



Groupe de travail Entrepreneuriat

Saguenay–Lac-Saint-Jean | juin 2017

Dans le cadre du suivi du Sommet économique régional

Mot du président

Nous sommes heureux de vous présenter le rapport du groupe de travail en entrepreneuriat issu de la Table d'action en entrepreneuriat (TAE). Cette table, dont j'assume la présidence, a reçu un appui de taille dans le cadre du Sommet économique régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean afin de poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de son plan d'action régional concerté en vue de favoriser le développement de l'entrepreneuriat.



Les TAE ont été implantées en 2012 dans le cadre de la Stratégie québécoise de l'entrepreneuriat (SQE) afin de mettre en place, à l'échelle de chacune des dix-sept régions administratives du Québec, un mécanisme de concertation en matière d'entrepreneuriat. Par leurs actions, les TAE favorisent la mobilisation et la concertation des acteurs locaux et régionaux en entrepreneuriat. Elles travaillent ensemble dans l'intérêt des régions et de tous les entrepreneurs québécois.

Plus de 10 entrepreneurs issus de différents secteurs d'activité économiques sont membres participants à la Table qui est un lieu de consultation et d'échanges. Je tiens à les remercier pour leur implication, leur engagement et le partage de leur expérience lors des rencontres.

J'adresse un merci tout spécial au CEE-UQAC qui a su nous guider dans les réflexions du mandat et qui a collaboré grandement à la rédaction du document.

À la lecture de celui-ci, vous constaterez qu'il y a des défis en matière d'entrepreneuriat. En effet, les membres de la Table ont ciblé deux enjeux qui préoccupent quotidiennement l'entrepreneur, et ce, à tous les stades de vie de son entreprise, soit l'accès au financement et l'accompagnement. Au total, huit recommandations et seize actions structurantes concrètes répondant aux besoins des PME sont élaborées afin de combler des lacunes identifiées et de dynamiser davantage l'entrepreneuriat. Ces recommandations reposent sur une revue de littérature, sur les échanges qui ont eu lieu lors des exercices de consultation de la Table ainsi que sur les discussions tenues lors de la Journée entrepreneuriale d'octobre 2016 mobilisant plus de 150 intervenants et entrepreneurs.

Il est primordial de rappeler que la Table d'action en entrepreneuriat agit grâce à l'appui du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation pour la réalisation de l'ensemble des activités.

A handwritten signature in blue ink that reads "Carl Côté". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

Carl Côté

Président du groupe de travail et de la Table d'action en entrepreneuriat

Table des matières

Liste des figures.....	3
Liste des tableaux.....	3
Rappel du mandat.....	4
Le mandat.....	4
Les livrables.....	4
Sommaire des recommandations	5
1. La journée entrepreneuriale régionale.....	6
2. L'accès au financement des PME.....	8
2.1 Investigation de la thématique	8
2.2 Processus de réflexion.....	9
2.3 Identification des problématiques liées à l'accès au financement.....	10
2.4 Synthèse des problématiques et consensus.....	14
2.5 Recommandations et actions structurantes	15
3. L'accompagnement des PME.....	20
3.1 Investigation de la thématique	20
3.2 Processus de réflexion.....	21
3.3 Identification des problématiques.....	22
3.4 Synthèse des problématiques et consensus.....	30
3.5 Recommandations et actions structurantes	31
Conclusion	36
Signature des membres du groupe.....	37
Lexique	39
Abréviations	40
Bibliographie	41

Liste des figures

FIGURE 1 : ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL (ISENBERG, 2011)	8
FIGURE 2 : PROCESSUS DE RÉFLEXION POUR L'ACCÈS AU FINANCEMENT DES PME	9
FIGURE 3 : PROCESSUS DE RÉFLEXION POUR L'ACCOMPAGNEMENT DES PME	21

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : PORTRAIT INTERNATIONAL DE L'ACCÈS AU FINANCEMENT DES PME SUITE À LA CRISE ÉCONOMIQUE DE 2008 (OCDE, 2009)	10
TABLEAU 2 : PORTRAIT RÉGIONAL DE L'ACCÈS AU FINANCEMENT (CEE-UQAC, 2014)	11
TABLEAU 3 : PORTRAIT INTERNATIONAL DE LA NOUVELLE RÉALITÉ DU FINANCEMENT DES PME (OCDE, 2015)	11
TABLEAU 4 : PORTRAIT INTERNATIONAL DE L'ACCÈS AU FINANCEMENT (OCDE, 2016)	12
TABLEAU 5 : PORTRAIT RÉGIONAL DE L'ACCÈS AU FINANCEMENT DU SECTEUR FORESTIER (GROUPE DE TRAVAIL FORÊT - FONDS D'INVESTISSEMENT, 2016).....	12
TABLEAU 6 : PROBLÉMATIQUES SOULEVÉES PAR L'EXERCICE DE CONSULTATION DE LA TAE	12
TABLEAU 7 : SYNTHÈSE DES PROBLÉMATIQUES ET CONSENSUS.....	14
TABLEAU 8 : RECOMMANDATIONS ET ACTIONS STRUCTURANTES.....	15
TABLEAU 9 : PROBLÉMATIQUES SOULEVÉES PAR LA LITTÉRATURE	22
TABLEAU 10 : PROBLÉMATIQUES SOULEVÉES PAR L'EXERCICE DE CONSULTATION DE LA TAE	26
TABLEAU 11 : SYNTHÈSE DES PROBLÉMATIQUES ET CONSENSUS.....	30
TABLEAU 12 : RECOMMANDATIONS ET ACTIONS STRUCTURANTES.....	31

Rappel du mandat

Le 7 octobre 2015, le premier ministre du Québec, responsable de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et député de Roberval, Philippe Couillard, et son adjoint parlementaire pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et député de Dubuc, Serge Simard, ont annoncé la mise sur pied de 11 groupes de travail dont les mandats permettront de poursuivre les travaux amorcés lors du Sommet économique régional tenu le 18 juin 2015.

Le mandat

De par sa nature, la Table d'action en entrepreneuriat (TAE) du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'est vue octroyer la gouvernance du groupe de travail en entrepreneuriat. Le mandat de la TAE est d'identifier et de structurer des solutions pour répondre aux enjeux ciblés dans son plan d'action.

Le mandat consiste à agir sur les enjeux de l'entrepreneuriat, notamment ceux identifiés dans le plan d'action 2013-2016 de la Table d'action en entrepreneuriat. Les enjeux prioritaires sont :

- la valorisation de toutes les formes d'entrepreneuriat;
- l'accès au financement pour toute la chaîne entrepreneuriale;
- l'accompagnement de l'entrepreneur;
- la relève entrepreneuriale.

Lors de la rencontre de la Table en février 2016, deux de ces enjeux ont retenu davantage l'intérêt des membres, soit « l'accès au financement des entreprises » et « l'accompagnement de l'entrepreneur », en vue d'être approfondis à travers un exercice de consultation avec les membres de la Table afin d'élaborer des recommandations concrètes et adaptées à la réalité régionale.

Il s'avérait donc nécessaire d'alimenter théoriquement les membres concernant les thèmes à discuter, mais aussi de les préparer aux rencontres à l'aide d'une information commune. Considérant l'ampleur de la tâche, la Table a interpellé le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC) afin de servir d'accompagnement pour la mise en œuvre de cette réflexion et d'orienter et alimenter les discussions de groupe afin de favoriser la concertation et l'émergence d'actions structurantes.

Les livrables

Les livrables du groupe de travail consistent à favoriser la mise en œuvre de projets structurants grâce à des recommandations et des actions issues d'un exercice de réflexion et de mobiliser les intervenants grâce à la tenue de la Journée entrepreneuriale régionale.

Sommaire des recommandations

Recommandations et actions structurantes

THÉMATIQUE 1 : ACCÈS AU FINANCEMENT DES PME

1. Diversifier les options de financement des PME
 - 1.1 Créer un fonds de capital de développement et d'innovation pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean
 - 1.2 Assouplir la réglementation pour le financement collectif
 - 1.3 Offrir des avantages fiscaux aux investisseurs
2. Établir une stratégie de promotion des intervenants financiers et de leurs outils
 - 2.1 Créer un répertoire en ligne ou développer un mécanisme existant
 - 2.2 Rendre accessibles les programmes de financement en simplifiant leur démarche d'obtention
3. Accompagner les entrepreneurs dans le développement de leurs compétences financières
 - 3.1 Intégrer des conditions de formation à l'octroi de financement

THÉMATIQUE 2 : ACCOMPAGNEMENT DES PME

4. Promouvoir la notion d'accompagnement auprès des PME
 - 4.1 Diffuser des capsules vidéo informatives sur l'accompagnement
5. Assurer la cohésion de l'information dans l'offre d'accompagnement
 - 5.1 Procéder à des séances d'information sur les intervenants et les outils disponibles
 - 5.2 Organiser un service d'information sur l'offre d'accompagnement global
6. Supporter les PME dans la réalisation d'un diagnostic organisationnel
 - 6.1 Instaurer une modalité de financement relative au diagnostic organisationnel
 - 6.2 Subventionner le diagnostic et l'application du plan d'action
7. Former les intervenants au concept d'accompagnement
 - 7.1 Réaliser des séminaires de perfectionnement pour les intervenants
8. Favoriser les interactions entre les intervenants
 - 8.1 Organiser un exercice de cohésion régional avec les intervenants socioéconomiques
 - 8.2 Identifier un maître d'œuvre qui assurera la communication entre les intervenants
 - 8.3 Former des équipes d'experts régionaux pour la réalisation de projets complexes ou structurants
 - 8.4 Promouvoir le Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional

1. La journée entrepreneuriale régionale

La Journée entrepreneuriale régionale est une activité qui a été coordonnée par la Chambre de commerce et d'industrie Saguenay-Le Fjord et réalisée par l'intermédiaire d'un comité organisateur. La Journée s'est tenue le mardi 25 octobre 2016 à Jonquières avec une programmation qui se détaille comme suit.



Panel de discussion

La Journée a commencé avec un panel de discussion animé par le président de la Chambre de commerce et d'industrie Saguenay-Le Fjord, M. Carl Côté, qui est également président de la Table entrepreneuriale régionale et président-directeur général pour le Groupe Conseil Nutshimit-Nippour. Le panel était composé de six entrepreneurs de la région qui ont discuté des thèmes suivants :

- 1) Partenariat en entreprise
- 2) Diversification
- 3) Bien s'entourer
- 4) Planification
- 5) Ouverture sur les frontières
- 6) Coopératives

Conférences

Après le panel de discussion, deux conférences portant sur le financement en entrepreneuriat ont été données par M. Louis Dussault, professeur de management au département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), ainsi que par M^{me} Vicky Pronovost, consultante service-conseil chez Mallette, spécialisée en évaluation d'entreprises et achat-vente.

Kiosques d'information

Pendant l'heure du dîner, les participants pouvaient ensuite visiter les dix kiosques représentés par différentes organisations offrant du financement aux entreprises.

Ateliers

Au retour, cinq choix d'ateliers étaient offerts et avaient pour but de faire ressortir des pistes de solutions sur les thématiques du forum du matin. Voici les thématiques des ateliers et les principales recommandations :

Atelier 1 - L'importance de la planification :

- Encourager les entreprises en croissance à utiliser les services de l'État en facilitant l'accès aux différents outils;
- Favoriser la création d'alliances stratégiques entre les entreprises;
- Bonifier et accélérer le traitement du guichet unique de Services Québec.

Atelier 2 - Les différents partenariats entre entreprises :

- Fournir des solutions de financement afin d'être concurrentiel à l'échelle internationale;
- Favoriser les leviers financiers;
- Instaurer une « Table des projets majeurs » qui répertorie et assure un suivi des grands projets dans la région.

Atelier 3 - Présentation du guide sur les partenariats réussis avec les Premières Nations :

- Créer une instance qui assure la promotion du *Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional* auprès des entreprises de la région en s'occupant notamment de sa diffusion;
- Que cette instance s'assure d'un suivi des projets et des retombées dans la région sous forme d'un comité de maximisation des retombées.

Atelier 4 - Bien s'entourer :

- Sélectionner les personnes qui possèdent les compétences complémentaires à celles de l'entrepreneur;
- L'importance du lien de confiance dans une relation d'accompagnement.

Atelier 5 - Les nouveaux modèles d'entrepreneurs :

- Rendre le financement moins « regroupé » en enlevant les critères « trop précis »;
- Moduler les critères lorsqu'il y a des subventions;
- Miser autant sur le soutien professionnel que sur le soutien financier;
- Introduire les jeunes à l'entrepreneuriat dès l'école primaire;
- Offrir des formations sur le financement en entreprise.

Lancement officiel du Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional

À la suite des ateliers, la Table autochtone ainsi que le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire ont profité de l'évènement pour faire le lancement officiel du *Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional*.

En bref, la journée a comptabilisé plus de 150 participants incluant plusieurs politiciens de la région, dont M. Serge Simard, député de Dubuc, M. Gérald Savard, préfet de la MRC du Fjord, M. Gilbert Dominique, chef des Pekuakamiulnuatsh, ainsi que plusieurs conseillers municipaux et maires de municipalités de la région.

Lancement du Guide, 25 octobre 2016



Sur la photo de gauche à droite : M. Gilbert Dominique, chef des Pekuakamiulnuatsh, M. Serge Simard, adjoint parlementaire du premier ministre pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, et M^{me} Marjolaine Étienne, vice-chef aux relations extérieures de Pekuakamiulnuatsh Takuhikan

Crédit photo : Marc-André Couture, MAC Photographie

2. L'accès au financement des PME

Cette section abordera la thématique de l'accès au financement des PME. On y présente l'investigation de la thématique, le processus de réflexion et les problématiques liées à l'accès au financement. Des recommandations et des actions structurantes sont proposées.

