résultats.

3.4 Critères formels et informels et les stratégies d'entreprises

Blais et Toulouse, en mars (1994), ont établi quatre orientations stratégiques quant à la génération de projets qui pourraient en soi constituer des critères ou une trame de réflexion pour les prêteurs. Soit :

1. La stratégie scientifique, elle s'appuie sur la recherche fondamentale et sur les développements expérimentaux effectués dans les centres de recherches. L'on dépose généralement la propriété intellectuelle à l'extérieur du centre et il appartient à la PME de développer l'aspect commercial ;
2. La stratégie de supériorité technologique, la technologie du «push», qui se concrétise lors d'un degré d'avancement technologique afin de bâtir ou de maintenir un avantage concurrentiel sur les autres entreprises du secteur ;
3. La stratégie de commercialisation qui se caractérise par une grande connaissance des besoins du marché et une forte sensibilité aux désirs des clients cibles ;
4. Finalement, la synchronisation au marché lors du lancement est essentiellement une combinaison des stratégies 2 et 3 qui est reconnue sur le marché comme une combinaison gagnante.

La synthèse de Borges, Bernasconi et Filion (2003), en ce qui concerne la création d'entreprise de haute technologie, établit que la plupart des entreprises technologiques à forte croissance sont créées lors d'occasions d'affaires dûment identifiées, mais générées par de l'essaimage académique ou industriel. Les auteurs soutiennent que certaines des caractéristiques humaines sont identifiables et quelquefois mesurables. Cela constitue une autre excellente base à l'établissement de critères qualitatifs pour notre cadre d'appui.

Les EHT appartiennent à des secteurs d'activités les plus souvent instables et en voie d'être définis. Elles sont majoritairement créées par des hommes dans la trentaine ayant un haut

niveau d'éducation; elles sont normalement localisées près d'un centre de recherche ou d'une université; elles ont des dépenses en R&D plus élevées que les entreprises traditionnelles et elles emploient une proportion plus élevée de personnel hautement qualifié et scolarisé.

Le tableau suivant des auteurs Borges, Bernasconi et Filion (2003) présente un assemblage de quelques perspectives de plusieurs de leurs collègues. Ce dernier permet d'appuyer des critères qui seraient reliés à la définition d'une entreprise de haute technologie (EHT).

Tableau 3.2 Exemples de critères utilisés par les auteurs pour définir une entreprise de haute technologie (EHT)

AUTEURS	CRITÈRES DE HAUTE TECHNOLOGIE UTILISÉS
Jones-Evans, 1997	PME qui ont gagné un « merit award » en R&D du gouvernement.
Tesfaye, 1997	Des entreprises “founded by individuals with an academic education and which are research-intensive. Intensity of R&D refers to the proportion of resources diverted to research activities during the company formation process.” P. 66
Bygrave, Johnstone et al., 1999	Des entreprises du secteur de l’informatique (Internet, software, hardware) et du secteur des semi-conducteurs.
Oakey et Mukhtar, 1999	Taux d’investissement en R&D.
Markman, Baron et Balkin, 2000	Inventeurs qui ont développé un brevet.
Stearns et Allen, 2000	“Measures of high technology firms were modeled based on responses to questions about newness of the product in the market, expected expenditures for R&D, and whether the entrepreneur defines the firm as a high technology firm”. P.4.
APCE, 2000	Entreprise « innovante, en termes de secteur d’activité, de commercialisation ou encore de mode de développement. » (p.17).
Colombo et Delmastro, 2001	Des entreprises du secteur de l’informatique (Internet, software, multimédia) et de la production des équipements technologiques (équipements de communication, équipements électroniques).
Audretsch, 2001	Secteur de la biotechnologie.
Shane, 2001a	Brevets qui ont été créés.
Engel et Fier, 2001	Taux d’investissement en R&D: “High tech industries are considered to have an average R&D intensity rate more than or equal to 5.5 percent.” P. 405.
Christensen, Ulhoi et Neergard, 2001	Des entreprises du secteur des TIC, des sciences de la vie et de la biotechnologie.
Hampe et Steininger, 2001	Taux d’investissement en R&D (8,5% /turnover).
Yli-Reuko, Aution et Sapienza, 2001	Des entreprises “involved in developing, commercializing, or manufacturing advanced technology in one of five industry sectors: pharmaceuticals, medical equipment, communications technology, electronics, or energy/environmental technology.” P. 595
Gasse, 2002	Entrepreneur-chercheur.
Autio 2003	L’entrepreneuriat à haut potentiel correspond à l’innovation technologique.

Toujours au niveau des stratégies propres à l’EHT, citons Lim, Lee et Tan (1999). Ces derniers font une différence entre le marché niche et la substitution simple au produit dominant. Selon les auteurs, cela

permet de s'interroger sur la réelle cible segmentaire de la stratégie pour une entreprise innovante. Cela constituerait donc un possible indicateur au succès d'un projet. Les auteurs soutiennent que :

The very fact that SMEs do not have plentiful resources may mean that they would not be able to niche successfully beyond the short term. The bigger firms who have neglected the niches may try to wrestle the niche away from the SMEs, especially if the SMEs have successfully developed the market into a size that is sufficiently big and profitable. A better strategy choice for the SMEs might be to offer products & services that are substitutable to, but differentiated firm, that offered by the incumbent bigger firms.

Afin de se rapprocher de l'objet de cette recherche, les auteurs Borges, Simard et Fillion (2005) ont établi une liste des facteurs favorisant le succès et l'échec d'une entreprise. De cette liste, on peut constater que les critères défendus par les auteurs ne se mesurent pas tous avec facilité. Bien que la plupart des indicateurs soient des mesures dites «quantitatives et classiques du milieu des affaires». Il s'agit donc d'une évaluation ou d'un jugement de valeur de la part du prêteur quant à la présence ou à l'absence de certains des critères de succès rapportés par les auteurs cités. Les critères suivants pourront donc inspirer les critères sous étude et qui seront contenus dans la grille des variables sous enquête et portés au cadre d'appui et ultérieurement au questionnaire d'enquête qui servira à sa bonification et sa validation.

Tableau 3.3 Facteurs favorisant le succès et l'échec d'une entreprise

FACTEURS DE SUCCÈS	FACTEURS D'ÉCHEC
Reliés à l'entrepreneur : Parents entrepreneurs – expérience Capacité d'apprentissage Contrôle de la situation Affaire bien définie Gestion efficace du temps.	Reliés à l'entrepreneur : Manque d'expérience Manque de compétences Manque de motivation Formation insuffisante.
Reliés à l'environnement : Étude du marché Utilisation de professionnels – suivi Gestion efficace de l'information Développement de réseaux – partenariat Pénétration énergétique du marché	Reliés à l'environnement : Niche stratégique impropre Insuffisante diversification de la clientèle Stratégie de distribution inadaptée Difficulté de ciblage de la clientèle Gamme de produits trop étroite.
Reliés aux ressources financières : Preneur de risques modérés Obtention de capitaux en quantité suffisante.	Reliés aux ressources financières : Capitaux propres insuffisants Crise de liquidités
Reliés à l'organisation : Spécialisation des employés Délégation, participation à la prise de décision.	Reliés à l'organisation : Équipe inefficace Manque d'esprit d'équipe Manque de cohésion

Suite à la redondance de certains des critères évoqués lors des études évoquées précédemment, le texte de Barnasconi et Monsted (2000) apporte quant à lui un regard synthèse en soutenant une typologie dont les critères sont encore une fois d'une nette dominance «molle ou qualitative». Cette étude expose cinq typologies qui mettent en lumière des combinaisons d'événements, d'opportunités, de formation et de styles afin d'expliquer les conditions favorisant un lancement d'entreprise. Compte tenu que cette étude est supportée d'un échantillon d'entreprises ayant au moment de l'enquête pignon sur rue, il est juste de croire quelles ont été acceptées lors de leur demande de financement et que les conditions ou leurs projets favorisaient la décision d'investir chez le prêteur.

Tableau 3.4 Typologie des entrepreneurs technologiques selon Bernasconi

TYPES	CARACTÉRISTIQUES
L'homme-orchestre	Un seul ingénieur ou scientifique qui a comme projet de « créer une activité basée sur une technologie qu'il maîtrise » (p.62).
L'essaimage de chercheur	Ce sont des chercheurs qui ont « à cœur de valoriser des travaux qu'ils ont réalisés dans le cadre de leur laboratoire [public ou privé]. Leur expertise et l'accès aux technologies les plus récentes leur permettent de démarrer des projets particulièrement innovateurs qu'ils sont les seuls à pouvoir imaginer et piloter. L'essaimage consiste alors à créer une nouvelle entreprise autour d'une activité considérée comme prometteuse » (p. 63).
L'essaimage de professionnels	C'est la « création d'une société nouvelle par une équipe qui pilotait une activité dans une [autre] entreprise [...]. Ne sont prises en compte dans cette analyse que les créations d'entreprises indépendantes avec des fondateurs entrepreneurs, les créations de filiales étant hors de propos » (p.64).
L'orchestre de professionnels	Ce type d'entrepreneur « se caractérise par la constitution d'une équipe de professionnels autour d'un projet identifié comme particulièrement innovant. Le rôle des scientifiques et techniciens est équilibré par des profils de dirigeants en rapport avec les besoins. Cette constitution de l'équipe se fait soit dès le début, soit dans les premières phases du projet » (p.64).
Les jeunes aventuriers	« Un nombre croissant d'entreprises sont créées par de jeunes entrepreneurs soit à la fin de leurs études, soit deux ou trois années plus tard et parfois même avant de finir leur formation. [...] Les occasions offertes dans les nouvelles technologies, et en particulier Internet, leur permettent de s'exprimer immédiatement » (p.65). L'auteur cite en exemple les fondateurs de Yahoo et de Microsoft.

Afin de poursuivre sur les propensions entrepreneuriales et les chances de meilleurs succès, les travaux de l'auteur JoAnn Carland sur «The Carland Entrepreneurship Index» ont été combinés à Hayes et Allison (2003) afin de préciser la relation de la personnalité entrepreneuriale et le départ en affaires. Ces derniers ont identifié quelques styles interpersonnels, des processus cognitifs et des indices de validité :

Motivating Styles: Pleasure-Enhancing, Pain-Avoiding, Actively Modifying, Passively Accommodating, Self-Indulging, Other-Nurturing.

Thinking Styles: Externally Focused, Internally Focused, Realistic/Sensing, Imaginative/Intuiting, Thought-Guided, Feeling-Guided, Conservation-Seeking, Innovation-Seeking.

Behaving Styles: Asocial/Withdrawing, Gregarious/Outgoing, Anxious/Hesitating, Confident/Asserting, Unconventional/Dissenting, Dutiful/Conforming, Submissive/Yielding, Dominant/Controlling, Dissatisfied/Complaining, and Cooperative/Agreeing.

Validity Indices : Positive Impression, Negative Impression, Consistency.

Quant aux auteurs Ensley et Carland (2004), ils ont croisé l'indice entrepreneurial nommé le Carland Entrepreneurship Index (CEI) avec les ventes pour en conclure sur une relation positive entre l'énergie entrepreneuriale et les ventes. Carland C et Carland W. (2000) précisent donc ainsi leurs propos sur les qualités nécessaires à la génération d'une entreprise innovante et performante. Ils suggèrent que la vision entrepreneuriale est le fruit d'un processus qui origine dans le cognitif de l'individu et de sa propension entrepreneuriale, qui s'organise grâce à ses connaissances sur un domaine et qui se concrétise dans une combinaison de création et d'expérience. L'intuition, finalement, permettrait l'expression de la « vision entrepreneuriale. »

Dans un article par Young, Doyle, Fisher (2005), les auteurs présentent ainsi la relation entre la personnalité entrepreneuriale (CEI) et le style cognitif (CSI) :

The research described below investigates the relationship between cognitive style and entrepreneurial drive and the effect of gender, ownership type, and performance factors. The Cognitive Style Index (CSI) and the Carland Entrepreneurship Index (CEI) were administered to 117 entrepreneurs in the manufacturing sector in Nova Scotia. Results indicated that those who are higher in entrepreneurial drive tend to be more intuitive than analytical in cognitive style. Men and women entrepreneurs did not differ in terms of their cognitive styles or in terms of their entrepreneurial drive »

Somme toute, la littérature consultée indique que de nombreux organismes de prêts aux États-Unis utilisent l'indice (CSI). Bien que rien ne nous indique dans la littérature l'utilisation formelle ou non de cet

indice ici au Québec, les discussions avec des gestionnaires de portefeuille du domaine bancaire indiquent clairement qu'un indice composite est aussi en usage dans leur organisation. Il sera donc intéressant d'en vérifier l'étendue, la nature et les usages lors des entretiens avec leurs clients potentiels. .

À cette étape de la revue de la littérature, on a présenté les deux natures (qualitative et quantitative) ainsi que plusieurs des critères y étant reliées. On a noté certains des processus cognitifs, quelques styles interpersonnels et les conditions qui favorisent le financement de projets qui sont accompagnés de quelques indices de validité. Il est maintenant de mise de porter l'attention sur le propos de la validité ou du degré de signification d'une variable en l'inscrivant dans un processus plus global de décision chez l'analyste.

Les auteurs WOO et Cooper (2002) mentionnent que la décision la plus importante des professionnels, qui aident les entrepreneurs, est faite dans un acte de jugement. Pour ce faire, ils doivent, entre autres, évaluer les forces, les limitations et le style managérial de l'entrepreneur qui demande du financement. Pratiquement, les conseillers regroupent les critères qu'ils considèrent significatifs avec d'autres qu'ils jugent moins importants. Le tout s'imbrique dans un jugement de valeur en regard d'un ensemble d'éléments plus ou moins prédéterminés par le processus formel de leur organisme. Toutefois les auteurs soutiennent que certains des évaluateurs génèrent une liste de critères qui seraient soutenus par leur expérience, tandis que d'autres s'appuient dans leur évaluation sur la liste de vérification normée par l'entreprise qui les emploie. Le jugement qui ressort de leur évaluation fait directement référence à une probabilité de succès relié au projet. Il apparaît, selon les auteurs, que chaque analyste se base sur sa propre zone de risque-confort et cela dans le cadre de la latitude qui lui est accordée par les instructions de la hiérarchie locale. Finalement, cette évaluation mènera ou non au financement.

3.5 Les deux natures des critères, le processus de décision et le rationnel limité, quelques précisions

Cette recherche vise l'identification et la hiérarchisation des critères signifiants au processus de décision, lors d'une demande de financement d'un projet comportant une composante technologique, en Abitibi-Témiscamingue. Il s'agit de la cible de recherche. On a lu, à chacun des répondants, un texte de mise en situation. Il précédait le questionnaire d'enquête. Cette étape visait la compréhension uniformisée du processus et du cadre de recherche.

Le langage populaire possède ses propres règles qui, parfois, tolèrent les synonymes et l'approximation des concepts. Toutefois, le vocabulaire d'un milieu est généralement stable et commun aux travailleurs de cette industrie. Il est donc raisonnable de croire que les mots, évoqués lors des instructions aux répondants et de ceux reliés aux questions qui leurs ont été adressées, ont été compris de la même façon. De plus, l'obligation de définir tous les mots ou concepts (hypothèses) est une condition associée au processus d'une étude confirmative. Cette étude est exploratoire. Conséquemment, l'indépendance ou non des critères n'a pas été mesuré.

Il se trouve certains auteurs qui expliquent le processus de décision en l'exposant par le rationnel limité des décideurs. Le rationnel limité se définit par une vision plus ou moins achevée du devenir et un construit des alternatives dont le choix sera effectué par la seule pertinence des alternatives et des critères ayant pu être retenus et donc pris en compte par le décideur, les deux principales limites étant le processus cognitif et les sentiments affectifs pour l'objet de décision. Mintzberg (1979) cadre les actions volontaristes des entrepreneurs dans une démarche qui est plus proche de l'aléatoire, voire du chaotique. L'auteur soutient que le pragmatisme collectif est quant à lui encouragé et entretenu chez les investisseurs-prêteurs. On peut donc soutenir que le relationnel d'affaires sera géré dans un contexte où l'entrepreneur désire agir à partir de

son volontarisme individuel plus proche de l'aléatoire et que les prêteurs disposent d'un système de mesure qui serait suivi de tous. Mais rappelons que ce sont les prêteurs qui contrôlent les cordons de la bourse.

Jusqu'à maintenant, la revue de la littérature effectuée a soulevé un nombre important de critères et cela tant formels (quantitatif-mesurable) et ou informels (perceptuel-émotionnel). Plus d'une trentaine de critères ont été recoupsés. Il est donc raisonnable de croire que le modèle de décision du prêteur ne soit pas appuyé sur un seul critère, voir même qu'il pourrait être multicritères.

Aussi, Gbodossou (1989) a soutenu dans sa thèse une revue de la littérature afin de définir, entre autres, le vocabulaire relié aux méthodes de décision multicritères. Les définitions ont été croisées et bonifiées avec le Grand dictionnaire terminologique du Québec.⁸ Gbodossou (1989) porte à notre attention les termes suivants, tous reliés au processus de décision, utilisant différentes méthodes multicritères :

Objectif : indique généralement la direction du changement désiré pour améliorer le statu quo,

Attribut : est un paramètre de performance,

Critère :

- 1- dans une perspective générale ; se dit d'un élément parmi un système de référence qui est retenu pour procéder à un classement de valeur,
- 2- en mathématique ; comme classification de l'IFAC⁹ : méthodes mathématiques ; termes fondamentaux,
- 3- en philosophie ; « Caractère ou propriété d'un objet (personne ou chose) d'après lequel on porte sur lui un jugement d'appréciation » (Lalande),
- 4- en psychologie ; éléments qui servent d'étai à un jugement.
- 5- comme critère de choix des investissements ; indicateur permettant, en fonction d'un objectif donné, d'apprécier l'opportunité d'un projet d'investissement considéré isolément ou de classer plusieurs projets par ordre d'intérêt,

Erreur d'indulgence : réfère en général à la tendance constante de l'évaluateur à accorder un «rating» soit trop haut ou trop bas,

⁸ www.olf.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html

⁹ International Federation of automatic control, <http://www.ifac-control.org/>

Erreur de tendance centrale : les juges hésitent parfois à donner aux stimuli les poids extrêmes et ont tendance à disposer les critères autour du milieu de l'échelle,

Effet de halo : trait de caractère ou la rétention d'une donnée qui tient tellement à cœur au décideur qu'il déforme et masque sa vision de la réalité.

Gbodossou (1989) soutient dans sa conclusion que «À notre sens, une réflexion approfondie sur la notion de « poids » de critère-attributs devrait nous conduire à la situer dans les nouvelles tendances et perspectives des sciences cognitives.» La revue de la littérature n'a pas clarifiée la notion de poids relatif ou volontariste qui pourrait être associée aux deux natures de critères.

Les notions précitées ont donc le bénéfice de préciser les erreurs d'appréciation possibles pour un même critère et l'influence du cognitif lors de l'évaluation individuelle. On peut donc s'attendre, dans cette recherche, à une grande variabilité quant au poids des critères, une séquence plutôt normée par l'entreprise prêteuse de l'industrie du capital de risque et une importante utilisation des critères les moins faciles à mesurer, soit ceux qualifiés de «mous ou d'informel».

Finalement, le prochain tableau offre une typologie qui regroupe les termes associées à cette recherche. L'objectif de ce tableau 3.5 est de différencier les deux natures de critères en y associant quelques notes.

Tableau 3.5 Typologie quant aux deux natures de critères

Natures des critères	Qualifié de	Qualifié de	Indicateurs	Notes	Poids
Formel	Durs	Quantitatifs	Mesurables directement	Structuré Normé Prend historique sur des mesures antérieures	Relatif, dicté selon des normes
Informel	Mous	Qualitatifs	Observables Perceptuel Émotionnel	Prend son historique sur la personnalité de qui regarde et porte un jugement	Volontariste

3.6 Le risque

Puisque l'analyste porte un jugement, il est raisonnable de croire que ce dernier évalue autant la présence des critères et leurs valeurs et qu'il soutienne son évaluation en prenant en compte le risque de non-réalisation de certaines hypothèses émises et soutenues par le demandeur, voire le contexte global de la demande. C'est probablement pour ces raisons que les clients n'obtiennent pas tous les mêmes taux de financement. L'objet de cette sous-section est de mieux cerner la notion de risque afin de bien saisir, mettre en contexte et analyser les propos des répondants.

L'une des notions centrales de l'investissement pourrait-elle donc être son rapport au risque ? Le Petit Robert (2007, Pp 2257) définit ainsi le risque : « Danger éventuel plus ou moins prévisible. Fait de s'exposer à un danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage) »

Les connaissances de bases en financement soutiennent que le rendement exigible sur le capital à investir est inversement proportionnel à la perception du risque. Réduire son risque facilite probablement la réalisation des rendements escomptés et, dans le meilleur des cas, celui d'accorder le prêt au demandeur. Globalement, les auteurs consultés considèrent aussi que le risque est de ne pas voir se réaliser certains des éléments qui ont fait l'objet d'ententes entre les parties et qui sont scellés par la confiance consentie ou au travers les garanties prises. Il est donc important d'apprécier les aspects techniques qui seraient reliés aux critères mesurables et quantitatifs (durs) permettant ainsi d'évaluer et de mesurer les risques. Afin de bien circonscrire la notion de risque, il est indiqué de croiser quelques sources et d'y associer quelques notes applicables à cette recherche.

L'auteur Rea (1989) pose quelques bases sur le risque en général et les projets comportant une composante innovatrice. Selon l'auteur, lancer un nouveau projet d'entreprise qui comporte des composantes innovatrices ajoute au risque d'entreprendre, donc au risque de financer. Une explication se situe dans le fait que les deux partenaires espèrent un rendement supérieur pour leur capital investi. L'innovation aurait donc une relation de plus-value qui s'étend au-delà de ce qui sera présenté aux consommateurs comme produit ou service.

Le collectif d'auteurs du groupe de recherche Cirano de mai 2005 soutient qu'on peut situer le risque dans une perspective non sélective ou appliquée à un domaine particulier ou encore considéré sous un angle spécifique (santé, législation, bioéthique etc.). Le risque serait donc une mesure universelle. La littérature scientifique et professionnelle reliée au domaine des finances propose différentes définitions. Head (1967) définit le risque comme étant : « (...) *the objective probability that the actual outcome of the event will differ significantly from the expected outcome* ».

Kaplan et Garrick (1981) affirment que le risque dépend de l'observateur et le définissent comme la réunion de plusieurs ensembles de triplets comprenant : un scénario (c'est-à-dire un événement), une probabilité et une conséquence de cet événement.

Pour sa part, le journal The Economist Intelligence Unit (1985) définit le risque d'affaires de la façon suivante : "Business risk [is] the threat that an event or action will adversely affect an organization's ability to achieve its business objectives and execute its strategies successfully"

Des définitions précédentes se dégagent quatre importantes constatations :

1. Le risque considère les différences possibles entre une situation future espérée et une situation bien réelle lors de la demande ;
2. Le risque inclut une composante aléatoire, interne et externe qui échappe au contrôle du demandeur et parfois du prêteur — les différents événements possibles ont donc individuellement ou collectivement des probabilités de réalisation (pas nécessairement connues) ;
3. Il y a des conséquences associées à la réalisation ou non d'événements dans le futur;

4. Les gestionnaires visent à les minimiser ; ils sont conscients qu'ils ne peuvent les éliminer complètement.

3.7 Nature de projets et typologies des risques

Précédemment, deux études (celle de la STAT-INNOVAT et celle de CANMET-CNRC-CADT) ont confirmées que les projets «dits à composantes technologiques et ou innovants» sont financés dans une faible proportion. Il serait donc possible que ces derniers soient dans une zone ambiguë pour les évaluateurs de projets. Il allait de soi, d'explorer, avec quelques auteurs, les différences possibles pour des projets «plus conventionnels» ou « standardisé au domaine habituel d'investissement ».

Pour St-Pierre, Beaudoin et Bourgeois (1999) le risque des affaires est associé : au type de production de l'entreprise, à la technologie utilisée, à la dépendance plus ou moins forte envers un client/produit ainsi qu'envers un fournisseur, au risque de copie du produit, à la proximité des concurrents, au marché de l'entreprise (local/international). Toujours pour St-Pierre (1999) le risque peut se diviser en au moins trois éléments : soit le risque de gestion, le risque commercial et le risque technologique. Finalement, pour Beaudoin et St-Pierre (1999), il est possible de réduire ou de mitiger le risque total en isolant les parties qui sont associées au projet et relatif à son degré d'innovation. Logiquement les prêteurs pourraient donc être aptes à mesurer le risque résiduel qui serait à la base de l'offre de financement et des conditions qui l'accompagnent. Les mêmes auteurs ont présenté dans leurs résultats de recherche la description précise des différents types de risques et des moyens de les réduire. Cette possibilité de modifier la valeur absolue du risque rend dynamique la gestion du risque et stimule positivement la recherche du lien de confiance tout en prévenant avec des mécanismes compensatoires les aléas de faire des affaires avec des partenaires. Ceci renvoie à la notion de confiance en supposant que, pour un risque similaire, un dossier en confiance pourrait être réduit du fait de la collaboration volontaire de l'entrepreneur à réduire ou à maintenir le niveau de risque jugé acceptable par le prêteur. Le prochain tableau présente une typologie quant aux types de risques et les

moyens pour les réduire. Il sera intéressant d'en voir l'applicabilité ou non lors du processus d'évaluation par les prêteurs ou en période de négociation du taux final.

Tableau 3.6 Types de risques et actions pour les réduire

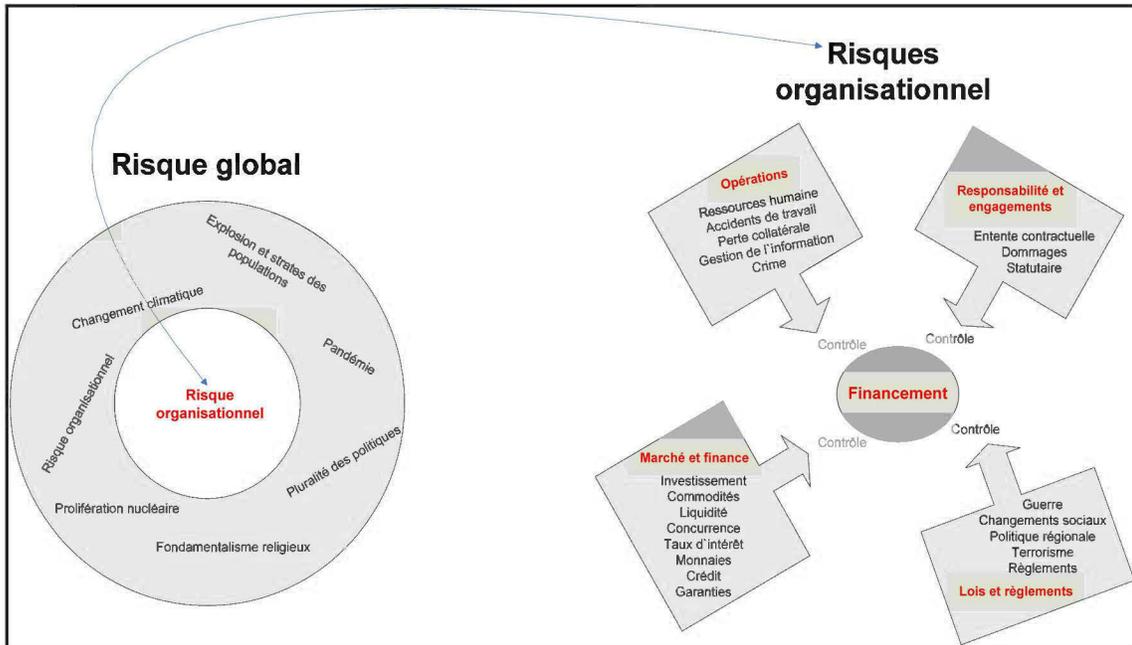
Types de risques	Moyens de couverture ou de mitigation
Le risque de gestion	Formation du personnel, embauche de ressources spécialisées, augmentation du degré d'expertise de l'entreprise
Le risque commercial	Alliance avec d'autres partenaires, contrats stipulant des ententes à long terme avec les clients clés, obtention d'un brevet
Le risque technologique	Embauche de ressources spécialisées, alliance avec des centres de recherche et des universités
La structure de financement	Surveillance des liquidités et des frais fixes de financement, mesure du degré de couverture du fardeau de la dette
Les partenaires financiers	Réputation des institutions intéressantes, magasinage pour obtenir la meilleure offre de financement compte tenu des caractéristiques de l'entreprise
Les contrats de financement	Négociation attentive des clauses restrictives et des garanties
Le risque du propriétaire-dirigeant	Formation d'une équipe de direction, d'un conseil d'administration ou d'un comité de gestion
L'asymétrie de l'information	Obligation de diffusion régulière des informations aux bailleurs de fonds

Au sujet des variables endogènes et exogènes qui seraient reliées au risque, l'auteur Kloman (1998) propose un modèle plus global que le tableau précédent. Rappelons qu'on suppose être en mesure d'isoler certaines des composantes du risque d'affaires et d'en tenir compte lors de l'évaluation des demandes de financement. Reste à vérifier sur le terrain si cette possibilité se concrétise et, le cas échéant, de quelle façon elle est mise en application par les analystes autrement que dans la prise de garanties ou dans un indice de risque plus élevé associé au projet, ce qui entraîne une prime proportionnellement plus élevée.

