

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

ÉCOSYSTÈME ET ACCOMPAGNEMENT DES PME À FORT POTENTIEL DE CROISSANCE :
CAS D'ID GATINEAU

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
OUARDA MAHAMODO

DÉCEMBRE 2020

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	II
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
REMERCIEMENTS	VII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	2
CHAPITRE 2 - CONTEXTE THÉORIQUE	7
2.1. LE FONDEMENT THÉORIQUE DU " <i>HIGH-GROWTH</i> "	7
2.1.1. <i>High-Growth</i> et ses déterminants	8
2.1.2. Forte croissance et la création de richesses	15
2.1.3. Forte croissance et les points déclencheurs	25
2.1.4. Vers une définition des PME à fort potentiel de croissance (FPC)	27
2.2. LE FONDEMENT THÉORIQUE DES RESSOURCES	30
2.2.1. La théorie de la capacité de la firme	31
2.2.2. La théorie de la dépendance en ressources	37
2.2.3. La configuration des ressources et la croissance des PME	44
2.3. FONDEMENT THÉORIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL	47
2.3.1. Notion d'accompagnement	47
2.3.2. Écosystème d'accompagnement	49
2.3.3. L'accompagnement comme soutien à la croissance des PME	53
2.4. VERS UN MODÈLE DE RECHERCHE	63
2.4.1. Le dispositif d'accompagnement	64
2.4.2. Structuration d'une démarche d'accompagnement	83
2.4.3. Proposition de modèle de recherche	103
CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE	113

3.1. LES PARADIGMES EN RECHERCHE	113
3.1.1. Qualitative versus quantitative	113
3.1.2. Positivisme, postpositivisme versus constructivisme	114
3.1.3. Induction versus déduction	115
3.2. STRATÉGIE DE RECHERCHE	116
3.2.1. Recrutement des participants	116
3.2.2. La collecte de données	119
3.3. TERRAIN D'ÉTUDE : LE DISPOSITIF ID GATINEAU	122
3.3.1. Contexte légal	122
3.3.2. Objectifs	124
3.3.3. Couverture géographique	124
3.3.4. Contexte économique	125
3.3.5. Contexte stratégique	127
CHAPITRE 4 – RÉSULTATS	130
4.1. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	130
4.1.1. Analyse inter-cas des accompagnateurs	130
4.1.2. Analyse inter-cas des entrepreneurs	136
4.2. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS D'ANALYSES	139
4.2.1. Les différents types d'accompagnement	139
4.2.2. Analyse des postures d'accompagnement	142
4.2.3. Le processus d'accompagnement	144
4.2.4. L'écosystème d'accompagnement entrepreneurial	149
CHAPITRE 5 - DISCUSSION	152
5.1. LA RELATION D'ACCOMPAGNEMENT	152
5.2. LES ACCOMPAGNATEURS	153
5.3. LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT	157
5.4. LA SATISFACTION DE L'ACCOMPAGNÉ	161
5.5. L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT	162
5.6. LIMITES DE LA RECHERCHE	164
CONCLUSION	166
RÉFÉRENCES	168

ANNEXE A - GRILLE DE SÉLECTION DES PME À FORT POTENTIEL DE CROISSANCE	191
ANNEXE B - GRILLE POUR UNE PRISE DE CONNAISSANCE D'UN PROJET	193
ANNEXE C - LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN PROJET ET LA MISSION DU CHARGÉ D'AFFAIRES.....	196
ANNEXE D - GUIDES D'ENTREVUE	199
ANNEXE E - QUESTIONNAIRE SONDAGE.....	213
ANNEXE F - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR A	220
ANNEXE G - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR B	230
ANNEXE H - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR C.....	239
ANNEXE I - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR D.....	248
ANNEXE J - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR E	257
ANNEXE K - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR F	265
ANNEXE L - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR G	274
ANNEXE M - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR H	283
ANNEXE N - CAS DE L'ACCOMPAGNÉ A	295
ANNEXE O - CAS DE L'ACCOMPAGNÉ B	303
ANNEXE P - CAS DE L'ACCOMPAGNÉ C.....	311
ANNEXE Q - CAS DU NON-ACCOMPAGNÉ A	319

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial	50
Tableau 2 : Comparaison entre les deux approches néoclassique et néo-autrichienne	68
Tableau 3 : Les éléments du processus d'interaction.....	74
Tableau 4 : Profil du conseiller.....	76
Tableau 5 : La qualité d'un projet.....	81
Tableau 6 : Diagnostic des moyens par effectuation	93
Tableau 7 : Exemple d'un plan d'intervention	97
Tableau 8 : Lien entre les dimensions de l'accompagnement et les domaines d'intervention recensés dans la littérature	108
Tableau 9 : Contexte stratégique et les différents paliers gouvernementaux	127
Tableau 10 : Les problèmes d'accompagnement et les solutions à envisager	136
Tableau 11 : Matrice d'accompagnement.....	140
Tableau 12 : Tableau de synthèses des propositions.....	163
Tableau 13 : Grille de sélection d'une PME	192
Tableau 14 : Grille pour la prise de connaissance d'un projet.....	194
Tableau 15 : Grille de référence pour une élaboration d'un projet.....	197

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les 7 voies de la croissance d'une firme	Erreur ! Signet non défini.
Figure 2 : Structuration des ressources	41
Figure 3 : Configuration des ressources et croissance de la PME	46
Figure 4 : Une cartographie des pratiques d'accompagnement de l'entrepreneur	48
Figure 5 : Les différents niveaux de confiance	73
Figure 6 : Modèle de système d'activité	84
Figure 7 : processus d'accompagnement	86
Figure 8 : Processus d'entretien des prospects.....	88
Figure 9: Modèle de recherche.....	111
Figure 10 : Répartition des entreprises par secteur géographique	125
Figure 19 : Les postures d'accompagnement.....	143
Figure 20 : Modèle d'accompagnement triptyque	148
Figure 21 : Écosystème entrepreneurial d'ID Gatineau	149
Figure 11 : pratique A d'accompagnement	223
Figure 12 : Pratique B d'accompagnement	233
Figure 13 : Pratique C d'accompagnement	241
Figure 14 : Pratique D d'accompagnement	250
Figure 15 : Pratique E d'accompagnement	259
Figure 16 : Pratique F d'accompagnement	267
Figure 17 : Pratique G d'accompagnement.....	276
Figure 18 : pratique H d'accompagnement.....	285

REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier Mitacs d'avoir qualifié mon projet de recherche pour une de leurs subventions. Grâce à cela, j'ai pu cheminer sans contrainte dans la rédaction de ce mémoire de maîtrise.

J'aimerais aussi remercier mon directeur de recherche, Étienne St-Jean, d'avoir accepté de diriger mon mémoire et de m'avoir accordé de l'aide financière pour sa réalisation. Grâce à ses conseils et suggestions, j'ai pu clarifier mes idées et cheminer dans la rédaction de mon travail jusqu'au bout. Son support moral m'était précieux surtout dans les moments de doute.

Mon sincère remerciement est adressé à monsieur Jean Lepage, directeur général de l'organisme ID Gatineau, d'avoir accepté de financer en partie mon projet de recherche et faire de leur organisme mon cas d'étude. Grâce à son conseil et au partage de références bibliographiques, j'ai pu cerner leur dispositif et comprendre leur mode de fonctionnement. Un merci est également adressé à la directrice adjointe d'ID Gatineau, Claudine Cyr, d'avoir contribué, avec son équipe, à la réalisation de ce projet de recherche. Grâce à eux, j'ai pu collecter mes données avec aisance et facilité. Donc un grand merci à leurs clients qui ont accepté d'être interviewés malgré leur temps précieux.

Aussi, je désire remercier Bella Cyma de m'avoir accordé une entrevue, ainsi une visite de son atelier fut possible. De même, un grand merci à Dufrein pour son temps et contribution à ma collecte de données.

Enfin à tous ceux, qui de près et de loin, ont participé à la réalisation de mon mémoire et qui m'ont supporté dans leur prière, mes parents, Yordan, ma famille, mes ami(e)s, merci à tous et à toutes. Et, au bon Dieu, mille mercis.

INTRODUCTION

La croissance des PME s'impose comme un champ de recherche à part entière. Il est reconnu que les PME à forte croissance créent plus d'emploi, innovent plus et exportent plus que les autres catégories de PME (Bretel, Caubet-Hilloutou, Di Carlo, et Epaulard, 1993; Davidsson et Delmar, 2001; ISQ, 2017; Ndiaye, Razak, Nagayev, et Ng, 2018). Malgré cela, ces entreprises sont sous-représentées dans l'économie (ISDE, 2019; Joyal, 2014; OCDE, 2012).

Les PME sont à l'origine de 89,6 % (10,67 millions) ; de 41,9 % des exportations canadiennes ; et de 50 % des PIB (pour la période de 2002-2014) (ISDE, 2019). Nombreuses sont celles qui naissent et qui meurent au bout de deux ans (ISDE, 2016). Celles, qui survivent, ne souhaitent pas toutes devenir des gazelles (St-Pierre et Cadieux, 2011). Et celles qui aspirent à la croissance sont souvent dépourvues de ressources et/ou d'opportunités.

Aux États-Unis, les PME démarrent, mais ne *scalent* pas (GEM, 2019). Tandis que le Canada crée des entreprises (ex. : de technologie), mais ne parvient pas souvent à les *scaler* en entreprises de calibre mondial (ImpactCentre, 2018). Tout de même, le Québec se montre économiquement favorable, il figure comme troisième province exportatrice au Canada après Ontario et Alberta (ISDE, 2019). Malgré cela, la montée de l'entrepreneuriat hybride se fait encore ressentir, suivie d'une dégradation des attitudes entrepreneuriales et de passage à l'action, ce qui peut nuire à la croissance des entreprises (St-Jean et Duhamel, 2019).

CHAPITRE 1 – PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Les recherches sur l’accompagnement entrepreneurial font échos de ses retombées positives sur l’amélioration du taux de survie des entreprises accompagnées. 70 à 85 % des nouvelles entreprises survivent grâce à un accompagnement alors que celles qui choisissent de se développer sans encadrement connaissent un taux de survie de 50 % (Paturel et Masmoudi, 2005; Sammut, 2008). Malgré cela, les questions sur l’accompagnement à la croissance des PME ne cessent de se multiplier ici et ailleurs (Cloutier, Cueille, et Recasens, 2014; Julien, 2014b; Mélançon, 2014; OCDE, 2010; Tarillon, 2017). Une analyse sommaire des travaux de recherche sur la question indique qu’il y a peu de connaissances quant à la manière de soutenir la croissance de ces entreprises, ce qui en soulève l’intérêt pour les chercheurs ainsi que pour les accompagnateurs publics et privés. Les rares solutions proposées sont loin d’être universelles, d’autant plus que la croissance est en outre non seulement multifactorielle, mais aussi contextuelle et complexe (Filion, 2014; Julien, 2014a; Kay, 2014). Les imperfections du marché, l’asymétrie d’information, les différentes barrières, industrielles et institutionnelles qui s’imposent à ces entreprises tant au niveau local, régional ou national, qu’international rendent ce phénomène difficile à appréhender (ISQ, 2017; OCDE, 2018).

Du côté des entrepreneurs, face à l’accompagnement par un dispositif, certains font encore preuve de réticences psychologiques (Sammut, 2008); tandis que d’autres ne connaissent ni son utilité, ni son existence (Audet, Berger-Douce, et St-Jean, 2007; Audet et St-Jean, 2007); sans parler de la qualité de l’accompagnement qui est encore problématique et souvent mal adaptée aux besoins de l’entrepreneur (Adamson, 2000; Bayad, Gallais, Marlin, et Schmitt, 2010; Sammut, 2008). Comment stimuler la croissance des PME par l’accompagnement ? Une question qui mérite alors d’être soulevée.

Cette contribution cherche à combler le vide au niveau des recherches sur l'accompagnement des PME à fort potentiel de croissance. Elle propose d'explorer le cas de l'organisme ID Gatineau, un dispositif d'accompagnement mandaté par la Ville de Gatineau, localisé dans la région de l'Outaouais, dont la mission est d'appuyer et d'accompagner les entreprises pour favoriser le développement et la diversification économique, ainsi que la création de richesse à Gatineau.

ID Gatineau se veut être une force motrice et promotrice de l'écosystème entrepreneurial de l'Outaouais. En tant qu'outil municipal de développement et d'investissement dédié aux PME, le dispositif vise à favoriser le développement économique et la création de richesses dans la ville de Gatineau, marché de l'Outaouais. Cela, par la mise en place des conditions favorables à l'entrepreneuriat, à l'émergence des projets novateurs; explorant de nouveaux secteurs et de nouveaux produits; créant de nouveaux emplois; comportant des effets locomoteurs au développement économique de la région (IDGatineau, 2018b). Guichet unique dans son genre, il permet aux entrepreneurs locaux d'accéder à toute une panoplie de services; permettant de faciliter leur développement, ou leur consolidation, ou leur expansion, ou encore leur implantation dans la région de l'Outaouais (IDGatineau, 2016, 2017).

La ville de Gatineau est autant compétitive qu'attrayante. Née de la fusion des villes d'Aylmer, Hull, Gatineau, Masson-Angers et Buckingham en 2002. Avec Ottawa, elle forme la quatrième plus grande agglomération urbaine du Canada. Stratégique par sa situation géographique¹, ainsi que par la présence des grandes industries (la construction, les pâtes et papiers, le bois, l'hydro-électrique, etc..), notamment les fonctions publiques du gouvernement du Québec et du gouvernement du Canada, elle a mérité le titre de

¹ La ville de Gatineau est située dans l'Ouest du Québec, sur la rive nord de la rivière des Outaouais, directement en face d'Ottawa. Avec une quinzaine de municipalités avoisinantes, Gatineau constitue la rive québécoise de la Région de la capitale nationale du Canada. Elle résulte de la fusion des villes d'Aylmer, Buckingham, Gatineau, Hull, Masson-Angers et la communauté urbaine de l'Outaouais en 2002. Source : www.wikipedia.org.

*Silicon Valley North*² par la forte concentration des entreprises de technologie de pointe du Canada dans la région.

Du point de vue statistique, les données statistiques régionales sur les PME localisées dans la région sont peu accessibles. De plus, il est difficile d'offrir un portrait concret à ces entreprises. Premièrement par faute de délimitation géographique, Gatineau fait partie de l'agglomération d'Ottawa ; deuxièmement, à cause de la triangulation « publique, privée, grande entreprise » qui domine l'économie locale de la région. Même si en apparence les PME affichent de l'importance, statistiquement, elles semblent être le côté caché de l'économie de Gatineau. Le marché de Gatineau est monopolisé par les grandes entreprises et le parapublic. Pour cela, la part des PME, au niveau du marché local, est peu connue. Néanmoins, les récents sondages effectués, par ID Gatineau, ont permis de quantifier le nombre de ces entreprises (IDGatineau, 2018a). La ville de Gatineau compte environ 7 000 entreprises, PME et grandes entreprises. Seules 1 200, d'entre elles, ont de l'intérêt pour la croissance; 50, d'entre elles, se qualifient de PME en forte croissance, dites « gazelles »; et 150, d'entre elles, sont accompagnées et épaulées sur le plan stratégique par l'organisme municipal (Droit des affaires, 2018)³.

Dans ce contexte, compte tenu du faible taux de présence des PME en forte croissance dans la région d'une part. Et, d'autre part, du faible taux des PME accompagnées par l'organisme ID Gatineau, il nous semble pertinent de cibler les trois objectifs principaux suivants :

- Identifier les besoins en ressources externes des PME à fort potentiel de croissance (FPC) ;

² VilleDeGatineau (2004) P. 7.

³ Le Droit (2018).

- Répertorier les pratiques d'accompagnement formelles et informelles prodiguées par les accompagnateurs ;
- Envisager des pratiques de soutien et d'accompagnement efficaces répondantes aux attentes de ces PME.

Cette étude est d'actualité et vise à développer un cadre de référence pour les pratiques de soutien et d'accompagnement des PME à FPC. Elle cherche à aligner l'organisme au modèle de guichet unique *Growth Houses* Danois. Celui-ci s'avère être une approche prometteuse (Joyal, 2014) pour accroître le nombre d'entreprises à forte croissance et à soutenir la croissance des entreprises établies et stimuler l'économie du territoire (OCDE, 2012).

En effet, ID Gatineau cherche à répondre au besoin de la ville de multiplier ses locomotives de développement économique ; ces entreprises à impact élevé, créatrices de richesses et d'emplois. Dans cette perspective, notre étude aura doubles contributions. Premièrement, elle répondra aux intérêts de recherche de notre organisme partenaire, ID Gatineau, qui sont : 1-D'envisager les meilleures pratiques de soutien et d'accompagnement permettant de favoriser la croissance et la pérennité des entreprises à fort potentiel de croissance dans la région de Gatineau ; et 2-Les amener à faire plus de ventes et à créer plus d'emplois. Deuxièmement, elle répondra à l'intérêt général de la communauté des chercheurs à titre de publication universitaire. En effet, elle vise à générer de nouvelles connaissances dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial, un appel lancé récemment par les chercheurs (Messeghem, Sammut, Temri, et St-Jean, 2020), et à ouvrir des voies pour de futures recherches.

Enfin, ce projet de recherche est subdivisé en trois parties. La première partie est consacrée à la revue de littérature. En premier lieu, elle abordera le fondement théorique de la croissance. Cette théorie permet de cerner les déterminants de la croissance d'une

PME et d'en déduire les différentes stratégies de croissance permettant à celle-ci de générer plus de richesses sur le territoire Gatinois. En deuxième lieu, elle arborera la théorie RBV (*Resources-Based-View*) qui permettra d'approcher les besoins pour une PME à FPC de mobiliser les ressources externes afin d'augmenter ses avantages compétitifs. Enfin, en troisième lieu, elle traitera le fondement théorique de l'accompagnement entrepreneurial. Cette théorie permet d'élucider les ressources et les pratiques offertes par un dispositif d'accompagnement en vue d'accompagner la croissance d'une PME. Cette étude prévoit de structurer l'accompagnement offert aux PME à FPC selon une approche processuelle. La deuxième partie de cette contribution sera consacrée au cadre méthodologique; une démarche purement qualitative et exploratoire sera en effet adoptée. Des guides d'entrevue seront élaborés et des entrevues semi-dirigées auprès de trois groupes (accompagnateurs, clients et non-clients) seront conduites. Enfin, la troisième partie sera dédiée à l'interprétation des résultats, une conclusion et des recommandations seront avancées.