2.1 Investigation de la thématique

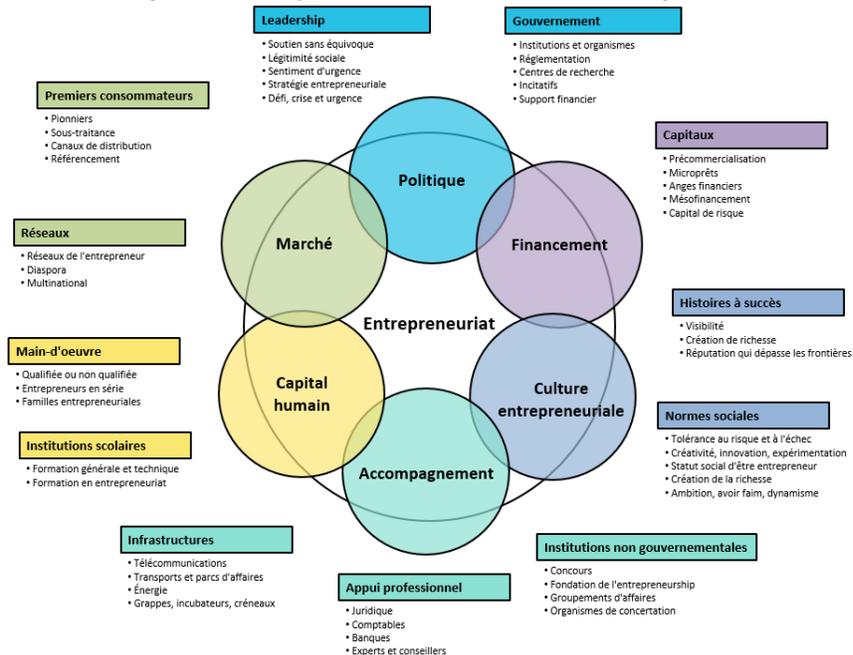
Les PME et les entrepreneurs représentent un segment important de toutes les économies modernes. Ils sont une source considérable d'emplois et de revenus, mais ils sont aussi des moteurs d'innovation et de croissance (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2009). Selon le concept d'écosystème entrepreneurial défini par Moore (1993) :

« Le développement économique est le résultat d'un processus entrepreneurial complexe. L'entrepreneuriat peut être stimulé lorsque les besoins des entrepreneurs trouvent un soutien à différents niveaux. Un tel environnement encourage alors l'innovation et la création de nouvelles entreprises, et permet l'interaction entre différents acteurs. »¹

Selon Isenberg (2011), cet écosystème entrepreneurial se modélise selon six domaines en interaction : politique, finance, marché, culture, capital humain et soutien (figure 1). Toutefois, la difficulté d'accès à la composante financière reste l'un des principaux obstacles à la création, à la survie et à la croissance des PME, et particulièrement aux plus innovantes d'entre elles (OCDE, 2009). D'ailleurs, la recherche de financement est la raison majeure amenant les entrepreneurs à frapper à la porte des différents organismes, peu importe où ils en sont dans leur processus (Gasse et Tremblay, 2007).

Le soutien financier des PME constitue un enjeu majeur pour assurer le développement économique des milieux, ce pour quoi il existe un nombre impressionnant de recherches sur la problématique d'accès au financement des PME qui justifie une revue de la littérature à ce sujet. De surcroît, afin de confirmer et d'enrichir sur les éléments théoriques relevés par la littérature, la TAE a procédé à trois rencontres de discussion dans le but de recueillir les commentaires et suggestions des membres sur le sujet afin d'en extraire des consensus.

Figure 1 : Écosystème entrepreneurial (Isenberg, 2011)²



¹ http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/user_upload/News_fichiers/news_janv_2013/call_AEI_2013_07_03_2013.pdf

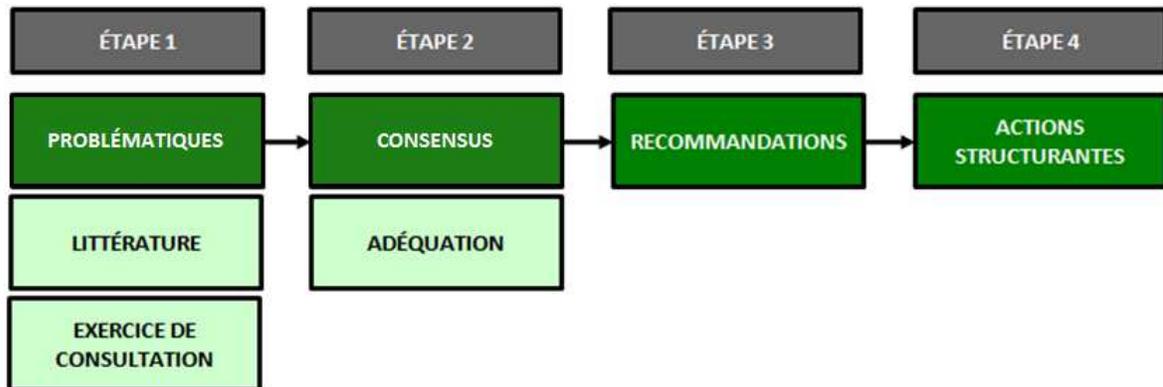
² <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>

2.2 Processus de réflexion

La réalisation de cette réflexion repose sur un processus en quatre étapes (voir figure 1) : identification des problématiques, élaboration de consensus, élaboration de recommandations et détermination des actions structurantes.

Puisque le mandat vise l'identification d'actions structurantes en réponse aux différentes problématiques connues en matière d'accès au financement, l'investigation de la thématique est fortement orientée vers l'identification de ces problématiques à travers la littérature et l'exercice de consultation réalisé par la TAE. Ensuite, une adéquation est effectuée entre ces différentes problématiques afin d'identifier des consensus. Ceux-ci font ensuite l'objet de recommandations qui se déclinent en actions structurantes.

Figure 2 : Processus de réflexion pour l'accès au financement des PME



2.3 Identification des problématiques liées à l'accès au financement

Dans une optique d'analyse, les différentes problématiques relevées par la littérature et l'exercice de consultation ont été classées selon leur provenance (littérature ou exercice de consultation) et déclinées sous deux types distincts : celles liées à l'entrepreneur et celles associées aux intervenants et à leurs outils.

2.3.1 Problématiques soulevées par la littérature

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est un forum composé d'une multitude de gouvernements démocratiques à travers le monde. En 2009, l'OCDE a publié un rapport concernant *l'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'action des pouvoirs publics*. Dans le cadre du mandat, ce rapport a été utilisé afin de doter la Table d'une vision internationale sur la problématique d'accès au financement des PME, tout en s'inspirant des pistes de solutions proposées dans un contexte économique difficile comme celui que connaît actuellement la région. Dans un premier temps, ce rapport soulève que les PME connaissent une problématique d'érosion de leurs liquidités. Également, il est observé que les politiques des institutions financières sont de plus en plus rigides et qu'il y a une diminution du nombre de projets d'investissement ainsi que de capital de risque et d'investissement (tableau 1).

Tableau 1 : Portrait international de l'accès au financement des PME à la suite de la crise économique de 2008 (OCDE, 2009)

TYPES	PROBLÉMATIQUES
ENTREPRENEURS ET LEUR PME	Érosion des liquidités des PME
INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	Durcissement des politiques de financement par les institutions financières
	Diminution des projets d'investissement observée
	Carence de capital-risque et de capital-investissement

En 2014, le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC) a réalisé une étude portant sur « L'accès au financement des entrepreneurs du Saguenay–Lac-Saint-Jean » auprès de vingt entreprises et de douze organismes de financement. Cet ouvrage repose principalement sur l'identification des difficultés rencontrées par les entrepreneurs et les intervenants de la région en matière d'accès au financement et propose des recommandations à cet effet. Cette étude révèle que les entrepreneurs ont de la difficulté à vendre leur projet aux investisseurs et qu'ils méconnaissent les produits financiers disponibles. De plus, le rapport souligne l'absence de vrai capital de risque ainsi que la carence de financement en situation de prédémarrage et de démarrage (tableau 2).

Tableau 2 : Portrait régional de l'accès au financement (CEE-UQAC, 2014)

TYPES	PROBLÉMATIQUES
ENTREPRENEURS ET LEUR PME	Difficulté à vendre le projet aux investisseurs
	Manque de connaissance des produits financiers disponibles
INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	Aucun vrai capital de risque
	Très peu de financement en stade de prédémarrage et démarrage

En 2015, l'OCDE a parallèlement publié un rapport-synthèse final sur les « nouvelles approches du financement des PME et de l'entrepreneuriat » qui expose la nouvelle réalité du financement des PME, qu'elle qualifie comme étant précaire plus d'une demi-décennie après le déclenchement de la crise financière mondiale de 2008. Ce rapport comporte une rétroaction des démarches réalisées par les pays membres de l'OCDE pour atténuer l'effet de la crise économique sur le financement des PME ainsi que des pistes de solutions novatrices. Ce rapport relève qu'un écart d'information s'opère entre les entrepreneurs et les intervenants sur les marchés de capitaux. De plus, il mentionne qu'une raréfaction du crédit survient sur ce marché et que l'instrument de financement classique ne répond plus aux besoins des PME (tableau 3).

Tableau 3 : Portrait international de la nouvelle réalité du financement des PME (OCDE, 2015)

TYPES	PROBLÉMATIQUES
ENTREPRENEURS ET LEUR PME	Un écart d'information s'opère sur les marchés de capitaux
INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	Une raréfaction du crédit survient
	L'instrument de financement classique ne répond pas aux besoins des PME

Cette même organisation réalisait un rapport sur *le Financement des PME et des entrepreneurs 2016* dans 37 pays, sur une période allant de la crise économique de 2008 à 2014. Le rapport propose des « indicateurs relatifs à l'endettement, aux fonds propres, au nantissement d'actifs et aux conditions-cadres du financement des PME et de l'entrepreneuriat, que viennent compléter d'autres sources d'information et de récentes initiatives publiques et privées en faveur du financement des PME »³. Dans le cadre du mandat, ce rapport est un outil précieux pour l'élaboration de mesures facilitant l'accès au financement des PME. Ce document révèle que l'organisme observe que les conditions financières actuelles ne sont pas favorables aux PME et qu'un resserrement de la réglementation est observé auprès des intervenants (tableau 4).

³ <https://www.oecd.org/fr/cfe/pme/SME-Scoreboard-2016-resume-fr.pdf>

Tableau 4 : Portrait international de l'accès au financement (OCDE, 2016)

TYPES	PROBLÉMATIQUES
INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	Conditions financières non favorables
	Resserrement de la réglementation

Dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le groupe de travail *Forêt-fonds d'investissement* a diffusé un rapport en juin 2016 sur la mise en place d'un fonds d'investissement régionalisé qui a pour objectif de « stimuler l'émergence de projets d'entreprises innovants en 2^e et 3^e transformation du bois »⁴. Ce rapport a été utilisé afin de tracer un portrait régional de l'accès au financement afin d'orienter et d'inspirer les membres dans l'élaboration de recommandations et d'actions structurantes adaptées à la réalité économique régionale. En corrélation avec le rapport réalisé par l'OCDE (2016), l'exercice de réflexion du groupe de travail *Forêt* indique que les conditions financières sont défavorables pour les PME. De plus, ce rapport fait état d'une carence de financement chez les PME lorsqu'elles sont en situation de croissance (tableau 5).

Tableau 5 : Portrait régional de l'accès au financement du secteur forestier (Groupe de travail Forêt - fonds d'investissement, 2016)

TYPES	PROBLÉMATIQUES
INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	Conditions financières défavorables
	Carence de financement en situation de croissance

2.3.2 Problématiques soulevées par l'exercice de réflexion

Parallèlement à la recension des écrits, un exercice de consultation décliné en trois rencontres a été conduit par la Table d'action en entrepreneuriat (TAE) afin de recueillir l'opinion des membres concernant la thématique d'accès au financement des PME. Lors de ces trois rencontres, les membres ont soulevé une panoplie de problématiques concernant cette thématique (voir tableau 6).

Tableau 6 : Problématiques soulevées par l'exercice de consultation de la TAE

ÉTAPE 1	
TYPES	PROBLÉMATIQUES
ENTREPRENEURS ET LEUR PME	A. Méconnaissance des outils et des intervenants
	B. Gestion parfois inadéquate de l'entrepreneur
	C. Délai de paiement des clients
INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	D. Carence en capital de risque
	E. Critères d'admissibilité trop rigides
	F. Démarche de financement complexe
	G. Délai de traitement des demandes de financement
	H. Critères d'acceptabilité imprécis

⁴ http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/sommet_economique_regional_2015/sommet_economique_rapport_foret_fonds_investissement.pdf

PROBLÉMATIQUES EXPRIMÉES À L'ÉGARD DES ENTREPRENEURS ET LEUR PME

A. Méconnaissance des outils et des intervenants :

Les participants de la TAE s'entendent pour dire qu'une méconnaissance des différents outils et des intervenants financiers par les entrepreneurs accentue le déficit d'informations qui s'opère. En effet, la Table et les participants à l'atelier *L'importance de la planification*, réalisé lors de la *Journée entrepreneuriale régionale*, soulignent la disponibilité de financement en situation de prédémarrage et de démarrage. Toutefois, ils soutiennent que ces intervenants et outils sont méconnus des PME.

B. Gestion parfois inadéquate de l'entrepreneur

Ils sont également d'avis qu'une gestion parfois inadéquate de la part des entrepreneurs, caractérisée notamment par un manque d'expérience ou de temps, contribue également à creuser l'écart d'informations. En effet, les entrepreneurs qui font face à ce genre de situation ne procèdent pas à une recherche d'informations approfondie dans ce genre de situation.

C. Délai de paiement des clients

Finalement, les participants de la TAE identifient le délai de paiement des clients comme une cause importante du problème de liquidités des PME. En effet, l'attente de paiements de clients se traduit souvent par l'utilisation des fonds de roulement pour soutenir financièrement l'entreprise lors de cette période de latence.