L'illustration suivante (figure 3.1) rappelle le grand nombre de facteurs de risques, de sources autant que des cibles, nonobstant l'ampleur des conséquences. Notons à cet effet que certaines des variables reliées

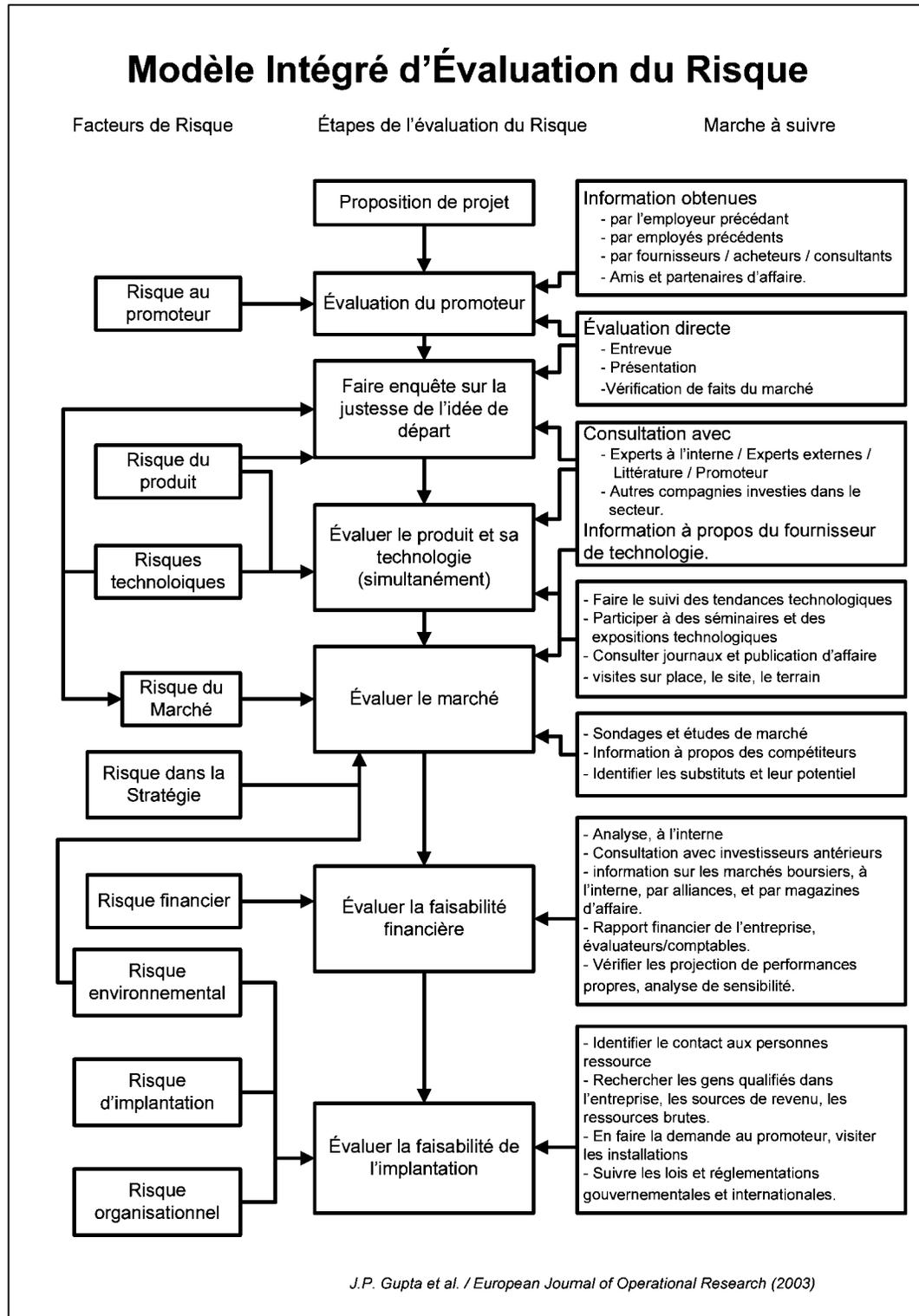
aux risques peuvent être réduites et au mieux tout simplement assumées par les parties. Par exemple, il est difficile d'envisager que la PME aurait de l'influence ou disposerait d'informations privilégiées (plus que celles contenues dans les médias de masse) la mettant à l'abri du risque global. Mais à cette étape du processus, il n'est pas dit que les prêteurs disposent eux aussi de mécanismes d'information qui leur permettent de dégager une opinion sur les risques globaux. À coup sûr, la littérature évoque des facteurs reliés aux risques organisationnels, mais de quelle façon sont-ils considérés lors de l'évaluation par l'analyste ? Dans quel ordre sont envisagés les critères ou la prise en compte des variables sur le risque ? Des discussions auprès d'experts du milieu bancaire indiquent une telle présence d'indice et un impact certain sur un financement qui serait acceptable aux demandeurs.

Figure 3.1 Illustration des auteurs sur les sources des risques et effets sur le financement



Finalement, le modèle de Gupta et Al (2003) a été privilégié afin de hiérarchiser les variables sous enquête. Ce dernier présente une séquence reliée au processus de décision des prêteurs. Il a servi de base au tableau des variables théoriquement en présence puisqu'il offre une prise de position sur le processus de décision menant au financement.

Figure 3.2 Modèle intégré d'évaluation du risque



3.8 Le processus relationnel, quelques réalités

Il est probable que les prêteurs et investisseurs soient exposés, au cours d'une année, à de très nombreuses «bonnes idées». Les argents sont limités et il est admis que ce ne sont pas toutes les demandes de financement qui sont autorisées. Qu'en est-il du climat relationnel, des jeux entre les partenaires en devenir ?

En préparation à la partie terrain de cette recherche, des discussions ont été entreprises, de juin à septembre 2005, avec des experts du milieu des banques et des organismes de développement qui ont confirmé l'existence d'un processus plus ou moins formel et plus ou moins rigide menant à une décision de financer ou non un projet. Tous confirment aussi le «plaisir» d'approuver une demande. Ce moment de l'approbation où tout a du « sens » pour l'analyste financier est prisé. La décision positive est un moment qui concrétise le désir de se mouiller auprès de ses supérieurs. Il pourrait être qualifié de « moment de vérité ». Les nombreux travaux de Grönross (2004) ainsi que ceux de Ravald et Grönross (1996) ont été effectués sur les étapes et les types de messages générés consciemment ou non entre les partenaires et qui les guident vers ce moment de vérité. Il est donc utile d'examiner de plus près les étapes du relationnel de service. Cette étape serait déclenchée à la satisfaction émotionnelle du décideur et cela suite à de nombreux épisodes de communication cohérente où ce dernier a perçu plus de bénéfices que de sacrifices ou de risques dans le projet sous examen. Finalement il faut se demander à quel point l'évaluation des critères liés à « l'approximatif humain » décide de la qualité de la relation lors de l'évaluation de la demande de financement ? Mais cette décision, fut-elle positive, n'en demeure pas moins le fruit de nombreux échanges tant à l'interne qu'avec des experts externes et le demandeur lui-même.

Afin d'en savoir plus sur ce moment inscrit dans un processus complet, une revue des travaux de Zacharakis et Shepherd (2001) fut utile. Les auteurs adoptent une position forte quant à l'importance des théories cognitives en vue de mieux comprendre le processus décisionnel des capitaux de risques (CR) des banques et investisseurs. Afin de supporter leurs propos, ils signalent que l'information doit être présentée

afin de remplir le schéma mental des CR, surtout celui même qui leur a permis de rendre une décision favorable auparavant. Le tableau suivant a été retenu afin de présenter les critères qui font appel au domaine du cognitif et de la séquence rapportée par l'auteur.

Tableau 3.7 Critères qui font appel au domaine du cognitif

BASE COGNITIVE (INDICES)	BASE COGNITIVE (INDICES)	TÂCHES (INDICES)
1-Connaissances sur le marché, i.e. le nombre moyen d'années d'expérience des membres dans l'industrie.	6-Expérience de l'entrepreneur à initier des projets.	1-Pourcentage des postes clefs comblés avant le financement.
2-Leadership, i.e. le nombre moyen d'années d'expérience des membres en gestion.	7-Le nombre de concurrents directs.	2-Le degré de supériorité relatif du produit.
3-Les protections de la propriété intellectuelle en se basant sur l'unicité du produit et de la difficulté à le répliquer.	8-La nature de la concurrence. I.e. part de marché relative de chacun.	3-Le nombre de mois au cycle de développement du projet jusqu'à la commercialisation.
4-Taille du marché et des revenus pour une année type.		4-La dispersion géographique des clients pour les deux premières années au plan d'affaires.
5-La croissance du marché au cours des dernières années.		

Toujours selon Zacharakis et Shepherd (2001), les investisseurs sont souvent confrontés à des projets qui ne sont pas ou qui s'inscrivent que difficilement dans les normes. Surtout et particulièrement, lorsqu'ils sont issus des technologies très récentes et parfois reliées à une innovation dites radicale. Il serait, selon les auteurs, plus aisés de comprendre et évaluer une innovation dite incrémentielle. Plus il y a d'information, plus grand sera le niveau de confiance. À l'inverse, l'ambiguïté rendrait moins enthousiasme les appuis à une décision d'investissement. Plus loin les auteurs concluent ainsi quant à la gestion de l'information et du processus de décision chez les CR :

VCs are commonly recognized as experts in predicting new venture success. However, this paper indicates that VC investment decisions are biased by overconfidence. This overconfidence negatively affects decision accuracy. Overconfidence varies with the amount, form, and vividness of the information used in their decision. Specifically, VC overconfidence increases with more information, unfamiliar framing of information, and also with moderate performance predictions relative to all other more extreme (more vivid) predictions, and with failure predictions relative to extreme success predictions. VC overconfidence will likely lead to a reduced information search, decreased motivation for self-improvement, and the funding of inappropriate ventures. Awareness of overconfidence bias provides a basis for improving the quality of VCs' investment decisions.

Berger et Udell (1998) ont explorés la relation existant entre la gestion de l'information et le niveau de complexité relié au degré d'innovation. Ces derniers ont identifié les éléments qui doivent être compris et le risque qui peut être jugé comme acceptable. C'est donc à partir des informations soumises (valeur, simplification, pertinence) par l'entrepreneur que le taux du retour sur l'investissement sera exigé par les investisseurs en appréciation du risque. Ainsi, pour Berger et Udell (1998), il existerait une relation positive entre la complexité de la technologie et la difficulté de la firme à obtenir du financement. Les auteurs défendent la position de l'importance des coûts directs et d'opportunités qui ont été mises de côté par l'entrepreneur dédié au montage financier. Explorés plus avant par le groupe de recherche CIRANO, les chercheurs Carpentier et Suret (2005) analysent les coûts pour l'entrepreneur. Ils soutiennent cette position quant au processus de décision des CR:

Venture capitalists attempt to reduce asymmetry through various mechanisms whose cost is mainly assumed by the funding requester: audit of financial statement, due diligence, request for several business plans and detailed projections. Prolonging the negotiation process can also yield more precise information, while staging is another method that can reduce asymmetry.

3.9 Coûts directs, biais dans la négociation, positions relatives des demandeurs

Selon les chercheurs Carpentier et Suret (2005) les coûts dévolus au financement du projet sont importants. On y apprend qu'un entrepreneur à la recherche d'un financement compris entre cinq cent mille à un million de dollars devra consentir en moyenne 36% de l'apport en capital aux activités de recherche de fonds. Bien que la proportion décroisse avec le montant recherché, cette importante réalité ne peut être ignorée au niveau du processus et du relationnel. L'entrepreneur pourrait donc être contraint à l'abandon en

cours de processus en raison de son manque de liquidité. Cette réalité procédurale pourrait être explorée lors d'une autre étude.

Les auteurs Khan, MacMillan et Manopichetwattana (1990) notent que les meilleurs projets financés le sont par des gestionnaires qui portent une attention particulière aux détails pour les dossiers sous examen. De plus, ils gèrent avec habiletés le relationnel humain avec le postulant au financement et de façon imaginative les risques reliés aux investissements pour leur firme de CR. Bien que la composition du portefeuille du CR réduise ses risques, il est noté que la connaissance d'une industrie en particulier supporte le volume et la variété des investissements consentis par un bureau dans un plus grand groupe.

Y aurait-il une étude qui porte sur la gestion ou la présence de ces petits détails et qui pourraient déclasser les meilleures tactiques de négociation ? Est-ce l'accumulation de ces petits signes qui génèrent la formation d'un sentiment, d'un jugement de valeur lors de la négociation et qui font partie du processus de décision fut-il informel ou relié à l'expérience de l'un ou de l'autre des partenaires ?

Finalement, l'étude de Rea (1989) sur les facteurs affectant le succès ou l'échec des négociations avec les firmes de CR a fait bien plus que de confirmer les études précédentes citées dans cette recherche au niveau des variables à prendre en compte. Elle a notamment permis de dresser ce tableau comparatif (tableau 3.7) sur ces détails qui ont une importance relative plus élevée dans la trame de négociation, donc dans le processus de décision du prêteur.

Tableau 3.8 Facteurs affectant le succès ou l'échec des négociations avec les firmes de CR

NÉGOCIATIONS FRUCTUEUSES	NÉGOCIATIONS INFRUCTUEUSES
Le fondateur avait à ses actifs quatre lancements d'entreprises réussis	Le CEO est trop cinglant
Accepte de recruter en fonction de la complémentarité des talents	Marché trop émergent
Historique relationnel satisfaisant	Le gestionnaire n'a pas d'expérience de l'industrie
L'équipe, l'équipe, l'équipe	Les gens sont plus soucieux de leur paie à venir
Gens éthiques et habiles	Beaucoup trop confiant
Plusieurs marchés pour un même produit	Les salaires sont trop élevés
Connaissance de l'industrie	N'ont pas surveillé les encaisses
Habile en technologie et enthousiasme débordant	Des conflits pour le contrôle
Éthique et mordant dans la vie	Les hypothèses du propriétaire ne tiennent pas sous l'analyse
Plusieurs investisseurs	Une autre CR a offert plus d'argent pour le même pourcentage d'entreprise
Alliances corporatives	Le CEO n'est pas assez fort
Ouvert à l'embauche de gestionnaires supplémentaires	Les propriétaires ne se sont pas assez investis
La technologie offre une solution innovatrice dans un marché captif	Les liens de l'équipe ne sont pas assez forts et ils ne travaillent pas bien ensemble
Une équipe de soutien technique exceptionnelle	Ils passent plus de temps au financement qu'à bâtir leur entreprise
Un développement pointu et constant	L'entreprise a trouvé d'autres sources de financement
Excellente synergie entre les groupes d'investisseurs et les gestionnaires	Un président faible, qui fut finalement remplacé
	La perception du partage de notre propriété (I) avec ce projet ne semble pu aussi attractive après l'analyse

Enfin, selon Rea (1989), ce serait au moment du processus de sélection, qui serait basé sur essais et erreurs, que les propensions naturelles des analystes et des comités ont le plus d'impacts sur la décision de consentir un financement. Mais ce n'est que plus tard, qu'il peut être constaté que certains prêteurs se trompent plus que d'autres. Les nombreuses faillites, les refinancements, l'abandon des prêteurs de dossiers en cours, le non-respect des étapes charnières par les entreprises représentent autant d'indicateurs du risque de faire des affaires. Cette piste de recherche pourrait faire l'objet d'une attention particulière, mais elle comporte des problèmes méthodologiques importants.

Les auteurs Baum et Silverman (2004) fournissent quelques constats sur la position bien privilégiée des CR. Ils soutiennent que ces derniers constituent la source dominante qui façonne le devenir entrepreneurial des nouveaux projets au Québec et cela au travers les investissements consentis. Il convient de bien saisir le processus de sélection des dossiers par les CR. On pourrait associer à ce constat les conditions macro-économiques et les cycles du marché boursier pour expliquer la variance de leurs investissements dans le temps. Baum et Silverman (2004) indiquent que les CR (VC) se trompent trop souvent. De plus, lorsqu'ils rejettent un dossier, ils diminuent la possibilité de financement pour le projet par les autres investisseurs potentiels. En effet, lorsqu'ils rejettent un dossier, les CR colorent la demande auprès des autres prêteurs qui se fient sur le processus de sélection des CR. C'est bien connu que l'acceptation ou le rejet par un CR, de surcroît dans une région ou la proximité des acteurs entretient l'échange d'informations, influence chez les autres partenaires une propension quant à leur propre décision de financement. Conséquemment, ces derniers n'affichent pas de système infaillible de sélection des dossiers.

Shepherd and Zacharakis (2002) notent, « although researchers have described in detail the criteria VCs use to choose which start-ups to fund, researchers have typically assumed that VCs are capable of identifying promising start-ups and consequently have primarily asked VCs to report their own decision criteria without exploring whether these criteria actually influence subsequent start-up performance. Yet only a fraction of the firms VCs fund succeed (Gifford, 1997; Gorman and Sahlman, 1989), most achieving

an average rate of return on invested capital suggesting that many VCs are unable to discover a “predictive template” (Aldrich and Kenworthy, 1999)

3.10 Une relation de confiance dans une trame entrepreneuriale

À la section précédente, le risque a été abordé. Mais qu'en est-il de l'influence du style entrepreneurial sur la perception du risque pour les analystes ? Cette section s'intéresse donc aux relations entre le style entrepreneurial, la gestion du risque perçu, la confiance consentie ou non à l'entrepreneur.

Est-ce possible que la confiance soit un sentiment précieux qui consisterait à déléguer l'avenir à quelqu'un d'autre. Pour le Petit Robert (2007 p. 502) la confiance « se dit d'espérance ferme, assurance de celui, celle qui se fie à quelqu'un ou quelque chose ». Pour l'Institut québécois d'éthique appliquée (Novembre 2005) « Être responsable, c'est de se porter garant pour l'avenir ; le responsable est celui à qui on a fait confiance. »

Bien que chacun soit libre de choisir sa perspective, les spécialistes de la finance voient les entrepreneurs en regard du risque pris et consenti lors de leurs investissements ; les spécialistes de la gestion les voient plus en fonction de la génération et de la pertinence des visions ; les spécialistes du marketing pour la capacité de l'entrepreneur à voir et à saisir les marchés émergents.

Filion (décembre 1999) décompte « plus de 1000 publications qui sont présentées annuellement dans plus de 50 colloques et dans une vingtaine de revues spécialisées ». Filion (1999) scinde en deux l'analyse des perspectives entrepreneuriales. Par exemple, les économistes ont « beaucoup associé l'entrepreneur à l'innovation, alors que les behavioristes ont beaucoup écrit sur les caractéristiques créatives et intuitives attribuées à l'entrepreneur ». La littérature est importante dans ce domaine, autant sur le sujet de l'entrepreneuriat (dimensions appliquées) que pour l'entrepreneuriologie (dimensions théoriques).

Filion (1999) estime qu'à ce jour on n'a pas encore établi un profil psychologique scientifique absolu de l'entrepreneur. Il s'est tout de même avéré nécessaire de disposer d'un profil d'un entrepreneur type pour ensuite le comparer et le bonifier grâce aux études sélectionnées. Ce qui a rapidement émergé, c'est la confirmation du niveau élevé de confiance que dégagent les entrepreneurs. Bien plus qu'une simple personnalité extrovertie, ces derniers veulent bien croire qu'ils ont raison et ils se doivent d'en convaincre le plus grand nombre de partenaires afin de servir leurs objectifs.

L'auteur Guo (2000) abonde aussi dans ce sens. Il défend par ses recherches ce qu'il appelle la confiance généralisée¹⁰. Il s'agit d'une caractéristique qui se définit comme une croyance enracinée et indéfectible des capacités de réaliser chez l'entrepreneur. Cela se matérialise par une confiance en soi et dans son organisation, au devenir positif des deux. Cette notion de «confiance généralisée» est aussi supportée par Mayer (1995). Ces derniers précisent les différences qui existent entre la propension positive de confiance vis-à-vis l'autre et la prise de risque corporatif. Les auteurs notent aussi l'apport des sciences psychosociales afin d'expliquer cette propension qui guide ou non l'individu à faire confiance. Les auteurs proposent que le partage des valeurs entre les partenaires supporte et encourage cette même confiance qui facilite le consentement d'un prêt à un demandeur. De fait, Guo (2000) conclut en une corrélation positive entre le niveau de confiance enracinée élevée constatée chez les entrepreneurs et le fait d'œuvrer en haute technologie. Mais si ce surcroît de confiance permet l'éclosion de la haute technologie, qu'en est-il de ses influences sur la perception de ceux qui pourraient les financer ?

Pour leur part, Baussoaura et Deakins (2000), tout comme O'Donnel (2000), avancent en contrepartie que plus la valeur du capital intellectuel d'une entreprise est élevée, plus la demande pour les éléments devraient être supportés en s'appuyant sur la confiance par une documentation proportionnelle. Toutefois, il faut s'interroger sur les conséquences du débordement de confiance de certains entrepreneurs. Qu'advient-il lorsqu'un analyste comprend mal les composantes du projet ? Cette propension de certains entrepreneurs à

¹⁰ (Traduction libre de «general trust», GT).

être trop confiant entraîne-t-elle que ce dernier néglige le support documentaire de certains des éléments d'un projet technologique ?

Yoffie (1994) indique que la confiance est la route nécessaire et obligée vers la croissance et le succès des entreprises de haute technologie. Il indique qu'on accepte maintenant le fait que réaliser un projet innovant est le fruit combiné des chercheurs, ingénieurs, techniciens et designers qui, ensemble, effectuent une amélioration à un processus ou à un produit dans une atmosphère empreinte d'enthousiasme. C'est de fait une interaction en équipe, une complémentarité de talents, un acte de confiance pour ses équipiers. Il serait raisonnable de croire que les prêteurs ont une sensibilité à cette réalité. Une entreprise innovante qui a du succès, c'est surtout une équipe de talents qui communique et qui agit en complémentarité sur une vision bien campée.

Autant Julien (2002) que Senker (1994) supportent cette perception et soutiennent que l'équipe en place constitue une des variables des plus importantes en ajoutant à la performance du projet ou en réduction du risque pour les investisseurs. De fait, un entrepreneur ne peut à lui seul lire tous les signaux provenant des marchés. Julien (2002) parle de : *«la nécessité de s'associer aux deux oreilles de ses collaborateurs»*. De cette façon, l'entrepreneur demeure bien ouvert aux signaux faibles provenant des marchés. Cette veille technologique est l'un des outils associés aux techniques de créativité combinatoires qui s'inspire abondamment des travaux des autres chercheurs lors d'innovations incrémentielles. Les prêteurs doivent donc faire confiance à une équipe, à un ensemble, à une valeur globale et à cette lecture systématique des signaux faibles émis et partagés avec les entrepreneurs quant aux solutions apportées à un certain nombre de couples produits/marchés.

L'auteur Arrow (1974) résume bien la confiance en la décrivant comme «une institution invisible». Lorsqu'on reprend ses propos, on est en mesure de proposer que la confiance se définit selon plusieurs perspectives académiques. Les économistes considèrent la confiance sous l'angle du calcul, les psychologues s'intéressent aux attributs des individus et finalement les sociologues mentionnent que la confiance s'apprécie soit dans les propriétés encadrées des relations entre les acteurs, soit dans les

institutions, les regroupant ou tout simplement par un processus de construction des acteurs entre eux. Finalement, le chercheur s'interroge à savoir si on peut voir la confiance ? Noblesse de la recherche scientifique oblige, l'observable vaut mieux que la supposition !

Pallasc (2000) s'est intéressé à la confiance dans le cadre de l'industrie bancaire, sous l'angle des procédures. Cette dernière explique que le choix d'un critère s'inscrit dans le processus de l'entreprise et que le poids associé par l'analyste s'appuie sur différentes natures de légitimité. La légitimité se décline ainsi : pragmatique, morale, cognitive, sur l'intelligibilité de critères, structurelle ou catégorielle et, finalement, procédurale. Parmi ses conclusions, relevons que les procédures sont associées au «formel» et que «l'informel» est associé au sentiment de confiance. C'est dans cette zone de cohérence interne que le partage commun des représentations sur la validité des critères se croise et encourage les acteurs à devenir partenaires. Il reste toutefois de la place pour l'interaction du poids des structures et le poids des relations sur lesquelles la confiance a un effet structurant.

3.11 Une trame de fond, deux perspectives, un objectif : si possible FAIRE des affaires ensemble !

Le but de cette section est de mettre en relief une autre partie de la trame entre les parties. Il s'agit des buts, des perceptions réciproques et des objectifs de chacun. Au prochain tableau, les notions évoquées sur ce point proviennent d'un séminaire de formation sur le capital de risque, offerte par la Banque de développement du Canada (BDC) en 2002 et présentée auprès du personnel du CNRC.

Tableau 3.9 Buts et objectifs respectifs au prêteur et au demandeur

Buts et objectifs de l'entrepreneur	Buts et objectifs des prêteurs et investisseurs
Valeur perçue très élevée de son bébé. Détient des actions ordinaires. Veut des investisseurs silencieux. Gros Ego.	Peu de valeur sans notre argent pour un projet, instruments financiers sophistiqués, impliqué dans la gestion afin de protéger son investissement. Maximiser son rendement par : le gain de capital, valeur la plus faible possible et potentiel réel le plus élevé, recherche d'autres revenus dans le projet, bons de souscription. Réduire son risque par : mettre en relation les informations avec notre grille visant à établir les degrés de risque pour : la direction, le marché, les produits, la technologie, la concurrence, le financement et l'environnement. Mettre en place les débentures, conversion, versements en étapes basés sur des jalons, veto ou supermajorité, syndication, option de PUT, vente forcée, droit de remplacement afin de maximiser son investissement. Valeur du projet c'est : économique et basé sur des multiples, le taux est variable selon les perceptions quant aux bénéfices ou aux ventes. Plus Gros Ego que l'entrepreneur, « Money talks...body walks! »

Suite à l'analyse du tableau précédent, on peut prétendre que le prêteur est généralement dans une position d'attente et que l'entrepreneur, quant à lui, cherche à convaincre. Que chacun soit au départ sur deux positions différentes, les partenaires doivent convenir d'un point de rencontre qu'ils devront atteindre ou non quelque part le long du parcours. Il ne s'agit pas ici de revoir les stratégies et tactiques de négociations ou les techniques de vente en fonction de la personnalité des participants, mais de mettre en présence la trame de négociations, telle qu'identifiée par la BDC (2002), et d'en inspirer le cadre d'appui.

Bien que les sections précédentes aient fait le portrait des caractéristiques des individus entrepreneurs et des entreprises innovantes, l'intention ici consiste à identifier celles qui sont plus importantes pour les CR. Afin d'identifier des pistes, une revue des sites WEB et des pièces de littérature représentant les différents

investisseurs en région a été conduite. Compte tenu que le critère des ressources humaines a été mentionné dans la quasi-majorité des pièces, une recherche dans la littérature a été entreprise. Les chercheurs Baum et Silverman (2004) supportent aussi cette lecture :

In the popular business press, VCs commonly report that “nothing is more important than people . . .” and, in particular, that they look “for people who have high levels of energy, are willing to work around the clock, and are still hungry for success” (Byrne, 2000, p. 96). In a recent review of the academic literature, Zacharakis and Meyer (2000) find, similarly, that top management team experience and skills are the most frequent selection criteria self-reported by VCs.

Toutefois, les mêmes auteurs sont d’avis que les investisseurs attribuent une trop grande prépondérance au capital humain en regard des autres indicateurs. Mais quels sont les autres critères considérés par les partenaires en négociation ?

Les auteurs Simard et Fortin (2002), qui ont évalué les processus du Fonds spécialisé appelé Technorégion, soutiennent que les critères formels constituent la base de l’intérêt pour un dossier. Afin de progresser, les conseillers se doivent de bonifier leur analyse et d’appuyer leurs recommandations. Se mouiller dans la décision stimule et entretient la profondeur de l’analyse. Voici la liste des critères ordonnés :

1. La capacité d’entrepreneurship de l’équipe dirigeante ;
2. Le développement ou l’utilisation des technologies à valeur ajoutée ;
3. La contribution de l’entreprise ou du projet au développement de la technorégion ;
4. La démonstration de la viabilité de l’entreprise et/ou la rentabilité économique du projet ;
5. La création d’emplois durables et/ou l’impact économique similaire chez les sous-traitants ;

6. Une attention particulière sera accordée aux jeunes promoteurs.

Le prochain tableau regroupe trois études et les auteurs suivants : Cooper, Gimeno-Gascon et Woo (1994), Chorev et Anderson (2005). Les résultats des études par les différents auteurs ont été regroupés puisque leurs conclusions sont très similaires quant au choix des facteurs critiques ou importants afin de supporter la décision d'investir dans un projet. Croiser les résultats de ces études offre l'avantage de présenter une forme de consensus sur les critères qui pourraient être mentionnés par les entreprises interpellées.