CHAPITRE 2 - CONTEXTE THÉORIQUE

Cette partie de notre travail de recherche est dédiée à une revue plus ou moins exhaustive de la littérature sur la croissance et l'accompagnement des PME à FPC. Elle arborera, en premier lieu, le fondement théorique de la croissance. L'approche par les ressources en deuxième lieu, et en troisième, le fondement théorique de l'accompagnement entrepreneurial, comme soutien à la croissance. Un cadre conceptuel sera mis en évidence pour démystifier notre cas.

2.1. LE FONDEMENT THÉORIQUE DU "HIGH-GROWTH"

La croissance ou la forte croissance est le *output* de la performance d'une entreprise et est traditionnellement mesurée par la croissance des revenus totaux, des bénéfices en vente et en emplois (BDC, 2015; ISQ, 2017). Cependant, il importe de faire une différence entre une croissance absolue et une croissance relative. La première est mesurée par l'évolution des effectifs et tend à favoriser les grandes entreprises. Tandis que la deuxième est basée sur l'utilisation du taux de croissances proportionnels, indépendant de la taille de l'entreprise, pour identifier les unités à forte croissance. Pour cela, elle favoriserait les petites entreprises (OCDE, 2002; St-Jean, 2004). Néanmoins, Filion (2014) appelle à la prudence vis-à-vis ces mesures à cause de l'automatisation accrue dans certains secteurs en plus d'une utilisation massive de la sous-traitance vers l'Asie. Ces deux aspects, caractérisant en partie l'activité d'une PME, sont en contingence avec leur performance et renvoient à la dimension "innovation" de ces entreprises, qui est également une des mesures de la performance d'une PME (Autio, Rannikko, Handelberg, et Kiuru, 2014; Hansen, Rand, et Tarp, 2009; Ndiaye et al., 2018; OCDE, 2002).

2.1.1. *High-Growth* et ses déterminants

On sait que plusieurs facteurs déterminent la forte croissance des PME. Par exemple, Kay (2014) cite l'entrepreneur et son désir de croître, la PME et ses caractéristiques et le besoin d'accès aux ressources. Dans une étude menée auprès des PME à fortes croissances en Italie, Bramanti (2001) évoque trois principaux facteurs expliquant les succès des entreprises italiennes : les facteurs externes, internes et la motivation personnelle du dirigeant. Dans un même ordre d'idées, Filion (2014) assume que la croissance ou encore la forte croissance est la résultante d'un ensemble de facteurs tant individuels que sociaux; dans le sens que l'entreprise est un microsystème social, qui s'insère dans un macro système social plus large, où les valeurs de la famille et des milieux influencent les valeurs, la définition de soi, les aspirations ainsi que les niveaux d'ambition des entrepreneurs. L'auteur avance plus loin que « penser croissance » signifie « penser innovation » et « penser autrement » la conception des produits ainsi que l'utilisation des ressources. Cependant, les facteurs les plus déterminants pour la croissance d'une entreprise sont au nombre de sept (7) : la volonté de faire croître, la vision, la capacité, la mobilisation, l'écosystème entrepreneurial, l'agilité et le doigté (Filion, 2017).

Par ailleurs, comme Julien (2014a) l'a démontré, l'apport limité du milieu, en plus de la faible capacité de la direction, et de la faible capacité de l'organisation constitue des barrières potentielles à la croissance des PME. En accord avec Kouada, Aldebert et Amabile (2018), cette étude cherche à appréhender la forte croissance selon trois niveaux : l'individu (entrepreneur), son entreprise (la firme) et son environnement (l'écosystème).

2.1.1.1. *L'entrepreneur*

La naissance, de même que la croissance ou la forte croissance d'une PME, serait attribuée à une action humaine - l'entrepreneur (Industrie Canada, 2015; Julien et Cadieux, 2011; St-Jean et Duhamel, 2018); le preneur de décision (Dew, Sarasathy, Read, et Wiltbank, 2009; Sarasvathy, 2001). Cela témoigne de son importance en tant que générateur de valeur par la création ou l'expansion d'activités économiques dans une dynamique entrepreneuriale au sein d'une région (Chabaud et Sammut, 2016). La dynamique entrepreneuriale est définie comme l'ensemble du processus qui tend à favoriser la création et le développement des entreprises (Chakroun, 2007).

Plusieurs auteurs ont mis en évidence l'influence des attributs de l'entrepreneur : son trait personnel (Filion, 1999); son profil (c.-à-d. objectifs, motivation, éducation, expérience) (St-Pierre et Cadieux, 2011); sa représentation de la croissance (sa vision) (Tarillon, 2017). En effet, son rôle est primordial dans la stimulation de l'hypercroissance de son entreprise (Ambroise et al., 2010; Kouada et al., 2018). Avant tout, « croître ou ne pas croître ? » relève de ses objectifs PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) ou CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) et de ses ambitions (Chabaud et Degeorge, 2016). D'où la nécessité, pour ces derniers, de prendre en compte le dirigeant; ses valeurs; ses projets, voire sa personnalité, pour décrypter la croissance et la performance des entreprises et penser à une politique publique efficace.

2.1.1.2. La firme

La forte croissance peut être appréhendée au niveau de la firme. Les déterminants, tels que l'équipe managériale; les ressources financières; la R&D; le marketing, la GRH; la localisation géographique et la stratégie de la firme constituent des facteurs stimulant l'hypercroissance de la PME (Ambroise et al., 2010; Kouada et al., 2018; Župič et Giudici, 2018).

✓ *L'équipe managériale*

La théorie des échelons supérieurs de Séville et Wirtz (2010) illumine sur la dynamique de l'équipe de direction, ses caractéristiques et le processus de l'hypercroissance. Leur contribution a été double. Premièrement, leur étude corrobore sur l'influence des caractéristiques du TMT (Top Management Team), le déclenchement ou le maintien de l'hypercroissance. Deuxièmement, ils suggèrent l'effet du processus de l'hypercroissance sur la dynamique de l'équipe de direction. Dans une perspective d'innovation, Julien (2014b) supporte, d'une part, l'importance d'une organisation efficiente et décentralisée; apprenante et participante; pour régulièrement absorber les changements organisationnels et participer à l'évolution des routines, cela afin de mieux répondre au marché en expansion et à l'arrivée continue de nouvelles ressources. D'autre part, il mentionne l'importance d'une équipe managériale de qualité et diversifiée (Julien, 2014a). La variété des compétences (autant techniques qu'heuristiques), de même que la capacité de faire travailler ensemble ces compétences pour en tirer du savoir et du savoir-faire spécifique pour la production est cruciale si l'entreprise désire croître.

✓ *La gestion financière*

La gestion financière fait référence à l'ensemble de pratiques à court ou à long terme que l'entreprise adopte pour atteindre les objectifs de performance financière et de croissance qu'elle s'est fixée (Etchri, 2002). Plusieurs auteurs ont cherché à démystifier la complexité de ce déterminant chez les PME manufacturières. Il apparaît que plus la croissance de la PME progresse à travers les étapes variées de son cycle de vie, plus les dimensions financières de ses opérations tendent à devenir de plus en plus problématiques (Mcmahon, 2001). La contribution de l'auteur a aidé à comprendre l'impact direct et indirect des caractéristiques de la gestion financière et des caractéristiques des PME manufacturières australiennes sur leur croissance et leur performance. Bien que les

récentes études (Lee, 2018) avancent que le financement interne, ou flux de trésorerie, serait un indicateur de la rentabilité future et de l'investissement, donc de la croissance de la firme; il semblerait, selon les résultats de McMahon (2001) que la *dépendance financière externe* et les *conseils financiers externes* impactent directement et indirectement la croissance et la performance des PME manufacturières. Quant à Boujliida (2002), son étude empirique auprès de 210 PME manufacturières québécoises a mis en évidence la validité de trois dimensions financières de cette performance financière. D'après son résultat, il existe une corrélation significative entre le concept de performance financière et la rentabilité, la liquidité, le financement de ces PME.

✓ *La R&D*

La littérature existante signale l'influence de la R&D sur la performance de la firme (Clark et Griliches, 1984; Coad et Rao, 2010; Morbey et Reithner, 1990). L'incidence de la R-D sur la productivité a été élucidée dès l'année 1970. À cette époque, l'intérêt des chercheurs (Clark et Griliches, 1984) était de mettre en évidence l'existence possible de liens positifs entre le processus de développement des produits, le choix de la technologie et la croissance de la productivité. En ce sens, les recherches récentes (Coad et Rao, 2010; Morbey et Reithner, 1990) concluent également une forte association entre la croissance des ventes et de l'emploi et la croissance de la R&D. Cela s'explique par l'existence d'une relation directe entre l'intensité de R&D (R&D par ventes) et la croissance ultérieure des ventes; de même par l'existence d'une relation étroite entre les dépenses de R&D par employé et la productivité subséquente de l'entreprise, mesurée en ventes par employé (Morbey et Reithner, 1990). Cependant, d'après leur analyse, la rentabilité est plutôt liée à la R&D par employé qu'à l'intensité de la R&D. L'absence de liens significatifs entre le profit marginal et l'intensité de la R&D semble être attribuable au contexte et à l'environnement institutionnel et commercial et à divers autres facteurs (ex. crise financière) (Lee, 2018).

✓ *Le Marketing*

Le marketing joue un rôle important dans la performance de la firme (Morgan, 2012). Il semble influencer sa croissance ou sa forte croissance, plus particulièrement, la croissance de son revenu (Morgan, Slotegraaf, et Vorhies, 2009). Dans leur plus récente contribution, Morgan, Katsikeas et Vorhies (2012) rapportent que la mise en œuvre efficace d'une stratégie de marketing planifiée est essentielle pour établir un lien entre les efforts de marketing et le rendement des entreprises. L'importance de la créativité en stratégie de marketing; et l'efficacité dans la mise en œuvre d'une stratégie de marketing dans l'atteinte des objectifs opérationnels de la firme a été également abordée par Slater, Hult et Olson (2010). L'étude quantitative qu'ils ont menée auprès des entreprises manufacturières états-uniennes a révélé une forte corrélation positive entre la créativité en stratégie de marketing et l'efficacité dans la mise en œuvre d'une stratégie de marketing avec la performance de la firme.

✓ *La gestion des ressources humaines*

En ce qui concerne le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH), apparemment, les initiatives stratégiques de GRH sont utilisées par une organisation afin de renforcer leur durabilité en tant qu'avantage concurrentiel (Gupta, 2014). En effet, comment la GRH influence-t-elle les résultats organisationnels explorés par Jiang, Lepak, Hu et Baer (2012). La recherche méta-analytique, sur les mécanismes de médiation qu'ils ont menés, supporte l'existence des relations directes et indirectes entre les trois dimensions des systèmes de RH (amélioration des compétences, amélioration de la motivation et amélioration des possibilités) et les résultats financiers de l'organisation en influençant le capital humain et la motivation des employés ainsi que le roulement volontaire et les résultats opérationnels en séquence. En effet, les pratiques de GRH, axées sur l'appui aux systèmes de travail à haut rendement, permettent un gain d'avantages compétitifs à la PME (Noe, Hollenbeck, Gerhart, et Wright, 2017).

✓ *La géographie*

La géographie fait référence à la performance économique du territoire, qu'il soit urbain ou rural. Elle est caractérisée par la proximité spatiale et la qualité des relations entre les acteurs (Melle et Lee, 2016). L'intérêt des études sur le lien entre le territoire et l'innovation n'est pas nouveau. La complexité du mécanisme, qui entoure la dynamique territoriale, rend non seulement le concept difficile à cerner, mais également, le sens donné à l'espace local lui-même est encore mal compris (Tremblay, Fontan, Klein, et Rousseau, 2003). Toutefois, les auteurs s'accordent sur plusieurs points, notamment sur l'importance que joue le territoire dans le soutien des activités d'innovation dans certains secteurs, comme le cas du Québec (ex. vins) (Hassen et Tremblay, 2016). De plus, la proximité aurait des effets potentiels sur l'innovation et la structuration de l'espace économique (Tremblay et al., 2003). Outre, dans certaines régions, comme la Bretagne, les pouvoirs publics (instances locales, départementales, régionales et nationales), ou mixtes (publique et privé), s'impliquent dans la structuration d'une filière (ex. nautique); pour susciter l'ancrage territorial des entreprises appartenant à ladite filière (Melle et Lee, 2016). L'étude qualitative que ces auteurs ont menée a révélé la mise en place d'outils incitatifs qui prennent des formes différentes : des plus directs (exonérations ou allégements fiscaux, subventions), aux plus participatifs (organisation de rencontres informelles, animation de séminaires thématiques), comme politiques d'incitation et attractivités territoriales des entreprises.

✓ *La stratégie*

La stratégie de la PME aborde les questions fondamentales, comme la position de l'entreprise dans son industrie, ses ressources et options disponibles et ses orientations

futures (Turban, Volonino, et Wood, 2013)⁴. Par ailleurs, le plan stratégique précise les besoins financiers, les budgets et les ressources nécessaires à la réalisation de sa mission, ses buts et ses objectifs. Porter (1985) a été le premier à introduire le modèle des forces compétitives pour illuminer sur les avantages compétitifs qu'une firme peut tirer d'une stratégie organisationnelle. Inspiré par leur travail, Ma et Turban (2003) citent les douze (12) stratégies de sources d'avantages compétitifs suivantes : (1) stratégie de leadership en matière de coûts (production de produits ou de services au coût le plus bas de l'industrie); (2) stratégie de différenciation (offre de produits, de services ou de caractéristiques de produits différents); (3) stratégie de créneaux (sélection d'un segment ou d'un marché à créneaux à porter étroite et meilleure qualité, rapidité ou coût dans ce marché); (4) stratégie de croissance (augmentation de la part de marché, acquisition d'un plus grand nombre de clients ou vente d'un plus grand nombre de produits); (5) stratégie d'Alliance (collaboration avec des partenaires commerciaux dans le cadre de partenariats, d'alliances, de coentreprises ou d'entreprises virtuelles); (6) stratégie d'innovation (présentation de nouveaux produits et services ou élaboration de nouvelles façons de les produire); (7) stratégie d'efficacité opérationnelle (améliorer la manière dont les processus opérationnels internes sont exécutés); (8) stratégie d'orientation client (se concentrer sur la satisfaction des clients); (9) Stratégie temps (traiter le temps comme une ressource, puis le gérer et l'utiliser à l'avantage de l'entreprise); (10) Stratégie obstacles à l'entrée (créer des obstacles aux nouveaux venus en présentant des produits novateurs ou en utilisant les TI pour fournir un service exceptionnel); (11) Stratégie de verrouillage des clients ou des fournisseurs (encourager les clients ou les fournisseurs à rester avec vous plutôt que d'aller voir les concurrents); (12) Augmenter la stratégie des coûts de commutation (dissuader les clients ou les fournisseurs de s'adresser à des concurrents pour des raisons économiques).

2.1.1.3. *L'environnement*

⁴ p. 32

La forte croissance d'une PME serait associée à la qualité de son environnement; ainsi qu'à la richesse de son écosystème, dans un contexte de développement territorial (Autio et al., 2014; Isenberg, 2010, 2011; Theodoraki, 2017; Theodoraki et Messeghem, 2015). En effet, la PME semble être dépendante de son environnement (Autio, Kronlund, et Kovalainen, 2007; Hessels et Terjesen, 2010). L'intensification de la concurrence, les fluctuations dans la demande des consommateurs, la réglementation gouvernementale, le taux d'imposition des sociétés et la hausse du coût des intrants (ISQ, 2017) menacent la survie de ces entreprises. Par ailleurs, l'accès limité aux ressources et aux aides issues de l'écosystème en matière de distribution et de l'information stratégique; de localisation et des ressources matérielles; de main d'œuvre et d'innovation; d'environnement d'affaires et de soutien, des ressources financières (St-Jean et Pelletier, 2015) constituent des barrières à leur croissance.

OCDE (2018), dans son rapport sur le renforcement des PME et de l'entrepreneuriat au service de la productivité et de la croissance inclusive, suggère d'offrir un environnement de qualité aux PME car un environnement économique sain est essentiel à la croissance et à la compétitivité de ces entreprises. De même effectuer le suivi et l'évaluation des politiques à leur égard des PME. D'après eux. cela est nécessaire pour obtenir de solides résultats et pourrait s'expliquer par le fait que les besoins de la PME sont associés à l'ensemble des domaines de l'écosystème entrepreneurial : politiques, finance, culture, soutien, capital humain, marchés (Cloutier et al., 2014). En effet, les aides que les pouvoirs publics (ex. les structures d'accompagnement) offrent à ces entreprises, sont déterminants de leur hypercroissance (Kouada et al., 2018).

2.1.2. Forte croissance et la création de richesses

L'intérêt pour la forte croissance (*high-growth*) réside dans sa potentialité à créer de la richesse et à dynamiser l'économie (Autio et al., 2014; OCDE, 2008, 2018). Une firme en forte croissance devrait également répondre à ce critère, celui d'avoir un impact réel sur l'économie locale et territoriale.

Les théories macroéconomiques empruntées du courant néoclassique proposent plusieurs modèles formalisés de la croissance. Ces modèles devraient permettre d'atteindre une croissance économique équilibrée (Audretsch, 2004; Koléda, 2004; Romer, 1986, 1994; Solow, 1956). Cette contribution cherche à répertorier les diverses approches de la croissance économique, en adéquation, avec la croissance ou la forte croissance de la firme.

2.1.2.1. *La firme – une entité de production*

Une première approche de la croissance réside dans la vision classique de la firme comme une entité de production efficace (Alchian et Demsetz, 1972; Charreaux, 1992) basée sur une équipe de production. Cette vision de la firme est en adéquation avec le modèle économique de croissance néoclassique de Solow (1956) : « la croissance est générée en combinant le capital physique avec un travail non qualifié (et à faible coût) ». Ainsi, l'essence de la firme classique capitaliste est identifiée comme une structure contractuelle⁵ "qui se présente comme un moyen d'améliorer l'organisation efficace de la production en équipe avec (a) la production conjointe d'intrants; (b) plusieurs propriétaires d'intrants; (c) une partie qui est commune à tous les contrats des intrants conjoints; (d) qui a le droit de renégocier tout contrat d'intrants indépendamment des contrats avec d'autres propriétaires d'intrants; (e) qui détient la créance résiduelle, et (f)

⁵ Two preconditions lead to the contractual organization of inputs: 1) It is possible to increase productivity through team-oriented production, a production technique of which it is costly to directly measure the marginal outputs of the operating inputs; 2) It is economical to estimate marginal productivity by observing or specifying input behavior (Alchian et Demsetz, 1972).

qui a le droit de vendre son statut résiduel contractuel central" (Alchian et Demsetz, 1972)⁶. Cependant, selon Penrose, dans sa contribution sur la théorie de la croissance des entreprises, les entreprises devraient être comprises : premièrement, comme un cadre administratif qui relie et coordonne les activités de nombreux individus et groupes ; et, deuxièmement, comme un ensemble de ressources productives. La tâche des gestionnaires consiste à exploiter l'ensemble des ressources productives contrôlées par une entreprise en utilisant le cadre administratif qui a été créé dans une entreprise. Par conséquent, la croissance d'une entreprise est limitée par : (a) les possibilités de production qui existent en fonction de l'ensemble des ressources productives contrôlées par une entreprise; et (b) le cadre administratif utilisé pour coordonner l'utilisation de ces ressources (Barney, 1991; Penrose, 1959).