PROBLÉMATIQUES EXPRIMÉES À L'ÉGARD DES INTERVENANTS ET DE LEURS OUTILS

D. Carence en capital de risque

Finalement, les membres soulèvent que lorsque les PME font face à un manque de liquidités, elles se tournent généralement vers du capital de risque. Cependant, la combinaison de plusieurs facteurs, tels le contexte économique difficile, la faible concurrence entre les sociétés de capital de risque et la mutation des outils financiers engendre une lacune en capital de risque régional adapté à la PME en situation de démarrage et de croissance.

E. Critères d'admissibilité trop rigides

Conjointement, les membres de la TAE sont d'avis que les critères d'admissibilité des programmes sont trop rigides et que, de ce fait, certains d'entre eux restent inutilisés. Cette opinion est également partagée par les participants de l'atelier sur les nouveaux modèles d'affaires donné lors de la *Journée entrepreneuriale régionale*. En effet, ces derniers déplorent qu'il ne soit pas possible de moduler raisonnablement les programmes pour accommoder les PME qui répondent à la majorité des critères.

F. Démarche de financement complexe

De plus, les participants mentionnent que la démarche de financement est souvent complexe étant donné le nombre important d'informations à fournir pour remplir la demande en bonne et due forme. Dans certains cas, la complexité de la démarche engendre un besoin d'accompagnement afin d'accéder au financement.

G. Délai de traitement des demandes de financement

Les membres soulignent également que le délai lié au traitement d'une demande de financement contribue à limiter l'accès au financement des PME. En effet, ce délai survient lorsque les entrepreneurs omettent, par incompréhension, ou refusent de divulguer ou de présenter toutes les informations nécessaires à l'évaluation de leur demande de financement. Conséquemment, le dossier est retourné à l'entrepreneur qui devra compléter les informations manquantes, ce qui ralentit considérablement le traitement de la demande de financement.

H. Critères d'acceptabilité imprécis

Une première problématique soulevée par les membres de la Table concerne les critères d'acceptabilité imprécis. En effet, ils affirment que les critères d'acceptabilité d'une demande de financement sont trop souvent imprécis par les intervenants. Conséquemment, les entrepreneurs ont de la difficulté à cibler les mécanismes qui conviennent le mieux à leurs besoins et qui, par le fait même, sont les plus susceptibles d'obtenir une réponse favorable.

2.4 Synthèse des problématiques et consensus

À la suite de l'investigation de la thématique d'accompagnement, nous avons été en mesure d'identifier trois consensus issus de l'adéquation entre les problématiques exposées par la littérature et celles relevées lors de l'exercice de consultation (voir tableau 7). Dans une optique d'analyse, ces consensus seront définis dans la section suivante.

Tableau 7 : Synthèse des problématiques et consensus

		ÉTAPE 1		ÉTAPE 2	
		PROBLÉMATIQUES		CONSENSUS	
TYPES	LITTÉRATURE	EXERCICE DE CONSULTATION		CONSENSUS	
ENTREPRENEURS ET LEUR PME	Érosion des liquidités des PME	Délai de paiement des clients		1. Manque de financement pour les PME en situation de croissance	3. Carence d'accompagnement en matière d'accès au financement
	Difficulté à vendre le projet aux investisseurs	Gestion parfois inadéquate de l'entrepreneur			
	Un écart d'information s'opère sur les marchés de capitaux	Méconnaissance des outils et des intervenants		2. Asymétrie de l'information	
	Manque de connaissance des produits financiers disponibles				
INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	Aucun vrai capital de risque	Carence en capital de risque		1. Manque de financement pour les PME en situation de croissance	3. Carence d'accompagnement en matière d'accès au financement
	Très peu de financement en stade de pré démarrage et démarrage				
	Une raréfaction du crédit survient				
	Conditions financières non favorables				
	Carence de financement en situation de croissance	Critères d'acceptabilité imprécis		2. Asymétrie de l'information	
	Conditions financières défavorables				
	Diminution des projets d'investissement observée	Critères d'admissibilité trop rigides			
	Carence de capital-risque et de capital-investissement	Délai de traitement des demandes de financement			
	Resserrement de la réglementation	Démarche de financement complexe			
	Durcissement des politiques de financement par les institutions financières				
L'instrument de financement classique ne répond pas aux besoins des PME					

2.5 Recommandations et actions structurantes

L'identification des consensus (tableau 7) a conduit à l'élaboration de recommandations qui se déclinent en actions structurantes tangibles qui répondent aux besoins des entrepreneurs régionaux et de leur PME en matière d'accès au financement (voir tableau 8).

Tableau 8 : Recommandations et actions structurantes

ÉTAPE 2	ÉTAPE 3	ÉTAPE 4
CONSENSUS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS STRUCTURANTES
1. Manque de financement pour les PME en situation de croissance	1. Diversifier les options de financement des PME	1.1 Créer un fonds de capital de développement et d'innovation pour le Saguenay-Lac-Saint-Jean 1.2 Assouplir la réglementation autour du financement collectif 1.3 Offrir des avantages fiscaux aux investisseurs
2. Asymétrie de l'information	2. Établir une stratégie de promotion des intervenants financiers et de leurs outils	2.1 Créer un répertoire en ligne ou développer un mécanisme existant 2.2 Rendre accessibles les programmes de financement en simplifiant leur démarche d'obtention
3. Carence d'accompagnement en matière d'accès au financement	3. Accompagner les entrepreneurs dans le développement de leurs compétences financières	3.1 Intégrer des conditions de formation à l'octroi de financement

Consensus 1 : Manque de financement pour les PME en situation de croissance

Selon l'OCDE (2008), les investisseurs sont moins enclins à débloquer de l'argent lorsque la situation économique est difficile. Ainsi, le ralentissement économique que vit actuellement la région influence négativement l'offre de financement des PME en situation de croissance.

En ce sens, le premier consensus soulevé par les membres de la TAE et la revue littéraire indique qu'il y a un manque de financement pour les entreprises en situation de croissance ou de nouveaux projets d'affaires en émergence. Conséquemment, les entreprises en expansion, faisant face à des besoins de liquidités importants, ne peuvent accéder à du capital régional pour financer leur développement. Selon l'OCDE (2000), « favoriser un flux suffisant de financement vers les petites entreprises est indispensable si l'on veut renforcer l'activité entrepreneuriale et instaurer une économie dynamique »⁵.

Recommandation 1 : Diversifier les options de financement des PME

Face à cette réalité, les membres de la Table d'action en entrepreneuriat proposent de diversifier les options de financement des PME afin de leur permettre d'accéder à un financement qui répond à leurs besoins en situation de croissance.

Action 1.1 : Créer un fonds de capital de développement et d'innovation pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean

Dans un premier temps, les membres proposent de mettre sur pied un fonds de capital de développement et d'innovation pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean.

La portion du fonds associé au capital de développement permettrait aux PME de combler leur carence en capital de risque en situation de croissance, ce qui aura également pour effet de dynamiser la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Parallèlement, l'axe *Innovation* aura pour objectif de supporter financièrement les PME désireuses de procéder à la recherche et au développement. Selon l'OCDE (2009), « l'accès à des structures et possibilités de financement appropriées est particulièrement important pour permettre aux PME de tirer avantage des opportunités offertes par l'innovation »⁶. Or, cette piste de solution s'inspire de la recommandation émise par le *Fonds d'investissement pour l'innovation et le développement* mis sur pied par le gouvernement australien pour aider les entreprises à fort potentiel (OCDE, 2009).

Afin d'optimiser l'impact du fonds de capital de développement et d'innovation, la Table recommande un mode de fonctionnement spécifique qui se décline en trois caractéristiques.

Régionaliser la gouvernance des fonds

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean dispose d'un contexte régional atypique qui engendre des

besoins spécifiques. Conséquemment, la Table propose que la gouvernance de l'ensemble des fonds soit régionale afin d'optimiser l'octroi de ces fonds. Il est à noter qu'à travers les rencontres de discussion, un consensus a émergé à l'effet que lorsque la gouvernance d'un fonds se fait à l'extérieur de la région, les PME perçoivent que les intervenants ne sont parfois pas en mesure de saisir le cadre de référence de leurs projets et, par conséquent, ne répondent pas adéquatement à leurs besoins en matière de financement. Ainsi, pour gérer le fonds, les participants suggèrent l'utilisation des structures existantes et des ressources locales spécialisées.

Assurer un support financier transversal des PME, tant au niveau des secteurs que des stades de développement

Dans une optique transversale, l'élaboration d'un suprafonds a pour objectif de comprendre les besoins des différents secteurs d'activité, mais il doit également prendre en considération les divers stades de développement de la PME. L'OCDE (2009) reconnaît que les besoins financiers des PME diffèrent selon leur stade de développement. Il est donc primordial que le fonds assure un support financier, peu importe le stade de développement ou le secteur d'activité de l'entreprise, et avec des outils financiers appropriés. Parallèlement, à la suite de la démarche de consultation, les membres mentionnent l'importance d'étendre le caractère

⁵ <http://www.oecd.org/fr/industrie/pme/1918323.pdf>

⁶ <http://www.oecd.org/fr/industrie/pme/43183145.pdf>

transversal du fonds à l'ensemble des secteurs d'activité afin de répondre aux lacunes d'accessibilité du financement des PME régionales.

Établir des critères d'acceptation flexibles qui s'adaptent aux PME

Le constat est unanime au sein de la TAE et à travers la revue littéraire sur l'accès au financement : les critères d'acceptabilité au financement sont de plus en plus rigides et les intervenants de plus en plus exigeants dû au contexte économique difficile. En effet, comme il a été mentionné dans la section précédente, la réalité des PME est propre à chacune. Cependant, le cadre dans lequel s'inscrivent les critères

d'acceptabilité est rigide et ne tient pas toujours compte de cette réalité. Pour ces raisons, les PME investissent énormément de temps pour répondre aux nombreuses exigences des différents intervenants, mais également d'argent puisque la complexité des documents nécessite parfois l'accompagnement d'un professionnel. Dans son rapport sur l'accès au financement, l'OCDE (2009) souligne l'importance d'évaluer les risques de crédit des PME à l'échelle de l'entreprise et non pas à celle du secteur. Dans cette orientation, le fonds devrait se doter de critères flexibles collés à la réalité des PME et aux subtilités sectorielles pour faciliter leur accès au financement. En somme, le fonds doit s'adapter aux entreprises et non pas l'inverse.

Action 1.2 : Assouplir la réglementation autour du financement collectif

Bien que le capital de risque dans sa forme originale constitue une source de financement éprouvée, d'autres formes de financement sont à envisager pour financer les PME. Le financement collectif ou participatif, communément appelé « crowdfunding », est un outil de financement par Internet, permettant aux petites entreprises de lever des capitaux plus facilement pour le démarrage et les premiers stades (OCDE, 2012) ainsi que de financer des projets spécifiques plutôt qu'une entreprise (2016).

Dans son rapport sur les nouvelles approches du financement des PME et de l'entrepreneuriat (2016), l'OCDE mentionne que :

« Le financement participatif n'en est qu'au stade initial de son développement en tant que source de financement des entreprises, mais devrait jouer un rôle croissant à l'avenir, avec l'adoption d'une réglementation plus complète. »⁷

Toutefois, l'OCDE (2016) mentionne que si le rythme du progrès technologique a permis une diffusion rapide du financement participatif, le cadre réglementaire en a limité l'usage. Les membres de la TAE abondent en ce sens et mentionnent que le potentiel du financement collectif s'avère limité par la lourdeur de la réglementation engendrée par l'encadrement de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Conséquemment, l'OCDE (2016) priorise la conception et la mise en œuvre d'une réglementation efficace qui concilie stabilité financière, protection des investisseurs et ouverture de nouveaux canaux de financement pour les PME.

En ce sens, la Table propose d'assouplir les réglementations qui entourent le financement collectif afin de le conformer et de l'adapter à la réalité des PME et ainsi exploiter cette forme de financement à son plein potentiel et permettre aux PME d'accéder à une nouvelle source de financement.

Action 1.3 : Offrir des avantages fiscaux aux investisseurs

À la suite de l'examen des mécanismes qui ont été mis en place par les gouvernements à l'international, l'OCDE (2009) soulève l'insuffisance de mesures axées sur le capital de risque. En ce sens, l'organisme croit en « la mise en place d'incitatifs permettant d'encourager les investisseurs grand public à participer à des fonds de capital de risque ou à devenir investisseurs-tuteurs »⁸.

Ainsi, les membres suggèrent d'offrir des avantages fiscaux afin de stimuler les

investisseurs parallèlement au financement collectif. En ce sens, la Table recommande d'élargir le mécanisme d'action accréditive existant qui s'applique exclusivement aux sociétés de ressources et aux investisseurs grand public. Une action accréditive est un titre émis par une société de ressources qui renonce à déduire ses frais d'exploration en faveur d'un investisseur⁹. Ainsi, les investisseurs potentiels auraient la possibilité d'acheter des actions accréditives d'une société autre que de ressources, leur

⁷ <https://www.oecd.org/fr/cfe/pme/Nvelles-approches-PME-synth%C3%A8se.pdf>

⁸ <http://www.oecd.org/fr/industrie/pme/43183145.pdf>

⁹ <https://www.mern.gouv.qc.ca/mines/fiscalite/fiscalite-mesures-actions.jsp>

permettant ainsi de bénéficier d'une déduction d'impôt lors de l'achat d'actions. Cette déduction serait applicable l'année même de l'achat, garantissant ainsi un avantage financier sans égard au rendement de l'investissement. L'OCDE (2009) soutient que l'instauration de garanties pour ce type de capital et davantage de

co-investissements et d'incitations fiscales permettent de dynamiser les investisseurs, notamment en matière d'accompagnement. Sans limiter son application, le concept d'actions accréditives serait applicable au mécanisme de financement collectif mentionné dans la section précédente.