Tableau 3.10 Facteurs critiques ou importants afin de supporter la décision d'investir dans un projet

	Macmillan, Siegel et Narasimha (1985)	Cooper, Gimeno-Gascon et Woo (1994)	Chorev et Anderson (2005)
Reliés à l'entrepreneur	Personnalité i.e. énergie et capacité à l'effort Expérience	Éducation, ethnie en regard d'habiletés et son réseau Capacité de gestion de lui ou de son équipe	L'équipe, son expertise, son attitude et son implication
Reliés au produit ou service	Propriétaire technologie ou protection	Expérience similaire dans la même industrie	R&D qui s'est traduit concrètement Idée de l'avantage et stratégie marketing la supportant
Reliés au marché	Marché significatif en croissance		Relations avec le marché
Reliés aux critères financiers	Récupérer 10 fois l'investissement en moins de cinq à dix ans	Capital initial et sa capacité à réinvestir	

Par ailleurs Macmillan, Zemann, Subbanarasimha (1987), dans une étude sur les projets qui ont échoué, mais qui avaient reçu du financement, corrobore sur l'importance toute relative des derniers critères.

Tableau 3.11 Facteurs contributifs ou qui sont au détriment du financement

Les projets qui ont du succès grâce :	Les projets qui échouent à cause de : (mais qui ont été financés)
Gestionnaires formés et qualifiés qui ont la capacité de résister à la concurrence	Manque d'expérience et de persévérance de l'équipe, prototype ne pouvant subir l'épreuve du marché, absence de preuves a posteriori de l'existence du marché
Pour ceux qui sont moins crédibles, l'ampleur de l'innovation et sa protection peut compenser	Équipe crédible, mais la concurrence éteint le manque d'énergie de la direction
L'équipe en place prouve qu'il y a un marché pour le produit ou le service innovant	Équipe forte, un produit prouvé, un marché existant, mais une absence de protection suffisante qui aurait arrêté la concurrence
Une capacité de mise en marché exceptionnelle pour le segment des produits de consommation au détail	

Lors d'un entretien de préparation avec un membre du CNRC, ce dernier a fait référence à une formation prescriptive et pragmatique de capital de risque BDC en 2002. Lors de la consultation des documents, certaines informations permettent de préparer un premier tableau quant aux indicateurs soutenus par le document et les références citées tout au long des sections précédentes. Fait intéressant, le document de la BDC présente les deux perspectives : soit celle des CR ainsi que celle des livrables pour les entrepreneurs en recherche d'investissements. Le tableau suivant servira, encore une fois, de base à la rédaction de la grille de recherche, donc du cadre d'appui.

Tableau 3.12 Étapes et indicateurs d'un financement réussi selon la BDC (2002)

REGROUPEMENT	INDICATEURS
Potentiel	Marché important, compétitif et coopératif avec un modèle d'affaires vérifiable, vérifier la propriété intellectuelle,
Base solide	Avantage concurrentiel important et durable,
	Management pouvant évoluer et surtout livrer la marchandise ; 80% de la décision repose sur notre évaluation des gestionnaires,
	Revue diligente auprès d'autres investisseurs et de bons intermédiaires.
Prix	Demande supportée par des états prévisionnels conséquents,
Agenda incontournable	Négociation sur la structure de placement,
	Obtenir des comparables à l'interne ou en externe.
Partenariat	Écouter, écouter. La bonne relation avec l'entrepreneur est primordiale
90% du travail	Mission et objectifs de l'investisseur en ligne avec le projet,
	Confiance mutuelle, engagement, cohésion des messages,
	Communication claire et succincte,
	Régie d'entreprise,
	Accès actuel au financement proportionnel aux objectifs.
	Un "gut feeling" négatif est suffisant pour décliner, un positif ne l'est pas pour décider d'investir
Pay-off	Positionnement et visibilité,
Le but ultime	Volonté et créativité,
	Sortie potentielle pour toutes les parties,
	Rendement pouvant rémunérer les risques et satisfaire les besoins de rendement du portefeuille du CR
	40 plans examinés pour un seul (1) investissement,
	Timing.

3.12 Résumé du chapitre trois

Au cours de ce troisième chapitre, le relationnel d'affaires a été abordé en insistant sur le pouvoir des paroles en regard des attentes respectives. Quelques différences entre les personnalités entrepreneuriales et les caractéristiques généralement associées aux gestionnaires ont été clarifiées. Enfin, les stratégies d'affaires qui sont généralement associées aux EHT à succès. Suite au survol de quelques typologies des entrepreneurs technologiques, on a abordé les notions de jugement, de confiance, des processus de décision en conditions de multicritères et du rationnel limité des partenaires en présence ont été présentés. Les conditions inhérentes au prêt commercial ont été suivies par les deux natures de mesures du risque, soit les critères dits qualitatifs (les mous ou informels) et les dits quantitatifs (les durs dits formels). Le système bancaire fait donc usage des deux natures de critères afin d'établir l'indice de risque. Puis mis en contexte : les critères, les conditions et les processus afin de porter à l'attention les limites et les impacts des CR au tissu d'affaires du Québec. Par ailleurs, plusieurs auteurs ont proposé des explications et mis en relation les composantes cognitives qui ont cours entre les partenaires tout au long des étapes menant au financement. Finalement, la confiance et la valeur du projet ont été considérées avec des indicateurs positifs et certains freins au relationnel à succès. Mais voilà que Julien (1996) pose les conditions qui sont propres au développement des harmoniques d'une région en affirmant que : « *La dynamique d'un milieu particulièrement entrepreneurial dépendrait de la qualité et de l'intensité dans l'échange d'informations riches favorisant la coordination des actions, le développement d'innovations structurantes permettant de se distinguer sur les marchés très concurrentiels, et ainsi des appuis des entreprises de ce territoire les uns sur les autres.* », abordant ainsi l'obligation des échanges entre réseaux spécialisés, de la nécessaire cohésion entre les entrepreneurs et les organismes de développement qui sont chapeautés par l'État. Cette harmonisation passerait probablement, selon l'auteur, par un partage d'une vision entrepreneuriale, le respect des caractéristiques de chacun, le tout permettant de rencontrer les objectifs individuels et corporatifs. Évidemment, cela constitue une excellente piste de recherche à développer pour une autre recherche.

Somme toute, la grille des variables a été assemblée et se présente sous un cadre d'appui a priori qui a été soumis à des experts du milieu bancaire externe à la région. Ce dernier, servira de base au questionnaire d'enquête qui sera présenté au prochain chapitre.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

4.1 Structure du chapitre quatre

Le quatrième chapitre de ce mémoire présente et définit la méthodologie utilisée pour cette recherche. Le type de recherche, le cadre d'appui, les instruments de mesure, la population étudiée, la collecte de données et finalement le mode de traitement des données composent les sections.

Rappelons que le projet de recherche actuel cherche à colliger les étapes et à identifier des maitre-mots qui sont fédérateurs pour les différentes étapes menant au financement ou non d'un projet contenant une composante technologique en A.-T..

4.2 Type de recherche

C'est en évaluant l'état de la connaissance qu'il a été conclu que cette étude utilisera un cadre méthodologique du type exploratoire et que la structure de la preuve sera opérée au travers le constructivisme. La perspective méthodologique fera référence à des variables qualitatives dont la présence sera mise en relation sous la forme d'un cadre d'appui, l'ensemble permettant d'aller au-delà des connaissances actuelles sur le sujet d'étude. Les outils de mesure utilisés sont de type multi méthode avec de nombreuses occasions de triangulation. Tout au long de l'administration de cette recherche (juillet 2005 à octobre 2005 puis de février 2006 jusqu'en avril 2006), les choix de variables ont été illustrés au travers plusieurs cadres d'appui successifs (constructivisme) qui ont été conçus de façon incrémentielle avec les réponses des répondants et des experts. Les différentes versions incrémentielles du cadre d'appui ont donc pris leurs sources en fonction : des entretiens avec des experts ; d'une revue de la littérature ; des pré-tests reliés au questionnaire d'enquête ; de l'administration des questionnaires ; des validations auprès des répondants et finalement ; des confirmations auprès d'experts. Le processus de recherche se conclut par une version finale du cadre d'appui et une analyse afférente des résultats.

4.2 Des maîtres-mots clefs jusqu'à la production du cadre d'appui

Bien que les textes cités dans cette recherche proviennent principalement des sciences de la gestion, d'autres sciences, entre autres celle du comportement, expliqueraient aussi les origines «humaines» des comportements et des attitudes des acteurs en présence. Le choix envers les sciences de la gestion a fait en sorte de limiter la sélection finale des études qui sont à la source du premier cadre d'appui et de ses composantes. Tout de même, lors de la lecture de plusieurs études, certaines explications émises sous les sciences de la gestion ouvraient la porte ou insistaient sur l'importance des composantes psychosociales. Mais ce type d'explication est généralement mieux décrit, analysé et mesuré sous les sciences humaines (représentations sociales) et psychosociales (cognition, personnalité et socio-styles). Le sujet d'étude de cette recherche a de nombreuses ramifications et des perspectives d'analyse bien stimulantes, mais fort différentes. Finalement, les auteurs dits classiques du Québec, ainsi que leurs références, constituent le cœur de la revue de la littérature effectuée. Conséquemment, les différentes études évoquées tout au long des précédents chapitres ont été confirmées par cette sous-section qui en présente les variables les plus significatives.

Afin de concevoir le premier cadre d'appui et de faciliter l'identification des variables auprès des répondants, un tableau a été assemblé sous 4.1. En abscisse ont été regroupés des facteurs en fonction des moments les plus significatifs du relationnel d'affaires, soient : un cycle d'engagement ; une trame relationnelle ; les étapes types dans le processus et finalement les principaux critères qui seraient probablement considérés pour chacune des étapes. Sa construction a été rendue possible en retenant les variables communes ou uniques qui ont été identifiées dans plus de trente études ayant tour à tour démystifiées certains des aspects de la question menant au relationnel d'affaires. C'est principalement le chapitre trois, revue de la littérature, qui a permis de mettre en lumière la plupart des variables et les étapes qui revenaient le plus souvent. Les doublons et les synonymes sont retirés laissant de fait les mots qui apparaissent les plus fédérateurs pour le chercheur principal comme pour quatre des experts consultés.

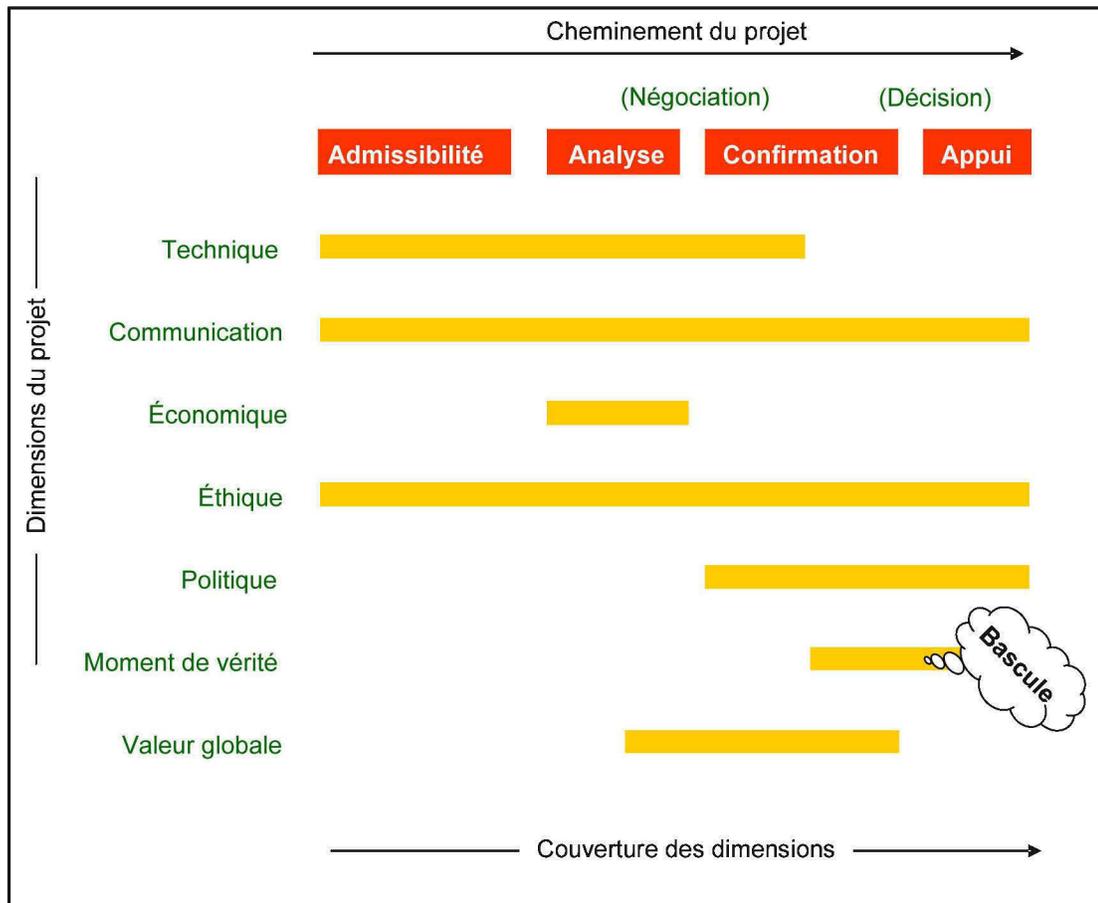
Tableau 4.1 Sommaire des étapes et des indicateurs selon la littérature

Cycle d'engagement	Focus, frame	Étapes dans un processus	Principaux critères considérés
Admissibilité	Technique	Critères des programmes, Filtres administratifs	Cohésion dans bâti du plan d'affaires, Ratios comptables, Complémentarité talents dans l'équipe, Disponibilité des investissements, Bien comprendre les rôles de chacun.
Analyse	Communication et échanges	Individualisation, Relationnel technique.	Personnalité entrepreneur principal, Cohérence dans discours, Constance dans discours, Les affirmations, les HO et leurs preuves, Confiance réciproque, Leadership.
Confirmation	Économique	Environnement, Tendances des opportunités, Preuves à l'appui.	Le produit ou service résout vraiment un problème, Les différents types de risques sont minimisés, Le Savoir est pertinent au projet, Avis d'experts sectoriels, Les ratios financiers, Solidité des arguments, Complémentarité prog. interorganismes, Leur savoir-faire, Son Génie, Respect mutuel, Réinvestissement capitaux possibles, Vision partagée du projet innovant.
Appui	Éthique et respect mutuel des engagements.	Sentiments sur l'autre et la possible de relation d'affaires.	Véracité des bases du plan d'affaires, Objectifs crédibles, Historique professionnel, Facilité relationnelle à faire des affaires ensemble et avec d'autres, Réputation du PDG,
Influences	Influences politiques brèves.	Pression sociale, Pression des médias, Pression des élus.	Étendue du réseau d'affaires, Accepter les comportements d'affaires déviants dans la recette.
Bascule	Le moment de vérité.	Confirmation, Inflexion, Recommandation au niveau supérieur.	Confirmer en groupe la <u>Valeur Globale du projet</u> .
Décision évoquée par une lettre d'intention	La valeur globale.		Valeur <u>Globale du projet</u> .

Dans un deuxième temps, un cadre d'appui a priori a été conçu. Le cadre d'appui sert de support et de guide à la conception du questionnaire d'enquête. Le questionnaire d'enquête permettra quant à lui d'infirmer ou de confirmer le cadre d'appui. Ce processus s'inscrit dans la plus pure tradition du constructivisme. Le terme de bascule est inscrit comme une étape qui semble plausible. Il se définit comme un moment où l'analyste décide de consentir aux demandes financières du requérant. Cette «bascule» de la

«décision» apparaîtrait juste avant l'établissement de la valeur globale du projet. Mais tout ceci reste à valider avec les répondants.

Figure 4.1 Relation entre les dimensions du projet et son cheminement



La validité a priori de ce cadre d'appui se veut un élément qui dépasse la simple intuition par rapport à ce qui est probable sur le terrain. Bien que les recherches citées en inspirent l'élaboration, l'expérience de terrain des experts rend le raisonnement qui l'a généré bien plausible. À cette étape, ce serait la constance des signaux verbaux de la part des analystes et des experts lors des sept pré-tests qui est le plus encourageant. L'importance des critères non formels versus les critères de nature technico-administrative ont grandement inspiré le cadre d'appui et cette recherche. Bien que l'attrait du chercheur principal pour ce sujet d'étude en

facilite la lecture a priori, le rempart du processus scientifique et la littérature évoquée en assurent la véracité. Avant tout, le cadre d'appui soutient le regard de cette recherche comme un chien guide oriente le malvoyant.

4.3 Question de recherche, objectifs et sous-objectifs pour cette recherche

Considérant l'importance des projets d'entreprises innovants pour l'A.-T., il faudrait comprendre pourquoi les projets ne trouvent majoritairement pas preneur au financement lors de leur demande en région. Rappelons que la perspective retenue pour cette recherche portera sur le financement de projets ; principalement sur ce qui se passe entre les acteurs lors de la négociation menant au financement. Ainsi, rappelons que la principale question de recherche est formulée ainsi : *quels sont les éléments signifiants et présents dans le processus de décision des prêteurs lors d'une demande de financement pour un projet comportant une composante technologique en Abitibi-Témiscamingue ?* Pour y répondre, cette recherche vise à colliger les différentes étapes et à identifier les mots qui sont fédérateurs afin d'accorder ou non le financement à un projet contenant une composante technologique en A.-T..

Afin de bien y répondre, des rencontres exploratoires ont aussi été tenues afin de mieux circonscrire le domaine et en fixer les objectifs intermédiaires. Une seconde revue de la littérature a donné aussi d'excellentes pistes. Finalement, il a été convenu avec l'aide d'experts en CR de huit sous-objectifs : 1- importance relative des critères formels versus informels ; 2- importance de l'avis des experts externes ; 3- parcours type du processus de décision ; 4- correspondance des processus et des critères ; 5- événement critique de décision ; 6- critères utilisés à la décision ; 7- fluidité des critères et processus selon l'état de « technicité » des projets et, finalement, 8- validité ou non du cadre d'appui.

4.4 Éthique de la recherche

Suite à l'acceptation par Le Comité d'éthique de la recherche impliquant des êtres humains (CÉR)-UQAT et l'émission du certificat approprié au chercheur principal, tous les répondants et les experts ont reçu une lettre d'invitation et ont signé un consentement éclairé. Le consentement comprend : but de la recherche, temps et mode d'administration du questionnaire, description des inconvénients et de la gêne à participer à la recherche, description des avantages à participer à la recherche, description des mesures et des engagements à la confidentialité, commercialisation des résultats et/ou conflits d'intérêts, diffusion des résultats et finalement déclaration que le fait de participer à cette recherche est volontaire.

4.5 Pré-tests

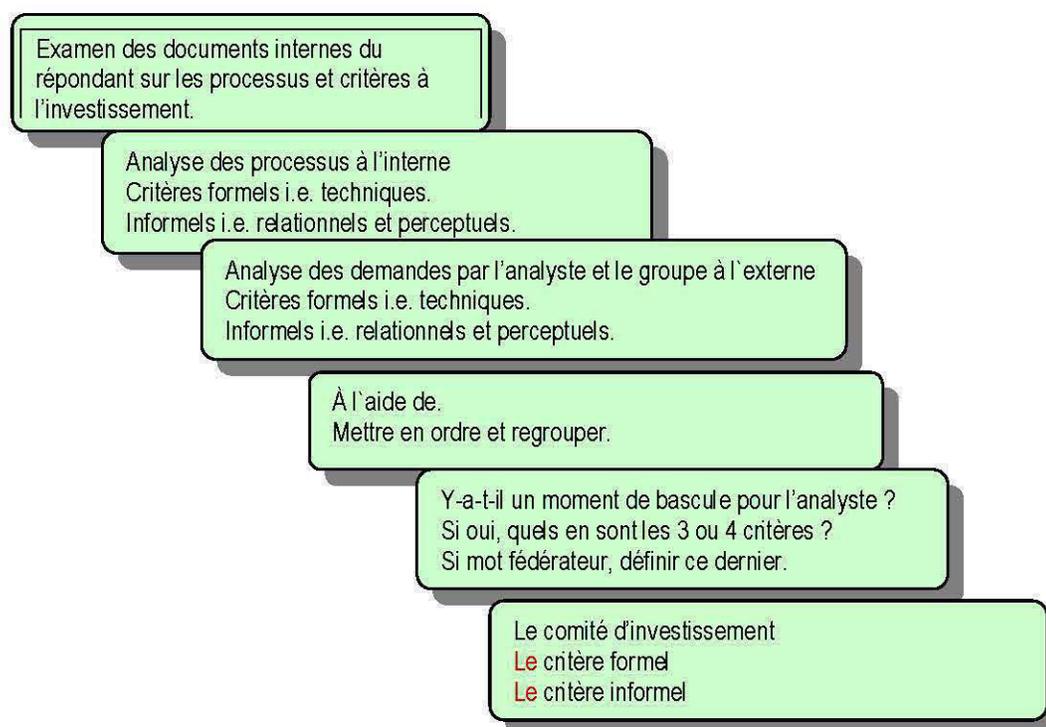
Sept pré-tests du processus de recherche complet ont été conduits deux mois avant le début de l'administration du questionnaire d'enquête officiel. Afin de ne pas influencer notre échantillon, trois pré-tests ont été faits à l'extérieur de notre échantillon. Les étapes testées comprenaient : les lettres d'introduction et les mises en situations, la partie du questionnaire sur les données nominatives, les questions de recherche, les deux exercices de hiérarchisation, l'enregistrement des entretiens, les transferts de fichiers du type .DOC à .RTF et finalement une simulation de ces derniers fichiers sous le logiciel NVivoV2. Le but recherché est d'éliminer le plus grand nombre de biais possible de la part des instruments de mesure, du chercheur ou des intermédiaires. Des correctifs ont été apportés sur quelques choix de mots reliés aux questions et aux instructions aux répondants précédant les différentes étapes.

4.6 Les instruments de mesure

Pour la session principale de recherche auprès des répondants, on a décidé de poser dix-huit questions ouvertes ou semi-ouvertes. Le processus d'enquête était organisé sur six pages standardisées avec de l'espace suffisant pour la prise de notes et des instructions spécifiques pour les quatre principales parties de l'enquête. Ce ne sont pas toutes les réponses qui font l'objet d'enregistrement puisqu'en milieu de processus,

le répondant avait à hiérarchiser des indicateurs (30). Les réponses étaient saisies sur le document papier ou enregistrées. Le schéma de recherche suivant a été utilisé et fait référence aux différentes étapes.

Figure 4.2 Sommaire du processus de recherche auprès des répondants



4.7 Le questionnaire d'enquête

Le questionnaire d'enquête comporte dix-huit (18) questions. Il est conçu afin de répondre aux huit sous objectifs tout en adressant la question de recherche principale. Son administration prend entre trente et soixante minutes. Il est rédigé uniquement en langue française. Le chercheur principal a conduit toutes les rencontres avec les experts et a administré lui-même tous les questionnaires d'enquête. Il est divisé en quatre sections principales. Chacune est précédée d'une courte introduction et des instructions afin de bien situer l'objectif de la question ou de la section. Le questionnaire est reproduit en annexe.

4.8 L'enregistrement des réponses lors des entrevues

Avec la permission du répondant, chaque entrevue a été enregistrée afin de saisir les propos évoqués lors de l'entretien. Une fois le verbatim de l'entrevue numérisé, le logiciel Nvivo 2.0 a été mis à contribution. Les processus d'analyse informatisée répondent aux préceptes des auteurs Deschenaux, Bourdon (2005) quant aux usages scientifiques du logiciel d'analyse qualitatif Nvivo 2.0. Le principe d'analyse respecte ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. Le processus d'analyse informatisé sous Nvivo utilise abondamment les «nœuds» de recherche. De fait, les nœuds sont avant tout une identification normée des mots clefs ou fédérateurs dont la présence textuelle est repérée dans un groupe de réponses communes à plusieurs répondants ou indifféremment à un ensemble de réponses reliées à plusieurs questions.

4.9 La hiérarchisation des étapes et la présence des mots fédérateurs

Compte tenu qu'il faut identifier quels sont les éléments signifiants et présents dans le processus de décision des prêteurs lors d'une demande de financement pour un projet comportant une composante technologique en Abitibi-Témiscamingue, chacun des répondants avait à identifier, au cours du processus d'entrevue, quelles sont les étapes qui sont présentes dans son processus d'autorisation. Le répondant devait donc hiérarchiser une trentaine d'indicateurs. Chacun d'eux est inscrit individuellement sur un support cartonné de taille identique. Les réponses, c'est-à-dire les variables et les positions relatives, sont saisies in situ dans une section dédiée sur le document d'enquête par le chercheur principal. Ultérieurement, les réponses sont colligées et traitées statistiquement à l'aide d'un tableur et sous le logiciel SPSS.

4.10 Utilisation d'experts

Les experts, au nombre total de cinq (5), ont été utilisés à quatre occasions. En premier, avant la revue de la littérature, afin de guider les recherches. En second, afin d'ajuster le processus complet de recherche et valider le cadre d'appui a priori. Dans un troisième temps, afin de valider les résultats

intérimaires suite à la collecte des données. Finalement, au moment de valider le cadre d'appui final avec les répondants et ces derniers. Ces derniers occupent ou ont occupé des postes de gestionnaires seniors, soit dans le domaine bancaire, soit pour une entreprise technologique majeure. Ils sont tous impliqués professionnellement au financement de projets technologiques depuis plus de vingt ans.

4.11 La population étudiée et taille de l'échantillon

L'échantillon prévu à cette étude est de treize entreprises : Cinq au niveau des banques et des quasi-banques ; trois entreprises représentant les services d'appui et de développement des technologies. Finalement, cinq organismes de développement régional complètent l'échantillon. Compte tenu de leur mission, leurs produits financiers et du mode de remboursement des investissements, les organismes ont été regroupés afin de représenter les partenaires qui interviennent à un moment ou un autre du cycle de vie de projets en A.-T..

Tableau 4.2 Liste des répondants regroupés selon leur mission

Classe bancaire et quasi bancaire n = 5	Classe service d'appui technologique n = 3	Classe organismes de développement n = 5
Banque Nationale	CADD	CLD
BDC	Canmet	CRE
Desjardins Capital Risque	CNRC-PARI	DEC
Fonds Solidarité		MDEIR
Investissements Québec		SADC

Chacune des entreprises est distincte de l'autre. Le répondant ciblé pour chacune des entreprises est le gestionnaire principal qui évalue les demandes de financement. Un échantillon de convenance a donc été constitué avec 13 organismes régionaux (deux ont demandé à participer). Les entrevues principales auprès des analystes financiers sont constituées de : dix hommes ayant 7,4 ans d'expérience chez l'employeur et trois femmes avec 3,7 années d'expérience. Les répondants ont en moyenne une expérience totale de travail

de 13 années. La quasi-majorité d'entre eux sont au minimum détenteurs d'un baccalauréat. Les organismes sont en région témiscabitiennne depuis 13 années en moyenne. Aucune analyse n'a été produite sur une classe individuelle, l'échantillon apparaissant insuffisant même à un traitement qualitatif.

4.12 Collecte, triangulation et traitement des données

La recherche complète sur le terrain se divise en cinq occasions durant lesquelles les données ont été colligées physiquement et numérisées. Il s'agit :

1. Des entrevues auprès de cinq experts du domaine financier ou quasi-bancaire et d'un gestionnaire-utilisateur senior afin de valider le premier tableau sommaire et le premier cadre d'appui qui avait été assemblé à partir des auteurs ;

2. Sept pré-tests complets ont été conduits afin d'ajuster le questionnaire ; trois en régions et quatre à l'extérieur afin de ne pas «contaminer» l'échantillon ;

3. Chacun des répondants a reçu une mise en situation du propos de la recherche et a signé un formulaire de consentement en respect du comité d'éthique de l'UQAT. L'administration du questionnaire d'enquête a débuté le dix-sept (17) février 2006 pour se terminer le neuf (9) mars suivant ;

4. Lors de la quatrième étape, quatre exécutifs, du niveau hiérarchique supérieur aux répondants (2 sur 4 provenaient de la même organisation qu'un répondant), ont validé et apporté des précisions sur l'ensemble des réponses de nos treize répondants ;

5. Finalement, les treize répondants (sauf un) et quatre experts ont été contactés au téléphone, suite à l'envoi des résultats, afin de valider la synthèse et le cadre d'appui final. Parallèlement, le chercheur a reçu un certain accès à des documents internes et spécifiques aux organismes des répondants ainsi qu'à leurs sites Web. Il a donc été possible d'associer certaines des pièces de leurs documents internes au processus et aux variables citées par le répondant.