2.1.2.2. *La firme - une entité exportatrice*

Une deuxième approche de la croissance réside dans la vision de la firme comme une entité exportatrice en adéquation avec le modèle dynamique d'une croissance économique exogène dû au caractère exogène de l'exportation (Guillaumont, 1994). L'exportation serait alors un *output* de la firme. L'auteur, à partir d'un modèle économique du type de fonction de production, a démontré que les exportations agissent sur la croissance économique. Les facteurs de la croissance du PIB, sur lesquels l'exportation agit, sont la croissance de la main-d'œuvre ; le taux d'investissement ; la croissance des exportations pondérée par le taux d'exportation ; et l'instabilité des exportations pondérée de la même façon. Par ailleurs, il est aussi démontré que cette croissance est influencée par la politique d'ouverture du pays selon trois modalités principales : la politique agit à travers le taux d'investissement ; elle élève la croissance des exportations, génératrice d'économies externes ; enfin, et surtout, elle améliore les réactions à l'instabilité des exportations.

⁶ p. 783. Traduction libre.

Actuellement, les PME exportatrices sont encore confrontées à plusieurs contraintes. Premièrement, leur difficulté à se faire connaître à l'extérieur des frontières. En plus, leur préférence, pour faire affaire avec des partenaires locaux, constitue les deux principales pierres d'achoppement à l'exportation (St-Pierre, 2004). Deuxièmement, au Québec, quatre obstacles à l'exportation sont perçus comme étant majeurs ou moyens par les PME exportatrices. Par ordre d'importance, il s'agit : (1) du risque financier élevé; (2) des obstacles administratifs à l'extérieur du Canada; (3) des obstacles frontaliers; (4) du manque de financement (ISQ, 2017). En Europe, la majorité des PME exportatrices sont dépendantes des sociétés mères (Bretel et al., 1993).

2.1.2.3. *La firme – une entité de connaissances*

Une troisième approche de la croissance réside dans la vision de la firme comme une entité de savoir en adéquation avec le modèle dynamique de la croissance endogène de Romer (Romer, 1986, 1994). À l'opposé du modèle classique d'une firme axée sur l'équipe de production comme *input*; cette croissance est axée sur le capital humain et la R&D, comme source de connaissances, et donc la croissance économique (Audretsch, 2004). Au regard de ce contexte, Romer (1994) soutient que les profits monopolistiques associés aux modèles de croissance endogène motivent l'innovation.

Malgré l'abondance des recherches sur ces modèles, nous nous concentrerons uniquement sur deux types de modèles de croissance endogène, identifiés par Romer, les modèles *Spillover* et les modèles linéaires. En ce qui concerne les modèles *Spillover*, Romer (1986) suppose que ce sont les retombées des efforts de recherches privés qui mènent à des améliorations du stock public de connaissances. Ces modèles reconnaissaient que les entreprises faisaient de la R&D intentionnellement et que les retombées pertinentes ou les droits de propriété incomplets étaient associés aux résultats

de la R&D. Le cadre de la prise de prix sans pouvoir monopolistique suppose une homogénéité dans tous les intrants du modèle de la croissance endogène (Romer, 1986, 1994). Aussi, à l'opposé du modèle *Spillover*, la branche des modèles linéaires de la théorie de la croissance endogène suggère une fonction de production homogène de degré un, qui considère la recherche (R) ; le capital physique (K) ; et le capital humain (H) étant comme des intrants ordinaires. S'il n'y a pas de marchandises non concurrentes, il n'y a pas de rendements croissants (Romer, 1994). Ces modèles accordent de l'importance aux biens rivaux dans l'atteinte du "*long-run growth*" en termes de croissance économique.

Actuellement, l'activité R&D peut être menée à l'interne (R&D intramurale) ou à l'externe (R&D extramural) (Aghion, Bergeaud, Blundell, et Griffith, 2017), selon l'orientation stratégique de la firme. Le soutien du gouvernement semble jouer un rôle important dans le financement de cette activité, de même que sur la performance de la PME (Audretsch, 2004; Doh et Kim, 2014; Hall et Josh, 2009; Pergelova et Angulo-Ruiz, 2014).

2.1.2.4. *La firme – une entité innovante verticale ou horizontale*

Une quatrième approche de la croissance réside dans la vision de la firme comme une entité innovante basée sur l'innovation des produits et des services, qu'elle soit motivée par la technologie ou non (Autio et al., 2007)⁷. Au regard de cette approche, dans un contexte européen, le modèle économique de croissance serait semi-endogène en adéquation avec les deux aspects de la croissance de l'utilité des ménages⁸. Ces deux aspects sont l'aspect quantitatif (ressors de l'augmentation du nombre de variétés de biens de consommation, et satisfais le goût pour la variété du consommateur); et un aspect

⁷ p. 16.

⁸ Dans ce contexte, l'utilité des ménages passe davantage par une amélioration des services que par l'apparition de nouveaux services (Koléda, 2004).

qualitatif (dépend de la vitesse à laquelle évolue la qualité de pointe de l'économie et est pondéré par le goût pour la qualité des consommateurs) (Koléda, 2004). D'un côté, l'auteur tente de faire un rapprochement entre un régime technologique de type Schumpeter I - de *destruction créatrice* (faibles conditions⁹ d'appropriabilité et de cumulativité, la connaissance y est principalement spécifique, codifiée et simple); et croissance qualitative (résultante de la captation de la qualité de pointe et intégration à un bien déjà existant). De l'autre côté, il tente de rapprocher le régime technologique de type Schumpeter II - *d'accumulation créatrice* (les conditions d'appropriabilité et de cumulativité sont fortes, la connaissance y est principalement générique, tacite et complexe) ; et croissance quantitative (résultante de la création de nouveaux biens, augmentation de la variété). En effet, l'auteur suggère deux types d'innovation résultants des efforts de R&D : (1) l'innovation verticale, une *innovation d'approfondissement*, correspondant à l'intégration à un bien de consommation de la qualité de pointe de l'économie ; (2) les innovations horizontales qui sont, pour leur part, des *innovations d'élargissement* au sens où de nouvelles industries se créent pour fabriquer des biens nouveaux. D'après l'auteur, l'actualisation de la valeur d'une innovation de qualité sur l'ensemble de sa durée de vie est effectuée en prenant compte des deux phénomènes : l'*obsolescence technologique* (la disparition d'une industrie de bien de consommation) ; et la *destruction créatrice* (le remplacement d'un bien par son amélioration à l'intérieur même d'une industrie). Ces derniers restreignent la durée de vie d'une version donnée d'un bien et la pérennité d'une industrie.

⁹ Les **conditions de cumulativité** décrivent la possibilité pour une firme de rester en place et de construire de futures innovations à partir des expériences passées. Le meilleur **niveau d'appropriabilité** qu'on relève dans un régime de type Schumpeter II, relativement au régime de type Schumpeter I, peut être associé à une propriété intellectuelle plus forte. Les **conditions d'opportunité** peuvent s'interpréter au niveau des deux fonctions d'innovation qui incorporent des externalités croisées de connaissances. Au niveau des **propriétés de la connaissance** et de la forme des processus d'innovation, on peut également prendre en compte le niveau de la difficulté de la recherche qu'engendre la spécificité des connaissances : un fort niveau de complexité révèle l'importance des connaissances tacites dans le processus d'innovation (γ_h et γ_v élevés). Une moindre codification des connaissances accroît la difficulté d'innover puisqu'elle nécessite une intervention humaine supplémentaire (Koléda, 2004).

2.1.2.5. *La firme - une entité entrepreneuriale*

Une cinquième approche de la croissance réside dans la vision de la firme comme une entité entrepreneuriale et innovante en adéquation au modèle économique de croissance Schumpetérien (Aghion, Akcigit, Bergeaud, Blundell, et Hémous, 2015; Brown, Mason, et Mawson, 2014). Ce modèle est capable de stimuler la concurrence auprès des titulaires (*the incumbents*) menant à la sortie du marché, d'augmenter la capacité d'innovation au sein des industries et de créer de nouveaux débouchés pour d'autres nouveaux venus en tant que fournisseurs ou concurrents.

2.1.2.6. *La firme – une entité acquisitive*

La sixième approche de la croissance réside dans la vision de la firme comme une entité acquisitive, capable de croître par acquisition externe (Bretel et al., 1993; Davidsson et Delmar, 2001) en adéquation avec le modèle de croissance exogène. En tant que processus d'internationalisation, l'acquisition est souvent considérée comme un moyen stratégique d'accroissement des compétences et des aptitudes organisationnelles, de diversification de la gamme de produits et de pénétration de marchés nouveaux ou inexploités (Brown et al., 2014). Cette forme de croissance démontre que plusieurs entreprises, à forte croissance, ne créent pas toujours de nouveaux emplois (c.-à-d. le cas de la Suède), mais prennent de l'expansion grâce aux acquisitions (Davidsson et Delmar, 2001).

La croissance externe d'une entreprise ne se définit pas uniquement par l'acquisition de titres de participation. Elle peut aussi se faire par des transferts irréversibles d'actifs entre les partenaires dans le cadre d'accords partiels d'absorption, ou de fusion, voire par des accords d'union contractuelle (concernant la distribution, la production, la recherche...) (Bretel et al., 1993). Comme l'ont démontré ces auteurs, dans

un contexte français, la croissance externe est le fait d'entreprises plutôt en bonne santé et serait financées surtout par endettement. Par ailleurs, contrairement aux grandes entreprises, les PME ont plus de chances d'être des filiales que des sociétés mères, spécialisées d'ailleurs parfois au sein des groupes dans l'activité à l'exportation. Il est alors logique qu'elles n'investissent pas en participation. En effet, les acquisitions de titres de participation semblent s'inscrire dans une stratégie à moyen terme et n'excluaient pas la croissance interne (investissement physique et embauche) (Bretel et al., 1993).

La croissance externe, par acquisition, semble être en contingence avec la taille de l'entreprise et est l'affaire des grandes entreprises. Vraisemblablement, lorsque les entreprises sont jeunes et petites, si elles prennent de l'expansion, c'est à travers une croissance interne ou organique. En prenant de la maturité, elles sont plus portées à croître par acquisition (Brown et al., 2014; Davidsson et Delmar, 2001), c'est-à-dire, à acquérir des activités existantes en fermant ou vendant leurs unités obsolètes.

Évidemment, les deux rôles sont centraux au bon développement de l'économie - la croissance interne à travers de nouvelles activités, où les entreprises jeunes et petites jouent un rôle important, et la restructuration pour une utilisation plus effective des ressources où les grandes entreprises dominent (Davidsson et Delmar, 2001).

2.1.2.7. *La firme – une entité partenariale*

Une septième approche de la croissance réside dans la vision de la firme, comme une entité relationnelle ou partenariale, en adéquation avec le modèle économique de croissance axée sur le codéveloppement, c'est-à-dire sur les coopérations interentreprises ayant le partenariat comme input (Michel, 2004; Midler, Garel, et Kesseler, 1997; Midler, Maniak, et Beaume, 2007).

Le codéveloppement est une relation où il reste de la concurrence et de la compétition, une relation qui est toujours tirée par le souci d'efficacité et d'efficience. Depuis son déploiement vers l'année 1990, sa contribution a été constatée dans le développement des véhicules dans le secteur de la construction automobile, c'est-à-dire dans l'amélioration spectaculaire des performances en termes de capacité de conception de nouveaux produits, de temps et de coût de développement de ces nouveaux produits (Midler et al., 1997; Midler et al., 2007).

En effet, le codéveloppement peut se manifester par un partenariat client-fournisseur dans la conception d'un nouveau produit suggéré par Midler et al. (1997), témoignant d'une montée en puissance du rôle de la conception dans les stratégies des firmes. Ainsi, la relation entre le client et le fournisseur se noue au début de la conception, et même lors des études exploratoires. D'où un changement complet dans le mode de sélection, par rapport à la relation client-fournisseur traditionnelle, qui s'établit lorsque le nouveau produit est déjà défini technique.

Dans un contexte d'un constructeur automobile, le fournisseur voit son périmètre d'intervention élargi. Outre son rôle de fabricant du sous-ensemble, il prend en charge de plus en plus la conception technique, la spécification du processus, les validations. Il s'engage sur une responsabilité du résultat global mesuré en qualité, coûts et délais. L'aspect du rapprochement des logiques économiques et techniques du codéveloppement tient également au caractère incitatif de sa rémunération. Le fournisseur est payé selon des jalons de réalisation physique, et non plus, selon la seule logique comptable de la direction des achats du constructeur.

Cependant, ce type de codéveloppement présente une certaine limite. Son cadre est inadapté à la dynamique des relations constructeurs-fournisseurs en conception

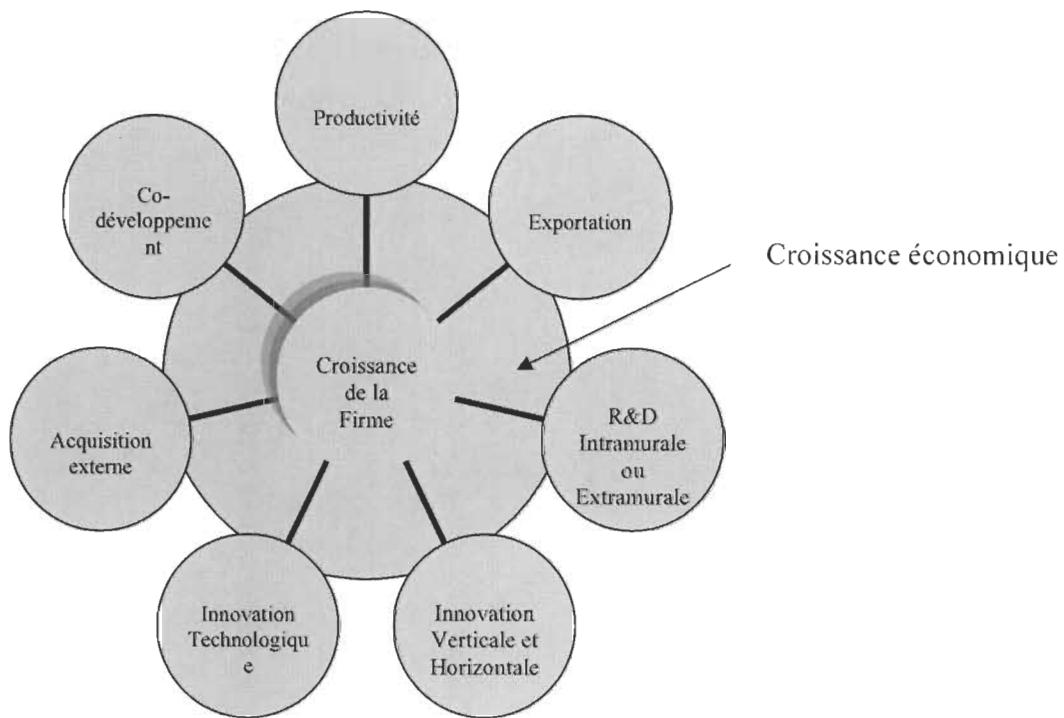
innovante, pour ces coopérations en amont, plus ouvertes à de nouveaux entrants, moins finalisées, et plus risquées que la coopération sur des développements véhicules.

Une autre forme de codéveloppement est dans le cadre d'internationalisation d'une firme (Adomako et Mole, 2018; Turunen et Nummela, 2017), ou du mode d'exportation indirecte (Hessels et Terjesen, 2010). Au regard de cette perspective, le codéveloppement apparaît comme un choix rationnel dans l'élargissement des activités à l'internationale. Cette forme de codéveloppement serait favorisée par une présence accrue d'acteurs étrangers (fournisseurs et clients), dans l'environnement du marché local, ou au sein du réseau local ou global de l'entrepreneur. L'accessibilité à des réseaux de consommateurs, de fournisseurs, avec un cadre institutionnel favorable, favorise l'internationalisation des activités par le codéveloppement (Hessels et Terjesen, 2010).

En bref, l'importance de la forte croissance (*high growth*) réside dans la capacité de la firme à dynamiser l'économie locale et territoriale par l'exploitation de ses activités économiques, c'est-à-dire créer de la richesse et contribuer au développement économique par l'expansion de ses activités au niveau local, régional, ou international.

La figure 1 ci-dessous met en relief les voies de la croissance que la PME pourrait emprunter dans un contexte de développement économique territorial:

Figure 1
Les 7 voies de la croissance d'une firme



Ce cas de figure illumine sur les différentes voies de croissance qui s'offrent à la PME à fort potentiel de croissance. Ces voies peuvent être appréhendées selon qu'elles se déploient à l'interne, donc appelé « croissance interne » ou à l'externe appelé « croissance externe » (St-Jean, 2004). Elles sont susceptibles à amener celle-ci à générer de la richesse sur un territoire, comme Gatineau, dans un contexte de développement territorial.

2.1.3. Forte croissance et les points déclencheurs

Il est reconnu, dans la littérature, que sur les « gazelles » leur croissance n'est pas toujours linéaire, de même que leur rythme de croissance est rarement continu; il est plutôt irrégulier dans le temps (St-Jean, 2004). Bien que ce constat date de plusieurs années, les récents écrits reconnaissent que la croissance des PME est l'effet d'un point déclencheur qui peut être endogène, exogène ou co-déterminé (Brown et al., 2014; Brown et Mawson, 2013b).