Consensus 2 : Asymétrie de l'information

Le second consensus relevé par l'exercice de réflexion de la TAE indique que l'asymétrie de l'information, qui s'opère entre les PME et les intervenants socioéconomiques, représente un frein à l'obtention de financement par les PME régionales.

L'asymétrie de l'information se produit lorsque « deux parties ont un niveau d'information différent sur une question donnée, ce qui désavantage celle qui possède moins d'informations »¹⁰ (OCDE, 2016). Plusieurs problématiques sont à l'origine de cet écart d'information. En effet, le rapport sur l'accès au financement, réalisé en 2014 par le CEE-UQAC, démontre que les entrepreneurs ne divulguent pas toutes les informations nécessaires lors d'une demande de financement, soit par omission ou par intention, ce qui a été confirmé par les membres de la TAE. Ensuite, ces derniers soulignent que les critères d'admissibilité d'une demande sont trop rigides et que les critères d'acceptabilité, quant à eux, sont souvent difficiles à comprendre. Finalement, ils sont d'avis que la méconnaissance des outils et des intervenants financiers, attribuable au volume considérable d'informations à traiter, concourt également à l'asymétrie de l'information.

Recommandation 2 : Établir une stratégie de promotion des intervenants financiers et de leurs outils

Afin de réduire l'écart d'information entre les entrepreneurs et les intervenants financiers, la Table propose d'établir une stratégie de promotion des intervenants financiers et de leurs outils grâce à différentes actions structurantes.

Action 2.1 : Créer un répertoire en ligne ou développer un mécanisme existant

La méconnaissance des instruments alternatifs de la part des start-up et des PME freine le développement des marchés (OCDE, 2016). L'inaccessibilité du financement est liée à la méconnaissance des intervenants et des outils qui s'opère actuellement chez les entrepreneurs. Selon l'OCDE (2009), le fait d'informer les PME de la palette de possibilités de financement à l'aide, par exemple, de programmes publics de garantie, d'investisseurs-tuteurs et du crédit bancaire, renforcera l'utilisation des dispositifs. Ainsi, les

membres proposent l'élaboration d'une plateforme en ligne qui répertorie, de manière détaillée et structurée, l'ensemble des intervenants et les outils qu'ils offrent. Ce répertoire permettrait de réduire l'asymétrie de l'information et, par le fait même, facilitera l'accès au financement. Cependant, il sera primordial de le faire connaître aux principaux intéressés. À noter que l'élargissement des services (stage de développement, secteur d'activité, etc.) d'un outil déjà existant serait également une piste de solution à considérer.

Action 2.2 : Rendre accessibles les programmes de financement en simplifiant leur démarche d'obtention

Pour accéder au financement, les PME doivent se conformer aux différents critères d'admissibilité, souvent trop rigides, en plus de répondre aux critères d'acceptabilité, rarement précisés. Ainsi, les entrepreneurs font face à une démarche d'obtention de financement complexe et ambiguë qui limite leur accès au financement. Conséquemment, les membres de la TAE proposent d'atténuer ces barrières en flexibilisant

les critères d'admissibilité des programmes offerts et en précisant les critères d'acceptabilité des programmes. Ainsi, les entrepreneurs auront une certaine marge de manœuvre concernant leur admissibilité aux programmes. Ils seront en mesure de planifier adéquatement leur démarche de financement et, par conséquent, d'optimiser leur acceptabilité.

¹⁰ <http://www.oecd.org/fr/tad/politiques-agricoles/40460628.pdf>

Consensus 3 : Carence d'accompagnement en matière d'accès au financement

À la suite de l'exercice de réflexion, nous avons remarqué que de nombreuses problématiques à l'origine du manque de financement en situation de croissance et de l'asymétrie de l'information sont étroitement reliées à un consensus sous-jacent, soit à une carence en accompagnement.

En effet, face à la complexité de certaines demandes de financement, les entrepreneurs sont plongés dans l'incompréhension et le temps alloué au regroupement d'éléments d'information pour obtenir du financement ne justifie pas la démarche sur une base de rentabilité.

De plus, la gestion parfois inefficace de l'entrepreneur mène fréquemment à un état de crise financière chez la PME. Par conséquent, l'entrepreneur agit de manière réactive et se tourne vers du financement pour gérer cette crise. Dans cette situation, les intervenants ne sont pas toujours enclins à octroyer du financement puisqu'ils soupçonnent qu'un problème de gestion est à l'origine de cet état de crise.

Également, les promoteurs manquent parfois de préparation lorsque vient le moment de présenter leur projet pour obtenir du financement. Ils ne sont donc pas au fait des dimensions stratégiques qui mettront en valeur leur projet et qui sont nécessaires à l'obtention de financement.

En ce sens, le groupe de travail s'entend pour dire que l'accès au financement des PME et l'accompagnement sont deux thématiques qui doivent être prises en considération de manière interdépendante dans l'élaboration de recommandations visant à améliorer l'accès au financement des PME.

Recommandation 3 : Accompagner les entrepreneurs dans le développement de leurs compétences financières

Le capital humain (expérience et compétences) a un impact direct et indirect sur l'accès aux ressources financières extérieures (Bhagavatula et coll., 2010). Toutefois, l'exercice de consultation révèle que les PME possèdent rarement les ressources pour couvrir l'ensemble des fonctions de l'entreprise, notamment dans le domaine financier qui nécessite des connaissances particulières.

Afin de favoriser l'accessibilité au financement, la Table propose de combler l'écart d'expérience et de compétences, qui constitue une barrière à l'accès au financement des PME.

Action 3.1 : Intégrer des conditions de formation à l'octroi de financement

Pour ce faire, la Table suggère de procéder à des formations orientées vers différentes facettes du financement qui auront pour objectif de développer les compétences de gestionnaire de l'entrepreneur en matière de financement (intervenants et outils, planification, etc.). Afin de s'assurer que les entrepreneurs procèdent à cette formation, les membres suggèrent d'intégrer des conditions de formation à l'octroi de financement. Cette recommandation entre en corrélation avec celle proposée par l'OCDE (2009) selon laquelle :

« Le développement des compétences devrait stimuler la demande de

financement de la part des PME. Il convient d'étayer les compétences managériales des PME, en particulier dans le domaine de la finance. Au moment où les dirigeants de PME prennent conscience de l'insuffisance de leurs compétences pour aider leur entreprise à survivre à la crise, les pouvoirs publics devraient saisir l'occasion pour encourager leur participation à des programmes généraux de développement des compétences, y compris le tutorat et les conseils en matière de gestion. »¹¹

¹¹ <http://www.oecd.org/fr/industrie/pme/1918323.pdf>

3. L'accompagnement des PME

Cette section abordera la thématique de l'accompagnement des PME. On y présente l'investigation de la thématique, le processus de réflexion et les problématiques liées à l'accompagnement des PME. Des recommandations et des actions structurantes sont proposées.

3.1 Investigation de la thématique

Les PME jouent un rôle prépondérant dans l'économie mondiale. Au Canada, on comptait 1,17 million d'entreprises avec employés, dont 1,14 million de petites entreprises (97,4 %), 21 415 moyennes entreprises (1,8 %) et 2 933 grandes entreprises (0,3 %) en décembre 2015 (Statistique Canada, 2016).

Par contre, les PME sont particulièrement fragiles et vulnérables, tel qu'en fait foi leur faible taux de survie (MIC, 2001). En effet, seulement 53 % des PME dépassent le cap des 5 ans (BDC, 2011). Devant l'importance d'assurer la création d'entreprises viables, les systèmes d'accompagnement et d'appui se sont progressivement imposés et développés (Fayolle, 2004).

Cependant, l'étude *Croissance et internationalisation : les quatre profils de l'entrepreneur québécois sous la loupe* présentée par la Caisse de dépôt et placement du Québec en 2016 démontre que le manque d'accompagnement figure en tête de peloton avec le manque de liquidités et d'expertise comme obstacles au développement des affaires.

Concept complexe

De nombreuses tentatives ont été réalisées pour définir l'accompagnement, mais l'insuffisance, voire l'absence, de consensus constitue un frein au développement de ce champ de recherche (El Agy et Bellihi, 2013).

En effet, la définition de l'accompagnement entrepreneurial à la création d'entreprise pose souvent problème (Bakkali, Messeghem, Sammut, 2010). Pourtant, ce mot est généralement employé comme une notion générique, ce pour quoi il est difficile de savoir de quoi nous parlons quand nous évoquons le concept d'accompagnement (Sammut, 2008).

En effet, les écrits portant sur l'accompagnement entrepreneurial nous renseignent sur la diversité des conceptions (El Agy et Bellihi, 2013). La pluralité des domaines d'application rend l'accompagnement parfois difficile à cerner, d'autant plus qu'il s'agit d'une pratique qui doit s'adapter aux différentes situations (Gasse et Tremblay, 2004). Parallèlement, la diversité des interventions et des organismes qui se revendiquent comme accompagnateurs contribue à la difficulté de s'accorder sur une définition unique et rigoureuse de l'accompagnement (Siegel, 2006). La complexité de la thématique en amène certains à la définir comme étant « nébuleuse » (Paul, 2002).

Multitude de définitions

Pour Allen et Rahman (1985), l'accompagnement contribue à créer un contexte favorable à l'entrepreneuriat en fournissant un environnement sécurisant aux porteurs de projet, en leur offrant un certain nombre de services (locaux et conseils) et en leur permettant d'être au contact d'autres entrepreneurs.

Sammut (2003), quant à lui, estime que l'accompagnement réside dans la transmission de connaissances de l'accompagnant à l'accompagné.

Albert (1986) et Chrisman (1999) considèrent que l'identification et l'acquisition des ressources sont au centre de l'accompagnement.

Pour Barès et coll. (2004), l'accompagnement entrepreneurial peut également jouer un rôle de soutien au développement d'opportunités.

D'autres auteurs comme Cullière (2004) et Chabaud et coll. (2005) ajoutent que le fait d'être accompagné permet de légitimer l'entrepreneur.

De leur côté, Cuzin et Fayolle (2004) décrivent l'accompagnement comme une « pratique d'aide à la création d'entreprises fondée sur une relation, qui s'établit dans la durée et qui n'est pas ponctuelle, entre un entrepreneur et un individu externe au projet de création. À travers cette relation, l'entrepreneur va réaliser des apprentissages multiples et pouvoir accéder à des ressources ou développer des compétences utiles à la concrétisation de son projet. »

Selon Paul (2004), l'accompagnement est une pratique qui vise à apporter des solutions personnalisées à des individus désaffiliés en quête de repères dans un univers complexe et mouvant, censés y être autonomes ou capables de le devenir, tout en étant soumis à des injonctions toujours plus pressantes en termes de performance, d'efficacité et d'excellence.

Définition opérationnelle de l'accompagnement par la TAE

Comme en fait foi la revue littéraire, l'accompagnement est un concept complexe qui comporte son lot d'interprétations. Par conséquent, afin de faciliter la compréhension de la thématique d'accompagnement, nous proposons l'élaboration d'une définition opérationnelle. Cette définition, adaptée à la réalité des PME de la région, s'inspire de la littérature et de l'exercice de réflexion réalisé par la TAE :

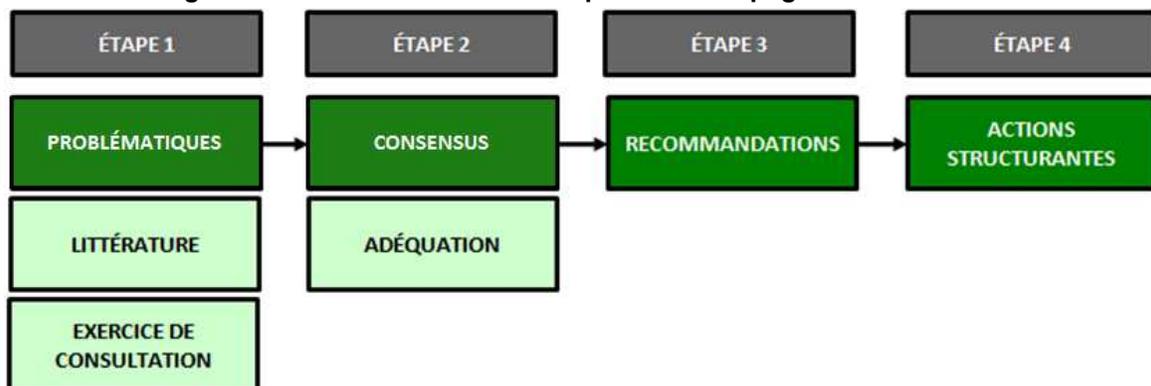
« L'accompagnement est une relation durable entre un entrepreneur et un individu externe ou une structure d'accompagnement visant à favoriser l'accès à des ressources et à des services adaptés qui contribuent à doter l'entrepreneur d'un contexte entrepreneurial propice à des apprentissages multiples ainsi qu'au développement de compétences adaptées à ses besoins spécifiques. »

3.2 Processus de réflexion

La réalisation de cette réflexion repose sur un processus en quatre étapes (voir figure 3) : identification des problématiques, élaboration de consensus et de recommandations et détermination des actions structurantes.

Puisque le mandat vise l'identification d'actions structurantes en réponse aux différentes problématiques connues en matière d'accompagnement, l'investigation de la thématique est fortement orientée vers l'identification de ces problématiques à travers la littérature et l'exercice de consultation réalisé par la TAE. Ensuite, une adéquation est effectuée entre ces différentes problématiques afin d'identifier des consensus, puis ceux-ci font l'objet de recommandations qui se déclinent en actions structurantes.

Figure 3 : Processus de réflexion pour l'accompagnement des PME



3.3 Identification des problématiques

Dans une optique d'analyse, les différentes problématiques relevées par la littérature et les exercices de consultation ont été classées selon leur provenance (littérature ou exercice de consultation) et déclinées sous deux types distincts : celles liées à l'entrepreneur et celles associées aux intervenants et à leurs outils.