4.13 Résumé du quatrième chapitre

Faisant suite à l'état de la connaissance, il a été conclu que cette étude utilisera un cadre méthodologique du type exploratoire et descriptif et que la structure de la preuve sera opérée au travers le constructivisme. La perspective méthodologique fait donc référence à des variables qualitatives dont la présence sera mise en relation sous la forme d'un cadre d'appui. Conséquemment, cette recherche utilise le constructivisme afin d'identifier les variables qualitatives les plus significatives lors d'une demande de financement d'un projet comportant une composante technologique en A.-T.. Un cadre d'appui a servi tout au long du processus à cadrer le regard du chercheur principal. Les nombreux moments de triangulation ont permis d'explorer des pistes ou des signaux faibles émis par certains répondants. La recherche complète se divise en cinq occasions de validation :

1. Premièrement, des entrevues ont été administrées auprès de cinq experts afin d'enligner le tableau sommaire et le premier cadre d'appui ;
2. Deuxièmement, sept pré-tests complets ont été conduits afin d'ajuster le questionnaire ;
3. Lors de la partie centrale de la recherche, treize répondants d'autant d'organisations de la région témiscabitiébienne ont participé ;
4. Quatrièmement, quatre exécutifs ont validé et apporté des précisions sur l'ensemble des réponses de nos répondants ;
5. Finalement, douze répondants et quatre experts ont été contactés au téléphone, suite à l'envoi des résultats, afin de valider encore une fois les réponses de l'ensemble des répondants et du cadre d'appui final.

Tout au long du processus, le chercheur principal a reçu un certain accès à des documents internes et spécifiques aux organismes des répondants, aux sites Web et aux pièces de littératures associées au processus de financement, ajoutant ainsi autant de moments de triangulation aux commentaires des experts et aux réponses de notre échantillon. Pour les besoins de l'analyse, deux logiciels ont été mis à contribution soit NVivo et SPSS.

CHAPITRE V

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

5.1 Structure du chapitre cinq

Le chapitre cinq de ce mémoire consiste à présenter et à interpréter les résultats. Dans un premier temps, la présentation et l'analyse porteront sur chacune des questions adressées aux répondants qui furent traitées. Dans un deuxième temps, on présentera les fréquences associées aux trente indicateurs et à l'adéquation avec les étapes du processus interne de sélection pour l'ensemble des répondants. Dans un troisième temps, on présentera chacun des mots les plus fédérateurs accompagnés des précisions émises par les répondants. Dans un quatrième temps, le cadre d'appui final sera présenté avec certaines remarques sur les critères informels. Pour clore ce chapitre, on propose d'explorer certains commentaires non sollicités émis par les répondants sur la dynamique entre les partenaires.

5.2 Analyse des questions traitées

Rappelons que les treize (13) entrevues ont été enregistrées, l'analyse subséquente prend en compte le verbatim intégral. La première codification a été effectuée avec les mots fédérateurs, en regard de ce qui a été énuméré le plus souvent à titre de réponse à une question par les répondants. Il s'agit d'analyse de contenu. Ces mêmes mots fédérateurs sont donc issus des réponses de l'ensemble des répondants. Finalement, une codification sélective de certains mots fédérateurs ont permis de mieux repérer certains contextes communs à plus d'une question. Notons qu'une exploration des mots fédérateurs a aussi été entreprise avec nos trente (30) indicateurs et cela au travers de tous les fichiers et pour toutes les questions présentées aux répondants. Encore une fois, le premier niveau de «codification» des réponses des participants, pour chacun des «nœuds», a été effectué en fonction :

- Des objectifs de recherche spécifique à la question ;

- Du champ de recherche spécifique au groupe de questions ;
- De ce qui constituait «la nature de la réponse, la trame» ;
- Des réponses qui divergeaient de la moyenne.

Quant au second niveau de «codification» des réponses des participants, il a été fait en fonction du cadre d'appui. Cette analyse du contenu des «nœuds» a été effectuée en fonction de :

- Dégager ou non un consensus ;
- Dégager d'autres perspectives significatives (pour l'analyse ultérieure) ;
- Ajouter les réflexions avec l'appui des notes de recherches (pour l'analyse ultérieure) ;
- Relier ou non, l'ensemble des nœuds au cadre d'appui afin de bonifier la version finale de ce

dernier.

Les questions seront présentées dans l'ordre de leur administration aux répondants. Chacune des questions est identifiée séparément par un Q-X. Les citations sont tirées directement du verbatim. Elles représentent, le plus souvent, bien plus qu'une opinion isolée.

Q1- Dans une perspective générale, quels sont les impacts ou retombées escomptés quant à vos programmes ou interventions auprès de vos clientèles ?

Les réponses types (citations) ont été regroupées en fonction de la mission de l'organisme. Rappelons que les produits financiers offerts sont quelque peu différents d'un organisme à l'autre (cycle de vie et nature du projet). De plus, le mode de remboursement des prêts et les taux exigés peuvent différer.

Tableau 5.1 Sommaire des réponses à la Q-1 selon la mission de l'organisme

Bancaire et quasi bancaire	Service proche ingénierie	Organismes de développement
<p>«On est une entreprise capitaliste, on offre des services qu'on veut rentabiliser et notre clientèle a besoin de ces services-là, à un prix raisonnable. Dans une perspective de faire des affaires rentables de part et d'autres. Le ratio le financier c'est imputable.»</p> <p>« Un rôle de levier et de prendre un risque que les gens ne veulent pas prendre seuls dans le financement traditionnel.»</p>	<p>«L'objectif principal c'est l'accroissement de la capacité technologique de l'entreprise et la finalité c'est d'avoir des retombées financières et des retombées techniques sur l'entreprise. On veut que ce soit les entreprises qui soient davantage positionnées sur les marchés d'exportation, puis qu'elles deviennent plus compétitives, sur une base nationale et internationale. »</p>	<p>«L'objectif de l'organisation c'est d'avoir un certain levier financier que si notre intervention n'était pas là les projets ne pourraient pas voir le jour. Donc, c'est sûr que l'objectif derrière c'est la création d'emplois et la génération de richesses à long terme. »</p>

On constate à l'analyse des réponses que les missions sont différentes. On passe du développement régional à la notion de service financier et d'une juste (offre et la demande) rétribution. Il est donc juste de prendre en compte dans l'analyse, que la perception du risque n'aura pas les mêmes impacts sur les demandes de financement.

Q2- Quels sont les critères formels de sélection des dossiers auxquels doit satisfaire un projet afin de se faire financer ou d'accéder au partage des coûts ?

Les réponses en ce début de sondage ont été plus succinctes bien plus qu'en milieu et en fin de sondage. Les répondants y mentionnaient donc que les premiers indicateurs évoqués (« top of mind »). Le consensus qui se dégage est représenté par la citation suivante : «On exige des états financiers, on regarde certains ratios financiers, le produit, le marché, l'historique de rentabilité de l'entreprise, surtout l'individu, sa capacité de réinvestir, sa capacité de gestion et finalement nous nous devons d'évaluer les risques.»

Q3- Plus précisément, y aurait-il des critères informels qui influencent votre décision de les financer ?

Presque tous les répondants (84% (11/13)) mentionnent la grande importance dans leur processus des éléments reliés à la vérification diligente afin de contribuer à leur processus de décision. Bien que le terme de vérification diligente soit d'usage connu, certains mentionnent exiger une vérification beaucoup plus formelle que d'autres des promoteurs et de leurs projets. La majorité parle surtout d'enquête verbale sur la réputation. Quelques-uns, du groupe des banques et quasi-banques vont plus loin au niveau de l'enquête. Ils indiquent utiliser le bureau de crédit et l'examen du plumitif. On a mentionné des vérifications sur : les capacités démontrées de l'entrepreneur à mener à bien un projet, sa réputation de gestionnaire, l'expérience du métier, ses antécédents professionnels, ses réussites, sa personnalité, ses interactions sociales.

Selon les répondants, l'informel est dans la plupart des cas relié à des rumeurs et les sources de ces dernières semblent très variées. Ils signalent comme sources principales : le réseau d'affaires immédiat au promoteur, les membres du comité d'investissement externe ou tout simplement des contacts «bien informés» qui l'auraient côtoyé ou qui disent savoir *«ce qu'une autre personne bien crédible.., en pense»*. Finalement, certains «informateurs universels» soutiennent une opinion sur n'importe qui. La crédibilité qui se transfère au travers les différentes références des promoteurs a du poids, de l'influence sur les analystes. Mais parfois les «racontars» obligent dans les pires cas à des vérifications qui retarderaient les processus. Deux répondants ont mentionné que s'ils ne s'entendaient pas au niveau du relationnel, ils passaient tout simplement le dossier à un collègue. Un répondant a souligné une forte propension à limiter l'utilisation des impressions, s'appuyant plus sur des faits mesurables.

Tout se résume-t-il au niveau de la confiance que ces derniers ont dans l'entrepreneur ? L'un des répondants nous rappelle que *«l'informel ça nous donne «un feeling» pour l'investissement qu'on s'apprête à recommander.»*

Q4- Au-delà des caractéristiques techniques du projet, quelle importance accordez-vous aux critères informels ?

Selon nos répondants., «*OUI, les critères informels influencent*». Ils sont d'une grande importance pour 77% (10/13) des répondants. Ces derniers ont mentionné une importance variant entre 60% et 80% du poids de la décision qui est directement influencée par les critères informels. «Pas de bons promoteurs, tout simplement pas de projet à financer ! ».

Mais voilà l'analyse diligente sert surtout à cerner s'il y a un problème, un risque sur le style ou les valeurs perceptuelles du gestionnaire. «Mais c'est d'abord une question d'individu qui est assis dans la chaise. Celui qui doit prendre la décision. Un autre individu pourrait réagir autrement aussi. Ça c'est bien clair. C'est pareil, je pense, pour tous les partenaires financiers, ça dépend qui est dans la chaise. Ça c'est bien clair.»

Les comités d'investissements ont une part très active dans la gestion des critères informels. Cela a été mentionné comme encore plus ancré dans la culture et utilisé systématiquement chez les organismes de développement. De fait, les analystes prennent une tangente quant à leurs recommandations en regard de leurs propres valeurs, de leur importance relative dans l'organisation et des jeux hiérarchiques du comité d'investissement. Ils mettent systématiquement sur l'échiquier l'expérience et la maturité des gestionnaires des projets sous la loupe. Un répondant décrit ainsi une séance typique d'un comité d'investissement « ... *des fois des projets qui étaient «couci-couça», mais on savait que la personne qui était là pour démarrer le projet avait une très bonne expertise, avait une bonne réputation. On savait que c'était un gagnant qui travaillerait fort pour monter le dossier. Fait qu'à ce moment là, ça a penché dans la balance*».

Trois répondants ont un sentiment plus mitigé sur l'utilisation et l'importance des critères informels. Par exemple, une certaine ambivalence est exprimée selon ce dernier : «*Il faut que tu jases avec beaucoup d'autres gens pour vraiment te faire une bonne «tête», une bonne opinion sur quelqu'un. Et puis là, si tu en parles avec d'autres, avec des gens avec lesquels tu vas investir, quant à leur possible direction, eh bien ! Cela va au delà de ça. Cela vaut aussi avec les gens avec lesquels ces gens là travaillent. Donc, tous ces*

éléments «d'informels» là que tu vas chercher à gauche et à droite, nous on y accorde quand même une bonne importance.»

Q5- Quelle est la latitude dont vous disposez pour recourir à d'autres critères que les critères formels inscrits dans le processus officiel de votre organisation ?

Un analyste est imputable de ses recommandations, *«il doit professionnellement vivre avec...»*. Les répondants maintiennent qu'ils ont une très grande latitude par rapport au type de produit ou de projet qu'ils vont supporter. *«On a toute la latitude quant au niveau de l'évaluation des projets et la rédaction de nos recommandations qui seront faites au signataire officiel du projet. On a toute la latitude d'utiliser d'autres critères ou de mentionner des éléments en faveur ou en défaveur de notre recommandation»*.

Cinq répondants ont mentionné que leur latitude de décision est surtout fonction de la qualité du dossier qu'ils ont entre les mains. Ce répondant résume bien les propos du groupe à ce propos : *«Quand que je monte un dossier, je finis tout le temps par me dire : «je recommande ou je recommande pas». Je recommande pourquoi ? Des éléments qui sortent en dehors des critères formels qui sont plus difficilement présentables on tombe dans les éléments promoteurs. Là-dedans c'est sûr qu'on a une grande latitude dans le sens que, comme je disais tout à l'heure, on est à peu près le seul contact avec l'individu. Pour que je sois convaincu de la rentabilité, je vais réussir à démontrer, en élaborant je dis tout le temps : «je vais ajouter deux bornes de plus mais je vais me rendre à ce qu'ils veulent comme certitude sur tel axe ou sur tel axe technique. Je vais réussir à vendre le projet. Je pense que oui, là-dessus, sur le terrain on a beaucoup de latitude, pour comprendre hors structure, hors processus et réussir à sticker les bonnes cases officielles à ce qu'on observe»*.

Q6- Le processus d'analyse d'un projet peut-il dépendre de l'apport d'intervenants externes à votre organisation ? Et la seconde question sur le même sujet

Q8- Quelle importance accordez-vous aux évaluations externes ?

Les deux questions ont été regroupées afin de statuer sur l'utilisation d'avis d'experts en regard de leur champ d'expertise. Toutes les personnes consultées utilisent des experts externes en regard de leur perception des risques.

Généralement ils désirent se rassurer sur la valeur d'un marché, l'adéquation du produit ou du service avec la demande pour ces derniers ou la valeur d'une innovation et d'une amélioration technologique. Il n'est pas rare de les voir partager un avis technologique avec d'autres investisseurs. La majorité des avis sont émis de l'un des membres du groupe constitué des organismes proches de l'ingénierie soit : CANMET, CADT, CNRC et des avis sectoriels qui sont émis à demande par des experts d'une industrie spécifique, par exemple chez le MDEIE¹¹. Les banques et les quasi-banques ont quant à elles des experts sectoriels à l'interne, mais qui partagent très rarement leurs évaluations à l'externe. C'est une équipe centrale qui est spécialisée : en technologie, en forêt, en mine, en agroalimentaire, en aéronautique, en biotechnologie ou en systèmes d'information. *«L'élément important dans l'innovation technologique, c'est qu'on ne veut pas prendre plus de risques que les actionnaires en prennent.»*

Néanmoins, l'évaluation externe peut parfois être biaisée. *«Parfois par l'évaluateur externe, tu peux voir la jalousie du fait qu'il va biaiser son analyse. L'évaluateur externe a des intérêts ailleurs, qui fait que ça va biaiser son analyse. On observe cela dans la relative absence de données appuyées ou scientifiques lorsqu'ils livrent leurs avis.»* Bien que la décision ultime revient toujours au gérant de projet et cela suite aux recommandations de l'analyste, deux répondants ont soulevé que ce n'est pas «quelqu'un d'externe qui va prendre la décision d'y aller ou de ne pas y aller». La majorité mentionnent que : «C'est d'une importance très élevée, dans les projets surtout où on se sent plus incompetents. Bien que, règle générale, quand on les demande, règle générale on se colle pas mal à la recommandation.»

¹¹ Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec.

Q7- Y a-t-il des validations qui se font sur la réputation d'affaires ou la réputation personnelle des demandeurs ?

Le processus administratif initial qui vise à «monter» le dossier exige un certains nombre de documents afin de bien situer le projet et les acteurs. Les répondants indiquent que le processus d'assemblage des informations influence directement la perception des zones à risques et les actions subséquentes. Les répondants mentionnent exiger : *« le curriculum vitae est important, afin d'y voir c'est quoi la feuille de route, on demande aussi un bilan personnel. Cela donne déjà une photo de l'individu. Donc, c'est clair que quelqu'un qui a une bonne feuille de route va améliorer son «scoring» plus qu'un autre. Puis on regarde si la perception des tiers est fondée ou pas. Nous allons donc pondérer sur une grille, encore là c'est intangible, mais nous allons pondérer la qualité de l'entrepreneur et la qualité du projet, et l'adéquation entre les deux. »*

Dans notre échantillon, onze des treize (11/13) de nos répondants vérifient la «réputation» grâce à un quelconque processus plus ou moins formalisé (vérification diligente). On indique s'intéresser plus au mode de fonctionnement de l'entrepreneur que des rumeurs sur ses comportements ou de ses actions passées. L'influence de cette vérification semble tenir plus au fait de : *«va pas décider si oui ou non on va investir, l'influence va généralement décider oui, mais un OUI du comment, donc de la prime pour le projet»*. Il y aurait donc une différence entre les rumeurs (social) entourant un individu et son fonctionnement professionnel (affaires).

Seul deux répondants sont réticents à utiliser cette forme d'évaluation, la trouvant trop floue et peu sérieuse au dire de certains. De l'autre côté du spectre, certains vont assurer une vérification visant à générer un bilan social complet afin d'infléchir ou non leur processus interne de décision. Pour les deux derniers cas, on n'a pas eu accès aux documents types afin de constater de visu. Finalement on reprend ce commentaire d'un répondant sur ce point bien précis : *« Mais de dire qu'on accepterait ou qu'on refuserait un projet sur cette base-là, essentiellement, je te dirais que «NON !»*

Q9- Dans le cadre de votre processus de sélection des dossiers, c'est-à-dire du moment de la première rencontre jusqu'à l'émission d'une offre de financement, pourriez-vous nommer les principales étapes ?

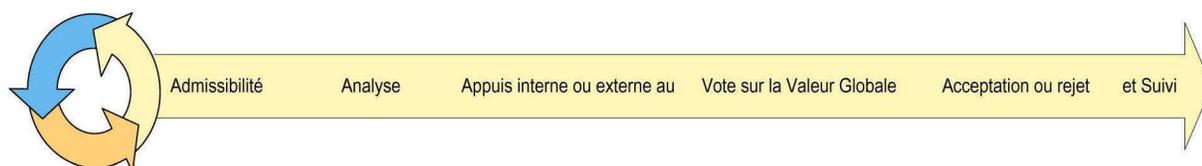
Afin de produire une analyse, conséquente, on a assemblé toutes les réponses mentionnées par les répondants. On notera que les répondants ont présenté soit des critères ou des étapes. Lors de l'analyse, on a retenu que les étapes et décidé d'y associer ultérieurement les critères. Évidemment, les critères présentés à cette question seront mis en relation avec les autres questions qui font référence aux critères et aux étapes.

Tableau 5.2 Sommaire des réponses à la Q-9

Besoins et Fit humain	Dépôt documents	Évaluation information	Analyse interne et externe	Offre	Signature et suivis
Info documentées, visite Cie	Un Go du comité interne	Négociation	Offre conditionnelle	Vérification diligente	Offre finale
Réception	Analyse	Vérification des data	Comité interne	Comité aviseur	Présentation au CA
Entrevue et documents	Analyse	Lettre d'intention	Négociation des conditions	Finale à l'externe	Go à la négociation sur les taux
Concurrence	Historique relationnel affaires	Vérification des HO	Match ou non à nos critères		
Analyse opportunité technologique	Dépôt documents	Groupe d'analyse	Décision	Suivi & adéquation	
Analyse des besoins	Évaluation des besoins en équipe	Rejet ou non	Offre de service		
Critères programme	Analyse	Challenge des Hypothèses	Évaluer les caractéristiques avantages et bénéfices évoqués	Revalider	Structure finale de financement
Idée d'affaires	Validité marché	Scénarios financiers	Avis externe		
Dépôt des Hypothèse d'affaires	Recherche chez les pairs d'info	Technique sur les ratios			
Plan d'affaires et documents	Recherches chez les banquiers	Lettre intention	Itératif, analyse profondeur	Lettre offre	
Analyse des besoins	Évaluation des besoins en équipe	Rejet ou non	Offre de service		
Plan d'affaires	Attacher l'expertise	Évalue le marché	Décision		

Finalement, la figure 5.1 représente les principales étapes mentionnées par les répondants.

Figure 5.1 Les étapes types du processus de décision chez le prêteur



Q-12- Maintenant, pourriez-vous m'indiquer à partir de cette liste les critères qui font parti des différents formulaires associés à votre processus de sélection ?

Au-delà de la trentaine de critères présentés aux répondants, ces derniers ont indiqué travailler avec quelques autres. Les dix-huit critères suivants font partie des documents «officiels» chez certains de nos répondants. Ils sont présentés pour chacun des groupes de répondants. Le groupe un (1) représente les banques et les quasi-banques, le groupe deux (2) les services d'appui technologique et finalement le groupe trois (3) les organismes de développement. On notera le plus grand nombre de critères de nature formelle pour le groupe bancaire. Seulement sept répondants ont mentionné des critères supplémentaires. Finalement, les répondants ont mentionné que lesdits critères ne constituaient pas un critère dominant sur la liste soumise.

Tableau 5.3 Sommaire des réponses à la Q-12

Indiqué par le groupe	Critères présents parmi les documents officiels Tels que mentionnés par sept (7) de nos treize (13) répondants	
1	Évaluation de la convention avec les syndiqués	Formel (quantitatif ou observable)
1	Degré de dépendance des fournisseurs et des clients	Formel (quantitatif ou observable)
1	Enquête complète des principaux : punitive, crédit, réputation, emplois.	Formel (quantitatif ou observable)
1	Estimation de la valeur des intangibles	Formel (quantitatif ou observable)
1	Établir la valeur des garanties aux prêts	Formel (quantitatif ou observable)
1	Historique du transactionnel bancaire	Formel (quantitatif ou observable)
1	Performance des unités de production	Formel (quantitatif ou observable)
1	Porter un jugement pour le bilan social	Informel (perceptuel-émotionnel)
1	Création de valeur pour l'entreprise et retombées commerciales sur le portefeuille de la Cie	Informel (perceptuel-émotionnel)
1	Liste des risques à réduire et qualification aux règles environnementales	Informel (perceptuel-émotionnel)
2	Accroissement de la capacité technique	Formel (quantitatif ou observable)
3	Création d'emplois	Formel (quantitatif ou observable)
3	Démonstration tangible du produit ou du service	Formel (quantitatif ou observable)
1 et 3	Validation des ententes de services	Formel (quantitatif ou observable)
1 et 3	Présence des outils de gestion du type ISO	Formel (quantitatif ou observable)
1 et 3	Validation des ventes	Formel (quantitatif ou observable)
3	Impact sur le développement régional	Informel (perceptuel-émotionnel)
3	Validation de l'équipe de vente	Informel (perceptuel-émotionnel)

Q13- D'après vous, à quelle étape votre décision peut basculer positivement ou non pour un projet ?

Les répondants de l'échantillon ont signifié trois tendances. La première tendance, trois répondants sur treize (3/13), est fixée au moment du contact initial. *«Moi c'est au contact. Quand le client me parle de son projet. Il faut qu'il me le vende. Si je l'achète je vais être capable de le faire progresser. S'il ne réussit pas à me le vendre, il est embourbé.»* La seconde, trois répondants sur treize 3/13 rapportent que cette décision est prise à tout moment au cours du processus d'évaluation. *«C'est le lien de confiance. Si ça ce n'est pas acquis à un moment ou à un autre, ça bascule d'un bord ou de l'autre c'est sûr.»* *«Honnêtement, à toutes les étapes. Rire..»* Cette attitude ressemble étrangement à la première. La seule différence étant que les premiers se positionnent immédiatement lors de la première rencontre, les seconds étant naturellement plus patients ou tout simplement que leur organisation désire offrir plus de temps afin d'impressionner positivement l'analyste, ou tout simplement pour rester poli. La troisième tendance, la plus importante, sept sur treize répondants (7/13) indiquent qu'ils doivent être en mesure de se faire une photo sommaire du projet avant de le conduire à travers le processus formel du prêteur. C'est lorsqu'ils ont l'impression d'avoir acquis suffisamment d'informations qu'ils vont dire s'ils peuvent intervenir dans le financement du projet. Parfois, selon les personnes interrogées, il y a certains des éléments majeurs qui ne peuvent être démontrés ou des risques qui ne peuvent être mitigés (réduits) par l'entrepreneur et c'est à ce moment que le projet avorte dans la plupart des cas discutés. Cette habitude a été rapportée par tous les répondants du groupe 1 (banques et quasi-banques). La seule différence résidait dans la vitesse à laquelle ils prétendaient se positionner sur le dossier lors de leur analyse.

Q15- Êtes-vous présent(e) lors de la séance du comité d'investissement ?

Dix sur treize (10/13) des analystes (77%) sont présents lors de la séance du comité d'investissements. Ces derniers décrivent ainsi le rôle du comité : *«Je suis chargé de projet, chef de projet si on veut. C'est moi qui dirige la réunion, c'est moi qui fait les propositions, je fais l'introduction du projet, de l'entreprise et du promoteur comme tel et son projet et l'historique. Comment ça se situe dans le plan de développement de l'entreprise.»* Deux répondants ont commenté ainsi le rôle de leur comité d'investissement, bien qu'aucune

question ne leur ait été adressée sur le sujet. *« Dans le fond ce n'est que pour la bonifier (notre analyse) ou (nous) allumer sur des éléments de risque reliés à l'individu... Ben les autres sont là pour aider, dans le fond c'est un travail d'équipe. »*

Quant aux trois autres répondants qui ne sont pas présents lors du comité d'investissement, un seul n'a rapporté aucune interaction directe avec le comité. Pour ce dernier répondant, tout «semble» être filtré à travers l'intermédiaire de son chef hiérarchique. Dans le cas des deux autres, il s'agit plutôt d'une problématique reliée à l'éloignement géographique. Dans ce dernier cas, les comités sont de nature virtuelle et les décisions s'appuient principalement sur les données techniques et des ratios financiers formels. Ils ont mentionné : *«On n'est pas toujours présent, c'est successif (le processus). Des fois c'est circulaire. (Les interactions dans le processus)»*

Q16- Lors de cette séance qui vise à supporter votre recommandation auprès du comité d'investissement principal, quel est le critère formel incontournable ?

Cinq répondants sur treize ont mentionné que le comité travaille et s'appuie exclusivement à partir de sa mission. Onze autres ont systématiquement donné les mêmes réponses qu'en Q2 soit : *«On exige des ratios financiers, un produit qui marquera un marché ciblé, de la rentabilité, surtout l'individu et sa capacité de réinvestir, sa capacité de gestion et finalement la réduction des risques»*. Dit tout simplement : *«Il faut que ça rencontre les priorités de Notre Organisation. Le formel, ça c'est le formel. Est-ce que le projet a une valeur globale, une valeur ajoutée dans la société ? Est-ce qu'il y a une rentabilité pour nous rembourser ? C'est tout cela qui est relié à la crédibilité d'un projet »*.

Q17- Y a-t-il un critère informel incontournable ?

Dans un projet d'affaires, il y a une variable incontournable et essentielle qui nous a été confirmée par les répondants, soit la confiance. La confiance commune dans la vision du projet et dans les indicateurs qui

le rendra viable est essentielle. Mais la confiance, c'est surtout une confiance en celui qui porte le projet. À partir des réponses de nos treize (13) répondants, vingt deux (22) phrases ont été identifiées. Elles adressent toutes le thème de «l'importance de la qualité de l'entrepreneur.» C'est au moins 50% plus de volume que pour les autres réponses à nos questions ouvertes, ce serait donc une variable importante. Les répondants ont mentionné qu'un entrepreneur doit communiquer une image «forte» : «Y a des choses, exemple, qui ne transcendent pas d'un plan d'affaires, mais que le promoteur va réussir à te transmettre par sa passion. Tu sais, si le promoteur essaie de me vendre un projet par un beau plan d'affaires, mais qui est pas capable d'en parler, qui est pas capable de me le faire comprendre, je vais décrocher, c'est certain. Et l'inverse est aussi vrai.»