En effet, le déclencheur de la croissance est le point d'infexion clé qui pousse à accélérer la trajectoire de croissance d'une entreprise, et à déplacer celle-ci d'un état dynamique à un autre (Brown et Mawson, 2013b). Comme les auteurs l'ont expliqué, il s'agit d'un changement systémique de la structure et du fonctionnement d'une entreprise, qui offre une occasion cruciale de modifier sa trajectoire de croissance. Bien que toutes les entreprises soient susceptibles de rencontrer des points déclencheurs à un moment donné de leur vie, toutes ne tireront pas profit de ces événements avec succès. Ainsi, les déclencheurs peuvent être endogènes, tandis que les changements se produisent comme une conséquence directe des actions entreprises par l'entreprise elle-même. Ils peuvent être exogènes également. En conséquent, les changements sont fondamentalement déterminés par des facteurs hors du contrôle direct d'une entreprise. Enfin, ils peuvent être co-déterminés, c'est-à-dire les stimulis ultimes, pour ceux-ci, ne sont pas purement internes ni externes à l'entreprise, mais sont le résultat des actions des deux parties.

En effet, la nature volatile et imprévisible du processus de croissance peut déstabiliser et même menacer la survie d'une entreprise en raison de ces points déclencheurs. Malgré le caractère stratégique de ces derniers sur l'accélération du rythme de croissance de la PME, ce phénomène semble encore mal explicité vue la pauvreté des recherches sur les principaux éléments qui sont susceptibles de provoquer une accélération

dans le rythme de sa croissance (St-Jean, 2004). Cela est d'autant vrai que la question sur comment multiplier les gazelles qui est toujours d'actualité (Julien, 2014b).

2.1.4. Vers une définition des PME à fort potentiel de croissance (FPC)

L'évidence démontre que la croissance est un phénomène complexe et multifactoriel. En effet, un des mythes sur les PME à FPC est cette problématique au niveau de leur définition (Brown et al., 2014). Une forte croissance n'est pas une « caractéristique » d'un sous-ensemble d'entreprises, mais plutôt un « état » que certaines entreprises subissent et expérimentent temporairement, d'après ces derniers. Qui sont alors ces PME ?

Une première définition a mis l'emphase sur leur comportement: (1) les "gazelles", les volatiles et générateurs d'emplois (Birch, 1979); (2) les PME dynamiques qui ont des projets, qui sont dirigées par des entrepreneurs ambitieux, et qui veulent se développer (St-Pierre, 2004); (3) les PME "*optimistes*" qui veulent anticiper une croissance sur deux ans (ex. sur 2015-2017) (ISQ, 2017).

Une deuxième définition recensée, dans la littérature, met plutôt l'emphase sur l'âge et les caractéristiques d'affaires de la PME. Une étude exploratoire suédoise entre 1987-1996 démontre que la plupart de ces PME, près des deux tiers, sont affiliées à des groupes d'entreprises qui, dans certains cas, forment ensemble de « grandes entreprises ». Elles sont remarquablement plus jeunes que celles du groupe témoin et quoique présentes dans toutes les branches. Elles sont nettement surreprésentées dans les branches jeunes et dans les services en expansion (Bretel et al., 1993). En Finlande, les PME, à fort potentiel de croissance, seraient parmi les nouvelles ou innovantes. L'analyse sectorielle de ces PME innovantes a révélé que la plus grande partie de la population des nouvelles

entreprises innovantes est située dans des services de haute technologie à forte intensité de connaissances. Et, la plupart des jeunes entreprises est plus élevée dans les services de haute technologie à forte intensité de connaissances (Autio et al., 2007). Au Québec, ISQ (2017) décrit ces PME comme jeunes (âgées de 3 à 5 ans), leur propriétaire majoritaire est âgé de moins de 40 ans de l'industrie des services professionnels, scientifiques et techniques et de la fabrication. Ce sont les PME exportatrices, innovatrices ou ayant utilisé une méthode de protection de la propriété intellectuelle (PI) que celles non exportatrices, n'ayant utilisé aucune méthode de protection de la PI, ou non innovatrices.

Une troisième définition a mis l'emphase sur la trajectoire de croissance de ces PME (Ambroise et al., 2010; ISQ, 2017; St-Pierre, 2004). Ainsi les PME à FPC seraient celles qui sont susceptibles de passer à un degré de croissance supérieur. Ambroise et al. (2010) ont identifié cinq (5) paliers de croissance permettant de situer les PME selon leur rythme de croissance allant de « la décroissance à l'hypercroissance ». D'après leur contribution, on peut distinguer (1) les PME en décroissance, dont le taux de croissance est négatif; (2) les PME atones dont la croissance est stable avec un taux moyen de 3,3 %; (3) les PME en croissance dont la croissance est légèrement instable avec un taux moyen de 5,6%; (4) les PME en forte croissance qui sont surperformantes par rapport à leur secteur d'activité, avec un taux de croissance de 16,3 %; et (5) les PME hypercroissantes, des entreprises surperformantes par rapport à leur secteur d'activité avec un taux de croissance de 36,7 %. Cependant, la mesure du rythme de croissance est établie sur une période de huit (8) ans contrairement à la période de référence de trois (3) ans observée dans la définition des PME à forte croissance (OCDE, 2008).

Dans son article intitulé " comment multiplier les gazelles dans nos économies ", Julien (2014b) suggère à ce que l'intervention du gouvernement soit axée : (1) sur des entreprises déjà en croissance minimale (3 % à 5 % dans les dernières années), dont les entrepreneurs sont déjà ouverts à la croissance; et (2) sur des firmes qui ont cette capacité à faire face à l'incertitude et ainsi affronter la concurrence et le changement technologique

innovants avec une certaine présence sur les marchés internationaux. Pourtant, les recommandations de l'OCDE (2010)¹⁰ sur ce que le gouvernement doit faire pour faire de la différence mettent l'emphase sur deux points : (1) les politiques publiques ne devraient pas être basées sur les histoires à succès, puisque la croissance doit être comprise dans le temps afin de saisir les facteurs d'attraction et de répulsion; (2) les politiques publiques ne sont pas tenues de mettre l'emphase sur une définition étroite des entreprises en forte croissance et devraient considérer le fait que la croissance suit différentes voies dans des entreprises disposant de caractéristiques différentes.

Comparées aux « gazelles », les PME à fort potentiel de croissance sont des jeunes entreprises innovantes, startups, la plupart du temps très technologiques, ayant une ambition mondiale et un modèle économique qui leur assurera une forte et rapide croissance sur une période de un (1) à trois (3) ans (MESI, 2017). D'après l'OCDE (2008), les entreprises à FPC, au cours de l'année de référence xx, doivent avoir fait partie de la population Nt xx-3 (Nt se réfère à l'ensemble des populations d'entreprises actives). Tandis que les gazelles, en tant que sous-ensemble, doivent remplir la condition supplémentaire qu'elles fussent dans la population Rt xx-4 ou Rt xx-5 (Rt se réfère aux entreprises nouvellement nées). En conséquence, les « gazelles » sont toutes des entreprises jusqu'à cinq (5) ans avec une croissance annualisée moyenne supérieure à 20 % par an.

Deux facteurs semblent créer une disparité au niveau de l'élaboration du portrait des PME à FPC. Premièrement, une absence de consensus au niveau de leur définition (Brown et al., 2014; Davidsson et Delmar, 2001). Deuxièmement, une absence de consensus au niveau des critères de sélection de ces PME à l'entrée du dispositif d'accompagnement. Car chaque dispositif tend à imposer des critères de sélections des PME à FPC (nombre d'employés, revenu annuel, taux de croissance minimal, degré

¹⁰ p. 30.

d'innovation, etc.), en adéquation avec leurs objectifs stratégiques, pour garantir le succès et l'impact de leur programme d'accompagnement (Brown et al., 2014; Vedel et Gabarret, 2013). Dans notre cas d'études, les PME à FPC incluent les startups, les « gazelles » et les PME pérennes, qui ont un potentiel d'innover ou d'exporter ainsi qu'une ambition à croître.

Bien que la croissance soit stimulée par l'entrepreneur, les caractéristiques des « entrées » (*input*) de la firme et de la dynamique de l'écosystème entrepreneurial, l'action entrepreneuriale suppose que les entrepreneurs aient accès à des opportunités et mobilisent des ressources pour les exploiter. Ce qui nous amène à aborder la question des ressources.

2.2. LE FONDEMENT THÉORIQUE DES RESSOURCES

La théorie des ressources trouve son origine dans la *Ressources Based-View of the firm* (RBV) (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984); qui est apparue suite à la défaillance de la théorie du pouvoir de marché à expliquer pourquoi une entreprise performe plus que d'autres (Barney, 1991). La RBV de la firme consiste en son aptitude à développer des ressources et des avantages distinctifs en fonction de quatre (4) dimensions : valeur, rareté, imitabilité et substituabilité (Barney, 1991)¹¹. Ces ressources seraient alors génératrices de rentes et d'avantages concurrentiels (Burger-Helmchen et Frank, 2011; Pergelova et Angulo-Ruiz, 2014). En améliorant la capacité d'adaptation de la PME, à son environnement concurrentiel changeant, ses ressources pourraient mener à sa croissance soutenue (Nason et Wiklund, 2018).

¹¹ Traduction libre.

Depuis sa première apparition vers 1959, suite à la contribution de Penrose sur l'abondance en ressource de la firme, la RBV a fait l'objet de plusieurs publications et a été approchée par mille façons. Dès lors, de l'approche Penrosienne à l'approche Barnéene, de la perspective managériale aux perspectives comportementales, relationnelles, institutionnelles et entrepreneuriales, la majorité des auteurs de la littérature, qui a abordé la RBV, a porté un regard critique sur l'impact de cette théorie sur la performance organisationnelle de la firme en tant que source d'avantages compétitifs (Bharadwaj, 2000; Halme et Korpela, 2014; Nason et Wiklund, 2018; Rangone, 1999; Rugman, 2002; Wernerfelt, 1984). La plupart statuent que les déterminants clés de l'avantage compétitif sont les ressources et les capacités de la firme (Agarwal, Grassl, et Pahl, 2012; Burger-Helmchen et Frank, 2011) ; sachant que les ressources peuvent être tangibles (c.-à-d. matérielles, infrastructures, capital humain, etc.) et intangibles (c.-à-d. réputation, fidélité clientèle et propriété intellectuelle, la marque) (Burger-Helmchen et Frank, 2011; Pergelova et Angulo-Ruiz, 2014). Cependant, l'absence de consensus sur l'autosuffisance de la firme en ressources pour soutenir sa croissance (Autio et al., 2014; Cloutier, Cueille, et Recasens, 2018; Johnson, Webber, et Thomas, 2007) nous pousse à nous concentrer sur deux (2) théories sous-jacentes de la RBV : la capacité de la firme et la dépendance en ressources.

2.2.1. La théorie de la capacité de la firme

Les capacités internes ou capacités de la firme (Burger-Helmchen et Frank, 2011; Julien, 2014a, 2014b) s'expliquent par ses savoir-faire (*what the firm does?*) (Halme et Korpela, 2014). Elles sont souvent associées aux compétences dynamiques de la firme permettant de modifier le processus de production ou créer de nouveaux produits par l'intégration de nouvelles connaissances (Burger-Helmchen et Frank, 2011); ainsi qu'aux ressources - les actifs tangibles et intangibles (Ray, 2004), utilisés pour développer et

implanter les stratégies de l'entreprise. Autrement dit, elles sont à la base du choix stratégique de la PME, et permettent d'expliquer le pourquoi et le comment de leur avantage compétitif, surtout dans un environnement où le changement est rapide et imprévisible (Eisenhardt et Martin, 2000). Leur influence sur la performance de celle-ci (ex. sur son procédé d'affaires, son portfolio), en tant que stratégies et ressources, a été mis en lumière dans plusieurs études en management (Burger-Helmchen et Frank, 2011; Rangone, 1999; Ray, 2004; Srivastava et Gnyawali, 2011). Cependant, les frontières entre ces capacités, les capacités et les capacités dynamiques de la firme sont fines et encore mal connues, puis sont souvent source de confusion.

Dans cette contribution, nous utilisons le terme abrégé, capacité¹² pour désigner ces capacités¹³ internes. Dans la même lignée que Burger-Helmchen et Frank (2011), nous distinguons ces capacités internes des capacités dynamiques de la firme sans pour autant nier qu'elles se réfèrent soit à sa capacité potentielle ou à sa capacité produite. Car comme ces auteurs l'ont expliqué, les capacités et les compétences dynamiques ont des points communs entre les firmes. Cependant, les capacités dynamiques sont associées à la capacité d'absorption de la PME, c'est-à-dire à sa capacité potentielle (à acquérir et assimiler des connaissances), et à la capacité produite ou réalisée (à transformer et exploiter des connaissances) pour produire une capacité organisationnelle dynamique (Zahra et George, 2002).

En effet, les capacités internes de la PME sont censées être spécifiques à l'entreprise, exploitées pour mobiliser les ressources à l'interne et à l'externe. Les capacités internes de la firme auraient une influence (positive ou négative) sur la qualité de son portfolio vis-à-vis du partenaire externe. Un portfolio de qualité, avec une forte capacité interne, serait vu plus fiable et plus ouvert à l'innovation (Srivastava et Gnyawali,

¹² Traduction française du terme *capability*.

¹³ Voir Julien (2014a, 2014b) sur les capacités organisationnelles des PME.

2011), tandis qu'une entreprise avec une faible capacité interne pourrait voir son portfolio discriminé par un banquier, etc. Ainsi, cette capacité jouerait un rôle stratégique dans une perspective de codéveloppement et d'internationalisation de la firme. Bien que la littérature tente d'illuminer sur les différentes capacités de la firme, en tout quatre types de capacités internes ont été recensées : la capacité entrepreneuriale (Turunen et Nummela, 2017), la capacité d'innovation, la capacité de production et la capacité de gestion du marché (Rangone, 1999). Ces capacités internes pourraient servir de point de départ pour une analyse stratégique de l'avantage compétitif de la firme.

2.2.1.1. *La capacité entrepreneuriale*

La capacité entrepreneuriale détermine la façon dont la RBV et le réseau sont développés et utilisés pour développer un avantage compétitif; surtout pour une entreprise qui aspire à exporter et à internationaliser ses activités (ex. une entreprise touristique) (Turunen et Nummela, 2017). Elle se réfère à la capacité cognitive et managériale de l'entrepreneur (Bharadwaj, 2000; Nason et Wiklund, 2018) qui lui conférerait un avantage compétitif d'être spécifique et rare. Le caractère versatile de cette aptitude (Nason et Wiklund, 2018) semblerait impulser un changement dans l'activité principale de la firme (Burger-Helmchen et Frank, 2011), voire l'extension géographique de ses activités.

Les déterminants associés à cette capacité, pouvant contribuer à l'internationalisation d'une PME, sont de trois : (1) le *global mindset (cultural awareness)* de l'entrepreneur, associé à son ouverture et à son aptitude à comprendre d'autres cultures; (2) l'aptitude linguistique qui facilite l'interaction et son entretien à long terme entre entrepreneurs ou entre client-fournisseur, et permet ainsi d'accéder et d'exploiter des opportunités à l'internationale; (3) la compétence en réseautage associé à l'aptitude de l'entrepreneur à former, maintenir et développer un réseau (social, institutionnel, technologique, régionale et/ou virtuel, etc.), pour se positionner stratégiquement vis-à-vis

du marché (Turunen et Nummela, 2017). En conséquence, une faible capacité entrepreneuriale ferait en sorte que l'entrepreneur est moins mobile et tendrait à limiter ses activités au niveau local. Tandis qu'une forte capacité entrepreneuriale pousserait l'entrepreneur à s'ouvrir géographiquement, à étendre son activité au niveau national, voire international. Cette capacité entrepreneuriale pourrait aussi avoir d'autres applications dépendamment de sa manifestation.

2.2.1.2. *La capacité d'innovation*

Il s'agit de l'aptitude de la firme à développer de nouveaux produits ou de nouveaux procédés (p. ex. *development cost*, *time-to-market*, etc.) (Rangone, 1999). Cette capacité d'innovation est importante car elle procure à la firme une performance financière supérieure (Bharadwaj, 2000), une performance technologique élevée (Rangone, 1999; Srivastava et Gnyawali, 2011) et elle est associée à la croissance et à l'exportation (St-Pierre, 2004). L'entreprise, qui détient cette capacité et qui innove dans les processus ou les produits, est à même d'améliorer la structure de ses coûts relatifs ou la qualité relative de son offre, et donc d'augmenter son capital d'image (sa réputation, son image, la notoriété de ses marques de commerce) tout comme la valeur relative de ses produits, et ainsi, accroître ses marchés (Bedard, Ebrahimi, et Saives, 2011).

Par ailleurs, l'aptitude des PME à s'orienter vers les technologies numériques, connue sous le nom d'***innovation numérique***, permettrait à ces entreprises d'améliorer leur connaissance des marchés et d'accéder aux marchés et aux réseaux de connaissances mondiaux à un coût relativement bas (OCDE, 2018). Dans cette veine, Barlatier (2016) avance que cette mutation révèle un potentiel sans précédent en termes d'innovation, en générant de nouvelles manières de créer (créativité, co-conception, etc.); de financer (crowdfunding, etc.); de s'organiser (virtualisation des organisations); de gérer l'innovation ouverte (communautés, coproduction, etc.) et d'en capturer de la valeur

(nouveaux modèles d'affaires, etc.). Effectivement, le développement du numérique offre aux PME de nouvelles possibilités de participer à l'économie mondiale, d'innover et de croître (OCDE, 2018).

En bref, les capacités technologiques internes de la PME jouent un rôle prépondérant dans la génération de ces innovations et dans l'exploitation des ressources externes (Srivastava et Gnyawali, 2011). Une firme, qui a traditionnellement généré plus d'innovations technologiques que d'autres entreprises de son secteur, serait qualifiée à haute technologie et dotée de force technologique élevée qui lui conférerait un avantage compétitif, c'est-à-dire son caractère rare, non imitable et non substituable.

2.2.1.3. *La capacité de production*

La capacité de production de la firme est cette aptitude à produire et à livrer les produits à ses clients avec efficacité et efficience (Rangone, 1999). La productivité de la firme est calculée par le ratio entre la valeur ajoutée obtenue et le nombre d'heures travaillées, qui est également un indicateur de la performance de la PME (BDC, 2016).

Dans une perspective de création de valeur, Porter et Millar (1985) étaient les premiers à introduire le concept « activités de valeur », comme source d'avantages compétitifs. Ainsi, ils définissaient les activités principales comme toutes activités impliquées dans la création physique du produit, son marketing et sa livraison aux acheteurs, et son support et son service après-vente. D'après eux, la profitabilité d'une compagnie réside dans sa capacité à créer une valeur supérieure au coût d'exécution des activités de valeur. Dans ce contexte, l'avantage compétitif de la firme résiderait dans la gestion du coût de production. En conséquence, soit elle produit au coût le plus bas (*cost leadership*), soit elle les exécute d'une manière qui lui conduirait à la différenciation et à un prix premium (différenciation). En effet, l'observation de la qualité, la flexibilité, le

délai, le coût et la fiabilité dans la productivité produite de gains réels constitue les déterminants de son avantage compétitif (Rangone, 1999).