3.3.1 Problématiques soulevées par la littérature

La revue de la littérature a permis de tracer un portrait théorique (régional, provincial, national et mondial) des problématiques d'accompagnement des PME (voir tableau 9). Chacune de ces problématiques sera approfondie en détail dans les sections suivantes.

Tableau 9 : Problématiques soulevées par la littérature

ÉTAPE 1	
TYPES	PROBLÉMATIQUES
ENTREPRENEURS ET LEUR PME	A) Sous-utilisation de l'accompagnement par les PME
	B) Confusion dans l'offre d'accompagnement
	C) Refus de reconnaître un besoin d'accompagnement
INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	D) Approche d'accompagnement générique
	E) Inefficacité de l'accompagnement
	F) Absence de cohésion entre les intervenants

PROBLÉMATIQUES EXPRIMÉES À L'ÉGARD DE L'ENTREPRENEUR ET SA PME

A. Sous-utilisation de l'accompagnement par les PME

Dans le programme du « 4^e Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat (2005) », Léger-Jarniou indique que les pouvoirs publics et les institutions mettent en place de plus en plus de structures d'appui à la création d'entreprises qui accueillent toutefois peu de créateurs. Le *Centre for Enterprise and Economic Development Research* (CEEDR) démontre que 10 % des entrepreneurs interrogés lors de son étude sur les barrières à l'accompagnement reconnaissent avoir un besoin d'assistance, mais n'ont cependant pas entamé de démarches en ce sens. La littérature indique que cette faible utilisation des services provient de plusieurs facteurs.

Méfiance envers l'accompagnant

En 2011, le CEEDR a réalisé une recherche sur les « Obstacles à l'accès et l'utilisation des services et des outils d'accompagnement » qui expose que les entrepreneurs mettent en doute la confidentialité et l'impartialité des accompagnateurs, ce qui se traduit par un manque de confiance envers les accompagnants (Bayad et coll., 2009). Selon Cullière (2003), cette méfiance peut être liée à un manque de légitimité des accompagnants qui repose sur la réputation, le degré d'expertise, la capacité d'empathie et le niveau d'implication et de réactivité.

Coût

Selon DEC (2011), certains dirigeants de PME connaissent l'existence des divers programmes, mais les coûts d'opportunités des occasions en temps et en ressources liés à la complexité des programmes les mènent à ne pas faire de demandes (DEC, 2011). En effet, les entrepreneurs interrogés dans le cadre de l'étude « Indice entrepreneurial québécois 2016 » révèlent que le niveau de formalité exigé par les programmes d'accompagnement peut devenir décourageant puisque les avantages financiers des subventions ne justifient pas les coûts engendrés pour les obtenir, ce qui a été également corroboré par le CEEDR (2011) dans son étude sur les « Barrières à l'utilisation des services d'accompagnement ».

Expérience négative

Les répondants de l'étude « Indice entrepreneurial 2016 » interrogés sur l'appréciation globale de l'écosystème public et privé accompagnant les entrepreneurs et leur entreprise affirment avoir vécu de l'insatisfaction à la suite de mauvais conseils reçus de la part d'un intervenant de l'État n'ayant pas de connaissances pointues dans un secteur et champ d'activité spécifique. De plus, d'autres promoteurs sont réticents à demander des conseils après une expérience négative précédente ou vécue par d'autres gens d'affaires. Finalement, ils déclarent de façon très directe leur mécontentement en qualifiant le système d'incohérent.

Complexité d'accès à l'accompagnement

Également, l'étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises révèle que les entrepreneurs considèrent que les formulaires, les conditions et les restrictions pour recevoir de l'aide sont parfois lourds bureaucratiquement (DEC, 2011), ce qui est corroboré par Bramanti (2002) qui souligne que les outils sont souvent fragmentés, avec des règles d'entrée et de mise en œuvre trop contraignantes.

Dispositions de l'entreprise

De plus, certaines entreprises ne sont pas disposées à faire appel à une assistance. En effet, l'étude « Indice entrepreneurial québécois 2016 » effectuée auprès de quelque 800 propriétaires d'entreprise révèle que plusieurs facteurs influencent la disposition de l'entreprise à être accompagnée. Toutefois, pour les fins du mandat, trois d'entre eux ont été ciblés.

- Maturité de l'entreprise

Premièrement, les propriétaires d'entreprises récemment créées sont plus susceptibles de souhaiter être accompagnés que les propriétaires d'entreprises plus matures. À noter

que la période 3 à 5 ans constitue, selon l'étude, le groupe d'âge qui nécessite le plus d'accompagnement, conformément à la théorie du handicap de l'adolescence élaborée par Bruderl et Schussler (1990) qui soutiennent que cette période est la plus chargée en matière de problématiques rencontrées par l'entreprise.

– Âge du propriétaire

Deuxièmement, selon l'étude, l'âge du propriétaire est en corrélation avec la maturité de l'entreprise puisque ces deux éléments sont inversement proportionnels en ce qui a trait à la propension et à l'accompagnement. En effet, tous les groupes de moins de 40 ans sont plutôt enclins à faire appel à de l'accompagnement avec une propension supérieure à la moyenne. Cependant, une diminution considérable est observée pour les plus de 55 ans qui utilisent peu ces services.

– Taille de l'entreprise

Finalement, l'étude mentionne que la taille de l'entreprise a un impact sur la propension à l'accompagnement, ce qui a été corroboré par la BDC dans son étude « Les PME d'un coup d'œil » qui révèle que les PME utilisent moins souvent les services de consultation et y consacrent moins d'argent que les grandes entreprises. En effet, ces dernières (chiffres d'affaires entre 500 000 \$ et 5 000 000 \$) sont plus enclines à être accompagnées tandis que les plus petites sont souvent trop occupées par les opérations pour se soucier de leur besoin d'accompagnement (IEQ, 2016).

B. Confusion et désorientation face à l'offre d'accompagnement

Au cours des dernières années, le Québec a vu son écosystème d'accompagnement s'élargir en offrant de nombreuses ressources orientées en fonction des phases spécifiques de développement des entreprises et des secteurs d'activité dans lesquels elles évoluent (IEQ, 2016).

Dans le rapport ministériel « Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance » publié en 2010, Mathot mentionne que les nombreux intervenants disponibles en création d'entreprise peuvent parfois causer une confusion chez l'entrepreneur. En effet, selon Smitt et coll. (2002), l'entrepreneur perçoit l'environnement entrepreneurial comme morcelé et peu lisible, ce qui a été confirmé par les participants interrogés dans l'étude « Indice entrepreneurial québécois 2016 » qui mentionne que l'abondance des programmes peut créer de la confusion chez les promoteurs qui ont de la difficulté à s'y retrouver.

Conjointement, Gasse et Tremblay (2007) affirment que cette multitude d'intervenants désoriente les promoteurs qui ne savent pas toujours vers qui se tourner. Cette observation est également corroborée par DEC dans son étude « Accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises (2011) » qui révèle que la multiplicité des programmes est un atout, mais également un défi pour les entrepreneurs qui doivent se familiariser avec les nombreux programmes. De ce fait, les dirigeants des PME se tournent parfois vers les mauvais mécanismes et s'adressent à des organismes qui n'apportent pas les services désirés et se voient refuser l'aide dont ils ont besoin.

C. Refus de reconnaître un besoin d'accompagnement

Au-delà de la confusion dans l'offre et de la sous-utilisation des services, la littérature soulève que les PME ont de la difficulté à reconnaître leur besoin d'accompagnement. En effet, l'étude conduite par le *Centre for Enterprise and Economic Development Research* (CEEDR) en 2011 démontre que 14 % des entrepreneurs interrogés ne reconnaissent pas leur besoin d'assistance malgré les nombreux obstacles rencontrés au cours des trois dernières années.

PROBLÉMATIQUES EXPRIMÉES À L'ÉGARD DES INTERVENANTS ET LEURS OUTILS

D. Approche d'accompagnement trop générique

L'environnement d'affaires dans lequel les PME évoluent est dynamique et changeant (Morrison et Bergin-Seers, 2002). Les PME possèdent des paramètres variés qui induisent une diversité de besoins d'accompagnement. Toutefois, l'accompagnement n'est pas suffisamment pris en compte en tant que processus d'apprentissage individualisé (Dokou, 2001). En effet, une recherche réalisée par le CEEDR en 2011 affirme que les services fournis ne sont parfois pas assez attentifs aux besoins spécifiques de l'entrepreneur. Conjointement, Bennett et Robson (1999) exposent que les programmes sont trop théoriques et pas suffisamment pertinents dans un contexte de PME.

E. Inefficacité de l'accompagnement

Parallèlement, malgré la diversité des modes et structures d'accompagnement, les entrepreneurs constatent que les services disponibles ne sont pas aussi efficaces qu'ils le souhaiteraient (Smitt et coll., 2002). En effet, l'accumulation de contenus aboutit à des résultats décevants en matière d'intérêt et d'appropriation des dispositifs proposés (Gallais et Boutary, 2014). Schmitt, Fick et Laurent (2007) soulignent que, malgré le nombre considérable de dispositifs d'accompagnement disponibles pour soutenir les entrepreneurs, leur approche est souvent limitée à la résolution de problèmes, alors que l'entrepreneur a besoin de construire ces problèmes (Schmitt et Bayad, 2003). Selon Gallais et Bayad (2010), l'efficacité des programmes d'accompagnement apparaît ainsi également dépendante de la capacité de l'intervenant à comprendre la vision du dirigeant puisque l'impact de l'accompagnement n'est pas seulement dépendant de l'apport de contenus techniques.

F. Absence de cohésion entre les intervenants

L'étude « Accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises » financée par DEC (2011) indique que les divers organismes doivent être conscients que leur intervention ne se situe pas aux mêmes stades de développement des entreprises et doivent rediriger les PME vers les sources d'accompagnement qui correspondent à leur stade de vie. Pour ce faire, chacun des organismes doit connaître les institutions qui peuvent accompagner ces entreprises à chaque stade de leur développement. Toutefois, la méconnaissance des intervenants entre eux rend le référencement laborieux (DEC, 2011) et les missions très diversifiées des organismes font en sorte que le travail d'équipe et la concertation sont difficiles (Gasse et Tremblay, 2007).

3.3.2 Problématiques soulevées par l'exercice de consultation

Parallèlement à la recension des écrits, un exercice de consultation décliné en trois rencontres a été conduit par la Table d'action en entrepreneuriat (TAE) afin de recueillir l'opinion des membres concernant les problématiques d'accompagnement des PME. Lors de ces trois rencontres, les membres ont soulevé une panoplie de problématiques concernant la thématique d'accompagnement (voir tableau 10). Ces dernières seront approfondies dans les sections suivantes.

Tableau 10 : Problématiques soulevées par l'exercice de consultation de la TAE

ÉTAPE 1	
TYPES	PROBLÉMATIQUES
ENTREPRENEURS ET LEUR PME	A) Réticence à être accompagné
	B) Méconnaissance des intervenants et outils
	C) Méconnaissance des besoins de l'entrepreneur
INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	D) Accompagnement inadapté à la réalité des PME
	E) Manque de coordination entre les intervenants
	F) Suivi des projets parfois déficient

PROBLÉMATIQUES EXPRIMÉES À L'ÉGARD DE L'ENTREPRENEUR ET SA PME

A. Réticence à être accompagné

Lors de l'exercice de consultation, la première problématique soulevée par les membres suggérait que les entrepreneurs manifestent parfois une réticence à utiliser des services d'accompagnement. Selon les participants de la Table, plusieurs éléments sont à l'origine de cette appréhension.

Opinion négative de l'accompagnement

Dans un premier temps, il a été mentionné que l'accompagnement a une connotation négative pour certains entrepreneurs.

– Perçu comme une faiblesse

En effet, les membres mentionnent que, pour certains, le fait de demander de l'aide par l'intermédiaire d'un accompagnement est parfois perçu comme une forme de faiblesse. Pour les mêmes raisons, ceux qui profitent d'un accompagnement préfèrent ne pas le révéler au grand jour.

– Perçu comme inutile

Également, les participants ont exposé que les promoteurs considèrent souvent être suffisamment outillés pour résoudre les problématiques qui gravitent autour de leur PME et ne pas avoir besoin d'aide externe pour les accompagner.

En ce sens, les membres ont dévoilé que les faibles taux d'assistance aux formations gratuites offertes par différents acteurs socioéconomiques sont inquiétants. Les participants révèlent qu'ils utilisent les services offerts seulement lorsqu'ils représentent une opportunité monnayable.

– Absence de lien de confiance

Lors de la Journée entrepreneuriale régionale, qui s'est déroulée au Saguenay le mardi 25 octobre 2016, les personnes qui ont pris part à l'atelier *Comment bien s'entourer* ont mentionné que l'accompagnement est tout d'abord basé sur une relation de confiance entre l'entrepreneur et l'accompagnateur. Cette relation est possible lorsque les valeurs sont communes, que le respect est mutuel et que la discrétion est de mise. Or, un des entrepreneurs présents partageait sa réticence à utiliser un accompagnement puisqu'il y a une possibilité que l'accompagnateur biaise ses conseils afin d'en tirer un avantage quelconque.

Un autre participant mentionnait que l'idée d'être accompagné vient parfois avec la peur d'être découragé. En effet, l'accompagnateur se doit d'amener un réalisme à un projet sans toutefois couper les ailes de l'entrepreneur pour qui la réalisation du projet constitue souvent un rêve. De plus, les participants soulignaient que l'accompagnateur doit prendre sa place et non la place de l'entrepreneur en s'appropriant son projet.

Aspect confidentiel d'un projet

Deuxièmement, l'aspect confidentiel d'un projet a également été identifié par les membres comme étant une cause importante de la réticence qu'éprouvent les entrepreneurs à faire appel à de l'accompagnement.