Quatorze (14) commentaires ont porté sur le fait qu'un entrepreneur doit être crédible. Pour cela sa réputation doit permettre de générer des sentiments positifs à l'égard de ce dernier. Sa rhétorique doit, en plus d'être crédible, être accompagnée de prévisions qui se doivent aussi d'être crédibles. Afin d'appuyer son opinion, l'analyste va chercher dans la réputation de l'entrepreneur un appui à son sentiment de confiance. Devant le comité de financement, c'est l'analyste qui est ainsi jugé : «...à un certain moment votre patron vous a dit *«tu y fais-tu confiance à ce gars là ou à cette fille là?»* « *Tu mettrais-tu ta tête sa bûche que ça va marcher ?*»

Le territoire de l'A.-T. est un amalgame de petites collectivités et de quatre plus grandes communautés. De gens d'affaires, toutes industries confondues. Les gens d'affaires qui désirent être publiquement reconnus optent souvent de prendre part aux comités de financement et de siéger sur les conseils d'administration. De cette façon, ils ont un regard sur ce qui se passe sur leur territoire. « *Donc on profite du réseau qu'on a autour de notre table qui est notre conseil d'administration. Donc ces gens-là peuvent nous allumer sur certains éléments d'information à valider, sur la réputation de l'entrepreneur.*»

Toutefois, trois répondants ont soulevé l'aspect de la grande proximité des «joueurs» ainsi : *«On fait des choix, des comités décisionnels locaux, des fois on couche trop ensemble, on vient trop proche.»* Sept répondants ont mentionné que l'opinion informelle est un sujet sensible. Tellement, que ce n'est pas écrit dans les procès verbaux. Si ce n'est pas mesuré sur une échelle scientifique ou généralement accepté du milieu des affaires *«on en fait abstraction dans les documents officiels et les procès verbaux »*. On nous a dit craindre les poursuites à cause de possibles iniquités, des conflits d'intérêt ou pire des conséquences du refus en domino par les autres capitaux. *«On essaie justement d'être, d'être corrects avec tout le monde, de s'en tenir à des critères vraiment précis et concis justement pour éviter que, qu'il y ait des privilèges dans certains cas ou qu'il y ait eu non-privilège pour d'autres parce qu'ils étaient connus, parce que bon y connaissaient un administrateur ou parce que bon c'est justement, c'est des choses qu'on essaie d'éviter.»* Notons qu'un seul répondant a mentionné spécifiquement que son comité ne tient pas compte des éléments informels et cela de quelque nature que ce soit.

5.3 Analyse des fréquences pour les indicateurs et des étapes

Rappelons que toutes les questions ont été posées en ayant en arrière plan le cadre d'appui dans sa première version «dite a priori». Soulignons que cette dernière a été développée lors de la revue de la littérature et des entrevues avec des experts. L'analyse des données a permis de générer successivement deux autres cadres. On parle ici d'ajouter des précisions au cadre d'appui précédent et de le rendre le plus fidèle possible à la réalité du terrain. Le second cadre se base sur les réponses dites «qualitatives» aux questions de recherche. Quant au troisième, il a été produit de façon incrémentielle et cela suite à l'analyse des données quantitatives qui sont associées aux questions de hiérarchisation des étapes et des critères qui sont reliées au processus de décision.

Cette section présente les résultats de l'analyse croisée des réponses dites quantitatives aux questions : Q10, Q11, Q14, Q16 et Q17. Le prochain tableau est donc formé de la fréquence combinée pour chacun des

indicateurs. Les fréquences dans la colonne de droite représentent la position relative octroyée par les répondants lors des cinq questions qui demandaient de hiérarchiser la liste de trente indicateurs.

Tableau 5.4 Sommaire des réponses à Q10, Q11, Q14, Q16 et Q17

	Nature	Fréquence/N5 questions
Les ratios financiers ou comptables	Formel (quantitatif ou observable)	31
Confirmer en groupe la <u>Valeur Globale du projet</u>	Informel (perceptuel-émotionnel)	25
Le produit, service résout vraiment problème	Formel (quantitatif ou observable)	22
Leadership	Informel (perceptuel-émotionnel)	21
Objectifs sont crédibles	Formel (quantitatif ou observable)	21
Le Savoir est pertinent au projet	Formel (quantitatif ou observable)	16
Avis d'experts sectoriels	Formel (quantitatif ou observable)	16
Réinvestissement de capitaux possibles,	Formel (quantitatif ou observable)	16
Confiance réciproque	Informel (perceptuel-émotionnel)	15
Véracité des bases du plan d'affaires	Formel (quantitatif ou observable)	15
Vision partagée du projet innovant	Informel (perceptuel-émotionnel)	14
Complémentarité des talents dans l'équipe	Informel (perceptuel-émotionnel)	13
Leur savoir-faire, son Génie	Informel (perceptuel-émotionnel)	12
Réputation du PDG	Informel (perceptuel-émotionnel)	12
Constance dans le discours	Informel (perceptuel-émotionnel)	10
Solidité des arguments	Informel (perceptuel-émotionnel)	10
Bien comprendre les rôles de chacun	Informel (perceptuel-émotionnel)	9
Respect mutuel	Informel (perceptuel-émotionnel)	9
Étendue du réseau d'affaires	Informel (perceptuel-émotionnel)	9
Personnalité de l'entrepreneur principal	Informel (perceptuel-émotionnel)	8
Cohérence dans le discours	Informel (perceptuel-émotionnel)	8
Les différents types de risques sont minimisés	Formel (quantitatif ou observable)	8
Cohésion dans le bâti du plan d'affaires	Formel (quantitatif ou observable)	7
Historique professionnel	Informel (perceptuel-émotionnel)	7
Disponibilité des investissements	Formel (quantitatif ou observable)	6
Les affirmations, les HO et leurs preuves	Formel (quantitatif ou observable)	3
Complémentarité des programmes inter-organismes	Formel (quantitatif ou observable)	3
Les ratios comptables, regroupé avec No 1	Formel (quantitatif ou observable)	0
Facilité relationnelle à faire des affaires ensemble et avec d'autres	Informel (perceptuel-émotionnel)	<u>0</u>
Accepter les comportements d'affaires déviants dans la recette	Informel (perceptuel-émotionnel)	<u>0</u>

À cette étape de la présentation des résultats, les réponses aux questions dites «qualitatives» ont été revues. Fort des fréquences associées aux indicateurs pour les questions dites «quantitatives» l'analyse se porte sur les nuances à apporter au cadre d'appui final. On présentera l'analyse reliée aux fréquences les plus élevées du tableau précédent (5.4).

5.4 Présentation des termes les plus fédérateurs

Afin de générer et de valider la troisième version du cadre d'appui (incrémentiel et bonifié sur les deux premières versions), une nouvelle recherche a été effectuée sous (NVivo) à partir des variables inscrites dans la seconde version du cadre d'appui. À cet effet, on a codé toutes les réponses à partir des quatorze (14) mots-critères-étapes qui occupaient les premiers rangs chez nos répondants et cela, tels qu'exposés aux questions de hiérarchisations soumises à ces derniers lors de l'administration du questionnaire d'enquête. Le but de ce traitement des données est de valider l'importance des mots dans le verbatim pour les quatorze (14) mots-critères-étapes évoqués. La logique voulant que le verbatim de chacun des répondants soutienne la majorité des composantes du cadre d'appui final. Il s'agit donc d'une mesure additionnelle de nature qualitative. On vise à vérifier la cohérence interne de tous les répondants pour les étapes et les critères clefs afin de produire le cadre d'appui final. On a soutiré du verbatim de tous les répondants la phrase qui entourait chacun des quatorze mots-critères-étapes évoqués. qui y étaient mentionnés au verbatim. Par le fait même, chacun des mots du cadre d'appui est donc mis sous enquête.

Afin de mettre en valeur la fréquence des termes fédérateurs, cette dernière sera présentée afin d'établir la valeur relative de ce terme. Une fréquence plus significative pour un mot clef indiquerait donc qu'un terme est plus fédérateur qu'un autre. Quelques citations seront présentées, afin d'apprécier certaines subtilités associées à un mot-clef.

V1- Le plan d'affaires et certaines de ses composantes : les hypothèses et les objectifs.

Sept (7) répondants ont émis une opinion sur ce sujet.

Bien que les investisseurs exigent des états financiers pro formats, ce sont les plans d'affaires qui permettent de ventiler les petits détails de la logique d'affaires du projet. Dès le début du processus, les investisseurs cherchent à documenter les principaux éléments du plan d'affaires, mais sans pour autant les mettre dans une perspective d'ensemble. L'un deux mentionne : « ... *parce qu'on se rend compte qu'à mesure qu'on avance et qu'on connaît les informations, ça a une influence sur la tangente que peut prendre le projet* ». Les répondants mentionnent chercher ce qui leur plaît, ce qui transcende dans un projet. L'entrepreneur doit avant tout réussir à transmettre sa passion pour son projet et les hypothèses le soutenant. Mais somme toute, le discours doit être cohérent avec le plan et vice versa. «*Ça m'est déjà arrivé de voir la passion du promoteur, pi voir l'expertise dans l'entrevue, mais pas dans le plan d'affaire. Lui dire, je pense que t'as besoin d'aide pour le mettre concrètement sur papier. Donner de la crédibilité à ton projet !*»

V2- Avis d'experts sectoriels Cinq (5) répondants qui ont émis une opinion sur ce sujet.

Les répondants mentionnent qu'ils s'adressent à un expert lorsqu'ils se sentent incompetents dans une industrie ou pour un projet technologique innovant. L'opinion d'un expert compte. Elle est généralement respectée. Évidemment si l'expert donne une opinion ! «*C'est d'une importance très élevée, dans les projets surtout où on se sent plus incompetents.*» Mais, l'évaluation externe peut parfois être biaisée ou s'appuyer sur des bases moins factuelles, cela revient alors à l'analyste de mitiger son risque sur des variables qu'il peut contrôler et comprendre.

V3- Le risque. On a relevé neuf (9) répondants qui ont émis une opinion sur ce sujet.

Les propos des répondants associent le risque à deux principaux «thèmes». Les risques reliés au promoteur et à celui qui porte un jugement sur son dossier.

Le premier est mentionné par six répondants et porte sur le promoteur. On s'attarde surtout sur les probables effets que son historique professionnel pourrait avoir sur le projet. Les analystes mentionnent accéder aux informations qu'ils jugent nécessaires en procédant à une analyse diligente. Ils cherchent à cerner, à découvrir s'il y a un problème. Ils cherchent des incohérences dans le discours de ce dernier. Ils

contre-vérifient souvent leur opinion d'origine avec un comité des pairs du domaine financier. De plus, lorsque cela s'avère nécessaire, ils cherchent à combler un manque d'expertise dans un domaine technique qui ne serait pas maîtrisé en s'adressant à un spécialiste. La gestion de l'information est donc importante. On mentionne trois sources principales afin de s'informer. L'Internet, les pairs de l'équipe et finalement, au-delà de ces derniers, les membres des comités d'investissement et leur réseau d'affaires. On mentionne profiter abondamment du réseau qui est relié au conseil d'administration. *«Souvent je passe une heure ou deux à chercher et cela avant même de rencontrer l'individu. Dans le fond ce n'est pas pour chercher des poux, mais plutôt m'allumer sur des éléments de risque reliés à l'individu. On ne voit pas tout sur papier.»*

Deux répondants ont aussi mentionné l'influence de l'historique professionnel de l'analyste sur ses recommandations. On parle ici de biais ou de propension qui induirait une forme de risque pour l'investisseur. *«Les personnes que t'embauchent qui font les analyses, dépendamment de l'individu et de sa feuille de route, il va accrocher sur des éléments. C'est quoi son aversion, dépendamment de l'organisation où il travaille, son aversion au risque, son aversion au développement. Une organisation comme celle dans laquelle je travaille tu vas trouver des profils bancaires et des profils développements, ce qui fait que des fois tu as des chocs de culture, c'est sûr.»*

V4- Réinvestissement de capitaux. Cinq (5) répondants qui ont émis une opinion sur ce sujet.

Les investisseurs mentionnent tout simplement ne pas vouloir prendre plus de risques que l'entrepreneur. Ils soutiennent qu'ils ont historiquement, dans la plupart des cas, *«l'obligation de réinvestir pour sauver le projet, pour sauver leur investissement d'origine»*. Les investisseurs soutiennent que ce qui fait grand défaut *«ce sont des promoteurs qui sont prêts à partager bien plus que la vision de leur entreprise, bien plus que les grandes orientations qui leurs tiennent à cœur. Ce qui fait défaut, c'est avant tout de bien vouloir céder une partie de leur capital-actions.»*

Les analystes soutiennent aussi : «Il faut évaluer la capacité de réinvestir de l'individu en regard de sa capacité de gestion et des risques de marché.» Finalement, ils indiquent que ce sont les différents ratios financiers de l'institution qui, une fois calculés, vont soutenir une position de l'investisseur et une obligation de réinvestissement de la part du promoteur. Mais pour cela, une évaluation est nécessaire, un jugement doit être porté sur le désir profond de l'entrepreneur de mener à terme, avec nous, son projet.

V5- Rhétorique argumentaire. Cinq (5) répondants qui ont émis une opinion sur ce sujet.

Bien que le questionnaire n'a pas adressé directement cet aspect du relationnel, cinq répondants ont bien voulu faire part de leur réalité ainsi : « Dans une perspective générale, ce qu'on recherche c'est d'abord la création et le maintien d'emploi. Les entrepreneurs doivent nous prouver qu'ils ne font pas fausse route.»
« Quand le client me parle de son projet. Il faut qu'il me le vende. Si t'es capable de vendre un bidule, n'importe quel bidule tu peux être rentable, mais même si tu as le plus beau bidule et que tu n'es pas capable d'en vendre un, c'est sûr que tu ne seras pas rentable.»

Pour ce répondant la solidité des arguments est capitale : *«bien moi, je ne veux pas juste que quelqu'un me dise «je suis le meilleur». Je veux qu'il me dise je suis meilleur, et pourquoi ? Je ne veux pas qu'il me dise mon produit est avant-gardiste. Pourquoi ton produit est-il avant-gardiste ? Donc si tu m'affirmes quelque chose, si tu me dis quelque chose, assures-toi que t'es capable de l'accoter.»* Il semble donc que l'aspect de la valeur de l'entrepreneur ou de son projet soit partiellement relié à une argumentation solide. Pour convaincre l'analyste, l'entrepreneur devra vendre son projet. Quant à son argumentaire, il devra être appuyé en démontrant que le projet rejoint la mission de l'organisme prêteur et les meilleures pratiques d'affaires.

V6- Le savoir. Tous les répondants ont émis une opinion sur ce sujet, soit quatorze (14)

Les répondants soutiennent trois natures reliées au savoir : le savoir technique, le savoir-faire et le savoir le dire. Des trois natures, celle qui semble faire l'unanimité est le savoir-faire. Surtout celui qui est relié et pertinent au devenir du projet.

Bien qu'il soit possible d'utiliser des ressources humaines externes d'appoint, il n'en demeure pas moins que le promoteur est au cœur de son projet. Il doit donc détenir un réel savoir-faire. *«C'est quoi qu'on cherche dans la région ? On cherche des bons projets mais surtout de bons promoteurs».*

Mais qu'est-ce qu'un bon entrepreneur selon les répondants ? Les qualités mentionnées par les répondants font références : au savoir-faire, aux capacités de gestion, au travail d'équipe, à la capacité à démontrer le contrôle sur le produit ou le service, l'expérience, l'expertise de l'équipe, la rentabilité probable et finalement qu'ils prouvent qu'ils savent *«dans quoi ils s'embarquent et comment ils vont s'en sortir. C'est-à-dire nous rembourser !»*

V7- La cohérence. Trois (3) répondants qui ont émis une opinion sur ce sujet.

Bien que cette recherche n'ait pas mesuré les déterminants de la cohérence des propos chez les répondants. Notons que trois répondants ont mentionné précisément ce mot. Toutefois, une recherche dans le verbatim des répondants fait ressortir que ces derniers ont fait mention à plus de vingt deux reprises (22) un mot ou une expression synonyme à la notion de cohérence. Les répondants s'intéressent à tous les petits détails qui font que l'argumentaire (rhétorique argumentaire) de l'entrepreneur fait du sens. La cohérence des arguments ou des hypothèses soutenant le plan d'affaires semble donc diminuer la possible dissonance cognitive. En leurs termes, les analystes mentionnent : *«Est-ce que l'entrepreneur ou son argumentaire est constant ? Est-il égal à lui-même ?».* Finalement, il semble qu'être constant, donc cohérent dans l'argumentaire, crédibilise le relationnel d'affaires entre les investisseurs et les demandeurs.

V8- Le leadership. Sept (7) répondants qui ont émis une opinion sur ce sujet.

Les investisseurs ne désirent pas, a priori, diriger le projet. Ce n'est tout simplement pas leur mission ou leur métier. De plus, ces derniers mentionnent souvent leur incompetence pour certaines des industries qu'ils financent. Ils ne sont tout simplement pas les opérateurs des entreprises qu'ils financent. Les analystes soulignent qu'ils désirent *«accompagner»* les entrepreneurs.

Afin de se conforter dans leur évaluation du potentiel de gestionnaire, ils sont donc à la recherche des indicateurs de leadership de la part des entrepreneurs. Le leadership se définit majoritairement chez les répondants comme le pouvoir de faire progresser le projet. Ces derniers soutiennent que : «Le leadership, c'est ce qui va donner l'essence au projet. Si le promoteur a du leadership, il va, il va constamment tirer son projet. Il va en être le porteur.» Les répondants indiquent qu'ils ne rencontrent, dans la plupart des cas, que le président de l'entreprise et parfois certains des membres de son équipe. Ils attribuent donc de l'importance à leur évaluation des capacités du chef de la direction, à sa capacité et à son pouvoir de donner une valeur ajoutée à son entreprise au cours des prochaines années. Pour certains autres répondants, le leadership s'étend aussi à cette capacité à influencer son équipe, son réseau et les marchés. Les entrepreneurs devront donc démontrer une bonne capacité d'anticipation, d'un flair qui se traduit par des manifestations de visions entrepreneuriales qui sont originales et porteuses de profits à long terme. Tel que mentionné précédemment, les répondants valident cette qualité de leadership par des critères informels mesurés de façon qualitative. Finalement, un répondant signale que : *«Le problème, ce n'est pas le processus décisionnel en soi. Analyser un projet est simple, les humains c'est plus difficile. Avons-nous un bon projet, un bon promoteur ? Le problème c'est d'avoir le couple, les deux. C'est ça la principale difficulté.»*

V9- Vision partagée. Dix (10) répondants qui ont émis une opinion sur ce sujet.

Au verbatim pour cette variable, pas moins d'une cinquantaine de questions sont citées en exemples. C'est impressionnant ! Cela suppose que cet indicateur est très important pour les répondants et que ce dernier constitue une étape cruciale lors du processus d'autorisation de l'investissement. Précisons celui qui porte sur un regard approuvateur au devenir de l'entreprise et un second d'un regard plus inquiet si on parle de vision partagée pour un projet innovant.

Les analystes souhaitent avant tout partager la vision de l'entrepreneur. Leur propension semble positive en la matière. Pour ce faire, ils se fixent toutefois des sous indicateurs. Les analystes soutiennent qu'ils doivent comprendre le présent, mais aussi ils désirent partager une projection dans le temps du projet.

C'est cette projection qui doit être la plus proche possible de celle de l'entrepreneur. Quelques exemples de questions sur les sous-indicateurs : «Est-ce qu'on a une entreprise ou un projet d'expansion qui est techniquement viable ? Est-ce qu'on a une entreprise suffisamment solide pour supporter ce projet-là et rendre le projet global à terme ? Ton projet, si tu le réussis, est-ce que vraiment tu vas trouver ta place ? Tu vas être capable de tasser quelqu'un sur le marché ou il faut que tu crées le marché pour ça ?»

Mais là où cela semble plus difficile, c'est dans une vision partagée pour un projet innovant. Les répondants mentionnent que la confiance doit être réciproque. Bien que les analystes désirent bien comprendre et saisir la vision de l'entrepreneur, ils mentionnent que les entrepreneurs s'attendent à se faire encourager au travers les validations des financiers. Les analystes conviennent que leur niveau d'insécurité est tributaire à la complexité technologique des dossiers. Rappelons que les analystes font appel à des experts ou des comités externes, des pairs dans le domaine technique afin de valider la vision entrepreneuriale. Le tout vise à minimiser les risques. Toutefois, la proximité des acteurs régionaux limitent la pluralité des perspectives ; «...parfois on couche trop ensemble, on vient trop proche, la décision est prise trop tôt !»

On cherche aussi parfois à valider l'option même d'un projet innovant. Les répondants questionnent : la documentation présentée par l'entrepreneur ; surtout sa neutralité et ses bases «scientifiques». Quelques raisons «humaines» semblent donc guider l'entrepreneur à se lancer sur une option de projet innovant. Les propos suivants illustrent ce point : *«L'innovation est simplement à la mode du jour, bon là on sait que l'innovation c'est un «buzz Word» donc «moi je devrais innover», ou si c'est plus profond ?»* Est-ce dans la nature du demandeur d'entreprendre des projets d'innovations ? Ou si simplement, il s'est réveillé un bon matin et dit *«bon moi je fais de l'innovation» ce matin-là ?»* Lorsqu'il est sujet d'innovation pure, il faut souvent «précéder» le marché. Bien que les règles d'affaires soient généralement bien connues, les analystes se réfèrent souvent dans leurs questions à valider si l'entrepreneur a bien identifié toutes les possibilités de risques qui seraient reliées à de nouvelles façons de faire, de dire ou d'offrir. Ils mentionnent que trop souvent les entrepreneurs innovants foncent tête baissée sans vraiment prendre le temps de vérifier certains

indicateurs avant d'y aller. Le mur est là devant. *«S'ils prenaient peut-être un peu le temps de regarder, ils verraient le mur, mais ils ne le voient pas parce qu'ils ne veulent pas le voir !»* Finalement six (6) répondants ont fait référence à un lien entre «confirmer la valeur globale du projet en groupe» et la «vision partagée avec l'entrepreneur».

V10- La crédibilité. Douze (12) répondants qui ont émis une opinion sur ce sujet.

L'analyse suggère que la crédibilité fait référence à plus d'un indicateur et d'une définition. Afin de qualifier cette crédibilité, les répondants mentionnent faire enquête sur : la réputation, le mode de fonctionnement en affaires, l'historique de succès du management, la fiabilité et la validité des hypothèses d'affaires présentées.

Sept (7) répondants mentionnent l'usage de données plus informelles, moins tangibles. *«L'informel, ça nous donne dans mon terme «un feeling» pour la personne et pour cet investissement à consentir. On n'en fait pas d'écrits, on n'en fait pas des points précis au procès-verbal. Parce que ça reste. On est une collectivité, donc c'est assez petit. On est proche, trop parfois ! »* Pour ce faire, ils mentionnent faire référence au plan d'affaires. Toutefois, ce sera la passion dégagée par l'entrepreneur qui transcende le plus le jugement de l'analyste. Somme toute, la rhétorique argumentaire doit être supportée par des éléments tangibles et le réseau doit y croire et le mentionner «informellement».

V11- La confiance. Tous les répondants ont émis une opinion sur ce sujet, soit quatorze (14)

Tout simplement : «S'il ne réussit pas à me vendre son projet, il est embourbé.» Les analystes ont à un certain moment l'obligation de porter un jugement auprès de leur responsable hiérarchique. «Votre patron vous dit alors «tu y fais-tu confiance à ce gars là ou à cette fille là?» « Tu mettrais-tu ta tête sur la bûche que ça va marcher ? Non pas pour me «challenger», mais plus pour voir si on irait vraiment de l'avant. Ma façon de voir ça, est-ce que je prêterais mon argent pour ce projet-là ? » Ce vote en est un de confiance. Tel que constaté précédemment, plusieurs sous-indicateurs supportent ce jugement et le sentiment qui le concrétise.

Les étapes qui viennent par la suite, toujours selon nos répondants, seraient du réconfort pour le groupe d'investissement. Les prochaines étapes font donc référence à un processus de travail en groupe et cela afin que l'équipe d'investissement soit elle aussi en confiance avec le demandeur et le projet. À partir de cette étape le travail de l'analyste est de valider. Finalement, les indicateurs servent à soutenir la confiance que l'analyste a octroyée au demandeur et au projet. Le portrait qu'il a bâti avec l'aide du requérant à l'investissement est maintenant prêt à la validation par les tiers de son équipe.

Dans une confirmation obtenue à la fin décembre 2005 auprès de trois conseillers en investissements de CR régionaux, ces derniers ont validé la séquence et l'importance des indicateurs. Ils ont fourni quelques commentaires sur les quatre « éléments incontournables » relevés dans la littérature et corroborés dans cette recherche. Pour ces derniers : « *la confiance est le premier sentiment que nous devons ressentir pour un entrepreneur, sans cela nous ne pouvons aller plus loin dans le processus d'évaluation. Notre perception du risque sera quant à elle en relation avec la qualité et la pertinence des réponses à nos critères. Notre intérêt c'est le profit. Nous avons une grille qui analyse les pro formas et les autres éléments positifs du dossier. Cela mènera à une première élaboration du montage financier type. Avant de me commettre auprès de mon comité, je m'assure de ce que vous appelez la valeur globale du projet et cela en regard de ce qui est à l'étude sur notre table.* ».

V12- Résoudre un problème. Tous les répondants ont émis une opinion sur ce sujet, soit quatorze (14)

Une entreprise qui vise la commercialisation de son produit doit assurer son engin économique au travers les ventes et la recherche du profit. Les répondants mentionnent donc valider le fait que le produit réponde vraiment à un besoin, à un marché qu'on peut cibler et desservir. La solidité des arguments émis par le demandeur est souvent à la source de débats de l'équipe d'investissement. Les questions suivantes représentent bien le propos des répondants sur cette étape : *«La validation de l'opportunité est cruciale. C'est-à-dire est-ce qu'on a vraiment une opportunité d'affaires qui se tient ? Est-ce qu'on a un produit ou un procédé qui a des chances d'être commercialisé ? Bien moi je ne veux pas juste que quelqu'un me dise «je suis le meilleur». Je veux qu'il me dise je suis meilleur, et pourquoi ? Je ne veux pas qu'il me dise mon produit est avant-gardiste. Pourquoi ton produit est-il avant-gardiste ? Pourquoi ton show est le meilleur ? Pourquoi ? Je veux que tu me dises pourquoi. Si tu m'affirmes quelque chose, si tu me dis quelque chose, assures-toi que t'es capable de l'accoter»*. Le produit ou le service doit vraiment résoudre un problème, puisque que l'analyste vient tout juste de confirmer une foule d'indicateurs. Il a confiance au projet et au demandeur. Il devient donc capital à cette étape de prouver au groupe d'investissement que tous les éléments se combinent et se tiennent afin de répondre à des besoins du marché qui ne sont pas actuellement bien desservis ou résolus. En résumé, *«Un bon promoteur au bon endroit, un bon projet au bon moment»*

V13- Leurs propres ratios financiers. Sept (7) répondants qui ont émis une opinion sur ce sujet.

Les commentaires relevés à partir des propos des répondants peuvent se regrouper en deux classes. La première classe est constituée des répondants associés aux banques et quasi-banques, la seconde est formée par les organismes de développement technologique et régional.

Les répondants de la première classe indiquent que le respect des ratios financiers est plutôt strict et cela considérant que les banques sont imputables à des retours sur l'investissement pour leurs actionnaires. Quant à la seconde classe, les répondants soutiennent que tout développement et le maintien des emplois sur un territoire donné passe par une prise de risque supplémentaire. De fait, les répondants des organismes de développement mentionnent une tendance délibérée à prendre un risque d'affaires plus élevé ; conséquemment, à moins de prendre en compte les ratios financiers reliés aux projets. Toutefois, ces derniers ont insisté sur le fait qu'ils sont aussi redevables à la communauté d'affaires et aux élus. Il n'est donc plus envisageable de financer des projets qui seraient perdus dès leur départ.

Les deux classes ont aussi mentionné que la période de négociation sur les taux et les conditions en est une qui permet de compromettre l'entrepreneur sur ses vraies motivations à travailler avec un organisme de financement. En effet, il est important pour ces derniers que l'entrepreneur envisage positivement la relation de conseil provenant du financier. Selon les répondants, il est important de considérer les échanges entre les partenaires en allant bien au-delà d'un acte plus ou moins volontaire de faire des transactions contre rémunération.

V14- La valeur globale du projet. Tous les répondants ont émis une opinion sur ce sujet, soit quatorze (14)

Il s'agit de l'indicateur qui a généré le plus de remarques de la part de nos répondants. De fait, plus du double du volume habituel quant aux paroles provenant de chacun d'eux.

Cet indicateur de la valeur globale se retrouve en toute fin de processus. C'est le moment où le comité d'investissement se réunit afin de valider les travaux des analystes et des gestionnaires qui sont en contact avec les demandeurs. *«Peu importe les processus qu'ils vont utiliser c'est toujours une question de relations entre individus. C'est quoi qu'on cherche dans la région ? On cherche des bons projets puis des bons promoteurs. Le financement ce n'est pas un problème.»* Les comités qui se réunissent doivent donc convenir ou non et ensemble de croire au projet et à leurs promoteurs. Ce vote en est un sur la globalité du projet. Il s'agit d'un constat en équipe. C'est à savoir si le projet va ajouter ou non de la valeur au portefeuille d'investissement de l'organisme prêteur. Mais les analystes mentionnent aussi qu'ils ont toute la latitude d'utiliser d'autres critères ou de mentionner des éléments en faveur ou en défaveur de leur recommandation qui sera faite au signataire officiel du projet. Certains comités font donc usage de grille afin de faciliter leur jugement. De toute façon, l'évaluation est un jugement qualitatif et perceptuel, selon nos répondants. Il est en effet très difficile pour un comité d'investissement de conclure avec rigueur en une vingtaine de minutes.