Par ailleurs, la mise en place d'un processus d'évaluation de la productivité, structuré et complet (ex. : un système de contrôle de qualité et de production journalière) permet d'assurer une meilleure productivité à la firme (Charreaux, 1992), ainsi qu'une meilleure perspective de croissance de ses ventes (ex. au cours des trois prochaines années) (BDC, 2016). Cette source affirme qu'une plus grande efficacité sur le plan de la production de biens ou de services constitue une condition incontournable pour maintenir, voire accroître, sa rentabilité et renforcer son positionnement concurrentiel.

2.2.1.4. La capacité de gestion du marché

Il s'agit de l'aptitude d'une compagnie à vendre ses produits d'une manière efficace et efficiente (Turunen et Nummela, 2017), par une gestion efficace de la marque et de la relation clientèle (Karakaya et Stahl, 1992; Morgan et al., 2009; Pergelova et Angulo-Ruiz, 2014). Ces deux aptitudes associées à cette capacité sont sources d'avantages distinctifs, technologiques et économiques (Porter et Millar, 1985). Une firme, qui les détient au niveau de la gestion du marketing, est plus apte à générer un revenu marginal et à accroître son profit (Karakaya et Stahl, 1992; Morgan et al., 2009).

Au regard de l'efficacité en marketing, Kotler (1977) est le premier à différencier la vente du marketing. D'après lui, pour être efficace, il ne s'agit pas de vendre avec obsession, mais de vendre le bon produit à la bonne personne avec la bonne stratégie ou une offre de valeur. Pour cela, il faut bien cibler le client, le marché, effectuer une veille informationnelle, recourir à la bonne stratégie et mettre en œuvre un plan marketing. Par ailleurs, Karakaya et Stahl (1992), inspirés par Porter, confirment l'importance de stratégies marketing : leadership coût, stratégie de différenciation, investissement en

capital R&D, comme barrière à l'entrée de l'industrie de biens de consommation. Bien que ces études datent de plusieurs années, n'empêche que la valorisation de l'offre en produit ou service constitue une stratégie gagnante et un déterminant de la croissance d'une PME (BDC, 2015). L'offre de valeur de la firme serait d'une part, en lien avec la perception basée sur la valeur intellectuelle du produit ou du service; son processus de conception, son design qui confère à celui-ci sa valeur unique non imitable et non substituable, et, d'autre part, à la perception basée sur la relation clientèle, en lien avec les relations et les perceptions des intervenants externes (Pergelova et Angulo-Ruiz, 2014). La fidélisation clientèle, et la différenciation par la marque procurent une force de présence sur le marché et un avantage concurrentiel à l'entreprise (Karakaya et Stahl, 1992).

En effet, puisque ce ne sont pas toutes les ressources et les capacités qui peuvent être utilisées avec succès ou sont déjà préexistantes (Agarwal et al., 2012), nous nous posons alors la question suivante : Dans quelle mesure la firme s'auto-suffit-elle en matière de ressources dans le développement de ses capacités internes pour soutenir sa croissance et rester compétitive sur le marché ?

2.2.2. La théorie de la dépendance en ressources

La théorie de la dépendance en ressources a été mobilisée suite au constat que les PME font face à une pénurie de ressources internes qui les oblige à mobiliser des ressources alternatives issues du milieu pour poursuivre de nouvelles innovations ou développer de nouveau marché (Bennett et Robson, 2003; Hessels et Terjesen, 2010; Johnson et al., 2007), le tout pour soutenir sa croissance (Autio et al., 2007; Julien, 2014a; Kouada et al., 2018). En effet, cette théorie a été approchée sous plusieurs angles que nous passerons en revue dans cette section.

2.2.2.1. *Approche en conseil et RBV*

Plusieurs auteurs (Bennett et Robson, 2003; Johnson et al., 2007; Muia, 2017) ont rapproché la théorie en conseil avec la RBV. Par exemple, Johnson et al. (2007) ont démontré empiriquement que la propension d'une entreprise individuelle à utiliser des conseils externes est en fonction des caractéristiques structurelles de l'entreprise, de sa base technologique, du marché dans lequel elle opère, de son utilisation des finances externes, de son rendement récent et anticipé et des caractéristiques du propriétaire-gérant de l'entreprise. Cependant, les résultats empiriques ont démontré que les PME cherchent à obtenir des conseils afin d'accroître leur capacité concurrentielle, plus particulièrement, pour développer de nouveaux marchés, de nouvelles technologies et des manières d'optimiser la capacité du personnel interne (Bennett et Robson, 2003; Johnson et al., 2007).

2.2.2.2. *L'orchestration des ressources*

La théorie des ressources a été approchée par la théorie du mécanisme d'orchestration des ressources (Cloutier, Cueille, et Recasens, 2016). Une des contributions managériales de cette recherche pour les acteurs entrepreneuriaux, dirigeants d'une PME, est l'importance pour eux d'approfondir la connaissance des mécanismes d'auto-renforcements de la croissance, en développant une compréhension fine de l'environnement et des ressources, ainsi qu'une meilleure compréhension de la formation des différentes formes de capital, de même, l'importance pour eux d'appréhender le processus d'orchestration des ressources dans sa globalité et sa dimension temporelle. Comme le suggèrent les auteurs, il leur est possible de s'appuyer sur les deux sous-processus d'orchestration des ressources¹⁴ identifiés qui correspondent

¹⁴ Cela a des implications nombreuses en matière de richesse des outils et méthodes de gestion à concevoir : développement des dispositifs de mesure et d'analyse de la valeur, conception des tableaux de bord, mise en place d'une veille de l'environnement dédiée à l'identification des ressources à capturer, élaboration d'une

aux deux objectifs majeurs devant guider leur action : exploiter les ressources issues de l'environnement de manière à dégager de la valeur, et transformer, en interne, les compétences détenues en capacités organisationnelles.

2.2.2.3. La RBV et le co-développement

La RBV a été abordée par le biais de la théorie du portefeuille d'alliance de l'innovation révolutionnaire (Srivastava et Gnyawali, 2011). D'après ces auteurs, cette théorie offre une perspective utile pour évaluer les compromis en fonction des éléments d'un portefeuille et de leur combinaison en vue d'examiner la synergie entre eux. Un portefeuille supérieur, avec un mélange diversifié et unique de ressources précieuses, aide une entreprise à faire face aux incertitudes et aux risques en matière d'innovation. Une entreprise génère des effets de portefeuille par l'acquisition de ressources de portefeuille, le codéveloppement avec des partenaires, et la création de synergie entre les éléments du portefeuille. Les auteurs présentent trois hypothèses probantes : (1) plus grande est la diversité technologique d'une entreprise de concentration (focale), plus faible est l'impact positif de la diversité des ressources du portefeuille sur son taux d'innovation de pointe; (2) Plus la force technologique d'une entreprise de concentration (focale) est grande, plus l'impact positif de la qualité des ressources du portefeuille sur son taux d'innovation de pointe est faible; (3) Plus la force technologique d'une entreprise de concentration est grande, plus l'impact positif de l'intensité de levier du portefeuille sur son taux d'innovation de pointe est élevé.

2.2.2.4. La RBV et l'accompagnement entrepreneurial

démarche de gestion des compétences, conduite d'une réflexion sur la manière de construire des capacités organisationnelles à partir des compétences détenues de manière à favoriser l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de l'environnement.

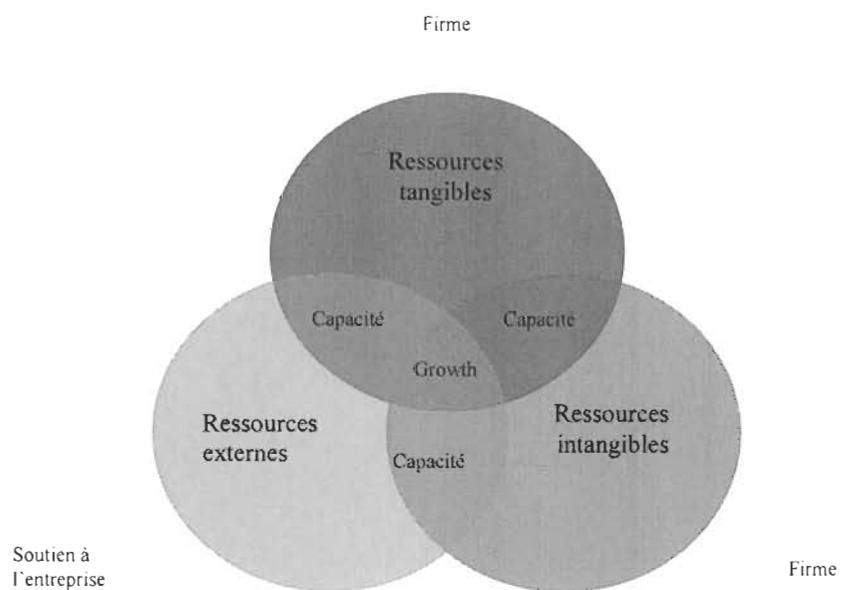
La théorie des ressources a été approchée par la théorie de l'accompagnement pour identifier les différents types de ressources mobilisées par les créateurs et repreneurs d'entreprise au cours des trois phases de la pré-création, création et post-création et d'en mesurer les effets sur la pérennité de leurs entreprises (Pluchart, 2014). Le type de ressources activées, le nombre et la source (les réseaux) tendent à varier en fonction de ces trois phases de création.

Enfin, Pergelova et Angulo-Ruiz (2014) ont recours à la RBV pour explorer l'étendu duquel le soutien à l'accès au financement peut agir comme une ressource que les entreprises peuvent acquérir. Puis, utiliser et combiner avec d'autres ressources et compétences afin de réaliser un avantage concurrentiel. Ils ont découvert que les ressources financières externes, par le biais de l'aide gouvernementale, peuvent stimuler la formation d'un avantage concurrentiel. Cependant, le renforcement de la position concurrentielle, ou l'amélioration du rendement, est en contingence avec les compétences de l'entrepreneur à utiliser les ressources « brutes » (financières), en les convertissant en actifs et capacités inimitables propres à l'entreprise (ex. amélioration des actifs, développement de nouveaux projets, ou développement d'une nouvelle marque).

En conclusion, il ressort que la croissance de l'entreprise implique la mobilisation et l'exploitation des ressources externes, comme le conseil, le réseautage, la finance, etc., pour créer de la valeur ajoutée et développer des avantages compétitifs. Ces ressources peuvent être offertes sous forme d'aides gouvernementales ou municipales, et accessibles auprès d'un dispositif d'accompagnement, comme ID Gatineau. Malgré cela, le rôle de l'entrepreneur est prépondérant, dans la mobilisation de ces ressources à l'externe et dans leur exploitation à l'interne, pour atteindre un objectif de croissance.

La figure 2 ci-dessous, met en évidence la structuration des ressources d'une PME dans un contexte de développement local.

Figure 2
Structuration des ressources



Au regard de la théorie institutionnelle, la perception de l'accès favorable aux ressources du milieu, détermine le choix stratégique des PME. Par exemple, dans le cas des PME exportatrices, celles-ci sont particulièrement dépendantes des coûts de production favorables du marché intérieur et de l'accès favorable au savoir et à la technologie du marché intérieur, qui leur permet d'exporter directement. En revanche, la présence de clients, de fournisseurs, de matières premières et de réglementations favorables favoriserait le mode indirect comme mode d'exportation (Hessels et Terjesen, 2010). Tandis que l'innovation ou la R&D sont dépendantes du soutien du milieu (financement, centre de recherche) (Audretsch, 2004; Beaudoin et St-Pierre, 1999; Doh et

Kim, 2014; Hall et Josh, 2009; Pergelova et Angulo-Ruiz, 2014). Dans le même ordre d'idées que Johnson et al. (2007), la perception d'un écart entre les ressources internes (tangibles ou intangibles) existantes et les ressources nécessaires au développement d'une capacité interne à l'entreprise pousse celle-ci à chercher de l'aide à l'externe. Ainsi, le pattern en ressource s'explique par la dépendance pour la PME aux ressources de son milieu, plus spécifiquement aux aides d'un dispositif d'accompagnement, comme ID Gatineau.

2.2.3.1. *Le capital informationnel*

La PME compte sur l'intervention de l'État pour appuyer sa capacité informationnelle par la formation avancée, tant de la direction que de l'organisation, de manière à soutenir la *cognition* par l'aide au réseautage entre l'entreprise et les sources d'information avancée, notamment à signaux faibles, et par le soutien à l'innovation (Julien, 2014b). Ce besoin d'information est plus grandissant chez les PME orientées vers l'innovation et l'exportation, car il y a d'importantes externalités associées à la collecte de renseignements sur les marchés étrangers liés aux préférences des consommateurs, aux occasions d'affaires, aux exigences techniques et de qualité (Lederman, Olarreaga, et Payton, 2006). Cette complexité liée à la pénétration des marchés étrangers encourage également l'entreprise à faire affaire avec des conseillers externes (Mole, 2016).

2.2.3.2. *Le capital financier*

L'entreprise souhaite la participation des pouvoirs publics à titre de capital-risqueur (ou capital patient) pour permettre le démarrage des projets dans les phases, où le risque ne peut être assumé par les institutions privées de financement (St-Pierre, 2004). Han et Benson (2010) concluent que le soutien et les conseils, en matière de prise de

décision financière à la disposition des PME, sont importants pour leur permettre de mieux gérer et d'accéder au financement. Ainsi, le premier type de soutien est aussi utile pour obtenir le second. Plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance du soutien financier du gouvernement sur la performance des PME (Ndiaye et al., 2018; Pergelova et Angulo-Ruiz, 2014; Wang, 2016); entre autres, sur l'innovation (Beaudoin et St-Pierre, 1999; Doh et Kim, 2014; Hall et Josh, 2009) et l'exportation (ISQ, 2017).

2.2.3.3. *Le capital humain*

Le capital humain se décrit en matière d'éducation, d'expérience, de connaissances et de compétences (Cloutier et al., 2016). En effet, la PME compte sur le milieu pour combler ses besoins en ressources humaines de base et celles nécessaires pour soutenir sa croissance (Julien, 2014a). En effet, l'existence de difficultés de recrutement est parmi les déclencheurs clés pour faire appel aux conseillers externes (Johnson et al., 2007). L'obtention de conseils externes, dans le domaine du recrutement du personnel, est également associée à un rendement positif de l'entreprise (Robson et Bennett, 2000a).

2.2.3.4. *Le capital social*

Le capital social consiste en la capacité de l'entrepreneur à s'insérer dans des réseaux et à accéder aux ressources. Il favorise la construction des capacités organisationnelles de la jeune entreprise, et en outre le développement de projets collaboratifs en lien avec une vision stratégique territoriale (Cloutier et al., 2016). En effet, la présence du capital social dynamique, comme des incubateurs ou des parcs technologiques, facilite l'établissement des liens entre les entreprises et les acteurs de la région. Il aide à mobiliser les acteurs pour obtenir des ressources de base complémentaires

(Julien, 2014a). L'assistance et les conseils issus d'un dispositif d'accompagnement sont également très précieux pour les PME et les entrepreneurs, car ils compensent leur manque en capital humain et facilitent ainsi la résolution d'éventuels problèmes dans la gestion de leurs entreprises (Han et Benson, 2010).

2.2.3.5. *Le capital entrepreneurial*

Selon Cloutier et al. (2016), le capital entrepreneurial concerne la capacité à identifier et poursuivre des opportunités et à obtenir et coordonner des ressources. Comme l'expliquaient ces auteurs, le capital entrepreneurial figure parmi les antécédents internes à la croissance en lien avec les ressources de l'environnement, l'accompagnement entrepreneurial, la formation, etc. Cela renvoie au développement de compétences, par l'acteur entrepreneurial, mais aussi à l'importance que revêtent les réseaux d'accompagnement pour permettre à la PME d'accéder à ces ressources de l'environnement, pour elle-même et ses principales parties prenantes.

2.2.3. La configuration des ressources et la croissance des PME

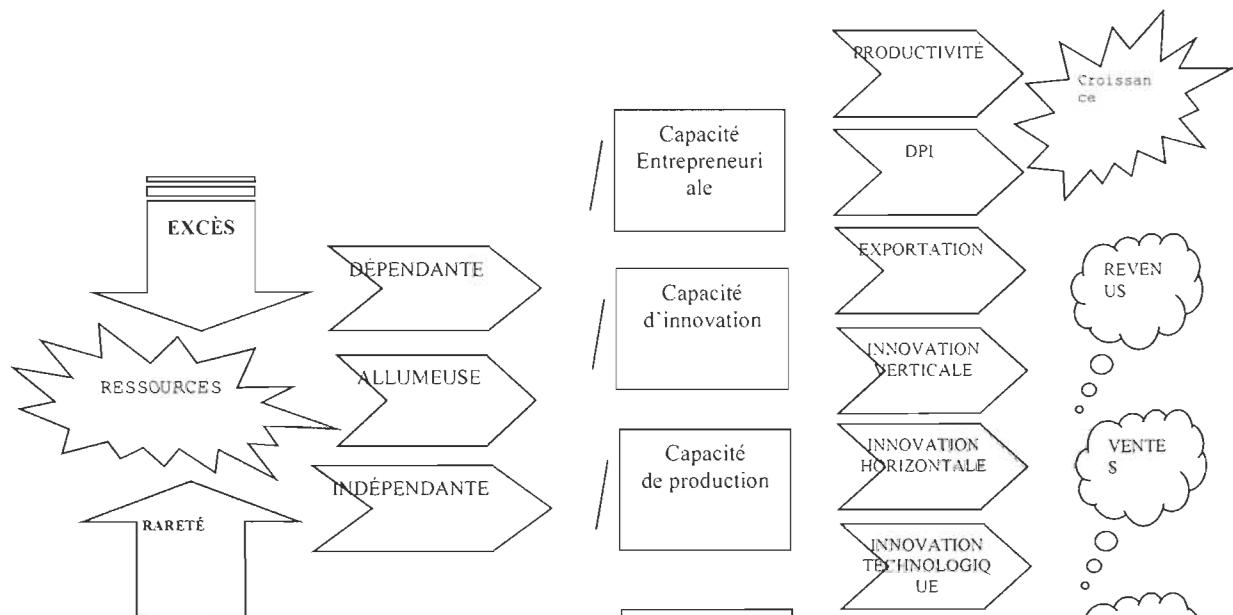
Plusieurs chercheurs s'accordent pour dire que les ressources de l'entreprise peuvent être mobilisées à l'interne ou à l'externe, et configurées à l'interne de la PME (Cloutier et al., 2016; Penrose, 1959; Pergelova et Angulo-Ruiz, 2014). La configuration s'explique par la combinaison possible des ressources tangibles et intangibles qu'une entreprise possède à un temps donné et qu'elle exploite pour développer une capacité, et ainsi, soutenir sa croissance. Au regard de cette perspective, Halme et Korpela (2014) se réfèrent au rôle dynamique des ressources, dans le développement de la capacité d'une firme (i.e. innovation responsable), et définissent trois (3) catégories émergentes de rôles possibles d'une ressource : (1) une ressource allumeuse (*an igniting resource*), par l'intermédiaire de laquelle la PME peut accéder ou acquérir une autre ressource (i.e, la

R&D); (2) une ressource finie (*a realized resource*), une ressource dépendante qu'une entreprise peut développer avec l'aide d'une ressource allumeuse; (3) une ressource indépendante (*an independent resource*), qui n'est influencée par aucune autre ressource, sa contribution à l'innovation étant directe.