Effectivement, les promoteurs sont généralement méfiants à l'idée de partager leur projet puisqu'ils désirent en préserver le caractère exclusif afin d'éviter qu'il tombe entre les mains d'un compétiteur. Pour cette raison, les entrepreneurs préfèrent œuvrer seuls plutôt que de prendre le risque de partager leur idée qui pourrait toutefois être développée plus rapidement au moyen d'un accompagnement.

L'aspect confidentiel peut également s'appliquer à une situation où l'entrepreneur en contexte de crise nécessite un accompagnement particulier. Selon les membres, une relation de confiance entre l'entrepreneur et l'intervenant sera essentielle pour faciliter le partage d'informations. Cette confiance peut être renforcée lorsque l'intervenant est encadré par un code d'éthique, un ordre professionnel ou autre.

Réfractaire au changement

Finalement, lors des discussions, les participants ont mentionné que le caractère même de l'entrepreneur pouvait être à la source de sa réticence à bénéficier d'un accompagnement.

En effet, selon les entrepreneurs présents à la Table, lors de leurs activités quotidiennes, ils ressentent un sentiment de confort et de stabilité qui les met en confiance. Or, l'accompagnement nécessite souvent de l'entrepreneur une introspection professionnelle et organisationnelle qui entraîne fréquemment des changements. Au-delà de l'entrepreneur, les participants relèvent que les employés peuvent également éprouver une réticence aux changements. Toutefois, les membres s'entendent pour dire que ces changements s'avèrent de plus en plus nécessaires dans la nouvelle réalité économique engendrée par le phénomène de mondialisation.

B. Méconnaissance des intervenants et des outils

La troisième problématique abordée par les membres de la Table concernant les entrepreneurs et les PME veut que les promoteurs méconnaissent les intervenants et les outils d'accompagnement malgré leur nombre considérable.

Manque de volonté ou de temps

Les participants s'entendent pour dire qu'il existe de nombreux mécanismes pour accompagner les entrepreneurs. Toutefois, il semble que les entrepreneurs ne font pas leur recherche convenablement. En effet, certains manquent de temps pour consulter l'offre d'accompagnement étant donné les nombreuses activités quotidiennes liées au fonctionnement de la PME. D'autres débutent leur recherche, mais sont rapidement confus et désorientés face aux nombreux intervenants et outils à leur disposition et ne savent pas lesquels sont susceptibles de répondre le mieux à leurs besoins.

Succès méconnus des mécanismes

Malgré les nombreux mécanismes d'accompagnement à la disposition des entrepreneurs, les membres soulignent que les succès qui en émergent sont rarement connus par la communauté entrepreneuriale, ce qui minimise leur visibilité et leur crédibilité auprès des PME. Par conséquent, les entreprises ne sont pas sensibilisées aux bienfaits de l'accompagnement.

À noter que la méconnaissance des outils et des intervenants provient également de la fragmentation des services. Toutefois, cette cause sera traitée dans la section suivante.

C. Méconnaissance des besoins de l'entrepreneur

La seconde problématique, qui a été soulevée par les membres de la TAE lors de l'exercice de concertation, concerne les besoins des entrepreneurs qui sont méconnus à la fois des intervenants et d'eux-mêmes.

Réalité organisationnelle spécifique à chaque PME

Lors de la discussion, les participants ont évoqué à plusieurs reprises le caractère unique de chaque cas d'accompagnement. En effet, chaque entrepreneur et sa PME constituent un cas d'espèce puisque leurs besoins dépendent de caractéristiques spécifiques (stade de développement, secteur d'activité, cycle de vie du secteur, situation de l'entrepreneur et fonctions de l'entreprise). Par conséquent, les intervenants se doivent d'offrir un accompagnement adapté en fonction des besoins variés des PME.

Pour ce faire, les entrepreneurs doivent connaître leurs propres besoins pour obtenir une assistance adéquate, ce qui est rarement le cas selon les membres de la TAE. Ils soulignent que les promoteurs sont trop souvent cloîtrés dans des paradigmes; ils ont toujours procédé d'une telle manière et forcément celle-ci est la bonne. Ainsi, ils réalisent rarement des diagnostics organisationnels afin de relever les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui permettront à l'organisation de se connaître et d'identifier les problématiques à aborder.

De plus, lors de la Journée entrepreneuriale régionale, les participants de l'atelier *Comment bien s'entourer* mentionnent que l'accompagnateur doit compléter les forces et les faiblesses de l'entrepreneur et que, pour être bien entouré, on doit bien se connaître.

PROBLÉMATIQUES EXPRIMÉES À L'ÉGARD DES INTERVENANTS ET LEURS OUTILS

D. Accompagnement inadapté à la réalité des PME

Finalement, les participants sont unanimes à savoir que l'accompagnement n'est pas adapté à la réalité des PME. Deux éléments ont été identifiés par les membres comme étant à l'origine de cette problématique.

Besoins variés des PME

Dans un premier temps, la Table évoque que chaque entreprise possède une réalité organisationnelle qui lui est spécifique. Le cadre de référence d'une PME varie selon différents facteurs (secteur d'activité, stade de développement, cycle de vie du secteur et situation de l'entrepreneur), ce qui a une influence directe sur le type d'accompagnement qui sera pratiqué.

Carence en accompagnement spécialisé (deuxième ligne)

Dans un deuxième temps, les membres ont reconnu une carence en matière d'accompagnement spécialisé, communément appelé « deuxième ligne ». En effet, ce sont généralement les mécanismes généralistes (première ligne) d'accompagnement que l'on retrouve en grand nombre. Lorsque les projets sont de nature plus technique dans un domaine particulier, il semblerait y avoir une carence d'accompagnement pour répondre aux besoins spécialisés de ce type de projets. Puisque ces services sont rares, leur coût d'obtention est plus élevé que les services usuels. Conséquemment, certaines PME n'ont pas les ressources financières nécessaires pour se procurer l'accompagnement disponible dont elles ont besoin.

E. Manque de coordination entre les intervenants

En ce qui concerne les problématiques liées aux intervenants et aux outils, les membres de la Table s'entendent pour dire qu'il y a un manque de coordination entre les différents intervenants. Plusieurs causes à l'origine de cette problématique ont été soulevées lors des discussions.

Fragmentation des services

Dans un premier temps, les participants évoquent que les services sont nombreux, mais que les intervenants travaillent en silo, ce qui a pour effet de fragmenter les services. De ce fait, les ressources d'accompagnement sont dispersées, ce qui contribue à désorienter les entrepreneurs dans leur recherche d'accompagnement.

Absence de communication

La seconde cause identifiée par les membres concerne l'absence de communication entre les intervenants. En effet, il semble y avoir une absence de concertation au sein des intervenants qui ont tendance à travailler en vase clos avec l'entrepreneur. Conséquemment, les autres intervenants ne sont pas au courant des projets qui nécessitent leurs services. De plus, ils se connaissent peu les uns les autres, particulièrement dans un contexte où de nombreux changements organisationnels s'opèrent dans le milieu des intervenants (fermeture, fusion, acquisition, réorganisation, restructuration, etc.). Lorsque les besoins dépassent leur champ de compétences, les intervenants ne sont pas toujours en mesure de rediriger le promoteur vers les ressources appropriées. Ainsi, l'absence de communication entre les intervenants désavantage l'entrepreneur qui ne peut pas se prévaloir d'un accompagnement adéquat pour réaliser son projet.

F. Suivi des projets parfois déficient

Le suivi des projets a également été ciblé comme étant une problématique d'accompagnement liée aux intervenants et outils. En effet, les membres ont mentionné que les entrepreneurs sont bien encadrés dans les phases de prédémarrage et de démarrage. Toutefois, lorsque l'entreprise est fonctionnelle, les intervenants ont tendance à réduire leur présence, soit parce qu'ils considèrent que la PME est autonome, soit parce que ses besoins subséquents dépassent leur champ de compétences, ce qui a pour effet de laisser l'entrepreneur à lui-même.

3.4 Synthèse des problématiques et consensus

L'investigation de la thématique d'accompagnement a permis d'identifier des consensus tirés de l'adéquation entre les problématiques exposées par la littérature et celles relevées lors de l'exercice de consultation (voir tableau 11). Dans une optique d'analyse, ces consensus seront définis dans la section suivante.

Tableau 11 : Synthèse des problématiques et consensus

		ÉTAPE 1		ÉTAPE 2
		PROBLÉMATIQUES		CONSENSUS
TYPES	LITTÉRATURE	EXERCICE DE CONSULTATION		
ENTREPRENEURS ET LEUR PME	Sous-utilisation de l'accompagnement par les PME	Réticence à être accompagné		1. Compréhension limitée du concept d'accompagnement
	Confusion dans l'offre d'accompagnement	Méconnaissance des intervenants et outils		2. Offre de services variés et diversifiés
	Refus de reconnaître un besoin d'accompagnement	Méconnaissance des besoins de l'entrepreneur		3. Connaissance des besoins pour un accompagnement optimal
INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	Approche d'accompagnement générique	Accompagnement inadapté à la réalité des PME		4. Manque de flexibilité de l'offre
	Inefficacité de l'accompagnement	Manque de coordination entre les intervenants		5. Manque d'efficacité structurelle de l'offre
	Absence de cohésion entre les intervenants	Suivi des projets parfois déficient		

3.5 Recommandations et actions structurantes

L'identification des consensus issus de l'adéquation des problématiques (voir tableau 11) a conduit à l'élaboration de cinq recommandations tangibles qui se déclinent en différentes actions structurantes visant à répondre adéquatement aux besoins (voir tableau 1) des PME concernant les problématiques qu'elles connaissent en matière d'accompagnement.

Tableau 12 : Recommandations et actions structurantes

ÉTAPE 2		ÉTAPE 3		ÉTAPE 4		
TYPES	CONSENSUS	RECOMMANDATIONS	ACTIONS STRUCTURANTES			
ENTREPRENEURS ET LEUR PME	4. Compréhension limitée du concept d'accompagnement	4. Promouvoir la notion d'accompagnement auprès des PME	4.1 Diffuser des capsules vidéo informatives sur l'accompagnement			
	5. Offre de services variés et diversifiés	5. Assurer la cohésion de l'information dans l'offre d'accompagnement	5.1 Procéder à des séances d'information sur les intervenants et outils disponibles 5.2 Organiser un service d'information sur l'offre d'accompagnement global			
	6. Connaissance des besoins pour un accompagnement optimal	6. Supporter les PME dans la réalisation d'un diagnostic organisationnel	6.1 Instaurer une modalité de financement relative au diagnostic organisationnel 6.2 Subventionner le diagnostic et l'application du plan d'action			
	7. Manque de flexibilité de l'offre	7. Former les intervenants au concept d'accompagnement	7.1 Réaliser des séminaires de perfectionnement pour les intervenants			
	INTERVENANTS ET LEURS OUTILS	8. Manque d'efficacité structurelle de l'offre	8. Favoriser les interactions entre les intervenants	8.1 Organiser un exercice de cohésion régional avec les intervenants socioéconomiques		
				8.2 Identifier un maître d'œuvre qui assurera la communication entre les intervenants		
				8.3 Former des équipes d'experts régionaux pour la réalisation de projets complexes ou structurants		
8.4 Promouvoir le Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional						

Consensus 4 : Compréhension limitée du concept d'accompagnement

Dans un contexte économique qui évolue rapidement, où les modèles d'affaires sont amenés à changer fréquemment à l'échelle mondiale, l'accompagnement s'avère un outil important qui permet de s'adapter à cette nouvelle réalité. Cependant, certains entrepreneurs ne sont pas familiers avec le concept d'accompagnement tandis que d'autres ont des préjugés arrêtés sur le sujet. En effet, les raisons qui repoussent les entrepreneurs à faire appel à de l'accompagnement sont diverses : le coût, une expérience négative, la disposition de l'entreprise, la relation de confiance, la confidentialité, la réticence au changement ou simplement une opinion négative.

Recommandation 4 : Promouvoir la notion d'accompagnement auprès des PME

Action 4.1 : Diffuser des capsules vidéo informatives sur l'accompagnement

Dans cette optique, la Table d'action en entrepreneuriat propose de sensibiliser les entrepreneurs aux bienfaits de l'accompagnement. Cette sensibilisation pourrait prendre la forme de capsules vidéo d'information ayant pour objectifs de rétablir les faits et de promouvoir l'accompagnement auprès des dirigeants. Pour ce faire, les capsules mettraient en exergue les entreprises qui ont su tirer avantage d'un

accompagnement ainsi que les succès qu'ont connus les intervenants et leurs outils. Les différents organismes gouvernementaux et les ministères pourraient diffuser ces capsules. Cette recommandation est inspirée du concept original d'Accompagnement-conseil stratégique (ACS) du MESI qui utilise une capsule vidéo pour sensibiliser les entreprises à réaliser un prédiagnostic sur un maximum de sept fonctions de l'entreprise.

Consensus 5 : Offre de services variés et diversifiés

À travers la revue littéraire et les exercices de consultation, un consensus apparaît selon lequel la multiplicité des agences de soutien ne présente pas que des opportunités pour les entreprises. En effet, l'offre d'intervenants et d'outils d'accompagnement est vaste et diversifiée, ce qui représente un volume considérable d'informations à traiter pour les PME. En raison de la panoplie de mécanismes d'aide, les entrepreneurs ne sont pas en mesure de connaître l'ensemble des services disponibles et éprouvent parfois un sentiment de confusion lors de la recherche d'accompagnement. Par conséquent, les services ne sont pas utilisés à leur plein potentiel. De plus, malgré la variété de l'offre d'accompagnement, une portion plus spécialisée (deuxième ligne) n'est pas supportée par le spectre d'accompagnement régional.

Recommandation 5 : Assurer la cohésion de l'information dans l'offre d'accompagnement

Action 5.1 : Procéder à des séances d'information sur les intervenants et outils disponibles

Pour faciliter la compréhension des PME face aux intervenants et leurs outils, les membres de la Table suggèrent que les intervenants socioéconomiques procèdent à des visites terrain chez les entreprises afin de clarifier l'offre d'accompagnement et de promouvoir les outils et intervenants disponibles. Cette

recommandation, inspirée de l'« Étude sur l'internationalisation des PME », permettra aux intervenants d'atteindre les PME qui sont désorientées ou qui ne sont pas sensibilisées ou disposées à faire appel à un accompagnement.