À quelques reprises, l'utilisation de grilles mieux définies (normées) a été observée. Dans ces cas bien précis, le but recherché est d'être le plus juste possible avec les différents demandeurs. Ainsi, de s'en tenir à des critères vraiment précis et concis permet justement d'éviter qu'il y ait des privilèges pour les uns et non pour les autres.

Les répondants des organismes de développement ont mentionné plus librement que l'évaluation externe est parfois biaisée. *«Des fois par l'évaluateur externe tu peux voir de la jalousie. De fait ça va biaiser son analyse. L'évaluateur externe a souvent des intérêts ailleurs qui font que ça va biaiser son analyse»*. Ce même type de biais est aussi relié aux présidents élus de comités ou aux directeurs généraux nommés qui se fixent des règles qui ont parfois tendance à favoriser leur visibilité à court terme bien plus que la mission de l'organisme.

5.5 Quelques remarques sur le processus, la dynamique entre les partenaires

En toute fin du questionnaire et lors des entrevues subséquentes auprès des répondants et des experts, il a été permis à ces derniers de clarifier leurs propos ou d'explorer des zones qui leur tenaient à cœur. La section suivante fera donc référence aux propos recueillis.

Q18- Finalement, y a-t-il quelque chose que vous jugez important de me transmettre sur lequel nous n'avons pas échangé ?

Dix des treize (10/13) répondants et tous les experts ont livré des opinions et des points de vue. On a dénombré pas moins d'une quarantaine de commentaires, des suggestions, des prises de position. Ils ont été regroupés par thèmes, en sélectionnant sept (7) phrases (au verbatim) les plus représentatives. Quatre (4) thèmes ont été soulevés et intéressent avec enthousiasme nos répondants soit : 1- le rôle et la latitude des prêteurs, 2- la disponibilité des capitaux et la quasi-absence d'entrepreneurs, 3- la faiblesse de l'évaluation des couples produits/marchés, 4- la gestion des innovations. Les propos présentés seront, le cas échéant, repris lors des pistes de recherches.

Sur le rôle et la latitude des prêteurs.

1- «Nous sommes plusieurs organismes qui disposent de plusieurs programmes et il y a des zones dans chacun de nos programmes. Parfois ce sont des documents de cinquante (50), soixante (60) et soixante-dix (70) pages. Il y a quand même une place à l'interprétation du programme. Il y a des choses qui sont très claires, ...mais le restant il y a beaucoup de gris, ...ça c'est de l'interprétation pour l'analyste... en fait elle est capable de justifier sa position et cela compte tenu de la mission...» « ...les organisations en capitaux de risques, peu importe l'organisation, tu as les missions qui sont là de base et ensuite de ça tu as les individus qui sont en place. Dépendamment des individus en place ça a des impacts sur tous les aspects de la décision. Tu changes le PDG. Ce dernier va arriver et il va changer des choses. Tu changes un VP, il va arriver il va changer des façons de faire, des façons d'orienter. Les personnes que t'embauchent qui font les analyses, dépendamment de l'individu et de sa feuille de route il va accrocher sur des éléments. C'est quoi son aversion, dépendamment de l'organisation où il travaille, son aversion au risque ou son aversion au développement. Une organisation comme celle dans laquelle je travaille tu vas trouver des profils bancaires et des profils développements, ce qui fait que des fois tu as des chocs de culture, c'est sûr. Mais ça l'a un

bien parce que quelque part le développeur prendrait peut-être des risques indus et celui qui a un profil banquier prendrait pas assez de risques probablement. Donc ça fait un équilibre en quelque part dans l'organisation qui est important, mais c'est sûr que oui il y a des organisations, mais constituée d'individus aussi, des individus qui sont dans les chaises qui vont faire la différence, plus ou moins jouer le rôle et de quelle façon, bien ou mal» «Ce qui est important là-dedans c'est de créer un réseau de contact entre les entreprises dans lesquelles, qu'ils deviennent contractants, sous-contractants ensembles et qu'ils avancent ensembles. C'est un point important dans notre travail qui n'est pas dans les autorisations d'investissement mais c'est plus dans la valorisation de l'entreprise.»

Sur la présence des capitaux et la quasi-absence d'entrepreneurs.

2- «Les organisations qui financent vont faire, peu importe les processus qu'ils vont utiliser c'est toujours une question de relations d'individus. C'est quoi qu'on cherche dans la région? On cherche des bons projets puis des bons promoteurs. Le financement ce n'est pas un problème.» «Qu'est-ce qui manque c'est des promoteurs qui sont prêts à partager la vision de leur entreprise et de vouloir partager leur orientation et de vouloir céder une partie de leur capital. Je pense que des sous il y en a amplement, c'est plus les projets qui manquent à ce niveau-là.»

Sur la faiblesse de l'évaluation des couples produits/marchés.

3- «Le volet marché est toujours sous-évalué, prend jamais assez d'importance dans nos analyses, c'est comme si on se foutait des ventes, donc de la capacité de remboursement!» «Si t'es capable de vendre un bidule, n'importe quel bidule tu peux être rentable, mais même si tu as le plus beau bidule et que tu n'es pas capable d'en vendre un, c'est sûr que tu ne seras pas rentable.»

Sur la gestion des innovations.

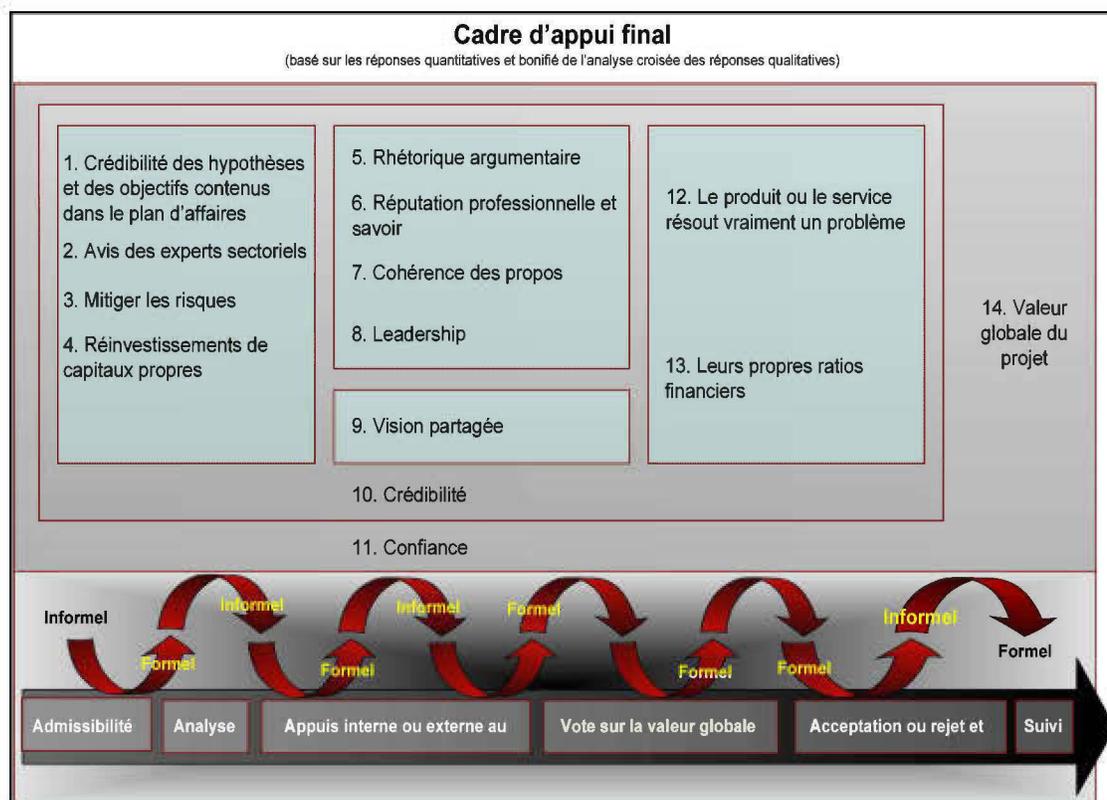
4- «Quand on est en innovation est de nature radicale, il faut que tu bâtisses le marché». Ce qui fait que d'aller faire une étude de marché quand il n'y a pas de marché et, encore-là, il est émergent, c'est très complexe. Mais le client il faut qu'il en soit conscient de cela. Moi je dirais qu'il y a encore une certaine part des innovateurs, c'est un peu du risque pas tout à fait calculé. Ils foncent tête baissée sans vraiment prendre le temps de vérifier certains indicateurs avant d'y aller. Le mur est là devant. S'ils prenaient peut-être un peu le temps de regarder ils verraient le mur, mais ils ne le voient pas parce qu'ils ne veulent pas le voir.»

5.6 Cadre d'appui final

Suite à la conception du cadre d'appui final, il a de nouveau été validé grâce aux commentaires de quatre (4) exécutifs et de tous les répondants (14). Il s'agit d'une autre étape de vérification. Une triangulation des résultats de cette recherche afin de s'assurer de la validité et de la fidélité des résultats. Cette dernière version du cadre d'appui a été jugée par l'ensemble des répondants et des experts comme «une excellente représentation» qui, selon leur expérience professionnelle, résume bien cette recherche et ce qui se passe sur le terrain. Toutefois, ils s'interrogent tous sur le poids relatif des critères informels et formels. Ces derniers, bien qu'en accord avec les conclusions, s'interrogent sur la typologie qui serait associée aux critères informels. Seulement deux (2) répondants sur dix-sept (17) croient que les critères informels ne sont pas si importants et cela, tel que mentionné dans cette recherche.

Le cadre d'appui se comprend mieux en procédant du bas vers le haut et de gauche à droite. Au bas du schéma, on retrouve les étapes. Le degré de formalisme coiffe lesdites étapes. On y constate que les processus se formalisent à divers degrés selon les étapes qui sont incluses dans le processus de décision. Le premier bloc de critères à gauche regroupe les quatre (4) critères formels initiaux les plus importants. Le second bloc est une construction itérative qui appuie la vision partagée du projet sur les quatre critères informels précédents. La crédibilité et la confiance suivent en séquence et sont une conséquence des indicateurs précédents. Les critères 12 et 13 doivent impérativement être documentés dans les documents d'appui afin de consentir une valeur positive et globale au projet et de procéder au vote du comité d'investissement, le cas échéant.

Figure 5.2 Cadre d'appui final



5.7 Résumé du chapitre cinq, synthèse des résultats en regard des objectifs de cette recherche.

Lors du cinquième chapitre de ce mémoire, on a présenté les résultats du questionnaire d'enquête ainsi que des entrevues avec les experts. Dans un premier temps, la présentation et l'analyse ont porté sur chacune des questions adressées aux répondants, qui furent traitées (sous le logiciel Nvivo). Dans un deuxième temps, on a présenté les fréquences (sous le logiciel SPSS) associées aux trente indicateurs et à l'adéquation avec les étapes du processus interne de sélection pour l'ensemble des répondants. Dans un troisième temps, on a présenté chacun des mots les plus fédérateurs accompagnés des précisions émises par nos répondants. Dans un quatrième temps, l'exploration de certains commentaires, non sollicités, émis par les répondants sur la dynamique entre les partenaires, a permis de rassembler certains commentaires qui ont mis en relief quatre zones. Finalement, le cadre d'appui final a été présenté avec certaines remarques sur les critères informels.

CHAPITRE VI

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

6.1 Structure du chapitre six

Ce chapitre six présente les huit (8) principaux constats de cette recherche. Ils sont associés à la question de recherche (chapitre 1.8). Les mesures qualitatives présentées font référence quant à elles à la substance de cette recherche. Elles sont accompagnées de quelques précisions afin de bien camper lesdits constats. Dans une troisième section, les limites de cette recherche seront abordées. Elles seront suivies des avenues de recherche les plus probables. Ce sera une occasion pour des recherches ultérieures d'utiliser des mesures quantitatives afin d'obtenir une précision certifiée et de confirmer une partie ou la totalité des constats de cette recherche. Finalement, l'apport de cette recherche aux sciences de la gestion du développement régional des régions ressources sera abordé.

6.2 Résumé de la recherche

Au chapitre sur la méthodologie, il a été proposé de rendre compte pour huit zones principales de recherches. Ces dernières font partie intégrante du cadre de recherche et du processus d'enquête. En voici les principaux constats associés.

Le premier constat est relié à l'importance des critères informels. En effet, 84 % des répondants considèrent que les critères informels ont une grande importance dans leur processus d'analyse menant à une décision. Fait intéressant et confirmé par nos répondants, lorsqu'on tente d'identifier ces mêmes critères dans le processus officiel inscrit aux documents officiels, on ne fait que très peu mention ou référence à des critères informels. Ces derniers ont mentionné que lors des séances des comités internes ou externes de financement, l'analyse des critères informels est toutefois abondamment discutée et constitue une partie importante influençant directement la décision d'investir ou non dans le projet.

Le deuxième constat se situe au niveau de l'importance des experts externes. Il est mentionné d'utiliser leurs services dans les cas où les connaissances sur le produit/service ou l'évaluation des marchés possibles fait défaut chez l'équipe d'analyse interne. Dans cet ordre d'idée, les répondants n'hésitent pas à demander un avis externe, soit au : CADT, CANMET, CNRC, MDEIE ou encore à un expert sectoriel. De surcroît, les recommandations sont prises en compte, à moins qu'il y ait des pressions de nature politique ou hiérarchique.

Le troisième constat est l'identification d'une séquence type quant au processus de décision. Elle est constituée des étapes successives suivantes : l'admissibilité, l'analyse, l'appui interne ou externe au vote sur la valeur globale et l'acceptation ou le rejet et les suivis. Notons immédiatement que les intervenants alternent d'une étape à l'autre entre une propension d'analyse formelle ou à des discussions visant à combler des attentes en procédant plus intuitivement ou à tout le moins de façon informelle auprès des intervenants.

Le quatrième constat s'adresse aux critères eux-mêmes. En ce qui concerne les 31 critères formels et informels soumis aux répondants, l'analyse suggère une correspondance parfaite entre les processus et les critères inclus dans le maître tableau (5.4) qui fut inspiré de plusieurs auteurs et des critères qui ont fait l'objet de mesures isolées. Toutefois, pour l'ensemble des répondants, ils permuteraient les critères formels et informels lors de l'analyse d'une demande. La majorité mentionne procéder ainsi afin de répondre aux particularités des projets soumis. On parle plus de processus circulaire ou itératif et dynamique que d'un tableau dont les séquences et les processus seraient gelés en positions relatives les uns aux autres. On a aussi relevé, dans les documents des analystes, une quinzaine de critères supplémentaires. On y notera une propension plus forte des critères dits formels (quantitatif ou observable) pour le groupe des banques et quasi-banques.

Le cinquième constat a porté sur les événements critiques à la décision. Près du quart (23 %) des répondants indiquent basculer dès le premier contact avec leur entrepreneur. Ils indiquent se baser sur la rhétorique argumentaire qui serait alors axée sur la vente des bénéfices du projet ou sur l'adéquation des personnalités. Dans un second groupe de répondants, 23 %, indiquent basculer lorsque le niveau de

confiance est suffisant afin de progresser plus avant. Finalement, plus de la moitié d'entre eux (54 %) indiquent qu'ils doivent être en mesure de se faire un portrait sommaire du projet avant de le conduire à travers le processus formel de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Le sixième constat porte le regard sur les critères les plus utilisés ou significatifs à la décision. Afin de soutenir leur position relative dans le modèle, un cumul des fréquences pour les termes qui revenaient le plus souvent a été entrepris. On y retrouve donc les deux natures de critères et la séquence qui leur sont associées. Les fréquences ainsi cumulées et une analyse qualitative des indicateurs clefs, dans tout le verbatim (toutes questions confondues) pour les mots-clefs, ont permis d'appuyer le cadre d'appui. Toutefois, l'analyse de permet pas d'attribuer de poids aux variables relevées.

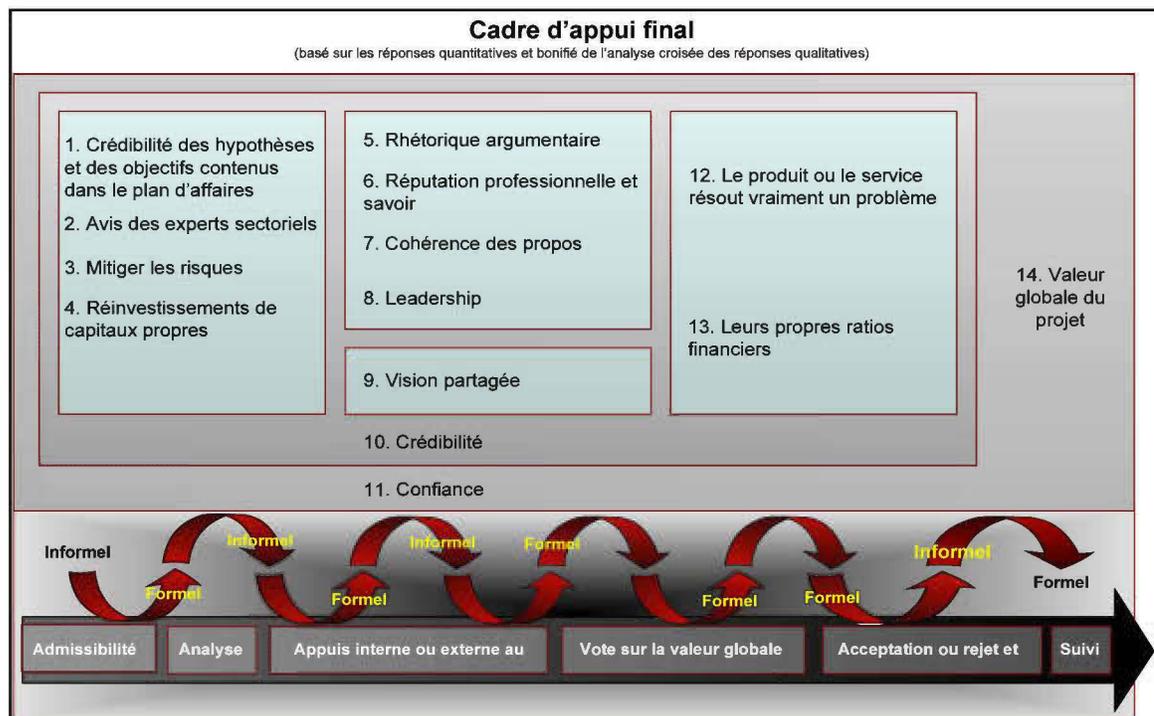
Le septième constat confirme que ce sont les mêmes critères et le même processus qui sont employés selon l'état de « technicité » ou du degré d'innovation des projets évalués. Deux comportements ont toutefois été observés. Un petit nombre de répondants se voient refuser les projets ou au mieux limiter ces derniers qui ne coïncident pas avec la structure industrielle présente sur leur territoire. La seconde tendance, plus importante, est de considérer les projets possédant un contenu technologique important comme détenant un avantage concurrentiel. Dans ce dernier cas où l'organisme doit augmenter son niveau de confort avec ce type de projet, il demandera un avis externe ou il prendra des garanties formelles ou ira chercher de l'information sur des critères informels afin d'augmenter son niveau de confiance.

Le huitième constat indique qu'il est impossible de conclure qu'un critère qui est plus loin dans la séquence du processus de décision soit ou non plus privilégié ou pénalisé, à cause de sa position relative. On note aussi une faible quantité du nombre de critères et la quasi-absence d'échelle dans les documents officiels et internes consultés (surtout chez les organismes de développement). Conséquemment, il est impossible de conclure que compte tenu des similarités au niveau des profils des répondants (âge, formation et expérience) ces derniers privilégient de critères plus significatifs ou utiles que ceux qui sont inscrits au cadre d'appui.

En définitive, la dernière version du cadre d'appui (figure 6.1) a été jugée par l'ensemble des répondants et des experts comme une excellente représentation qui, selon leur expérience professionnelle, résume bien cette recherche et, de plus, ce qui se passe sur le terrain. Toutefois, ils s'interrogent tous sur le poids relatif des critères informels et formels. Seulement deux répondants sur 17 croient que les critères informels ne sont pas si importants et cela tel que mentionné dans cette recherche. On pourrait se demander si les critères informels rendent plus légitime la décision en fonction des critères dits formels ?

Le cadre d'appui se comprend mieux en procédant du bas vers le haut et de gauche à droite. On y constate que les processus se formalisent à divers degrés selon les étapes incluent dans le processus de décision. Le premier bloc de critères à gauche indique les 4 critères formels les plus importants. Le second bloc est une construction itérative qui appuie la vision partagée du projet sur les quatre critères informels précédents. La crédibilité et la confiance suivent en séquence. Notons que les critères 12 et 13 doivent impérativement être étayés dans les documents d'appui afin de consentir une valeur positive et globale au projet et de procéder au vote du comité d'investissement, et cela le cas échéant.

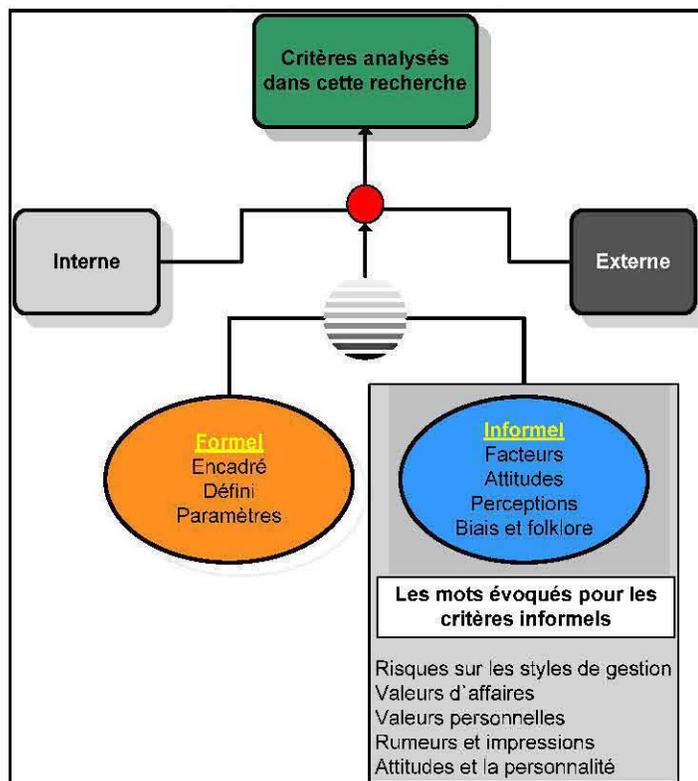
Figure 6.1 Cadre d'appui final



Compte tenu que quatre-vingt-quatre pour cent (84 %) des répondants soutiennent que les critères informels ont une grande importance dans leur processus d'analyse menant à une décision, il convient donc d'explorer plus avant cette situation. Lors d'une analyse exhaustive de tous les verbatim et d'un sondage téléphonique auprès des répondants, ces derniers ont confirmé la grande confusion quant à une définition commune des critères dits informels (plusieurs définitions coexistant). La figure suivante (5.5) regroupe les commentaires des répondants. On indique que les indicateurs semblent tous soumis à des contraintes et à des influences externes et internes à l'organisme d'investissement. Six répondants ont mentionnés que selon eux : *«les indicateurs ne sont donc pas des mesures dites «scientifiques» effectuées par des «instruments neutres et calibrés»*. Mais jusqu'à quel point les indicateurs sont-ils imprécis ou non fidèles à la réalité mesurable, qu'ils ne représentent pas ce qui constitue le processus décisionnel chez l'analyste de projet ?

Dans cette perspective, les répondants ont scindé de nouveau les critères en deux en mentionnant que certains ont une dominante «pour un indicateur plus formel» et les seconds «pour un indicateur plus informel». Les répondants indiquent que le degré de formalisme d'un critère est fonction des indicateurs qui le soutiennent et de surcroît qui peuvent être observés, décrits ou mesurés sous des normes d'appréciation qui sont généralement acceptées par le milieu des affaires. Quant aux critères informels, ces derniers font plus référence aux perceptions des individus en appuyant leur jugement sur des émotions. Les répondants décrivent les critères informels comme des : attitudes, perceptions, des biais et voir même du folklore régional. Quant aux zones ou conditions qui «génèrent» les critères informels et les jugements qui s'ensuivent, les répondants indiquent que ces derniers sont les produits des valeurs d'affaires ou personnelles des individus qui «auraient généré» eux-mêmes, provoqué des attitudes, des rumeurs et qui ont laissé des impressions individuelles ou communes sur les membres de la communauté d'affaires.

Figure 6.2 Typologie des critères informels



Quelques experts du domaine bancaire ou quasi-bancaire ont aussi clarifié une partie de l'obligation d'utiliser des critères formels. Ils soutiennent que ces derniers (critères formels) sont une réponse officielle à la structure réglementaire de l'industrie bancaire. Les répondants mentionnent que l'industrie bancaire doit obéir à plus de 2 500 lois et règlements divers exigeant de ces derniers (banques) quelques 45 000 points de conformité. Vu que les organismes réglementaires prennent la situation très au sérieux et que les banques et les quasi-banques désirent avant tout conserver les droits et privilèges qui sont associés à leur «cote», il est donc normal que le nombre de critères formels et observables soient plus importants que pour des organismes moins réglementés ou dits de développement régional.

Les institutions bancaires mentionnent utiliser un système formel d'évaluation informatisé des projets, et cela même si les projets qui leur sont soumis requièrent du financement à court ou moyen terme ou même si elles disposent de capitaux dits de risque. Voilà donc, ce qui a été confirmé au travers les quelques entretiens avec des banquiers lors de la recherche. Bien que les étapes soient similaires d'une institution à l'autre, il faut voir que le cheminement d'admissibilité d'un dossier, de son analyse, de sa vérification jusqu'à la décision finale varient peu d'une institution à l'autre. Et cela, tant pour les étapes évoquées que dans le nombre de critères qu'elles utilisent formellement. Mais au-delà des différences de terminologie, il existe fort probablement un modèle générique sous-jacent à chaque institution. Toutefois, ce processus n'invalide en rien, au dire de ces derniers, les critères et les étapes contenus dans le cadre d'appui final (Figure 5.3).

Certaines indications de la part des répondants soutiennent que c'est probablement ce désir de formalisation qui facilite la mobilité du personnel entre les institutions bancaires et le respect des lois et règlements reliés à l'industrie bancaire pris dans son ensemble. On peut constater que lorsque leurs représentants assistent à des congrès, colloques ou événements de leur industrie, ils partagent une même connaissance intrinsèque propre à leur spécialité d'affaires. C'est cette connaissance implicite qui leur permet d'échanger. C'est aussi ce qui supporte le mouvement de personnes à l'intérieur de l'industrie. Sans cette connaissance intrinsèque partagée, chaque institution représenterait un îlot isolé des autres.

Bien que la raison d'être des capitaux de risque consiste à assurer la protection et le gain de leurs investissements, ces derniers ont aussi une mission sociale et un impact direct sur le développement régional. Il faut se rappeler que leur existence même est issue des politiques fiscales autorisées et indirectement financées par les gouvernements. De plus, il est probable que certains organismes disposent d'une propension plus grande au risque et plus positiviste quant au développement régional. Conséquemment, lors de la syndication des partenaires à investir dans un projet, il se génère une dynamique d'affaires et de développement social qui s'appuient sur une décision individuelle corporative d'investir ou non et empreintes d'échanges sur les critères mentionnés dans cette recherche.

6.3 Les limites de la recherche

Il est impossible de passer sous silence les limites d'une telle recherche exploratoire et qualitative. Bien que la rigueur de la démarche soutienne le cadre d'appui final, il n'en demeure pas moins que le nombre de répondants et l'étendue géographique du terrain exploré limitent la généralisation des constats.

Lors du questionnaire d'enquête, le chercheur principal n'a pas repris les répondants et cela lorsque la question était mal interprétée ou que ce dernier donnait des signes, verbaux ou non, invitant à la discussion ouverte bien plus qu'à une écoute méthodique du chercheur. Bien que l'étude terrain ait été conduite dans une période où l'économie est en croissance à cause du prix favorisant l'exploitation des métaux de base et ce malgré un réel repli pour l'industrie du bois, l'intérêt pour cette recherche était plutôt favorable de la part des investisseurs compte tenu de la faiblesse du nombre de dossiers financés et du bénéfice perceptuel escompté par ces derniers quant aux constats de cette recherche.

Quant au choix de l'échantillon, il a été décidé de s'adresser uniquement aux prêteurs. On n'a donc pu observer *in situ* et de *visu* l'utilisation des critères formels ou informels et les impacts dans une situation bien réelle de relations d'affaires. Il a aussi été décidé de ne pas qualifier ou de prendre en compte la personnalité ou les propensions de l'analyste (développement ou réduction du risque). La recherche n'a pas vérifié le contexte d'investissement ou les instructions de la direction pour une période donnée et cela afin de limiter ou de compléter leur portefeuille d'investissements. De surcroît, on n'a pas pris en compte les grandes orientations dictées par le siège social ou les politiques générales. Signalons aussi, que les liens sociaux qui sont généralement mieux définis dans les régions moins densément habitées ont aussi été négligés. On fait ici référence au degré d'indépendance hiérarchique ou d'affaires entre les analystes et le comité d'investissement en regard de la distance avec le siège social. On fait aussi référence à l'autonomie des différentes hiérarchies.