Par ailleurs, une entreprise peut connaître deux types de situation en matière de ressources, l'excès (ou l'abondance) ou la limitation (ou la rareté). Au regard de la croissance, Nason et Wiklund (2018) stipulent que d'après la perspective Penroséenne, la croissance est associée à deux types d'usage de ressources. Premièrement, les ressources excédentaires (ou sous-utilisées) peuvent être utilisées de façon productive. Dans cette circonstance, l'entreprise connaît un état d'abondance. Deuxièmement, les ressources utilisées à une fin peuvent être redéployées pour de nouvelles applications plus productives, dans un contexte de rareté, pour rester compétitive sur le marché.

La figure 3 ci-dessous met en évidence la configuration optimale des ressources dans une perspective de croissance.

Figure 3
Configuration des ressources et croissance de la PME



Source : adaptée de Halme et Korpela (2014) et Nason et Wiklund (2018)

Dans une situation d'abondance ou de rareté en ressources, l'aptitude de l'entrepreneur à configurer les ressources existantes d'une façon optimale l'aiderait à développer une ou plusieurs capacités pour développer des avantages compétitifs. Par exemple, pour implanter une innovation d'une manière soutenue ou responsable (Halme et Korpela, 2014). Telle que décrite par les auteurs, une innovation limitée en ressources ne dispose que de trois (3) ressources ou moins, alors que les innovations dotées de ressources abondantes sont celles créées par six (6) ressources ou plus. Dépendamment du nombre de capacités détenues par la firme, elle peut explorer plusieurs combinaisons et poursuivre une ou plusieurs voies de croissance ou d'expansion pour faire croître ses ventes, ses revenus totaux ou le nombre d'emplois.

2.3. FONDEMENT THÉORIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

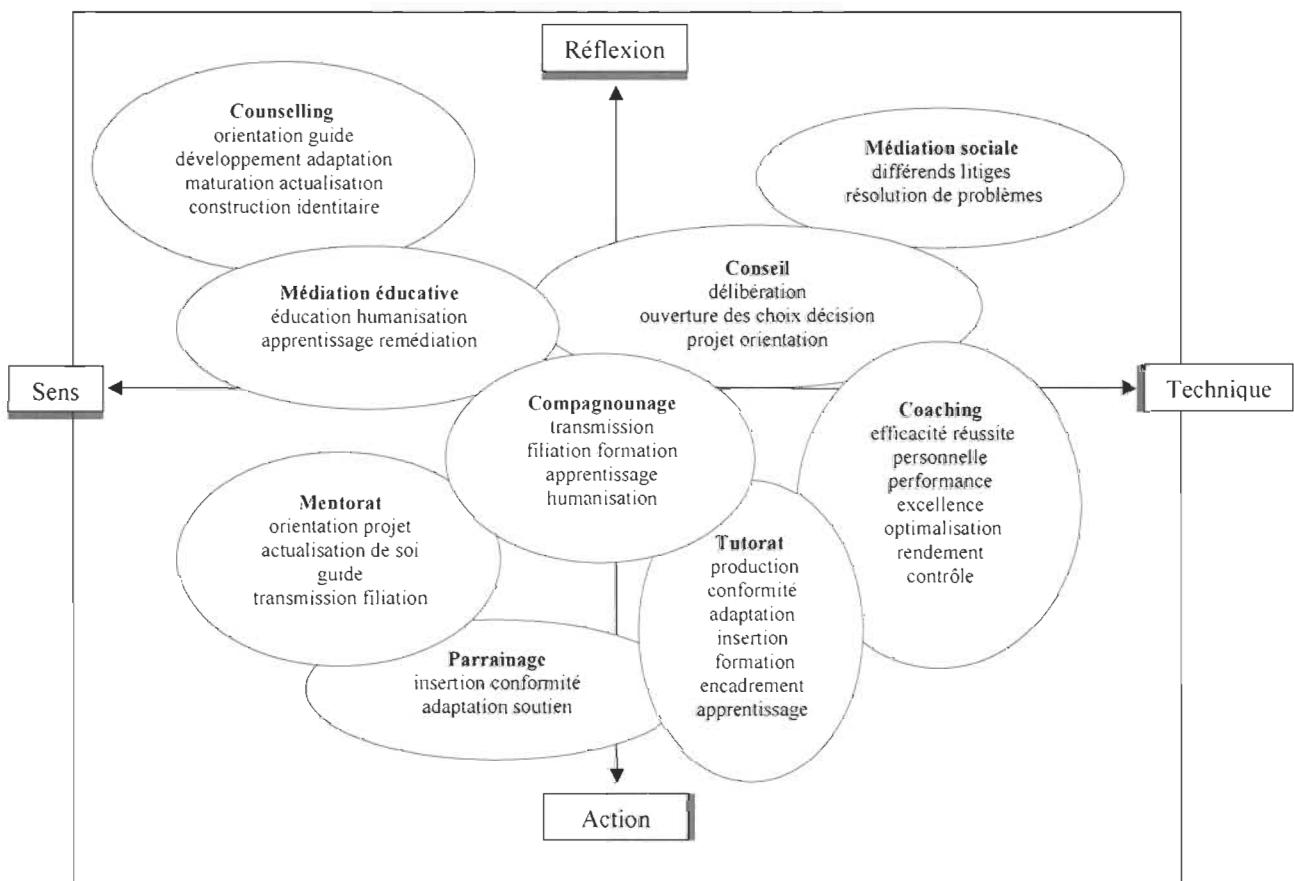
Le concept accompagnement revêt un caractère polysémique (Léger-Jarniou et Saporta, 2006) et souffre de légitimité (Paul, 2002), dû à l'absence de son fondement conceptuel remis en cause par Paul (2004). L'autrice émet l'hypothèse que cette notion cache en fait une tension entre deux pôles : « d'un côté, la dimension anthropologique de l'accompagnement, fondée sur une disposition humaine à être en relation avec autrui et les figures qui interrogent le sens et l'éthique de ce rapport. De l'autre côté, la dimension conceptuelle de l'accompagnement, ses problématiques actuelles et les logiques qu'elle combine, comme autant de critères d'adéquation à une situation sociale spécifique » (Paul, 2004). D'où l'importance de définir le concept pour le cerner.

2.3.1. Notion d'accompagnement

L'accompagnement est défini comme le processus qui permet à une personne ou une entreprise de mieux comprendre et d'appréhender avec plus d'aisance l'avenir (Sammut, 2008); soit la croissance en contexte de PME (Boldrini, 2008; Dokou, 2018; Dokou, Gasse, Abiassi, et Camion, 2004; Gallais et Boutary, 2014). Pour Paul (2004), il s'insère dans un univers nébuleux de pratiques, et peut prendre diverses formes (le coaching, le mentorat, le conseil, etc.), dépendamment des objectifs pour lesquels il est mobilisé, du public qui entre en jeu, ou du style professionnel de l'accompagnateur.

Ainsi, la cartographie (figure 4) qu'elle a élaborée expose d'une façon synthétique ces différentes pratiques et les ordonne sur deux axes : l'axe « sens-technicité » et l'axe « réflexion – action ».

Figure 4
Une cartographie des pratiques d'accompagnement de l'entrepreneur



Source : Paul (2004), adapté de Mitrano-Meda et Véran (2012).

En effet, Paul (2004) distingue trois postures d'accompagnement : conduire, guider et escorter. « Conduire » suppose une relation de dépendance de l'accompagné vis-à-vis de l'accompagnateur ; « guider » évoque l'orientation du premier par le second ; « escorter » implique une assistance du premier par le second, notamment dans les situations difficiles (Pluchart, 2014, 2019). Ces diverses postures peuvent-être

appréhendées selon leur dimension : la création d'une connaissance, ou la création d'une relation (Gallais et Boutary, 2014) pour réussir le changement.

D'après Paul (2004), l'accompagnement peut effectivement être le lieu de cette double expérience, relationnelle et temporelle. Relationnelle, car le concept d'accompagnement recouvre un ensemble de relations ou de médiations visant à apporter les ressources financières, matérielles et immatérielles nécessaires aux créateurs ou aux entrepreneurs d'entreprises (Pluchart, 2014). Et, temporelle, car le transfert de connaissances requiert la prise en compte du temps, à la condition que l'accompagnement s'inscrive « comme expérience questionnant l'expérience », autrement dit expérience réflexive (Paul, 2004). En effet, l'accompagnement ne peut être appréhendé sans tenir compte de son caractère dyadique impliquant l'accompagnateur et l'entrepreneur accompagné dans un contexte d'apprentissage individuel (Davel et Tremblay, 2011).

2.3.2. Écosystème d'accompagnement

L'écosystème entrepreneurial se définit comme un ensemble interconnecté d'acteurs, d'organisations, d'instructions et de processus qui se combinent de multiples façons au sein d'un environnement entrepreneurial local (Isenberg, 2010). Son objectif est de promouvoir l'esprit entrepreneurial dans un milieu (local, régional, national, etc.) en combinant des éléments contextuels, relationnels et cognitifs (Theodoraki, 2017). Cette approche insiste sur les interactions complexes entre plusieurs dimensions politiques, financières, humaines, culturelles, relatives aux marchés et aux soutiens infrastructurels, professionnels et institutionnels, dont les combinaisons confèrent à chaque écosystème un caractère idiosyncrasique (Isenberg, 2011).

2.3.2.1. *Les déterminants de l'écosystème*

Dans une optique de croissance, Cloutier et al. (2016) assument que les éléments de l'écosystème entrepreneurial peuvent être catégorisés en deux composantes:

- *La composante industrielle* : axée sur l'avantage concurrentiel présente des spécificités pour les PME pour lesquelles l'accès au financement, au marché, aux matières premières et à la main-d'œuvre (du fait du caractère novateur des produits et des technologies) pose un certain nombre de difficultés.
- *La composante institutionnelle* : axée sur le cadre juridique (aides financières, soutiens) est également constituée d'un environnement scientifique et technologique (centres de recherche, universités). Ce dernier favorise la croissance de ces entreprises par le transfert technologique ou encore l'essaimage universitaire.

Le tableau 1 ci-dessous met en relief les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial.

Tableau 1
Les différents acteurs de l'écosystème entrepreneurial

Acteurs	Rôle	Description
Inventeurs	Possèdent une connaissance détaillée concernant les produits. Savent résoudre des problèmes spécifiques de nature technique, organisationnelle ou économique.	R&D Intramural Institut de recherche Les universités Les larges firmes
Entrepreneurs	Identifient de nouvelles combinaisons d'idées. Introduisent celles qui sont profitables sur le marché.	Individuel Collectif

Industrialistes	Poursuivent la phase entrepreneuriale en organisant et poussant la commercialisation des innovations au niveau de la grande entreprise.	PME à haute-technologie PME à moyen-technologie PME à faible-technologie
Financeurs	Offrent du capital sous différentes actions, prêts, subventions, etc. Offrent des services de gestion, des connaissances spécifiques sur l'industrie et un accès au réseau d'affaires.	Les capitaux risqueurs Les fonds de pensions Les fonds d'équité Les Anges financiers
Main-d'œuvre qualifiée	Possède des compétences professionnelles à valeur ajoutée. Leur absence représente une contrainte à l'expansion des PMEFC et restreint les changements structurels.	<i>High-occupation</i> <i>Low-occupation</i>
Clients compétents	Capables d'offrir des informations sur leur préférence. Sont représentatifs du groupe cible individus ou entreprises, capables de se positionner comme des financeurs compétents.	Ménages Firmes privées Parapublics

Source : Adapté de Joyal (2014)¹⁵

Par ailleurs, la théorie de multiniveaux de l'analyse de l'écosystème de Theodoraki (2017)¹⁶ révèle que l'écosystème de l'incubateur se trouverait au niveau micro, c'est-à-dire au niveau des acteurs locaux, à proximité physiques des PME. Tandis que l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial, au niveau méso, c'est-à-dire au niveau intermédiaire, à proximité organisationnelle des incubateurs et l'écosystème entrepreneurial au niveau macro, c'est-à-dire au niveau institutionnel.

2.3.2.2. *L'écosystème et la proximité*

L'analyse de l'écosystème soulève la notion de proximité et ses effets territoriaux dans une perspective d'innovation et de création de richesse. En effet, il existe différentes formes de proximité : la proximité physique ou cognitive, géographique, technologique, organisationnelle, culturelle ou institutionnelle, et sociale (Cayrol, 2018; Tremblay et al.,

¹⁵ Tirée de Schumpeter et adapté par Henrekson et Johansson, 2010a, p. 6-7.

¹⁶ p.28

2003). Ces derniers assument que le territoire d'innovation d'une entreprise résulte, et est délimité par la superposition des différentes formes prises par la proximité formant ainsi un système territorial d'innovation. C'est ainsi que s'établissent les dispositifs territoriaux de coordination et d'interrelation entre les entreprises à travers des processus qui incluent le partenariat, le partage des réseaux sociaux, les sanctions collectives, la concentration de l'information, les codes informels permettant l'anticipation, la fréquence des contacts et la construction de rapports de confiance (Tremblay et al., 2003).

2.3.2.3. L'écosystème entrepreneurial et la croissance

La performance d'un écosystème entrepreneurial peut être appréhendée à travers son degré de dynamisme en tant que système. Dans le cas de la Finlande, Autio et al. (2007) expliquent que :

"the relevant components in the Finnish high-growth ecosystem are entrepreneurial teams, venturing teams, research organizations, domestic and international financiers and public-sector actors in Finland. These stakeholders do not act in isolation but interact with one another. The interactions and relationships among the constituent stakeholders of the high-growth ecosystem bring the system to life. The relationships across constituent stakeholders depend on their roles within the system. In order for the Finnish high-growth entrepreneurship ecosystem to succeed, each component of the system must evolve in concert with the other components and reinforce the system dynamic" (p. 51).

Effectivement, ces auteurs mettent l'emphase sur l'importance d'un écosystème attrayant avec une forte réputation ainsi que des offres attrayantes aux entrepreneurs à fort potentiel de croissance, tout comme aux investisseurs faisant l'objet des prospects, avec des infrastructures accessibles, permettant aux entrepreneurs d'accéder à des technologies et aux innovations, comme les centres de recherches et les universités, les sciences

appliquées, le système de brevet, etc. pour couvrir les coûts d'opportunités et pour atteindre le succès (Autio et al., 2014). Dans le cas du Québec, Joyal (2014) suggère un design de l'écosystème entrepreneurial et suggère de privilégier le modèle des *Growth Houses* danoises et des *Regional Growth Funds* en Angleterre pour développer une culture de croissance inspirante basée sur une formule des guichets uniques. D'après l'auteur, un tel programme aurait avantage à miser sur la promotion et la valorisation d'une culture de croissance chez les entrepreneurs, acteurs et institutions engagés dans les écosystèmes entrepreneurial, de même qu'à stimuler la croissance endogène par le financement de projets favorisant la croissance en synchronisant les phases de développement des régimes institutionnels à l'œuvre dans les écosystèmes. En Corée du Sud, les facteurs causant l'innovation des PME associés à l'écosystème sont les réseaux de développement technologique avec les universités, les organismes de recherche publics, les organismes de recherche privés et les entreprises privées ainsi que les réseaux des PME (Doh et Kim, 2014).

2.3.3. L'accompagnement comme soutien à la croissance des PME

Dans le but de soutenir davantage la croissance des PME, différents modèles d'accompagnement ont été suggérés par les chercheurs œuvrant dans le domaine de management et de développement économique ou régional que nous survolerons dans cette section.

2.3.3.1. Modèle d'accompagnement axé sur la conception de la vision entrepreneuriale : IDéO©

Partant de la relation entre vision et création de valeur, Schmitt (2016) s'est questionné sur le meilleur moyen d'aider l'entrepreneur à concevoir sa vision entrepreneuriale, d'où l'introduction de la méthode IDéO©. Bien que le développement de la méthode date du milieu des années 2000, l'intérêt réside dans son aptitude à répondre aux besoins de conception de la valeur par les entrepreneurs. Cette démarche inclut l'entretien avec les entrepreneurs sur la relation entre leur vision et la mise en application de celle-ci dans un objectif de création de valeur et la mise en place d'une méthode leur permettant de travailler sur ces différentes dimensions. Du point de vue technique, la méthode est centrée sur les cinq modules suivants :

- « **Le projet, c'est quoi ?** » : Ce module permet la formalisation du projet à travers deux exercices : (1) résumer en une phrase le projet autour de l'opportunité retenue tout en s'assurant qu'elle reflète et définit la vision de départ de l'entrepreneur ; (2) dessiner le projet à partir de cette vision.
- « **Le projet pour quoi ?** » : Cette question vise à collecter des informations sur les éléments intentionnels du projet de l'entrepreneur afin de valider la plausibilité de ses hypothèses.
- « **Le projet fait quoi ?** » : Cette question permet de décrire les différentes activités et les ressources nécessaires au bon fonctionnement du projet, ainsi que les résultats attendus.
- « **Quel environnement pour le projet ?** » : Ce sujet permet de connaître les éléments du contexte qui risquent d'avoir un impact sur la structuration de l'opportunité d'affaires.
- « **Quelle histoire pour le projet ?** » : L'entrepreneur est invité à se positionner par rapport aux trois temps : (1) le passé (son vécu à titre d'entrepreneur); (2) le présent (son activité courante); et (3) le futur (la projection de sa croissance). Tel qu'expliqué par l'auteur, il s'agit ici d'inscrire le projet dans une perspective dynamique.