Action 5.2 : Organiser un service d'information sur l'offre d'accompagnement disponible

Parallèlement aux séances d'information terrain, les participants proposent de mettre sur pied un service d'information qui répertorie l'ensemble des intervenants socioéconomiques selon différentes caractéristiques : secteurs d'activité, stades de développement, emplacement, etc. Ce service pourrait prendre la forme d'un moteur de recherche en ligne s'apparentant à Entreprises Québec, mais qui s'étend au-delà des ressources d'accompagnement

offertes par les ministères et les organismes gouvernementaux. Ce service permettrait de faciliter la diffusion de l'information pour l'entrepreneur et de l'orienter à travers l'offre d'accompagnement pour accéder aux ressources correspondant à ses besoins spécifiques. À noter qu'il est primordial que l'information qui s'y trouve soit sporadiquement actualisée afin d'optimiser le service.

Consensus 6 : Connaissance des besoins pour un accompagnement optimal

Comme il a été mentionné dans la définition de l'accompagnement proposée pour cette réflexion, les entrepreneurs y font appel afin de répondre à un ou des besoins. Toutefois, pour que l'accompagnement soit optimal, il est nécessaire que l'entrepreneur procède, au préalable, à l'identification, mais également à la reconnaissance de ses besoins puisque certains entrepreneurs refusent de reconnaître la nécessité d'assistance, et ce, malgré les difficultés rencontrées.

Recommandation 6 : Appuyer les PME dans la réalisation d'un diagnostic organisationnel

Action 6.1 : Instaurer une modalité de financement relative au diagnostic organisationnel

Pour assurer sa survie, sa croissance et son développement, une PME se doit de connaître et de reconnaître ses forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces qui l'entourent. Les membres suggèrent aux intervenants financiers de considérer l'usage d'un service d'accompagnement, ciblé selon les besoins, comme une condition d'admissibilité ou d'acceptabilité d'obtention de financement.

En situation de démarrage, le plan d'affaires d'une PME est un outil essentiel pour la planification du projet d'entreprise dans sa globalité ainsi que pour l'obtention de financement auprès des intervenants

socioéconomiques. En ce sens, le diagnostic organisationnel devrait représenter le pendant du plan d'affaires lorsque la PME se retrouve en situation de croissance ou d'expansion.

Cette modalité d'accès au financement incitera l'entrepreneur à faire appel à un service d'accompagnement pour répondre aux besoins spécifiques que nécessite la réalisation du projet et dont il n'est pas en mesure de combler par ses propres ressources. Ainsi, l'accompagnement aura pour effet de réduire le risque du projet et, par le fait même, favorisera l'accès au financement de la PME.

Action 6.2 : Subventionner le diagnostic et l'application du plan d'action

Afin d'encourager les PME à entreprendre un diagnostic organisationnel qui inclut l'application du plan d'action, les membres proposent de supporter financièrement les entreprises grâce à une subvention qui allègerait le coût de la démarche. Les participants de la TAE soulignent

l'importance de l'accompagnement dans l'application du plan d'action afin d'optimiser le succès de la démarche. Dans cette optique, la subvention doit considérer l'interdépendance entre le diagnostic et l'application du plan d'action dans l'octroi de support financier.

Consensus 7 : Rigidité des services

Chaque PME évolue dans un environnement dynamique et changeant et dispose d'un cadre organisationnel spécifique qui constitue, en quelque sorte, son ADN. Ainsi, les besoins des PME en matière d'accompagnement sont fortement influencés par cette combinaison de facteurs, ce qui les rend aussi uniques que le cadre organisationnel en soi. Cependant, la démarche de consultation réalisée indique que l'accompagnement disponible n'est pas suffisamment adapté à la réalité propre à chaque PME. En effet, certains processus d'accompagnement ont des critères d'admissibilité ou d'acceptabilité trop rigides qui empêchent les PME de bénéficier du service qui leur est offert. D'autres mécanismes connaissent du succès. Toutefois, ils sont méconnus du grand public puisque les entreprises qui en bénéficient sont soigneusement sélectionnées par les intervenants. Finalement, l'impact de l'accompagnement n'est pas seulement dépendant de l'apport de contenus techniques, mais aussi de la capacité de l'intervenant à comprendre la vision du dirigeant, au-delà de ses savoir-faire techniques.

Recommandation 7 : Former les intervenants sur le concept d'accompagnement

Action 7.1 : Séminaire de perfectionnement sur les modalités relationnelles de l'accompagnement

L'approche d'accompagnement actuelle est souvent limitée à l'acquisition de savoirs. Toutefois, l'importance de la relation entre l'accompagnant et le dirigeant est souvent négligée. Selon le principe fondamental d'inséparabilité des savoirs et des relations (Hatchuel, 2001), l'efficacité des dispositifs en place dépend de la combinaison de ces opérateurs. En effet, l'adaptation de l'accompagnement ne se limite pas à l'usage des outils prescrits à l'organisation. Elle s'applique également à l'approche et aux

comportements de l'intervenant (Gallais et Bayad (2010)). En ce sens, les participants de la Table proposent de former les intervenants aux modalités relationnelles afin d'améliorer l'efficacité de l'accompagnement. Cette formation pourrait prendre la forme d'un séminaire où des experts relationnels sensibiliseraient les intervenants à l'importance de la modalité relationnelle dans l'atteinte d'une meilleure efficacité de leur service d'accompagnement.

Consensus 8 : Manque d'efficience structurelle de l'offre

Les PME qui constituent la chaîne entrepreneuriale ont des besoins qui varient selon plusieurs facteurs organisationnels : situation de l'entrepreneur (bagage académique, origines, sexe, etc.), secteur d'activité, cycle de vie du secteur et stade de développement. Conséquemment, un seul intervenant n'est pas en mesure de couvrir l'ensemble du spectre d'accompagnement, ce pour quoi l'arrimage entre les intervenants est primordial afin de supporter les PME à travers les différentes étapes d'un projet. En effet, lorsque les besoins de la PME dépassent les champs de compétences de l'intervenant, ce dernier doit être en mesure de la rediriger vers les ressources appropriées. Toutefois, cette réflexion sur l'accompagnement révèle que l'arrimage entre les intervenants est laborieux.

Recommandation 8 : Favoriser les interactions entre les intervenants

Action 8.1 : Organiser un exercice de cohésion régional avec les intervenants socioéconomiques

La diversité des intervenants socioéconomiques qui constituent l'offre d'accompagnement désoriente non seulement les dirigeants de PME, mais également les intervenants socioéconomiques qui la composent. Conséquemment, lorsque les besoins de l'entrepreneur dépassent ou ne correspondent pas aux champs de compétences de l'intervenant, celui-ci n'est

parfois pas en mesure de recommander les outils appropriés à l'entrepreneur. Afin de favoriser les interactions entre les acteurs socioéconomiques, la Table propose d'organiser un exercice de cohésion sous forme d'un forum permettant aux différents intervenants régionaux d'échanger sur des enjeux d'importance tout en mettant de l'avant le réseautage au sein de l'offre d'accompagnement.

Action 8.2 : Identifier un maître d'œuvre qui assurera la communication entre les intervenants

Les participants suggèrent d'identifier un maître d'œuvre qui assurera la communication entre les différents intervenants. Au même titre que les entrepreneurs, le volume considérable d'informations à traiter est une problématique qui touche les intervenants. En effet, ils doivent connaître l'offre d'accompagnement

pour rediriger les promoteurs vers les intervenants appropriés lorsqu'ils ne disposent pas des ressources pour répondre adéquatement à leurs besoins. Ainsi, les intervenants seraient en mesure d'échanger des informations de toutes sortes et de partager les projets entre eux, tout en respectant l'aspect confidentiel.

Action 8.3 : Former des équipes d'experts régionaux pour la réalisation de projets complexes ou structurants

Les intervenants travaillent en silo avec les PME qu'ils accompagnent, ce qui a pour effet de fractionner les services offerts et d'écartier ceux susceptibles d'être avantageux pour la PME. Ainsi, les membres proposent de former des groupes d'experts régionaux aux champs de compétences variés qui travailleraient en étroite collaboration afin d'apporter leur expertise à un projet

structurant. À noter que l'intégration d'experts externes n'est pas écartée lorsque nécessaire. La synergie qui découle de cette complémentarité d'expertises permettrait de favoriser la concrétisation de projets complexes et structurants, en plus d'encourager le maillage et le réseautage entre les différents intervenants y collaborant.

Action 8.4 : Promouvoir le Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional

L'établissement de partenariats d'affaires constitue une méthode reconnue pour assurer le développement des entreprises. Ce guide, issu des travaux du groupe de travail Premières Nations, est un outil d'accompagnement destiné aux entreprises autochtones et allochtones qui désirent amorcer une démarche de partenariat entre elles.

Pour atteindre l'objectif visé, le guide devra être utilisé par un maximum d'intervenants et d'entreprises.

Finalement, la TAE souligne l'importance de diffuser et de promouvoir le guide, lancé le mardi 25 octobre 2016 lors de la Journée entrepreneuriale régionale, comme un outil pour le développement de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional.

Conclusion

Le présent rapport traite des problématiques soulevées par une activité de mobilisation, par un exercice de consultation ainsi que par la littérature et identifie des consensus afin de proposer des recommandations concernant l'accès au financement et à l'accompagnement qui constituent des enjeux qui préoccupent quotidiennement l'entrepreneur.

En matière d'accès au financement des PME, la Table a identifié trois consensus :

- Manque de financement pour les PME en situation de croissance;
- Asymétrie de l'information;
- Carence d'accompagnement en matière d'accès au financement.

En réponse à ces consensus, trois recommandations ont été formulées afin d'améliorer l'accès au financement des PME régionales :

- Diversifier les options de financement des PME;
- Établir une stratégie de promotion des intervenants financiers et de leurs outils;
- Accompagner les entrepreneurs dans le développement de leurs compétences financières.

En ce qui concerne l'accompagnement des PME, la Table a déterminé cinq consensus :

- Compréhension limitée du concept d'accompagnement;
- Offre de services variés et diversifiés;
- Connaissance des besoins pour un accompagnement optimal;
- Manque de flexibilité de l'offre;
- Manque d'efficacité structurelle de l'offre.

Cinq recommandations ont été adressées à ces consensus afin de favoriser l'accompagnement des PME régionales :

- Promouvoir la notion d'accompagnement auprès des PME;
- Assurer la cohésion de l'information dans l'offre d'accompagnement;
- Appuyer les PME dans la réalisation d'un diagnostic organisationnel;
- Former les intervenants au concept d'accompagnement;
- Favoriser les interactions entre les intervenants.

À la lumière de cet exercice de réflexion, la Table d'action en entrepreneuriat du Saguenay–Lac-Saint-Jean est certaine que les recommandations émises dans ce rapport, en corrélation avec celles des différentes Tables régionales, auront un impact significatif pour surmonter les défis que connaît la région en matière d'entrepreneuriat.

Pour ce faire, il est essentiel de faire appel à l'ensemble des organismes et intervenants concernés. Les actions identifiées peuvent s'inscrire dans un plan d'action concret et détaillé, dont la mise en œuvre s'échelonnera sur plusieurs années, afin de mieux répondre aux besoins des entrepreneurs.

Signature des membres du groupe

Ce document constitue une vision partagée par l'ensemble des membres du groupe de travail en entrepreneuriat. La signature conjointe des membres du groupe est garante de la volonté des intervenants à se mobiliser sur des enjeux et des objectifs communs.

Précision : le présent rapport engage les signataires à titre de membres du groupe de travail et n'implique pas les organisations auxquelles ils appartiennent.



Alain Gagnon

Représentant du Syndicat national des employés de l'aluminium d'Arvida (SNEAA)



Jean-François Tremblay

Eckinox Média, entrepreneur désigné par Regroupement Action Jeunesse (RAJ) 02



Bernard Lapointe

Consultant et entrepreneur du secteur minier, entrepreneur du secteur minier



Julie Boulianne

Fonds régionaux de solidarité du Saguenay–Lac-Saint-Jean, représentante des fonds fiscalisés ou des institutions financières



Carl Côté

Président de la Table d'action en entrepreneuriat, Groupe Conseil Nutshimit-Nippour inc.