Le choix d'utiliser le questionnaire d'enquête et la génération de plusieurs cadres d'appui aurait pu être remplacé par la cartographie cognitive. Le père de la cartographie est Tolman en 1948. Bien que la

méthodologie permette d'approcher les représentations mentales, elle n'est pas sans influencer les représentations mentales qu'il tente de matérialiser.

Une autre limite est associée au cadre d'appui lui-même. Bien que les indicateurs y soient hiérarchisés et présentés dans une quasi-séquence, ils sont toutefois dénudés de poids relatif confirmé et cela en s'inscrivant dans un processus de décision typé pour une nature de dossier quelconque. Les indicateurs présentés, principalement les indicateurs informels, sont aussi silencieux quant aux erreurs d'indulgence, de tendance centrale ou d'effet de halo.

Finalement, les perspectives scientifiques retenues, soient celles des sciences de la gestion, limitent les autres qui seraient associées aux sciences sociales. En effet, d'autres outils de recherche auraient permis d'éclairer les fondements psychosociaux individuels ou encore ceux reliés à une réalité de l'ensemble des acteurs où le développement régional prend toute son importance.

6.4 Les avenues de recherches

À l'image de beaucoup de recherches exploratoires, certains constats de la présente ouvrent et balisent les pistes des futures recherches. Avant tout, le métier de chercheur est de circonscrire la complexité de l'objet de recherche en rendant les faits simples, accessibles et confirmés.

Le relationnel d'affaires dans une perspective de recherche de financement, objet de cette étude, peut être abordé par de nombreuses perspectives de recherches et cela en sciences de la gestion et en sciences humaines. Lors de présentations des résultats préliminaires reliés à cette recherche auprès de groupes d'analystes, d'avril à juin 2006, les discussions ont portées sur ce qui pourrait être fait afin de mettre sous catégories les différents types de critères. Voilà que l'intérêt est encore plus marqué pour les facteurs informels. Les intervenants s'intéressent aux critères informels qui ne font pas actuellement l'objet de mesures standardisées dans le milieu des affaires, principalement lors du processus menant au financement.

Ce serait un bénéfice net pour les deux partenaires, compte tenu de l'importance des critères informels et de l'absence d'échelle, afin de mieux saisir les critères qui sont teintés d'émotion.

Évidemment, le corollaire de cette recherche terrain a été soulevé. On parle ici soit d'effectuer une recherche sur : 1-les étapes de présentation des entrepreneurs, 2-leur familiarité avec les critères des prêteurs, 3-leurs perceptions quant à l'adéquation des critères des prêteurs dans le cas de dossiers financés ou non.

Un expert a mentionné qu'il est intéressant de faire le parallèle entre les constats de cette étude et les réalités vécues par les grandes entreprises pour des projets qui doivent être financés et réalisés à l'intérieur même de leur structure. Prenons le cas d'une grande firme dans laquelle la technologie joue un rôle important. En plus du fait que les grandes entreprises technologiques se doivent de contrôler la technologie, les gestionnaires seniors doivent choisir en qui mettre leur confiance afin de livrer un nouveau projet intégrant une nouvelle technologie. Surtout si elle n'a pas fait ses preuves dans l'entreprise. Il est généralement admis que cette qualité de choisir le candidat champion à l'interne est avant tout perceptuelle. Les PDG doivent distinguer qui pourra mener à bien une partie de la mission de leur organisation, l'avenir de l'organisation et leur avenir de président pourrait en dépendre. Ce sont des prémices de succès pour une grande organisation et son président que de savoir confier à un intrapreneur un projet innovant ! Notre expert a fait un parallèle direct avec le rôle de l'analyste et certains des rôles du président d'une grande organisation dans le cas de nouveaux projets technologiques, une piste de réflexion et de recherches. Ce serait une autre piste de recherche qui axerait ses regards quant au financement de projets internes.

Finalement, les quelques pistes suivantes semblent être remplies de découvertes. On pourrait effectuer deux recherches-actions, soit : lors d'un financement type réussi et non complété ;

- Mettre sous des catégories certifiées les différents types de critères utilisés, mais qui ne font pas l'objet actuellement de mesures formelles dans le milieu des affaires ;

- Mesurer, sur la base de projets financés ou non, les critères utilisés ou non, et cela dans le cas des deux perspectives, celle du demandeur et celle de l'investisseur ;
- Effectuer quelques recherches-actions lors d'un financement type réussi et non complété ;
 - Développer ou adapter un processus ou des outils standardisés de mesure afin de rendre moins aléatoire la mesure des critères (ou indicateurs) informels ou non techniques.

6.5 L'apport de cette recherche à la science du développement régional pour les régions

ressources

L'Abitibi-Témiscamingue, en termes d'industrialisation, est une région jeune, soit moins de 100 ans d'existence et son développement économique s'est surtout effectué sur la base de l'exploitation des ressources naturelles, essentiellement sa forêt et son sous-sol riche en minéraux de tout acabit. Au cours de ces années, plusieurs entreprises se sont greffées à ces secteurs d'exploitation des ressources, soit sous forme de sous-traitants, de contrats d'impartition ou quelquefois par essaimage. Par ailleurs, encore de nos jours, lorsqu'il s'agit de faire émerger un projet d'entreprise en périphérie de ces secteurs d'activités primaires, la crédibilité de ces projets est toujours plus difficile à concrétiser. Or, force est de constater, que malgré la présence sur le territoire de plusieurs organismes liés au développement économique et à l'innovation, la diversification de l'économie n'est pas aussi vigoureuse qu'espérée. Le but de cette recherche visait à apprécier le processus d'analyse des dossiers de financement des principaux agents de financement sur le territoire.

Dans le cadre de cette recherche, seul le point de vue des organismes de financement a été mis à contribution. Néanmoins, la mise à jour du processus d'étude des dossiers de financement devrait normalement aider les prêteurs à mieux rationaliser les étapes visant à l'acceptation ou le refus d'un dossier et, parallèlement, aux promoteurs à mieux préparer cette dite demande de financement.

Cette recherche aura permis d'identifier huit constats généraux concernant l'ensemble des étapes du processus d'étude des dossiers et des interactions entre promoteurs et prêteurs. La synthèse voulant qu'autant les critères informels que formels influencent l'étude des dossiers de financement, bien que par

nature les critères informels soient difficiles à juger, à pondérer et à qualifier. Ces constats auront contribué à proposer une modélisation du processus d'étude des dossiers de financement. Tous s'entendent sur ce point, au-delà des critères, le processus d'analyse est constitué d'une série d'étapes que le promoteur doit franchir « avec » l'analyste afin d'intervenir positivement à caractériser la demande de financement.

Ainsi, pour les agents de financement, il devient, important sinon primordial, de supporter leurs décisions par des critères mieux normés et documentés, afin de réduire les biais associés aux risques de financement d'un projet, alors que pour les promoteurs, l'acceptation de ce financement doit reposer sur un rationnel d'affaires objectif et quantifiable. Malgré la pression du milieu à vouloir créer de nouveaux projets d'affaires, cette étude aura le mérite de souligner l'importance de la valeur globale d'un projet, qu'il émane d'un grand centre urbain aussi bien que d'une région ressource telle l'Abitibi-Témiscamingue, où la proximité des acteurs pourrait contaminer les relations d'affaires. Le but avoué du développement régional est celui d'accélérer la diversification de l'économie en région témiscabitiébienne et de retenir les éléments indispensables à la réalisation des objectifs économiques. Il serait donc souhaitable de diffuser les critères et le cadre d'appui afin de rendre probables un plus grand nombre de projets financés. On aurait donc une évaluation transparente des dossiers. Toujours en référence aux sections précédentes, il appert que l'obstacle du financement est bien ressenti et présent en A.-T.. Si on suppose que les organismes insistent sur la qualité du plan d'affaires, sur les plans comptables et les documents officiels, beaucoup d'indices laissent maintenant croire que ces derniers insistent sur des critères plus informels ou qui ne sont pas mentionnés dans la description des programmes des organismes de développement ou sur les sites Internet des capitaux de risque et des partenaires régionaux. À valeur égale, le discours de négociation des entrepreneurs sera maintenant mieux adapté aux besoins des prêteurs. Cette recherche aura fait progresser le relationnel d'affaires. Finalement, si les entrepreneurs sont sensibilisés aux dits critères informels, ils auront tout le loisir de compléter leurs discours par une formation spécifique ou en s'adjoignant un complément professionnel. L'étape suivante serait de transmettre la connaissance de cette recherche auprès des sujets sous enquête afin d'en assurer l'autonomie professionnelle.

LISTE DES ANNEXES

1. Grille des variables qui seraient présentes aux différentes étapes du processus de sélection des projets.
2. Cadre d'appui a priori.
3. Questionnaires d'enquête.
4. Tableau des mots clefs hiérarchisés par les répondants
5. Tableau sur les moments de triangulation des résultats de l'enquête.
6. Tableau sur le développement incrémentiel du cadre d'appui.
7. Cadre d'appui final.

Annexe

SÉQUENCE DE CETTE RECHERCHE

 Séquence de cette recherche							
	Parcourir la littérature	Entrevues experts N=6	Pré-test avec milieu N=7	Questionnaires d'enquête avec N=13	Rencontres avec 4 exécutifs	Rétroaction auprès des répondants	Rédaction finale
Sommaire mots clefs							
Ce que l'on retrouve sur le terrain							
Ajuster la séquence et le vocabulaire							
Balance vers la découverte							
Écoute, discute, confronte notre analyse							
Raffiner, comprendre, mettre en balance							
Présentation UER-UQAT							
Rédaction finale							
Gestion du temps	Juin à déc 05	Oct 05	Jan 06	Mars 06	Mars 06	MI-Avril 06	Mai 06 à Déc 2006

Annexe

SÉQUENCE DU CONSTITUT DES QUATRE VERSIONS DES CADRES D'APPUI

 Séquence du construit des quatre versions des cadres d'appui					
	Cadre initial	Cadre 1	Cadre SPSS appuyant NVivo	Cadre 2	Cadre quasi-final
Appui sur le cadre de Inno-centre Ce que l'on retrouve dans la littérature	X				
Ce que l'on retrouve sur le terrain	X				
Rencontre avec les experts		X			
Administration du questionnaire		X			
Rencontre avec 4 exécutifs		X			
Analyse sous SPSS des fréquences pour les critères			X		
Codification des nœuds sous NVivo			X		
Production du cadre #2 combinaison de SPSS et NVivo				X	
Rétroactions téléphonique auprès des répondants et des experts				X	
Présentation UER-UQAT					X
Rédaction finale					X

11/04/2008 Michel Thibert et Pierre Sauvé, directeur du mémoire 19

Annexe

TRIANGULATION SUR LES OBJETS DE LA RECHERCHE

 Triangulation sur les objets de la recherche							
	Parcourir la littérature	Entrevues Experts N=5	Pré-test avec milieu N=7	Questionnaires D'enquête avec N=13	Rencontres avec 4 exécutifs	Rétroaction auprès des répondants	Rédaction finale
Mission des organisations							X
Critères formels, non assistés							X
Critères informels, non assistés							X
Prendre des avis d'experts externes							X
Hierarchiser les critères, assister							X
Le processus de décision, non assisté							X
Les trois critères les plus importants							X
Le critère formel le plus important pour les comités							X
Le critère informel le plus important pour les comités							X
							X
Analyse, constats, regroupement							X
Interprétation et conclusions							X
Conclusions ou constats qui seraient faux							X
Différences pour un projet avec contenu technologique différent							X
Le cadre d'appui final représente-t-il le vécu des répondants							X
Gestion du temps	Juin à déc 05	Oct 05	Jan 06	Mars 06	Mars 06	Mi-Avril 06	Mai 06 à Déc 2006

ANNEXE

LE QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

Voici la substance du questionnaire principal d'enquête accompagné de sa numérotation :

1. Dans une perspective générale, quels sont les impacts ou retombés escomptés quant à vos programmes ou interventions auprès de vos clientèles ?
2. Quels sont les critères formels de sélection des dossiers auxquels doit satisfaire un projet afin de se faire financer ou accéder au partage des coûts ?
3. Plus précisément, y aurait-il des critères informels qui influencent votre décision de les financer ?
4. Au-delà des caractéristiques techniques du projet, quelle importance accordez-vous aux critères informels ? i.e. de nature des perceptions et du relationnel humain.
5. Quelle est la latitude dont vous disposez pour recourir à d'autres critères que les critères formels inscrits dans le processus officiel de votre organisation ?
6. Le processus d'analyse d'un projet peut-il dépendre de l'apport d'intervenants externes à votre organisation ? On entend par intervenants extérieurs, une validation nécessaire d'une partie du projet par un tiers expert, par exemple sur la valeur d'un marché ou d'une possible «innovation».
7. Y a-t-il des validations qui se font sur la réputation d'affaires ou la réputation personnelle des demandeurs ?
8. Quelle importance accordez-vous aux évaluations externes ?
9. Dans le cadre de votre processus de sélection des dossiers, c'est-à-dire du moment de la première rencontre jusqu'à l'émission d'une offre de financement, pourriez-vous nommer les principales étapes ?

10. Je vais vous remettre quelques carrés, qui ne sont pas classés, sur lesquels sont inscrits les principaux critères généralement utilisés par les organismes investisseurs. Pourriez-vous les regrouper par ordre d'importance en débutant par les plus importants pour vous et cela pour chacune de vos étapes ?
 - a. Évidemment, vous n'avez pas à mettre en séquence tous les petits carrés. Vous pouvez en retirer et cela lorsque vous jugez qu'un critère est inutile dans votre processus de décision. Maintenant, pourriez-vous les regrouper selon les étapes charnières de votre processus d'analyse quant au financement d'un projet ?
11. Maintenant, pourriez-vous m'indiquer à partir de cette liste les critères qui font parti des différents formulaires associés à votre processus de sélection. Vous n'avez qu'à y inscrire un X. Si certains critères ne sont pas sur la liste, les inscrire en bas
12. Refus, raisons évoquées
13. D'après vous à quelle étape votre décision peut basculer positivement ou non pour un projet ?
14. Parmi les critères retenus, quel sont les trois plus importants et pourquoi ?
 - a. Si, et seulement si, on rapporte un mot fédérateur, on demandera au répondant de le définir
15. Êtes-vous présent (e) lors de la séance du comité d'investissement ?
16. Lors de cette séance qui vise à supporter votre recommandation auprès du comité d'investissement principal, quel est le critère formel incontournable ?
17. Y a-t-il un critère informel incontournable ?
18. Si, et seulement si, on rapporte un mot fédérateur, on demandera au répondant de le définir
 - a. Notez
19. Finalement, y a-t-il quelque chose que vous jugez important de me transmettre sur lequel nous n'avons pas échangé ?

BIBLIOGRAPHIE

- ACCORD 1. *Action concertée de coopération régionale de développement de l'Abitibi-Témiscamingue*. Gouvernement du Québec. Publications, (2002), 5 p.
- ACCORD Abitibi-Témiscamingue. *ACCORD Abitibi-Témiscamingue*. Gouvernement du Québec, Ministère de la recherche, de la science et de la technologie Québec. Gouvernement du Québec. Texte non publié, (2005), 7 p.
- AEDDR-GRIDEQ. *La pratique du développement régional*. GRIDEQ de UQAR. Assemblage de textes différents, (1995), 134 p.
- Alonson, Miriam. *Premier Tech et développement économique Canada*. Gouvernement du Canada, Rapport de recherche, (2002), 13 p.
- Amit, Raphael, James Brander et Christophe Zott. *Why do venture capital firms exist ?* Journal of Business venturing. Rapport de recherche, (1998), 13 p.
- Aram, John d. *Attitudes and behaviors of informal investors toward early-stage investments, technology-based ventures, and coinvestors*. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (1989), 13 p.
- Arseneault, Daniel. *Perceptions des dirigeants de PME face à leurs fournisseurs de services informatiques dans une perspective d'impartition*. Université du Québec en Abitibi. Mémoire de maîtrise, (2004), 185 p.
- Audet, Pierre, Gouvernement du Canada et Développement économique et régional. *Rapport du groupe de travail sur le rôle de l'État québécois dans le capital de risque*. Gouvernement du Québec. Rapport de recherche, (2003), 55p.
- Auteurs variés. *Rapport sur les plans et les priorités 2005-2006*. Gouvernement du Canada. Présentation statistique, (2005), 72 p.

- Bakenda, Jean-Marie. *Gestion stratégique des PME et défis de la mondialisation : élaboration d'un cadre d'identification des actions stratégiques*. École des hautes études commerciales 13^e Colloque CCPME, novembre 1996. Rapport de recherche, (1996), 17 p.
- Baronet, Jacques. *La créativité des entrepreneurs en action*. École des hautes études commerciales CCPME. Rapport de recherche. (1996), 12 p.
- Barrette, Valérie, Henri-Claude Joseph et Gouvernement du Québec. *L'activité manufacturière au Québec : synthèse*. Gouvernement du Québec. Présentation statistique, (2005), 12 p.
- Baum, Joel A.C. et Brian S. Silverman. *Picking winners or building them ?* University of Toronto. Rapport de recherche, (2003), 25 p.
- Bazeley, Pat et Lyn Richards. *The Nvivo qualitative project book*. Sage publications. Manuel de référence. (2005), 195 p.
- Bearing Point LP. *Évaluation du soutien d'Industrie Canada à l'initiative sur l'innovation et la commercialisation de l'innovation de l'Institut de recherche et développement industriel*. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (2004), 35 p.
- Beaudoin, Robert, Josée St-Pierre, Gouvernement du Canada et l'Observatoire du DEC. *Financement de l'innovation dans les PME*. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (1999), 40 p.
- Béchar, Jean-Pierre. *Nature et rôles des ressources du milieu lors de l'implantation d'un programme scolaire en entrepreneurship*. École des hautes études commerciales 13^e Colloque CCPME, novembre 1996. Rapport de recherche, (1996), 17 p.
- Bernasconi, Michel. *Création d'entreprises technologiques : un modèle intégrateur en trois temps*. École des hautes études commerciales – No 2003-14. Rapport de recherche, (2003), 21 p.

- Bherer, Harold et Luc Desaulniers. *Les groupes intermédiaires et l'organisation des services aux entreprises*. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (1998), 50 p.
- Bibbens, Terry. *High technology development : industry clustering*. UCSD. Rapport de recherche, (2004), 66 p.
- Blawatt, Ken. *Entrepreneurship and economics : advancing and entrepreneurial model*. CCSBE. Rapport de recherche, (1996), 12 p.
- Boivin, Caroline. *La croissance par le partage de la technologie*. CCSBE-CCPME. Rapport de recherche, (1996), 17 p.
- Borges, Cândido, Germain Simard et Louis-Jacques Filion. Création d'entreprise. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (2005-02), 40 p.*
- Borges, Cândido, Germain Simard et Louis-Jacques Filion. Entreprendre au Québec, c'est capital. École des hautes études. Rapport de recherche, (2005-03), 47 p.*
- Borges, Cândido, Michel Bernasconi et Louis-Jacques Filion. La création des entreprises de haute technologie. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (2003), 40 p.*
- Bossé, Gilbert. *Frontenac*. Non publié. Publications, (2001), 25 p.
- Boucher, Normand. *Bref tour d'horizon du concept des représentations sociales*. Réseau international du processus de production du handicap (RIPPH). HTML relié au site Web, (1998), <http://www.ripph.qc.ca>; 02/09/06, 12 p.
- Bourdeau, Gilles, Alain Noël, Jean-Marie Toulouse et Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. *Un profil de l'industrie du capital de risque au Québec*. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1994), 30 p.

- Bourdeau, Gilles. *L'Évaluation des projets entrepreneuriaux dans la grande entreprise*. École des hautes études commerciales No 93-11-01. Rapport de recherche, (1993), 20 p.
- Bourdieu, Pierre. *Choses dites*. Les éditions de Minuit. Livre. (1987), 237 p.
- Bourdon, Sylvain. *The integration of qualitative data analysis software in research strategies : resistance and possibilities*. Forum qualitative social research Volume 3, No 2. Rapport de recherche, (2002), 12 p.
- Bouthat, Chantal. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. UQUAM. Manuel de références, (1993), 110 p.
- Bradley, Don B et Michael J. Rubach. *The role of government and NGO's in local economic development : Conway, Arkansas's experience*. University of central Arkansas. Rapport de recherche, (2000), 6 p.
- Brewer, John et Albert Hunter. *Foundations of multimethod research*. Sage publications. Manuel de références, (2006), 193 p.
- Brouillard, Francis. *Facteurs de motivation à démarrer une entreprise en Abitibi-Témiscamingue*. UQAC. Rapport de recherche, (2005), 150 p.
- Bruno, Albert V. et Tyzoon T. Tyebejee. *The entrepreneur's search for capital*. Journal of business Venturing 1. Revue ou magazine, (1985), 13 p.
- Burgelman, Robert, Clayton M. Christensen et Steven C. Wheelwright. *Strategic management of technology and innovation*. McGraw-Hill. Manuel de référence, (2004), 1180 p.
- Capital de risque BDC. *Formation sur le capital de risque*. Gouvernement du Canada. Présentation ou formation, (2002), 60 p.

- Carayannis, Elias G. et Maximilian Von Zedtwitz. *G-RIVIN's as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies*. Geroges Washington University. Rapport de recherche, (2003), 18 p.
- Carland, Jo Ann C. et James W. Carland. *A new venture creation model*. Western Carolina University. Rapport de recherche, (2000), 20 p.
- Carland, Jo Ann C. et James W. Carland. *Economic development : changing the policy to support entrepreneurship..* Western Carolina University. Rapport de recherche, (2000), 12 p.
- Carland, James W, Jo Ann C. Carland et James W. Trey. *A model of entrepreneurship : the process of venture creation*. Western Carolina University. Rapport de recherche, (2004), 15 p.
- Carpentier, Cécile et Jean-Marc Suret. *L'encadrement des sociétés de capital de risque : analyse et recommandations*. CIRANO. Rapport de recherche, (2005), 20 p.
- Carpentier, Cécile et Jean-Marc Suret. *Le programme SBIC : analyse et enseignements*. CIRANO. Rapport de recherche, (2005).
- Carpentier, Cécile et Jean-Marc Suret. *Programme de recherche sur le rôle des gouvernements dans le financement des entreprises*. CIRANO. Rapport de recherche, (2005), 47 p.
- Carpentier, Cécile et Jean-Marc Suret. *The indirect cost of venture capital in Canada*. CIRANO. Rapport de recherche, (2005), 28 p.
- Carpentier, Cécile, Jean-Marc Suret. *Création et financement des entreprises technologiques : les leçons du modèle israélien*. Rapport de recherche, (2004), 22 p.

- Carrier, Camille. *Le programme Bonnes idées : une étude descriptive de cette stratégie fonctionnelle d'innovation en contexte de PME*. CCSBE-CCPME. Rapport de recherche, (1996), 16 p.
- CEFRIO. *Vers une nouvelle relation entre le gouvernement et les citoyens*. CEFRIO. Assemblage de textes différents, (2005), 108 p.
- Chanlat, Alain et M. Dufour. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Les Éditions d'organisation. Livre. (1984), 432 p.
- Chanlat, Alain et René Bédard. *La gestion, une affaire de parole*. Presse de l'Université Laval. Livre. Réf. 2-7637-7219-6, (1990), 842 p.
- Chartier, Mélanie. *Facteurs de stimulation de l'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue*. UQUAT. Mémoire de maîtrise, (2002), 200 p.
- Chorev, Schaul et Alistair R. Anderson. *Success in Israel high-tech start-ups; critical factors and process*. Aberdeen Business School. Rapport de recherche, (2005), 13 p.
- Christensen, Clayton M. *The innovators dilemma*. HarperBusiness. Livre, (2002).
- Christensen, Clayton M. et Michael E. Raynor. *The innovator's solution*. Harvard Business Press. Livre, (2003), 304 p.
- Cimper, Philippe, Michel Bernasconi et Louis-Jacques Filion. *Milieus innovants, création et développement d'entreprises*. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (2003), 33 p.
- CIRETA. *Profil des travailleurs autonomes du Québec*. Gouvernement du Canada. Présentation statistique, (1999), 40 p.
- Clenet, Jean et Dominique Aimon. *Le concept de représentations*. Université de Savoie. HTML relié au site Web, (1998), <http://www.univ-savoie.fr/Portail>; 06/09/06, 25 p.

- CM international. *Diagnostic du dispositif de soutien à l'innovation et à la modernisation*. Non publié. Publications, (1996), 35 p.
- Cohen-Scali, Valérie, Yvon Martineau et Michel Trépanier. *Institution du savoir et PME. Gouvernement du Canada*. Rapport de recherche, (1999), 94 p.
- Collini, Mariella, Lili Germain et Julie Thibeault. *Les portraits de la région*. Non publié. Présentation statistique, (2005), 50 p.
- Collins, James C. et William C. Lazier. *Beyond entrepreneurship*. Prentice Hall. Livre, (1992), 250 p.
- Collins, Jim et Jerry L. Porras. *Built to last*. Harper Business. Livre, (2002), 335 p.
- Collins, Jim. *Good to great*. Harper Business. Livre, (2001), 300 p.
- Conférence Régionale des Élus de l'Abitibi-Témiscamingue. *Plan de développement et de diversification de l'Abitibi-Témiscamingue*. CRE. Texte non publié, (2005), 20 p.
- Cook, David P. et Chon-Huat Goh. *Service typologies: a state of the survey*. Production and operations management. Rapport de recherche, (1999), 19 p.
- Cooper, Arnold C. et F.-Javier Gimeno-Gascon. *Initial human and financial capital as predictors of new venture performance*. Journal of business Venturing. Rapport de recherche, (1994), 24 p.
- Cooper, Robert G. *Winning at new products*. Addison-Wesley publishing cie. Livre, (1986), 200 p.
- Cornaille, Didier. *Inuksuk*. Éditions Anne Carrier. Livre, (2006), 390 p.
- Costa, Sergio Rodrigues et Sebrae Minas. *The Brazilian support system for entrepreneurship development*. École des hautes études commerciales CCPME. Rapport de recherche, (1996), 12 p.

- Côté, Serge et Marc-Urbain Proulx. *Espaces en mutation*. GRIDEQ de UQAR. Assemblage de textes différents, (1998), 155 p.
- Côté, Serge, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx. *Et les régions qui perdent...?* GRIDEQ de UQAR. Assemblage de textes différents, (1995), 382 p.
- Council on competitiveness. *Imperatives for innovation*. Council on competitiveness. Présentation ou formation publique, (2001), 15 p.
- CRDAT, Gouvernement du Canada et l'Observatoire du DEC. *Innovation et savoir*. Gouvernement du Québec. Publications, (2002), 5 p.
- CRDAT, Carrefour Jeunesse Emploi, Gouvernement du Québec. *Forum jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue*. Gouvernement du Québec. Publications, (2005), 33 p.
- D'Astous, Alain. *Le projet de recherche en marketing*. Chenelière éducation. Manuel de référence, (2005), 433 p.
- Daviet, Sylvie. *L'entreprise entre territoire et mondialisation*. Université d'Aix Marseille. Rapport de recherche, (2004), 12 p.
- De Bruyne, Paul, Jacques Herman et Marc De Schoutheete. *Dynamique de la recherche en sciences sociales*. Presses universitaires de France. Manuel de référence, (1974), 240 p.
- Deloitte Touche Tohmatsu. *Comment favoriser une culture innovatrice*. Deloitte Touche Tohmatsu. Publications, (2003), 32 p.
- Deloitte Touche Tohmatsu. *Un leadership sur mesure*. Deloitte Touche Tohmatsu. Bulletin périodique, (2003), 33 p.
- Desbrières, Philippe et Géraldine Broye. *Critères d'évaluation des investisseurs en capital : le cas français*. Université IAE Dijon. Rapport de recherche, (1996), 43 p.

- Descartes, René. *Discours de la méthode*. Fayard. Livre, (1987), 475 p.
- Deslauriers, Jean-Pierre. *L'itinéraire du chercheur qualitatif*. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1996), 15 p.
- Detenienne, Dawn R., Christine S. Koberg et Kurt A. Heppard. *A fresh look at incremental and radical innovation in the entrepreneurial Firm*. USASBE-SBIDA. Rapport de recherche, (2000), 30 p.
- Développement économique Canada et Gouvernement du Canada. *Le système régional d'innovation*. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (2004), 16 p.
- Développement économique Canada. *Stratégie de développement durable 2003-2006*. Gouvernement du Canada. Présentation ou formation publique, (2003), 32 p.
- DeVoretz, D.J. *The brain drain is real and it costs us*. Opinions politiques-septembre 1999. Journal, (1999), 23 p.
- Diederer, Bert et Pierre Mohnen. *Innovation in enterprise clusters: evidence from Dutch manufacturing*. CIRANO. Rapport de recherche, (2005), 18 p.
- Dream Catchers Inc. *The Carland entrepreneurship index report*. Business development Testing Inc. Publication appuyée, (2000), 4 p.
- Duchesne, Lily, Martine Bégin et Gouvernement du Canada. Politique québécoise de la science et de l'innovation. Gouvernement du Québec. Rapport de recherche, (2001), 180 p.
- Ensley, Michael D, James W Carland et Jo Ann Carland. Is entrepreneurial drive a predictor of venture performance ? University of North Carolina. Rapport de recherche, (1998), 20 p.