Enfin Schmitt (2016) conclut que la méthode IDéO© doit permettre de connaître les besoins du projet (financier, humain, technique, etc.) et de construire un scénario qui servira non seulement à valider ou invalider les hypothèses de celui-ci, mais aussi à communiquer avec différents acteurs de l'écosystème du projet entrepreneurial. En conséquence, elle est appropriée pour accompagner un projet à FPC.

2.3.3.2. Modèle d'accompagnement axé sur la construction des savoirs et des relations

Gallais et Boutary (2014) ont étudié un cas particulier de programme d'accompagnement : « France Investissement. LeClub » à destination des PME à fort potentiel de croissance. En se basant sur le principe de non-séparabilité des opérateurs savoir et relation, et le rapport de prescription (Hatchuel, 2000) qui en découle, ils offrent un cadre intéressant pour comprendre les risques de défaillance et les conditions de succès de l'accompagnement de l'entrepreneur dirigeant de PME en situation de changement, dans un contexte d'innovation ou d'internationalisation. Ils postulent que le rapport de prescription de l'accompagnateur vers l'entrepreneur dirigeant de PME ne semble possible qu'à partir du moment où il existe des configurations adaptées de savoirs et de relations. L'analyse empirique du programme d'accompagnement du dispositif a révélé l'importance de fournir aux entrepreneurs dirigeants de PME à fort potentiel, des savoirs techniques (plan « Vigicash », programme AFAQ 1000NR, outils de diagnostic PDG®, interventions personnalisées d'experts en stratégie (Stratégies Keys)) contribuant à leur processus d'apprentissage par assimilation-accommodation des savoirs et de fait, à développer leurs capacités d'adaptation face à des situations nouvelles. Cela dans une relation avec l'accompagnateur qui peut être de type convergent et décisionnel (discussion) ou de type divergent et exploratoire (dialogue), suivant qu'il s'agisse de situations appelant des décisions d'action immédiate ou de situations nécessitant avant toute chose de mieux se représenter les problèmes. L'analyse de ce cas montre aussi que pour soutenir la projection des savoirs de l'entrepreneur dirigeant de PME dans des

situations nouvelles et son autonomisation, au-delà des savoirs techniques, les programmes d'accompagnement doivent également favoriser la mise en réseau de ces derniers. En effet, au sein du réseau « France Investissement. Le Club » les entrepreneurs dirigeants de PME questionnent leurs activités managériales, ouvrant ainsi sur des apprentissages efficaces et durables.

2.3.3.3. Modèle d'accompagnement axé sur la construction des dimensions de l'innovation managériale

Dokou (2018), dans le cadre de sa recherche qualitative comparatiste d'auprès des 18 entrepreneurs français (ambitieux et non ambitieux), visait à définir les principales dimensions du comportement ambitieux et de l'innovation managériale qui sont susceptibles d'être impactés par l'accompagnement entrepreneurial orienté vers la croissance économique. En s'inspirant du travail de Hessels, Van Gelderen, et Thurik (2008), l'auteur a tenté de cerner la nature des dimensions de l'innovation managériale qui se transfèrent entre accompagnateurs et accompagnés. Trois (3) points essentiels sont à considérer de sa contribution :

- **Un accompagnement à la fois psychosociologique et technico-économique** : les entrepreneurs ambitieux semblent opter pour ce type d'accompagnement qui va au-delà des outils habituels, tels que le plan d'affaires (*business plan*). En effet, il tient compte de l'importance des aptitudes psychosociologiques et des capacités managériales qui paraissent favorables à l'évolution des techniques, des pratiques et des processus managériaux.
- **Des dimensions de l'entrepreneuriat ambitieux renforcées par les capacités relationnelles de l'entrepreneur** : elles sont de cinq (5). (1) Capitaux financiers et humains (apport des associés, recrutement, fidélisation); (2) Exploitation des ressources à partir du style de management (accompagnement-compétences, finalités-responsabilités, expériences des accompagnateurs, performance

économique); (3) Opportunités de croissance (évolution métier, développement par étape); (4) Facteurs technologiques (expériences technologies diverses), (5) Âges et taille initiale de l'entreprise (effectif moyen : 10 salariés, âge moyen entreprise : 4 ans, CA moyen : 1200 k€, CA moyen/salarié : 120 k€).

- **Des dimensions de l'innovation managériale constructive de l'intention stratégique :** Elles sont également de cinq (5). (1) Création de la valeur aux clients (formation au service des équipes et des clients, Offres différenciées); (2) Veille technologique, concurrentielle et commerciale (innovation-veille technologique, informatique, concurrence); (3) Répartition des activités (délégation, valorisation et responsabilisation); (4) Formalisation des procédures (priorités-principes-prudence, fonds de roulement, trésorerie); (5) postures participatives des salariés (métier, professionnalisme, esprit d'exemple-modèle : valeurs sociales-sociétales-économiques, esprit de famille-épanouissement, esprit d'équipe-relations humaines-épanouissements).

2.3.3.4. Modèle d'accompagnement axé sur les pratiques de co-conception en projet d'innovation : TRIZ

Boldrini (2008) a tenté d'élucider la question du soutien à la conception de produits des PME manufacturières françaises par l'introduction de deux nouveautés au regard des pratiques antérieures de l'agence ADEPA : 1) l'utilisation de la méthode TRIZ¹⁷ pour la recherche de solutions; et 2) un accompagnement bipartite des PME (expert TRIZ et « porteur de projet »). Le dispositif ADEPA est spécialisé dans l'accompagnement des entreprises régionales dans leur démarche d'évolution technologique et d'innovation, plus particulièrement, dans la recherche de solutions technologiques innovantes. En effet, il semble que l'insuffisance des capacités en

¹⁷ TRIZ est une méthode de créativité d'origine russe (Altshuller, 1999). Elle est utilisée au début d'un processus de conception pour explorer des concepts nouveaux sur de futurs produits ou pour résoudre des problèmes récurrents ou des situations de blocage sur des produits existants.

conception constitue un enjeu stratégique chez ses PME, malgré leur prédisposition à cette activité de conception de produits nouveaux. Son intérêt était de savoir dans quelle mesure l'organisation et les outils méthodologiques de la conception, développés pour les grandes entreprises, sont transférables aux PME, et s'il y a par ailleurs, des modalités de conception propres aux PME.

Telle que décrite par l'auteur, l'utilisation de la démarche TRIZ requiert l'application des trois (3) phases suivantes dans le traitement des projets industriels de ces PME :

- *La modélisation du problème par un énoncé de contradictions techniques ou physiques* : pour se distancier de l'énoncé initial du problème présenté dans une documentation du sujet. La formulation de contradictions a pour but d'éviter d'une part, le passage direct du problème à la solution. Et, d'autre part, les compromis entre des paramètres antagonistes qui conduiraient à des solutions jugées médiocres et peu créatives. Cette formulation doit, au contraire, permettre d'affronter cette contradiction et de la dépasser lors de la recherche de solutions.
- *La mise en œuvre des outils de résolution pour obtenir des modèles de solutions* : ce sont des solutions génériques issues d'une base de données fondée sur l'exploitation de millions de brevets. Les modèles de solutions sont interprétés.
- *L'aboutissement à des pistes de solutions* : bien que ces solutions nouvelles ne sont que des concepts de résultats dont il faudra établir la faisabilité, elles peuvent toutefois se concrétiser dans de nouveaux produits susceptibles de renforcer l'avantage compétitif des PME.

En ce qui concerne l'accompagnement bipartite, les accompagnateurs inclus d'une part, un chargé d'affaires du dispositif et animateur expert TRIZ. Et, d'autre part, un conseiller technologique ou professeur, un porteur de projets assurant la liaison entre l'entreprise et le dispositif. Les rencontres entre l'expert TRIZ, le porteur de projet et

l'entreprise ou son représentant ont été organisées sous forme de réunions d'une demi-journée chacune (deux réunions TRIZ, une réunion de cotation, une réunion de suivi).

Au regard de sa démarche qualitative, d'observateur participant, le chercheur expose les différentes modalités de conception inter-organisationnelle en PME suivantes :

- *Une co-conception lacunaire* : la co-conception s'est limitée aux réunions planifiées, avec un partenariat incomplet. Les services marketing ou commercial n'ont jamais été représentés.
- *Une co-location discrète* : Les acteurs n'ont travaillé ensemble et sur un même lieu que lors des quatre (4) réunions du dispositif.
- *Un co-développement inachevé* : L'expert TRIZ et le porteur de projet ont piloté la recherche de solutions, mais n'ont pas accompagné les réalisations après la réunion de suivi.
- *Une concourance doublement amputé* : La remontée vers l'amont des métiers de l'aval qui se rencontrent tôt, sur un « plateau » commun a été incomplète : rares acteurs du service production, aucun du service commercial. Par ailleurs, en ce qui concerne l'accompagnement du projet jusqu'à son terme, l'ensemble des acteurs n'est pas resté impliqué jusqu'à la fin. Seuls les organismes de formation ont poursuivi les relations avec les entreprises jusqu'à la réception du projet.
- *Une coordination polaire-répartie à adapter au régime de conception* : Au-delà des relations tripartites des réunions, l'existence d'un fonctionnement en réseau, dans lequel les agents de changement sont des intercesseurs entre les PME aux capacités d'absorption limitée et l'ensemble des ressources technologiques, méthodologiques, cognitives, etc. a été observée. Il apparaît que ce mode de coordination a permis une souplesse des coopérations et une complémentarité des compétences tout en maintenant l'autonomie des acteurs.
- *Une coopération à construire avant l'accompagnement de la PME* : En regroupant les compétences et l'expérience, gages d'une action efficace, et en réduisant les

causes d'échec ; car la coopération étant *a priori* incertaine dans les phases amont des projets d'innovation.

- *Une confiance à instaurer préalablement à toute intervention* : D'un côté, la nécessité pour le porteur de projet de rassurer les industriels qui craignent l'introduction d'une méthode nouvelle ou la présence d'acteurs inconnus ; à qui ils vont dévoiler des informations. De l'autre côté, la nécessité pour le dispositif d'offrir des sessions de formation précédant l'accompagnement. Il semble que les participants qui auraient suivi la formation vont se sentir plus confiants que ceux qui ne l'auraient pas suivi.

Ces différentes modalités de conception inter-organisationnelle nécessitent d'être connues et prises en compte dans l'accompagnement de la conception des produits dans le contexte des PME manufacturières pour aboutir à des solutions technologiques novatrices.

2.3.3.5. Modèle d'accompagnement axé sur l'accroissement de la productivité : Concept Usine du futur

Pellerin (2016) introduit le programme « Usine de futur » déployé en vue d'accompagner les PMI dans la région Aquitaine dans le souci de promouvoir la modernisation des PME et favoriser l'accroissement de leur productivité. La démarche intègre les étapes suivantes :

- La sélection des entreprises ;
- Le pré-diagnostic sur trois axes : (1) outil de production ; (2) organisation industrielle ; (3) conditions de travail, management et l'environnement de l'entreprise ;

- L'établissement d'un plan d'action autour de ces trois axes (outil de production, organisation industrielle, conditions de travail, management et l'environnement de l'entreprise) ;
- L'accompagnement financier en matière de conseil, de formation, d'investissement et d'aide à l'embauche.

Aux termes des résultats de l'étude, les priorités d'action issues du plan de déploiement de l'offre des solutions s'avèrent les suivantes :

- *Investir dans l'outil de production* : plus particulièrement, dans le domaine technologique, les besoins prioritaires sont la robotique, la fabrication additive (impression 3D) ; les outils numériques pour la production (ERP, PLM, MES, virtualisation, outils de simulation); ainsi que les contrôles non-destructifs.
- *Investir dans l'organisation industrielle* : pour réduire le coût de la non-qualité (ex. une diminution des stocks, une réduction de la surface de stockage, et de gains de productivité); par une action massive en matière de conseil et de formation.
- *Investir dans le management* : par l'encadrement et la formation soutenus du premier niveau pour qu'il puisse assurer son rôle de soutien aux équipes, d'animation de l'amélioration continue (*kaizen*) et la liaison avec la direction.

En effet, la mise en place d'un système d'amélioration continue efficace paraît être au cœur de cette démarche ; sans pour autant minimiser la redéfinition de la relation client, la refonte des modèles d'affaires et le développement d'un environnement favorable pour ces PME.

2.3.3.6. *Modèle d'accompagnement axé sur le développement de marché*

Dans une perspective de développement de marchés à l'international, une étude empirique, menée auprès de 288 PME françaises accompagnées, propose une échelle de mesure à quatre (4) dimensions : la formation et l'information, la prospection, la mise en réseau et le soutien financier (Catanzaro, Messeghem, Sammut, et Swalhi, 2015). Cette échelle tient compte à la fois de la nature et de l'intensité de l'accompagnement à l'exportation. Toutefois, comme les commerces internationaux et les relations internationales sont interreliés de façon empirique, Ruël (2012) suggère d'intégrer la dimension diplomatique dans le cadre de ce commerce international. Il propose des activités d'accompagnement à l'international orientées vers le réseautage, l'intelligence, les campagnes d'image et le soutien aux entreprises, comme le cas du réseau des chambres de commerce et d'industries françaises implantées (CCIFI) dans le monde. Ce réseau accompagne les PME à s'internationaliser en leur offrant des services d'appui au développement dans leur pays d'implantation (Mira-Bonnardel, 2015). La contribution empirique de l'auteur sur le rôle joué par la CCIFI au Japon auprès d'une cinquantaine de dirigeants de PME, illumine sur la façon dont ceux-ci s'appuient sur les CCIFI et leurs maillages relationnels pour insérer leurs activités dans des écosystèmes d'affaires étrangères afin de s'y implanter durablement et rentablement. Les services d'accompagnement offerts aux entreprises qui veulent se développer à l'international couvrent le soutien informationnel, le soutien opérationnel et le soutien relationnel. Trois (3) types d'impact d'actions menées avec la CCIFI pour toute taille de PME (de la TPE à moins de 1 million d'euros de chiffre d'affaires à la PME excédant les 20 millions d'euros de chiffre d'affaires) ressortent de son analyse qualitative :

- Impact économique en termes de croissance du chiffre d'affaires ;
- Impact économique en termes de croissance des effectifs ;
- Impact psychologique en termes de gain de confiance et de motivation, dans l'envie pour ces PME de pousser leur investigation de marchés étrangers.

En ce qui concerne le développement de marché au niveau local, l'étude qualitative de Dokou (2018) auprès de dix-huit (18) entrepreneurs français, montre également que l'accompagnement entrepreneurial insiste sur le management des impératifs du marché en termes d'orientation client. Cette orientation client s'appuie sur la production de valeur pour le client; la recherche permanente de nouvelles sources d'avantages compétitifs, sur des capacités à rester au contact du marché (*market-sensing capability*), à anticiper ses évolutions et à les saisir (*market-relating capability*).

2.4. VERS UN MODÈLE DE RECHERCHE

Avant tout, il importe de mentionner que l'accompagnement à la croissance par un dispositif relève de la théorie institutionnelle, qui permet d'examiner les effets des institutions locales, régionales, nationales et internationales sur les dispositifs d'accompagnement et les entreprises accompagnées (Hackett et Dilts, 2004). Elle fournit un cadre permettant de comprendre l'importance des structures réglementaires, telles que les lois et les programmes qui affectent les organisations, par le biais de programmes de soutien, de même, l'importance de la légitimité comme mécanisme pour obtenir le soutien d'autres intervenants est décrit comment une organisation adopte des pratiques jugées acceptables et légitimes dans son domaine organisationnel (Pergelova et Angulo-Ruiz, 2014). Elle est complémentaire à la théorie de la dépendance en ressources. Ensemble, elles décrivent comment les entreprises font face aux pressions de la concurrence et peuvent en dépendre ou en subir l'impact (Hessels et Terjesen, 2010).

En général, les entreprises qui sont orientées vers la croissance ont tendance à recourir davantage aux conseillers d'affaires externes (public ou privé) pour les accompagner dans leur développement entrepreneurial et dans la mise en œuvre de leur projet d'expansion. Des études anglaises révèlent une forte association positive entre

l'orientation de l'entreprise vers la croissance et sa propension à recourir à des conseils d'affaires externes (ex. *Business link, public support, business advisor*) (Johnson et al., 2007), même si les variations d'utilisation du service se produisent principalement par type de PME, mais aussi par secteur et par niveau de croissance (Bennett et Robson, 2003; Robson et Bennett, 2000a). Au Québec, bien que l'offre en accompagnement du dispositif gouvernemental soit existante, leur utilité est encore peu connue par les entrepreneurs québécois (Audet et al., 2007).

2.4.1. Le dispositif d'accompagnement

L'aide spécialisée offerte par un dispositif d'accompagnement consiste avant tout en un accompagnement d'affaires (MESI, 2017) comportant divers degrés de services opérationnels et stratégiques (Mole, 2016) assurés par des chargés d'affaires (Chabaud, Perret, et Ehlinger, 2005; Pierre et Burret, 2014; Vedel et Gabarret, 2013) ou des conseillers (Mole, 2002). Vedel et Gabarret (2013) ont utilisé deux variables pour représenter l'accompagnement par une structure : la perception des conseils reçus et la fréquence d'interaction avec le chargé d'affaires.

Dans cette étude, les termes conseiller, consultant et coach sont employés pour désigner le ou la chargé(e) d'affaires¹⁸ sans égard à leur définition sémantique respective (Paul, 2002; Sammut, 2008).

2.4.1.1. *Le conseil*

¹⁸ Le masculin est employé par défaut pour alléger le texte.

2.4.1.1.1. *Définition*

Mole (2016) définit le conseil comme un sous-ensemble d'aide lorsque l'aide comprend des conseils et de l'information. Dans cette optique, Bennett et Robson (2005) avancent que le conseil soit avant tout un processus qui n'est généralement pas un transfert instantané, mais qui nécessite un échange d'informations des deux côtés. Alors que l'information est « tacite » et intégrée dans la relation et le contexte dans lequel le service est « produit », la « production » du service, elle, est en partie une activité conjointe du client et du fournisseur (le conseiller).

En général, en conseil, la connaissance peut être statique et transmissible (conseil-contenu). Dans ce contexte, le chargé d'affaires jouerait le rôle d'un conseiller-expert. L'expert agit alors dans une relation unilatérale de conseil aux entrepreneurs dirigeants de PME (Gallais et Boutary, 2014). La connaissance peut-être également tacite et dynamique (conseil-processus). Dans ce cas-là, le chargé d'affaires jouerait plutôt le rôle d'un conseiller-mentor (Belet, 1993; Hjalmarsson et Johansson, 2003), d'animateur et de traducteurs des dialogues, et surtout celui de catalyseur des apprentissages (Gallais et Boutary, 2014).