Louis Dussault

Professeur, directeur général, Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC)



Carole Tremblay

Compagnie de gestion immobilière et photographie, entrepreneure désignée par Femmessor



Patrick Côté

Val-Éo, entrepreneur de l'économie sociale, désigné par la CRÉ et le Pôle d'économie sociale



Claudia Fortin

Promotion Saguenay, représentante des centres locaux de développement (CLD) de la région



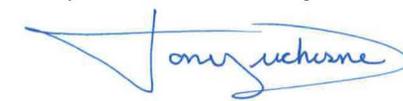
Paul-Eugène Grenon

Propriétaire de bleuetières et de ruches, entrepreneur du secteur agricole



France Lavoie

Entrepreneure, Devicom inc., représentante régionale de la Cellule de mentorat



Tony Duchesne

LAR Machinerie, représentant du Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) du Saguenay–Lac-Saint-Jean



François Gagné

Entrepreneur, Métatube (1993) inc., désigné par la Chambre de commerce de Saguenay

Les membres du groupe tiennent également à souligner la contribution des collaborateurs suivants :

Intervenants de l'État

Gladys Harvey

Secrétaire de la Table d'action en entrepreneuriat, Directrice régionale, ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI)

Nathalie Bergeron

Conseillère en développement économique, Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI)

Louise Bélanger

Conseillère en développement économique, Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI)

Rédaction et révision linguistique

Alexandre Tremblay

Assistant de recherche, Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC)

Marilyn Rinfret

Adjointe administrative, Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC)

Lexique

Asymétrie de l'information	Désigne une situation dans laquelle deux agents, dans le cadre d'un échange, disposent d'une inégalité d'informations ¹² .
Capital de risque	Somme d'argent pouvant servir à financer le démarrage d'une entreprise ou des activités comportant des risques élevés, mais ayant un taux de rentabilité et un potentiel de croissance très élevés. Le capital de risque peut provenir d'investisseurs privés, de banques d'affaires et de sociétés d'investissement spécialisées dans ce domaine. Les sociétés de capital de risque offrent du financement en contrepartie d'une participation dans l'entreprise ¹³ .
Démarrage	La phase de démarrage débute au moment où, passée la phase de création et d'installation, l'entreprise commence à fonctionner de manière opérationnelle et le dirigeant de l'entreprise se trouve directement confronté aux problèmes de montée en compétitivité ¹⁴ .
Diagnostic organisationnel	Le diagnostic organisationnel consiste à évaluer l'efficacité organisationnelle de tous les départements ou fonctions de l'entreprise et à proposer des pistes d'amélioration selon les résultats. Au moyen de rencontres et d'investigations, ce diagnostic, issu du processus de conseil en management, permet d'identifier les forces et les faiblesses, de mettre en œuvre des recommandations et de dresser un plan d'action et un calendrier de réalisation ¹⁵ .
Financement participatif (crowdfunding)	Outil de financement collectif via Internet qui permet aux petites entreprises de lever des capitaux plus facilement pour le démarrage et les premiers stades ¹⁶ . Instrument qui permet de lever des fonds extérieurs auprès d'un large public par l'intermédiaire des plateformes sur le Web. Il se caractérise par le fait qu'il finance des projets spécifiques plutôt qu'une entreprise ¹⁷ .
Innovation	Mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures ¹⁸ .
Liquidités	Capacité ou aptitude d'un bien à se transformer plus ou moins rapidement en espèces ¹⁹ .
Portail de financement	Répertorie les placements par financement participatif d'entreprises en démarrage sur son site Web et facilite le versement à l'émetteur du prix de souscription payé par l'investisseur. Généralement, les portails de financement facturent des frais aux émetteurs pour héberger un tel placement ²⁰ .
Prédémarrage	Comprend l'ensemble des étapes durant lesquelles l'idée est développée en projet, menant à la naissance d'une nouvelle entreprise. Il débute avec la présence d'une équipe entrepreneuriale potentielle et se termine lorsque les opérations commercialisées sont commencées ²¹ .
Projet structurant	Projet qui s'inscrit dans les priorités de développement de la région et dans un axe ayant un potentiel de croissance appréciable démontré, qui provoque un effet multiplicateur dans l'économie régionale ²² .
Suivi	Processus par lequel les parties prenantes reçoivent un retour d'information sur les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés ²³ .

¹² <http://financedemarche.fr/definition/asymetrie-dinformation>

¹³ <http://www.cba.ca/fr/consumer-information/45-small-business-services/474-small-business-financing>

¹⁴ <http://rii.fr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2006/12/doc%20122.pdf>

¹⁵ <http://www.ingenium-consultants.fr/CMS/127-Diagnostic-organisationnel>

¹⁶ <https://www.oecd.org/fr/sti/perspectives-STI-2012-financement-RD-innovation-entreprises.pdf>

¹⁷ <https://www.oecd.org/fr/cfe/pme/Nouvelles-approches-PME-synth%C3%A8se.pdf>

¹⁸ https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel_pedagogique/defi_innovation/processus_innovation.html

¹⁹ <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=7405>

²⁰ https://www.lautorite.qc.ca/files/pdf/professionnels/financement-participatif/Guide-financement-participatif-entreprises-demarrage-entreprises_F.pdf

²¹ <http://www.fonds-risq.qc.ca/?module=document &action=get&uid=1152>

²² <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=16411>

²³ http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf

Abréviations

ACS

Accompagnement-conseil stratégique

CEEDR

Centre for Enterprise and Economic Development Research

CEE-UQAC

Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi

IEQ

Indice entrepreneurial québécois

MESI

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

MIC

Ministère de l'Industrie et du Commerce

OCDE

Organisation de coopération et de développement économiques

PME

Petite et moyenne entreprise

TAE

Table d'action en entrepreneuriat

Bibliographie

- ACADÉMIE DE L'ENTREPRENEURIAT (2007). *L'accompagnement en situation entrepreneuriale : Pertinence et cohérence*. Repéré à : <http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes05/Leger-Jarniou.pdf>.
- ALBERT, P. (1986). *Pépinières d'entreprises : un premier diagnostic*, Revue française de gestion, vol. 59, p. 27-37.
- ALLEN, D. N. et RAHMAN, S. (1985). *Small Business Incubators: A positive environment for entrepreneurship*, Journal of Small Business Management, vol. 23, no. 3, pp. 12-22.
- BAKKALI, C., MESSEGHEM, K. et SAMMUT, S. (2010). *Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences*, MANAGEMENT & AVENIR, 9/2010 (no 39), p. 149-162.
- BARÈS, F., CHELLY, A. et LÉVY-TADJINE, T. (2004). *La création et le développement d'opportunités : vers une relecture du rôle de l'accompagnement en entrepreneuriat*, 4^e Colloque métamorphose des organisations, Nancy.
- BAYAD, M. et SCHMITT, C. (2003). *GRH et changement organisationnel : quelle relation à travers les théories des organisations?* Colloque AGRH – Grenoble.
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA (BDC) (2011). *Les PME d'un coup d'œil*. Repéré à : <https://www.bdc.ca/FR/Documents/other/PME-coup-d-oeil-ete2011.pdf>.
- BENNETT, R. J. et ROBSON, P. J. A. (1999). *The Use of External Business Advice by SMEs in Britain*, Entrepreneurship and Regional Development, vol. 11, no. 2, pp. 155-180.
- BHAGAVATULA, S., ELFRING, T., VAN TILBURG, A., et VAN DE BUNT, G. G. (2010). *How Social and Human Capital Influence Opportunity Recognition and Resource Mobilization in India's Handloom Industry*, Journal of Business Venturing, vol. 25, no. 3, pp. 245-260.
- BRUDERL, J. et SCHUSSLER, R. (1990). *Organizational Mortality: The Liability of Newness and Adolescence*, Administrative Science Quarterly, 35, pp. 530-547.
- CENTRE FOR ENTERPRISE AND ECONOMIC DEVELOPMENT RESEARCH (CEEDR) (2011). *Research to Understand the Barriers to Take Up and Use of Business Support*. Repéré à : https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32250/11-1288-research-barriers-to-use-of-business-support.pdf.
- CENTRE D'ENTREPRENEURIAT ET D'ESSAIMAGE DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI (CEE-UQAC) (2014). *L'accès au financement des entrepreneurs du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Repéré à : http://www.uqac.ca/ceeuqac/media/cms/doccenters_mod/3/rapport_etude_sur_laces_au_financement.pdf.
- CHABAUD, D., EHLINGER, S. et PERRET, V. (2005). *Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur*, 4^e Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Paris.

- CHRISMAN, J. J. (1999). *The Influence of Outsider-Generated Knowledge Resources on Venture Creation*, Journal of Small Business Management, vol. 37, no. 4, pp. 42-58.
- CULLIÈRE, O. (2004). *La légitimité du conseil en management aux TPE déterminée par les structures d'accompagnement. Le cas de jeunes entreprises technologiques intégrées à une pépinière*, 7^e CIFEPME, Montpellier.
- CUZIN, R. et FAYOLLE A. (2004). *Les dimensions structurantes de l'accompagnement*, Revue des sciences de gestion, Direction et gestion, no. 210, pp. 77-88.
- DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA (2011). *Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises*. Repéré à : <http://www.dec-ced.gc.ca/docs/etude-intrnt-pme-fra.pdf>.
- DOKOU, G., BAUDOUX, M. et ROGE, M. (2000). *L'accompagnement managérial et industriel de la PME*, L'Harmattan.
- EL AGY, M. et BELLHI, M. (2013). *Pratiques d'accompagnement, succès entrepreneurial et accès au financement externe : Cas des entrepreneurs naissants marocains*. Repéré à : http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/user_upload/Journee_thematique_AE/Lille_Avril_2013/7_Belli-El_Agy_Pratiques_d_accompagnement.pdf.
- GASSE, Y. et TREMBLAY, M. (2007). *Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne*. Repéré à : http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Gasse_Tremblay.pdf.
- GALLAIS, M. et BAYAD, M. (2010). *Le processus d'adoption des outils de gestion en PME à travers ses dimensions managériale et organisationnelle*. Repéré à : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/35-le-processus-dadoption-des-outils-de-gestion-en-pme-a-travers-ses-dimensions-managerial-et-organisationnelle/download>.
- GALLAIS, M. et BOUTARY, M. (2014). *Accompagner l'entrepreneur dirigeant de PME : faut-il adapter les savoirs ou les relations?* Repéré à : <https://www.erudit.org/revue/ipme/2014/v27/n3-4/1028040ar.pdf>.
- GROUPE DE TRAVAIL FORÊT (2016). *Groupe de travail Forêt - fonds d'investissement, Saguenay-Lac-Saint-Jean*, juin 2016 : dans le cadre du suivi du Sommet économique régional. Repéré à : http://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/sommet_economique_regional_2015/sommet_economique_rapport_foret_fonds_investissement.pdf.
- GROUPE DE TRAVAIL, PREMIÈRES NATIONS (2016). *Guide des bonnes pratiques pour la mise en place de partenariats d'affaires durables entre la communauté innue et le milieu régional*. Repéré à : http://www.mamot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/sommet_economique_regional_2015/guide_bonnes_pratiques_premiere_nation_synthese.pdf.
- HATCHUEL, A. (1994). *Apprentissages collectifs et activités de conception*, Revue française de gestion, no 99, p. 109-120.
- INDICE ENTREPRENEURIAL QUÉBÉCOIS (2016). *Croissance et internationalisation : les quatre profils de l'entrepreneur québécois sous la loupe*. Repéré à : <http://www.cdpq.com/sites/default/files/medias/fr/quebec/documents/ieq-2016.pdf>.

- ISENBERG, D (2011). *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economy Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship*, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA.
- MATHOT, P. (2010). *Accompagner l'entrepreneuriat, un impératif pour la croissance*. Repéré à : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000616.pdf>.
- MELIANI, B. (2006). *Le fondement stratégique de démarrage de la petite entreprise*. Repéré à : riien.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/01/doc122.pdf.
- MOORE, J.F. (1993). *Predators and Prey: New Ecology of Competition*. Harvard Business Review, May-June, p. 75-86.
- MORRISON, A. et BERGIN-SEERS S. (2002). *Pro-Growth Small Businesses: Learning 'Architecture'*, Journal of Management Development, vol. 21, no 5/6, p. 388-405.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2007). *Déficits d'information dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques agricoles*. Repéré à : <http://www.oecd.org/fr/tad/politiques-agricoles/40460628.pdf>.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2014). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. Repéré à : <http://www.oecd.org/fr/tad/politiques-agricoles/40460628.pdf>.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2016). *Le financement des PME et des entrepreneurs 2016 : Tableau de bord de l'OCDE*. Repéré à : <https://www.oecd.org/fr/cfe/pme/SME-Scoreboard-2016-resume-fr.pdf>.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2009). *L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'action des pouvoirs publics*. Repéré à : <http://www.oecd.org/fr/industrie/pme/43183145.pdf>.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE) (2014). *Nouvelles approches du financement des PME et de l'entrepreneuriat : élargir la gamme des instruments : rapport de synthèse final*. Repéré à : <https://www.oecd.org/fr/cfe/pme/Nouvelles-approches-PME-synth%C3%A8se.pdf>.
- PAUL, M. (2002). *L'accompagnement : une nébuleuse*. *Éducation permanente*, no 153 (4), p. 43-56.
- PAUL, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris, L'Harmattan.
- PLUCHART, J.-J. (2013). *Les performances des réseaux d'accompagnement entrepreneurial*. Repéré à : <https://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2013-1-page-93.htm>.
- PORTAIL-QUÉBEC (2016). *Thésaurus de l'activité gouvernementale*. Repéré à : <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/accueil.do>.
- PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (2009). *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*. Repéré à : http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf.

- RÉSEAU D'INVESTISSEMENT SOCIAL DU QUÉBEC (2015). *Rapport d'activité annuel 2015*. Repéré à : http://www.fonds-risq.qc.ca/userimgs/documents/risq/RISQ_rapport_annuel_2015-web2.pdf.
- SAGE PUBLICATIONS INC. (1990). *Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence*. Repéré à : <https://www.jstor.org/stable/pdf/2393316.pdf>.
- SAMMUT, S. (2003). *L'accompagnement de la jeune entreprise*, Revue française de gestion, vol. 144, p. 153-164.
- SAMMUT, S. (2008). *Variété des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise : quand la dimension interpersonnelle devient prégnante*. Repéré à : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01244223/document>.
- SCHMITT, C., FICK, M. et LAURENT, F. (2007). *La nécessité de problématiser : Présentation d'une expérience de formation en entrepreneuriat dans une école d'ingénieurs*. Repéré à : http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Schmitt_Fick_Laurent.pdf.
- SIEGEL, D. (2006). *Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprise?* Repéré à : <http://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-3-page-35.htm>.
- SMITT C. et al. (2002). *Pour une lecture des problèmes complexes des PME*, Revue internationale PME, no 15-2, pp. 35-62.
- STATISTIQUE CANADA (2016). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises - juin 2016*. Repéré à : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/03021.html>.
- ST-JEAN, E. (2006). *Le mentorat : conditions de réussite de ce mode d'accompagnement de l'entrepreneur*. Repéré à : http://www.academia.edu/2103345/le_mentorat_conditions_de_r%c3%a9ussite_de_ce_mode_daccompagnement_de_lentrepreneur.