- Fiet, James O. Reliance upon informants in the venture capital industry. *Journal of business venturing*. Rapport de recherche, (1995), 28 p.
- Filion, Louis-Jacques et Lefebvre Geneviève. Faire le point sur l'essaimage technologique. École des Hautes études commerciales. Réf. 2003-02. Rapport de recherche, (2003), 121 p.
- Filion, Louis-Jacques. De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie. École des Hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1999), 19 p.
- Filion, Louis-Jacques. *Entreprendre au Québec, c'est capital!* École des hautes études commerciales. Texte non publié, (2005), 15 p.
- Filion, Louis-Jacques. Entrepreneurship and management : differing but complementary processes. École des Hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1994), 17 p.
- Filion, Louis-Jacques. From entrepreneurship to entrepreneuriology. École des Hautes études commerciales. Réf. 2003-02. Rapport de recherche, (1997), 20 p.
- Filion, Louis-Jacques. *Présentation de clôture*. École des hautes études commerciales. Présentation ou formation publique, (2005), 12 p.
- Filion, Louis-Jacques. Six types de propriétaires dirigeants de PME. École des Hautes études commerciales. Rapport de recherche, (2000), 20 p.
- Filion, Louis-Jacques. Travail autonome : des volontaires et des involontaires. CCSBE-CCPME. Rapport de recherche, (1996), 20 p.
- Filion, Louis-Jacques. Typologie d'entrepreneurs. Est-ce vraiment utile?. École des Hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1999), 20 p.

- Filion, Louis-Jacques. Un système marketing pour le travailleur autonome : développer ses réseaux pairs et complémentaires. École des Hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1996), 12 p.
- Fisher, Roger et William Ury. *Getting to yes*. Penguin books. Livre, (1981), 200 p.
- Fondation de l'Entrepreneurship. *Le CLD, Guide de support*. Fondation de l'Entrepreneurship. Manuel de référence, (2006), 150 p.
- Fortin, Anne et Paul Prévost. *Virage local*. Les éditions Transcontinental inc. Livre, (1995), 277 p.
- Fortin, Arthur. *La culture entrepreneuriale*. Accès entrepreneur. Texte non publié, (2005), 6p.
- Gagnon, Yves-Chantal et Jean-Marie Toulouse. Adopting new technologies. . École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1993), 27 p.
- Gagnon, Yves-Chantal. L'adhésion aux nouvelles technologies un acte entrepreneur. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1992), 27 p.
- Gasse, Yvon. Réalités sur le processus de création d'entreprise émergentes : Étude canadienne. Université Laval. Rapport de recherche, (2005), 20 p.
- Gasse, Yvon. Un bon coup de pouce : importance et rôle des intermédiaires dans l'entrepreneuriat et la PME. CCPME. Rapport de recherche, (1996), 22 p.
- Gauthier, Benoît. *Recherche sociale*. Presse de l'Université du Québec. Livre, (2003), 619 p.
- Gdobossou, André. *La notion de poids de critères-attributs en analyse multicritère : une étude empirique*. Université Laval. Thèse de doctorat, (1989), 500 p.

- Gingras, Sylvie, Michel Therrien et Philippe Trempe. *Portrait socioéconomique des régions du Québec*. Gouvernement du Québec. Présentation statistique, (2005), 110 p.
- Gingras, Yves. *Rapport annuel des activités scientifiques du Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie*. CIRST. Assemblage de textes différents, (2005), 56 p.
- Godin, Benoît, Yves Gingras et Éric Bouneuf. Les indicateurs de culture scientifique et technique. CIRST. Rapport de recherche, (1998), 38 p.
- Godin, Benoît. L'état des indicateurs scientifiques et technologiques dans les pays de L'OCDE. INRS-CIRST. Rapport de recherche, (1996), 32 p.
- Godin, Benoît. Les indicateurs de la recherche universitaire. INRS. Rapport de recherche, (1997), 30 p.
- Gonroos, Christian et Annika Ravald. The value concept and relationship marketing. *European Journal of marketing*. Rapport de recherche, (1996), 14 p.
- Gonroos, Christian et Kaj, Storbacka. Managing customer relationship for profits: The dynamics of relationship quality. *International Journal of service industry management*. Rapport de recherche, (1994), 37 p.
- Gonroos, Christian. Challenges for service firms. *The Journal of services marketing*. Santa Barbara 1999. . Rapport de recherche, (1999), 15 p.
- Gonroos, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*. Rapport de recherche, (1994), 14 p.
- Gonroos, Christian. From scientific management to service management. *Swedish school of economics*. Rapport de recherche, (1994), 14 p.
- Gonroos, Christian. Relationship marketing part 2. *Management decision*. London. Rapport de recherche, (1997), 14 p.

- Gonroos, Christian. Relationship marketing. Management decision. London. Rapport de recherche, (1994), 14 p.
- Gonroos, Christian. The perceived service quality concept – a mistake ? Managing service quality. Rapport de recherche, (2001), 3 p.
- Gonroos, Christian. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value The journal of business & industrial marketing. Rapport de recherche, (2004), 12 p.
- Gouvernement du Canada. *Achieving excellence, investing in people, knowledge and opportunity*. Gouvernement du Canada. Publications, (2004), 91 p.
- Gouvernement du Canada. *Budget des dépenses*. Gouvernement du Canada. Publications, (2004), 35 p.
- Gouvernement du Canada. *Canadian speak on innovation and learning*. Gouvernement du Canada. Présentation ou formation publique, (2002), 87 p.
- Gouvernement du Canada. *Complément statistique*. Gouvernement du Canada. Présentation statistique, (2005), 40 p.
- Gouvernement du Canada. *Initiatives locales, succès mondial*. Gouvernement du Canada. Publications, (2004), 44 p.
- Gouvernement du Canada. *Innovation map*. Gouvernement du Canada. Publications, (2005), 15 p.
- Gouvernement du Canada. *Les régions rurales du Canada dans l'économie du savoir*. Gouvernement du Canada. Publications, (1990), 30 p.
- Gouvernement du Canada. *Profil des régions du Québec*. Gouvernement du Canada. Assemblage de textes différents, (2003), 60 p.

Gouvernement du Canada. *Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage*.
Gouvernement du Canada. Présentation ou formation publique, (2002), 100 p.

Gouvernement du Québec. *Abitibi-Témiscamingue. Un maillon essentiel de notre économie*.
Gouvernement du Québec. Publications, (2001), 65 p.

Gouvernement du Québec. *ACCORD*. Gouvernement du Québec. Présentation statistique,
(2005), 8 p.

Gouvernement du Québec. *Bulletin statistique*. Gouvernement du Québec. Présentation
statistique, (2005), 12 p.

Gouvernement du Québec. L'Abitibi-Témiscamingue. Gouvernement du Québec. Rapport
de recherche, (2001), 60 p.

Gouvernement du Québec. *L'exportation en Abitibi-Témiscamingue*. Gouvernement du
Québec. Présentation statistique, (2005), 12 p.

Gouvernement du Québec. *La force des régions*. Gouvernement du Québec. Publications,
(2001), 161 p.

Gouvernement du Québec. *Plan stratégique 2005-2008*. Gouvernement du Québec.
Présentation statistique, (2005), 25 p.

Gouvernement du Québec. *Plan stratégique du Ministère de l'industrie et du commerce
2000-2003*. Gouvernement du Québec. Présentation statistique, (2001), 55 p.

Gouvernement du Québec. Rapport de conjoncture 2001. Gouvernement du Québec.
Rapport de recherche, (2001), 260 p.

Gouvernement du Québec. *Rapport de la région de l'Abitibi-Témiscamingue*.
Gouvernement du Québec. Présentation statistique, (2004), 15 p.

- Gouvernement du Québec. *Savoir changer le monde*. Gouvernement du Québec. Présentation statistique, (2001), 160 p.
- Grawitz, Madeleine. *Méthodes en sciences sociales*. Dalloz. Manuel de référence, (2001), 1020 p.
- GRIDEQ. *Le mouvement territoire et développement*. GRIDEQ et UQAR. Assemblage de textes différents, (2002), 125 p.
- GRIDEQ. *Penser et agir localement dans l'arène de la globalisation*. GRIDEQ et UQAR. Assemblage de textes différents, (1999), 125 p.
- Gronroos, Christian. *Relationship marketing: challenges for the organization*. Journal of business research. Revue ou magazine, (1999), 9 p.
- Guihur, Izold et Pierre-André Julien. Stimulation de l'innovation par le réseautage d'entreprises. UQTR. Rapport de recherche, (2003), 17 p.
- Guo, Lin. The influence of owner-manager general trust on organizational structure and performance: a study of SME's in Ireland. University of Limerick. Rapport de recherche, (2000), 20 p.
- Gupta, Ashis et Bayeux Arts Inc. Case study of a publishing company, its functioning and absent industry support systems. 13th annual conference CCSBE. Rapport de recherche, (1996), 12 p.
- Gupta, Jyoti P., Alain Chevalier et Shantanu Dutta. Multicriteria model for risk evaluation for venture capital firms in an emerging market context. European Journal of operational research. Rapport de recherche, (2003), 17 p.
- Guy, Camil. *Conseil de la science et de la technologie*. Les Publications du Québec. Présentation statistique, (2000), 37 p.

- Handfield, Michel. Les besoins et attentes en services conseils de la PME au Québec. Ordre des administrateurs agréés du Québec. Rapport de recherche, (2000), 55 p.
- Hansen, Morten et Nitin Nohria. The state of the incubator marketplace. Harvard Business Review. Rapport de recherche, (2000), 38 p.
- Hayes, Joha et Christopher W Allison. Intuition, women managers and gendered stereotypes. Emerald Group publishing. Rapport de recherche, (2003), 13 p.
- Hine, Damian. Entrepreneurship and innovation. Queensland University of technology. Rapport de recherche, (1998), 20 p.
- Inno-Centre. *Divers articles*. Inno-Centre. Divers articles, (2001).
- INNOVAT. La gestion de l'innovation au sein des PME innovantes en Abitibi-Témiscamingue. STAT. Rapport de recherche, (2005), 25 p.
- INNOVAT. Diagnostic 1 et 2 des PME innovantes en Abitibi-Témiscamingue. STAT. Rapport de recherche, (2005), 10 p.
- Institut de développement de produits. *L'innovation*. Institut de développement de produits. Publication appuyée, (1995), 4 p.
- Institut de développement des produits. *Les meilleures pratiques en développement de produits*. Institut de développement des produits. Présentation ou formation publique, (2005), 40 p.
- ISQ. *Complément statistique, juillet 2005 pour le Canada*. Gouvernement du Canada. Présentation statistique, (2005), 40 p.
- Jacob, Réal et Patrice Ouellet, Gouvernement du Canada. Globalisation, économie du savoir et compétitivité. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (2000), 80 p.

- Jean, Natacha. *Comment développer une région entrepreneuriale?* Centre de vigie sur la culture entrepreneuriale. Rapport de recherche, (2005), 2 p.
- Joanis, Marcelin et Fernand Martin. La dimension territoriale des politiques de développement économique au Québec : enjeux contemporains. CIRANO. Rapport de recherche, (2005), 52 p.
- Jodelet, Denise. *Les représentations sociales*. Presses universitaires de France. Livre, (1989), 425 p.
- Jodelet, Denise. *Les représentations sociales*. Presses universitaires de France. Livre, (2003), 447 p.
- Johnson, Hélène, Jacques Gagnon et Gouvernement du Canada. . Étude de cas : Centre de haute technologie du Saguenay Lac-Saint-Jean. Johnson & Roy inc. Rapport de recherche, (2001), 21 p.
- Jubenville, Gérald. *Le risque au CIRANO*. CIRANO. Entrevue et éditorial, (2005), 12 p.
- Julien, Pierre-André, Christian Bruyat. L'entrepreneur, « un gars b'en ordinaire ». CCSBE-CCPME. Rapport de recherche, (1996), 20 p.
- Julien, Pierre-André, Richard Lachance et Martin Morin. Rich networking, company characteristics and innovation: some convincing results. UQTR. Rapport de recherche, (2002), 30 p.
- Julien, Pierre-André. Les PME à forte croissance. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (2000), 65 p.
- Julien, Pierre-André. Les PME. Presses inter-universitaires et économiques 2002. Rapport de recherche, (2002), 19 p.

- Kadji-Youaleu, Christophe et Louis-Jacques Fillion. Essaimage technologique – Examen de la documentation. École des hautes études commerciales. No 2002-14. Rapport de recherche, (2002), 22 p.
- Khan, Am, Ic Macmillan et V. Manopichetwattana. Analyzing the characteristics of entrepreneurial ventures with behavioral decision models. Omega Intl. J. of Mgmt Sci. Rapport de recherche, (1989), 6 p.
- Klofsten, Magnus et Mary Speath. Entrepreneurship training for regional growth and innovation: A case study and ten year retrospective. Privé. Rapport de recherche, (2004), 20 p.
- Klofsten, Magnus. *Technology, innovation and enterprise – The European Experience*. ICSB. Présentation ou formation publique, (1996), 15 p.
- Kolodinsky, Bob et Paul Simmonds. The founder performance relationship: experience-related founder antecedents and moderators of new venture performance. Florida state University. Rapport de recherche, (1997), 14 p.
- Kotilainen, Heikki. Best practices in innovation policies. TEKES. Rapport de recherche, (2005), 93 p.
- L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. *Les statistiques régionales*. L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. Bulletin périodique, (2004), 50 p.
- L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. *Portrait du marché du travail*. L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. Présentation statistique, (2005), 29 p.
- L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. *Régions ressources: atouts et enjeux*. L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. Présentation statistique, (2003), 8 p.
- L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. *Portrait de l'entrepreneuriat*. L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. Bulletin périodique, (2005), 43 p.

- Labelle, Pierre. *Guide de réalisation d'une étude d'opportunité*. CADT. Publications, (2001), 6 p.
- Lachance, Pierre. *Les régions exportatrices du Québec*. Gouvernement du Québec. Présentation statistique, (2002), 12 p.
- Lafontaine Danielle et Colloque *Le plaisir et la contrainte du 28 mars 1983. Psychanalyse et changement social : Réflexions épistémologiques sur la question du développement*. GRIDEQ de UQAR. Assemblage de textes différents, (1983), 375 p.
- Lafontaine Danielle et Nicole Thivierge. *Les régions fragiles face à la mondialisation*. GRIDEQ de UQAR. Assemblage de textes différents, (1999), 256 p.
- Lafontaine, Danielle et Bruno Jean. *Territoires et fonctions. Tome 1*. Éditions du GRIDEQ. Livre, (2005), 410 p.
- Lafontaine, Danielle et Bruno Jean. *Territoires et fonctions. Tome 2*. Éditions du GRIDEQ. Livre, (2005), 300 p.
- Landry, Réjean, Moktar Lamari et Richard Nimijean. *Stimuler l'innovation par le développement de milieux créateurs*. . Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (1999), 88 p.
- Landry, Réjean, Nabil Amara et Mathieu Ouimet. *Pratiques américaines et canadiennes pour stimuler la productivité et l'innovation*. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (2002).
- Lapointe, Michel, Michael Yake et Gouvernement du Canada. *Économie du Québec et de ses régions*. Gouvernement du Canada. Publications, (2003), 80 p.
- Le comité éditorial. *Textes sur les représentations sociales*. Papers on social representations. Revue ou magazine, (2003), 2 p.

- Lebeau, Daniel. Le transfert de technologie vers les entreprises. Gouvernement du Québec. Rapport de recherche, (2000), 75 p.
- Lebrun, Monique. *Les représentations sociales*. Les Éditions Logiques. Livre, (2001), 504 p.
- Lee, Khal, Guan H. Lim. SME's market entry strategy: substitution instead of niching. SABER. Rapport de recherche, (1999), 20 p.
- Lefèvre, Michel. *La performance des organisations québécoises*. Publi-relais. Présentation statistique, (1993), 82 p.
- Leitao, Carlos. *Perspectives économiques nord américaine 2006-2007*. Valeurs mobilières, Banque Laurentienne. Présentation ou formation publique, (2005), 16 p.
- Lévesque, Benoît, Margie Mendell, Gouvernement du Canada et Développement économique Canada. Fonds de développement local et régional au Québec. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (1997), 50 p.
- Licata, Laurent, Valérie Provost et Nicolas Van Der Linden. *Introduction à l'étude des représentations sociales et stéréotypes*. Université libre de Bruxelles. Texte non publié, (2003), 23 p.
- Lindberg-Repo, Kristi et Christian Gronroos. *Conceptualizing communications strategy from a relational perspective*. Industrial marketing management 33. Revue ou magazine, (2003), 10 p.
- Lorrain, Jean, André Belley et Louis Dussault. Le prédémarrage et la performance initiale de la jeune entreprise. UQTR. Rapport de recherche, (1996), 20 p.
- Luc, Danielle et Isabelle Savary. Guide sur l'essaimage d'entreprises technologiques. École des hautes études commerciales, no 2003-01. Rapport de recherche, (2003), 45 p.

- Luc, Danielle et Louis-Jacques Filion. Guide d'essaimage d'entreprises. École des hautes études commerciales, no 2002-17. Rapport de recherche, (2002), 22 p.
- Mace, Gordon et François Petry. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. Presse de l'Université Laval. Livre de référence, (2000), 134 p.
- MacMillan, Ian C. et Lauriann Zemann. *Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process*. Journal of business venturing 2. Manuel de référence, (1987), 9 p.
- MacMillan, Ian et C. Robin Siegel. *Criteria used by venture capitalists to evaluate new ventures proposals*. Journal of business venturing 1. Revue ou magazine, (1985), 9 p.
- Malaval, Philippe, Christophe Benaroya. *Marketing business to business*. Publi-Union Éditions. Manuel de référence, (1996), 790 p.
- Maxwell, Joseph A. *Qualitative research design*. Sage Publications. Entrevue et éditorial, (2005), 175 p.
- Mohen, Pierre et Pierre Therrien. Comparing the innovation performance in Canadian, French and German manufacturing enterprises. CIRANO. Rapport de recherche, (2005), 23 p.
- Nifle, Roger. *L'entreprise et la valeur*. Nifle, Roger. Bulletin périodique, (2003), 56 p.
- Nifle, Roger. *Le management par la valeur*. Nifle, Roger. Bulletin périodique, (2004), 12 p.
- Nifle, Roger. *Les entreprises comme phénomène humain*. Nifle, Roger. Bulletin périodique, (2004), 12 p.
- O'Regan, Nicholas et Abby Ghobadian. In search of the drivers of high growth in manufacturing. SME. Science direct-number 26. Rapport de recherche, (2005), 12 p.

- OCDE. Les PME à forte croissance. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (1996), 58 p.
- Opinions politiques. *Cerveaux en cavale*. Opinions politiques-septembre 1999. Journal, (1999), 183 p.
- Opstal, Debran Van. Going global. Council on Competitiveness, DC. Rapport de recherche, (2002), 12 p.
- Ordre des ingénieurs du Québec. *Techno stratégie*. Banque de développement du Canada. Présentation ou formation publique, (2001), 64 p.
- Pallas, Valérie. *Confiance et procédures: un essai d'approche méthodologique appliqué à la relation banque-entreprise*. Université de Montpellier 2 et techniques du Laguedoc. Thèse de doctorat, (2000), 500 p.
- Patnaik, *Dev. Needs + solutions = innovation*. Business Week online. HTML relié au site Web, (2005), <http://www.businessweek.com/>; 24/05/06, 3 p.
- Paul, Jim. Between-method triangulation in organizational diagnosis. International Journal of organizational analysis, Vol 4, No 2. Rapport de recherche, (1996), 22 p.
- Perrien, Jean, Emmanuel J. Chéron et Michel Zins. *Recherche en marketing*. Gaétan Morin Éditeur. Manuel de référence, (1984), 612 p.
- Pichler, Hanns J. In quest of sme-conductive policy formulation. Austrian Institute for SME research, Vienna. Rapport de recherche, (2000), 9 p.
- Pisano, Gary P. et Steven C. Wheelwright. The new logic of high-tech R&D. Harvard Business Review. Rapport de recherche, (1995), 15 p.
- PME. *PME en affaires au Québec*. Publications Transcontinental inc. Revue ou magazine, (2003), 227 p.

- Polèse, Mario et Richard Shearmur. La périphérie face à l'économie du savoir. INRS-Urbanisation. Rapport de recherche, (2002), 232 p.
- Polèse, Mario, Richard Shearmur, Pierre-Marcel Desjardins et Marc Johnson. *La périphérie face à l'économie du savoir*. UQUAM-INRS. Livre, (2002), 232 p.
- Pomerleau, Yvon et Serge Belley, Gouvernement du Canada. Enquête sur le rôle de l'État dans le développement économique. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (2000), 25 p.
- Porter, Michael E. et Scott Stern. *The new challenge to America's prosperity*. Findings from the innovation index. Council on Competitiveness, DC. Texte non publié, (1999), 94 p.
- Quivi, Raymond et Luc Van Campenhout. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod. Livre de référence, (1995), 287 p.
- Quynh-Van, Tran et Henri-Claude Joseph. Intensité technologique des entreprises manufacturières du Québec: une analyse régionale. Gouvernement du Québec. Rapport de recherche, (2001), 20 p.
- Ramangalahy, Charles, Pierre-André Julien, Louis Raymond et Réal Jacob. Pratiques de veille technologique dans les PME manufacturières. CCSBE-CCPME. Rapport de recherche, (1996), 19 p.
- Rea, Robert H. Factors affecting success and failure of seed capital start-up negotiations. *Journal of Business Venturing* 4. Rapport de recherche, (1989), 9 p.
- Réseau. *Faut-il fermer les régions ?* Le magazine Réseau. Revue ou magazine, (2004), 36 p.
- Riverin, Nathaly et Louis-Jacques Fillion. Global Entrepreneurship monitor : *Le rapport canadien 2003*. École des hautes études commerciales. Réf. 2004-12, Rapport de recherche, (2003), 39 p.

- Riverin, Nathaly, Louis-Jacques Filion, Daniel Musika et Ilian Verstinsky. *Global Entrepreneurship monitor : Le rapport canadien 2004*. École des hautes études commerciales. Réf. 2004-12, Rapport de recherche, (2004-12), 38 p.
- Riverin, Nathaly. *Mesurer l'entrepreneuriat dans les territoires MRC du Québec*. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (2004), 35 p.
- Rivest Renée. *Rendez-vous économique*. Québec. Manuel de référence, (2001), 140 p.
- Rivkin, Steve et Fraser Seitel. *Idea wise*. John Wiley & sons Inc. Livre, (2002), 231 p.
- Robert, Michel, Michel Moisan et Jacques Gauvin. *La création de produits stratégiques*. Les Éditions Transcontinental Inc. Livre, (1996), 216 p.
- Roussiau, N. et C. Bonardi. *Les représentations sociales*. Presses universitaires de France. Présentation ou formation publique. (2001), 27 p.
- Roy, Gilles, Yvon Gasse et Jean-Marie Toulouse. *Le profil entrepreneurial au Québec*. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1994), 20 p.
- SADC. *Le guide pratique de l'innovation technologique*. SADC. Publications, (1999), 150 p.
- Sauvé, Pierre. *Perspectives de l'évolution économique de la MRC de Rouyn-Noranda*. UQAT-UER Chaire de recherche gestion. Rapport de recherche subventionné, (2000), 26 p.
- SBAER. *Financial control and planning*. SBAER Publications. Assemblage de textes différents, (2004), 45 p.
- Scientific American. *Crossroads for Planet Earth*. Scientific American. Revue ou magazine, (2005), 125 p.

- Simard, Pierre et Julie Fortin. *L'intervention de développement économique Canada dans le cadre de Fonds technorégions*. Évaluation. Rapport de recherche, (2002), 12 p.
- Singh, Robert P., Gerald E. Hills et G.T. Lumpkin. *New venture ideas and entrepreneurial opportunities : understanding the process of opportunity recognition*. University of Illinois at Chicago. Rapport de recherche, (1998), 20 p.
- STAT. *Les entreprises innovantes en Abitibi-Témiscamingue*. STAT. Rapport de recherche, (2004), 80 p.
- St-Pierre, Josée, Josée Audet et Claude Mathieu. *Les nouveaux modèles d'affaires des PME manufacturières*. Gouvernement du Canada. Rapport de recherche, (2003), 40 p.
- Suret, Jean-Marc. *Le rôle du gouvernement québécois dans le capital de risque*. CIRANO. Rapport de recherche, (2004), 28 p.
- Thibault Normand et Esther Létourneau, Chantal Girard. *Si la tendance se maintient*. Gouvernement du Québec. Présentation statistique, (2005), 35 p.
- Torres, Olivier et E.M. Lyon. *The proximity law of small business management: between closeness and closure*. Université de Montpellier. Rapport de recherche, (2003), 22 p.
- Toulouse, Jean-Marie et Gilles Bourdeau. *Taux de croissance et comportements stratégiques des nouvelles entreprises technologiques*. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1994), 20 p.
- Toulouse, Jean-Marie. *Innovation, venture, changement, entrepreneurship et gestion*. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1988), 50 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. *Coopération et réseaux comme soutien aux PME : une analyse fondée sur les résultats d'une enquête au Québec*. CCSBE-CCPME. Rapport de recherche, (1996), 20 p.

- Tremblay, Hélène P. *Les nanotechnologies: la maîtrise de l'infiniment petit*. Gouvernement du Québec. Rapport de recherche, (2001), 81 p.
- Tuer, Éric et Élisabeth Woodman. *Recent trends in Canadian defined-benefit pension sectors investment and risk management*. Bank of Canada review, summer 2005. Bulletin périodique, (2005), 35 p.
- Tushman, Michael L. et William L. Moore. *Readings in the management of innovation*. Harper Business. Assemblage de textes différents, (1988), 760 p.
- Université de Sherbrooke. *Cours de management au MBA*. Université de Sherbrooke. Assemblage de textes différents, (1990), 300 p.
- Université du Québec. *Inventaire 1998-1999 de la recherche subventionnée et commanditée à l'Université du Québec*. UQUAM. Manuel de référence, (2000), 175 p.
- US Small business administration. *Valuation guidelines for small business investment companies*. US Small business administration. Manuel de référence, (1999), 150 p.
- Vaghely, Ivan, Pierre-André Julien et Camille Carrier. *Innovation, information and information catalyst in SMES*. UQTR. Rapport de recherche, (2001), 17 p.
- Vallerand, Robert J. et Ursula Hess. *Méthodes de recherche en psychologie*. Gaétan Morin Éditeur. Manuel de référence, (2000), 586 p.
- Van Der Maren, Jean-Marie. *La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse ?* Rapport de recherche, (1996), 20 p.
- Venkataraman, Sankaran. *Regional transformation through technological entrepreneurship*. Darden School, University of Virginia. Rapport de recherche, (2003), 12 p.

- Villeneuve, François. *L'influence des facteurs structurels sur le travail managérial des infirmières-chefs : six études de cas dans trois hôpitaux du Québec*. Université de Sherbrooke. Thèse de doctorat, (2005), 300 p.
- Virtanen, Markku. *The role of different theories in explaining entrepreneurship*. Helsinki School of economics and Business administration. Rapport de recherche, (1996), 16 p.
- Vogt, Paul W. *Dictionary of statistics & methodology*. Sage Publications. Manuel de référence, (2005), 350 p.
- Vuillermoz, Andrée. *La filière des contrats internationaux de transfert de technologie*. Gouvernement du Québec. Monogramme, (1992), 57 p.
- Woo, Carolyn Y. et Arnold C. Cooper. *The development and interpretation of entrepreneurial typologies*. Journal of Business Venturing. Rapport de recherche, (1991), 20 p.
- Woo, Carolyn Y. et Arnold C. Cooper. *The development and interpretation of entrepreneurial typologies*. Purdue University. Rapport de recherche, (2002), 43 p.
- Youaleu, Christophe Kadji et Louis-Jacques Fillion. *Neuf étapes du processus entrepreneurial*. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, (1996), 27 p.
- Zacharakis, Andrew L. et Dean A. Shepherd. *The nature of information and overconfidence on venture capitalists decision making*. Journal of Business Venturing. Rapport de recherche, (2001), 27 p.
- Zhao, John et Doug Dew. *Exode et afflux de cerveaux : migration des travailleurs du savoir en provenance et à destination du Canada*. Gouvernement du Canada No 81-003. Présentation statistique, (2000).