2.4.1.1.2. *La qualité du conseil*

Plusieurs auteurs suggèrent que les conseils d'affaires externes influencent positivement la performance d'une PME (Mole, 2016; Ramsden et Bennett, 2005; Robson et Bennett, 2000b; Scholleova et Hajek, 2014; Shamsuddoha, Oly Ndubisi, et Yunus Ali, 2009; Sweeting, Berry, et Goto, 2006). Malgré cela, l'approche en tant que telle fait encore l'objet de critiques. La mesure desquelles les informations et les conseils gratuits, et accessibles au public offrent-ils un avantage concurrentiel à une entreprise individuelle qui reçoit le service est flou. En principe, ces ressources sont également disponibles pour

les concurrents (Johnson et al., 2007). Cette question renvoi donc à l'aspect qualité du conseil.

La qualité du conseil réside dans son caractère intangible, hétérogène, inséparable et périssable (Bennett et Robson, 1999b; Muia, 2017). (1) *L'Intangibilité* signifie que le conseil ne prend pas la forme d'un produit matériel, il est plutôt une production de connaissance ou une fourniture d'information (ex. connaissance stratégique, information opérationnelle). Cependant, une fois configurées par la PME, ces connaissances ou informations prendraient un caractère tangible sous forme d'un bien ou d'un service. (2) *L'Hétérogénéité* signifie que les résultats du conseil varient selon le contexte (ex. : contexte de développement de marché ou de redressement en situation difficile) et qu'il est donc difficile de normaliser leur qualité. C'est la raison pour laquelle les clients sont généralement impliqués dans la production du conseil, pour s'assurer de sa pertinence et son aptitude à répondre aux besoins pour lesquels il est produit. (3) *L'Inséparabilité*, parce qu'il est produit et consommé. De plus, la production du conseil suit une longue série d'étapes : préciser le besoin, sélectionner le conseiller et élaborer la prestation réelle des conseils. (4) *La Périssabilité*, parce qu'il ne peut pas être réutilisé une fois que le conseil a été fourni, il est détruit pendant la consommation. Ces quatre critères procurent aux conseils fournis ses caractères distinctifs.

En effet, l'habileté du dispositif à rencontrer, voire à dépasser les attentes des entrepreneurs accompagnés vis-à-vis de la qualité du conseil, lui procurerait certainement un avantage compétitif. En conséquence, ces entrepreneurs seraient fidélisés et auraient tendance à revenir pour d'autres demandes.

2.4.1.1.3. *L'efficacité du conseil*

La question sur l'efficacité des approches en conseil a conduit Lambrecht et Pirnay (2005) à suggérer l'adoption d'une approche néo-autrichienne. Ainsi, les besoins réels de l'entrepreneur et de la PME et les relations de pouvoir symétriques entre les PME d'un côté, et les autorités publiques et les consultants de l'autre côté, déterminent le processus consultatif financé par le secteur public. Cette approche serait ainsi vue comme rationnelle en tant que base d'intervention publique. Dans cette perspective, et à l'idée que le conseil doit être envisagé sur deux niveaux, macro et micro, Hjalmarsson et Johansson (2003) abordent cette rationalité par l'examen de la théorie néo-classique par rapport à la théorie néo-autrichienne, et la distinction entre services opérationnels et stratégiques au niveau du marché. Ils suggèrent que l'approche néo-classique pourrait être utilisée pour préconiser une notion de consultants compétents avec des solutions rationnelles et des programmes d'amélioration.

Tandis que la perspective néo-autrichienne est plus ouverte à l'initiative de l'entrepreneur. Ils ont ainsi trouvé que les services opérationnels s'alignent avec la théorie néo-classique et les services stratégiques avec la théorie néo-autrichienne. Les services opérationnels traitent des renseignements concrets, objectifs, transmissibles et statiques sur toutes les questions, tandis que les services stratégiques traitent de subjectivité, de tacite et de connaissances dynamiques qui sont « produites » à partir du processus consultatif.

Bien que ces deux approches, néo-classique et néo-autrichienne, ont été distinguées, leur orientation respective - objectivité versus subjectivité - semble être indissociable et renvoi au processus de consultation et d'échange d'information entre le conseiller et son client. Ce processus identifié dans la littérature est un mélange de deux attributs - "Interaction-Tâche" et "Interaction-Personnelle" (Bennett et Robson, 1999a; Bennett et Robson, 2005).

Le tableau 2 suivant offre une vue comparative entre les deux approches néo-classique et néo-autrichienne :

Tableau 2
Comparaison entre les deux approches néoclassique et néo-autrichienne

Description	Néoclassique	Néo-Autrichienne
Posture du conseiller	Expert	Mentor
Type de conseil	Conseil-contenu	Conseil-processus
Type de services	Opérationnel	Stratégique
Processus d'interaction	Interaction-tâche	Interaction-personnelle
Schème de conversation	Discussion	Dialogue
Connaissances	Transmissibles/Statiques	Tacites/Dynamiques
Orientation	Résolution de problèmes	Construction de problèmes
Mesure des résultats	Objective	Subjective

Source: Adapté de Hjalmarsson et Johansson (2003) et de Gallais et Boutary (2014)

Enfin, il apparaît que le service opérationnel est « connu pour être disponible », c'est-à-dire une connaissance connue chez les « experts » privés. Par contre, les services stratégiques sont « subjectifs » et rares et peuvent être considérés comme une mesure pour favoriser la croissance et le renouvellement dans le milieu des petites entreprises (Hjalmarsson et Johansson, 2003).

2.4.1.2. *Processus d'interaction*

D'après Bennett et Robson (2005), pour qu'un échange de conseils en entreprise soit fructueux, il est tout d'abord important de développer des relations interpersonnelles avec le client. Ces relations vont permettre d'explorer les hypothèses et les obligations explicites et implicites et de développer un lien de confiance avec le client. Cela est généralement combiné soit avec l'interaction orientée-tâche, où le client et le conseiller échangent des informations sur les problèmes à résoudre et les moyens de les résoudre ; ou soit avec l'interaction personnelle, où le bien-être du client est directement amélioré (en modifiant la capacité de gestion, en augmentant la base de connaissances du gestionnaire et en améliorant la capacité d'adaptation). L'importance de ces deux processus d'interaction, orientée-tâche et orientée-personnelle, a été explicité dans plusieurs contributions de ces auteurs (Bennett et Robson, 1999a, 1999b, 2000, 2004).

2.4.1.2.1. *Tâche-interactive*

L'interaction orientée-tâche est en rapport avec les objectifs opérationnels que l'entreprise cherche à atteindre tels que réduire les coûts, augmenter les bénéfices et le chiffre d'affaires. Dans un processus d'échange d'information, les informations opérationnelles sont livrées dans une expertise et orientées vers la solution (Hjalmarsson et Johansson, 2003). Cette perspective de résolution de problèmes amènerait l'entrepreneur dirigeant à formaliser sa réflexion sur le terrain. D'après Gallais et Boutary (2014), une approche centrée sur la résolution de problèmes semble conduire à des schèmes de conversation de l'ordre de la discussion. La discussion conduit à des décisions d'actions immédiates et est de nature convergente et décisionnelle.

Par ailleurs, l'interaction orientée-tâche semble intégrer un processus de construction de savoirs du propriétaire-dirigeant de PME menant à un changement quelconque au niveau opérationnel de l'organisation. Également, d'après Gallais et Boutary (2014), il faut tenir compte des trois (3) éléments essentiels suivants pour

atteindre l'efficacité dans cette construction de savoirs, plus particulièrement, dans une perspective d'accompagnement à la croissance de la PME :

- **Les facultés d'apprentissage :** Il s'agit de la faculté d'assimilation contre celle d'accommodation que le dirigeant de la PME est susceptible de mobiliser face à une situation appelant un changement ;
- **Le concept couple adaptation/projection :** car dans une perspective de construction de savoir, les propriétaires-dirigeants des PME peuvent se situer dans une phase d'adaptation (d'intériorisation de savoirs de nature hétéro-finalisée en rapport avec les repères essentiels de l'environnement) ; ou de projection (d'extériorisation de savoirs de nature auto-finalisé en rapport avec les valeurs et les conceptions propres du dirigeant) de leur savoir;
- **L'apprentissage en double boucle :** le changement peut alors être consécutif ou simultané au changement de valeurs.

En bref, bien que le savoir est statique et transmissible dans une interaction orientée-tâche, les facultés d'apprentissages ; d'adaptation et de projection du dirigeant, de même d'apprendre du changement, de l'internaliser, feraient de ce processus un succès.

2.4.1.2.2. *Personnelle-interactive*

L'interaction orientée personnelle est plutôt « subjective ». En conséquence, le service et l'information dépendent de la relation entre le client et le conseiller (Hjalmarsson et Johansson, 2003), et sont stratégiques. Lors de cette interaction personnelle, le couple dyade (client-conseil) vont explorer l'opportunité pour l'entreprise de développer de nouveaux marchés par l'innovation; ou par une expansion géographique de ses activités (Bennett et Robson, 2003; Johnson et al., 2007). Ce type d'interaction correspond au besoin en conseils stratégiques de la PME permettant de renforcer ses

diverses *capacités* pour faire face à l'incertitude et à la compétition (Hjalmarsson et Johansson, 2003).

Par ailleurs, cette interaction orientée-personnelle peut également être approchée sous un angle de construction relationnelle. Dans ce contexte, Gallais et Boutary (2014) proposent de rendre intelligible le savoir des acteurs dans la relation; d'envisager celle-ci selon une perspective double : la relation que l'accompagnateur entretient avec l'entrepreneur et celle que l'entrepreneur entretient avec l'accompagnateur (Hatchuel, 2000). Les activités suivantes sont alors suggérées :

- **La traduction des savoirs** : suppose que dans leurs interactions, l'accompagnateur et l'entrepreneur dirigeant de PME puissent parler un langage commun et trouver un objectif commun ;
- **Le dialogue** : de nature exploratoire et divergente. Il permettrait de construire et de comprendre les problèmes. Il est un mode de questionnement associé à l'introspection ;
- **La problématisation** : elle permettrait de passer d'une idée quelconque à la conception d'un projet de développement. Une approche favorisant la construction de problèmes s'appuierait davantage sur une pratique communicationnelle basée sur le dialogue.

2.4.1.2.3. *La qualité de l'interaction*

La qualité de l'interaction est déterminée par la durée et l'intensité de celle-ci, qui peut également influencer le résultat de l'accompagnement (Bennett et Robson, 1999a; Bennett et Robson, 2005; St-Jean, 2009). Ces deux variables sont supposées aider le couple dyade (client-conseil) à surmonter les asymétries d'information existantes des deux côtés. Ainsi, l'incertitude du conseiller vis-à-vis de la forme spécifique des demandes du client disparaîtra d'un côté, et de l'autre côté, l'incertitude du client sur le type de service

nécessaire à ses besoins va se clarifier (Bennett et Robson, 1999a). En effet, l'intensité de l'interaction est la mesure de l'étendue et de l'ampleur du service fourni et de la mesure dans laquelle il doit être adapté au client. Une forte intensité d'interaction devrait renforcer l'engagement affectif, notamment en intensifiant les relations entre le client et le conseiller, renforçant ainsi la confiance (Bennett et Robson, 2005).

2.4.1.2.4. La confiance

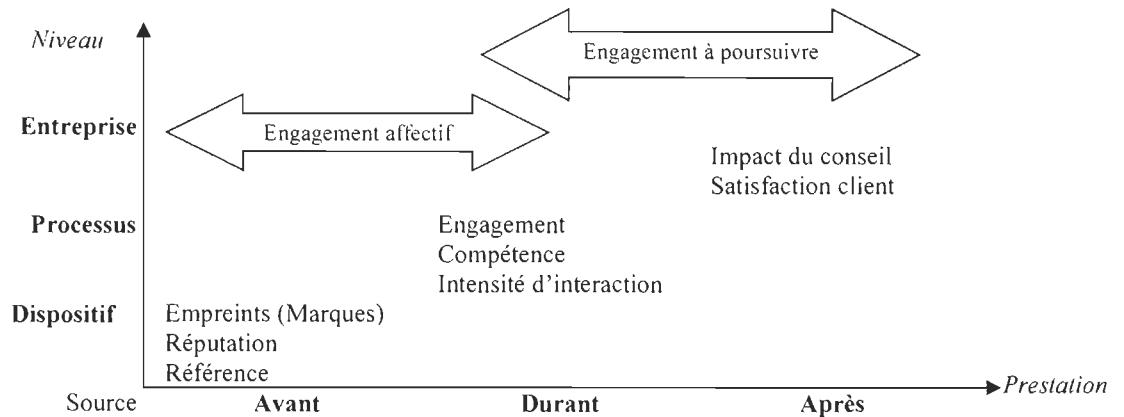
La confiance est décrite comme l'engagement affectif du client vis-à-vis du conseil (Bennett et Robson, 2005). Elle est donc cet aspect de l'état interne du décideur qui influence sa décision de donner suite aux conseils (Mole, 2016). En effet, le degré de confiance témoigné au conseiller est important pour atteindre l'efficacité dans le cadre d'un processus d'accompagnement. Celui-ci est gage de fidélité durant la durée de la prescription (Bayad et al., 2010), face à l'intensité de l'interaction (Bennett et Robson, 1999a, 2004) et garante de la mise en pratique des bons conseils reçus (Mole, 2016).

Au regard de cette perspective, les différents niveaux de confiance peuvent être situés sur un continuum : avant, durant et après la prestation. Comme l'ont expliqué Bennett et Robson (2005), avant la prestation, la confiance *institutionnelle* est préexistante en raison des « marques », c'est-à-dire des emprunts liés à la réputation du dispositif d'accompagnement ou de ses chargées d'affaires. Car dans la majorité des cas, la décision de faire affaire avec un dispositif ou un conseiller est influencée par des références (*trusted-route*) proches au client, par exemple, la chambre de commerce, les associations, des anciens clients accompagnés, etc. (Bennett et Smith, 2004). Durant la prestation, deux niveaux de confiance peuvent surgir : la confiance basée sur la compétence du conseiller, et la confiance basée sur son engagement à répondre à la demande du client. Ces deux types de confiance sont généralement renforcés par l'intensité d'interaction entre le client et le conseiller. Enfin, après la prestation, le niveau de confiance qui pourrait être ressenti par le client est la confiance vis-à-vis du résultat de la prestation, ou encore un cumul de

confiances précédemment ressenties avant et durant la prestation. Ce type de confiance déterminera le niveau de satisfaction du client, qui à son tour influencera son intention à racheter le service, donc à revenir. Il apparaît que la confiance, combinée avec un contrat moral ou légal aura un haut degré d'impact et de satisfaction clientèle (Bennett et Robson, 2005).

La figure 5 suivante met en relief les différents niveaux de confiance tout au long de la prestation du service d'accompagnement.

Figure 5
Les différents niveaux de confiance



Source: Adaptée de Bennett et Robson (2005)

Par ailleurs, la confiance devrait être mutuelle (St-Jean, 2009). Au regard de la prestation, le conseiller à son tour s'attend à percevoir du client cet engagement affectif, de même l'engagement à poursuivre comme preuve de confiance vis-à-vis du service rendu (Bennett et Robson, 2005). Cela est d'autant plus vrai que dans un contexte d'échanges transactionnels, Oteng, Emmanuel et Ackah (2016) stipulent que cette confiance mutuelle est favorisée par l'interaction entre les PME et les cabinets de services-conseils aux entreprises. En effet, l'activité interactive qui unit les deux parties semble favoriser l'apprentissage continu, ce qui pourrait donner un coup de pouce aux capacités d'absorption de ces entreprises, nécessaires pour stimuler leurs performances en innovation.

Le tableau 3 suivant résume les divers éléments du processus d'interaction entre le conseiller et le dirigeant de la PME :

Tableau 3

Les éléments du processus d'interaction

Variables	Aspects	Description
Types d'interaction	Orientée-tâches	<ul style="list-style-type: none"> • Assimilation versus accommodation • Couple adaptation/projection • Changement organisationnel et/ou de valeurs
	Orientée-personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Traduction des savoirs (langage et objectif commun) • Dialogue versus Discussion • Construction versus résolution de problème
Qualité de l'interaction		<ul style="list-style-type: none"> • Durée • Intensité
Confiance	Avant le processus	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau dispositif (Empreints (Marques, Réputation, Référencement))
	Durant le processus	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau processuel (Engagement du conseiller, Compétence du conseiller, Intensité d'interaction)
	Après le processus	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau entreprise (Impact du conseil, Satisfaction client)
	Type d'engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement affectif • Engagement à poursuivre • Engagement à racheter

2.4.1.3. *Le profil du conseiller*

La littérature sur les causes d'échec en matière de conseil révèle que les raisons communes de l'échec en consultation ont été attribuées aux caractéristiques personnelles du client et du consultant, par exemple, le manque de compétences, les lacunes de nature technique, telles que la mauvaise gestion des projets, les mauvaises relations client-consultant ainsi que l'absence de communication et les aspects sociopolitiques de l'organisation cliente tels que la politique interne et le malaise à accepter le changement (Muia, 2017; Seidl et Mohe, 2007). Alors qu'être un analyste signifie que le conseiller doit pénétrer les tenants et les aboutissants de l'entreprise, c'est-à-dire il doit cerner les demandes réelles et mettre ses compétences en application dans la résolution de problèmes

pour concevoir une solution qui répond aux exigences du client (Alsagour, 2016). Il est à noter que l'enjeu en matière de la consultation résiderait dans la qualité du projet et l'obtention du financement (Constantin, 2014), de même dans la mise en œuvre des recommandations reçues (Mole, 2016).

Il apparaît que la décision de l'entrepreneur de faire confiance ou pas aux conseils reçus est influencée par le but et les caractéristiques du conseiller (Mole, 2016). Les conseillers les plus expérimentés ou les plus avertis par rapport aux décideurs qu'ils conseillent ont trouvé leurs conseils plus souvent pris en compte. Dans cette lignée, la contribution de Muia (2017) conclut que l'expérience d'un consultant externe influence la qualité du projet, notamment par sa réputation, son expérience de travail, son expertise et son exposition à la dynamique de l'industrie. De même, les compétences du consultant externe (compétences professionnelles, compétences en gestion d'équipe, compétences en gestion du temps, compétences en leadership et en communication) ont eu une influence positive sur la qualité du projet.

Le tableau 4 suivant résume le profil du conseiller susceptible d'influencer positivement le résultat de l'accompagnement et la qualité du projet de développement de la PME :

Tableau 4
Profil du conseiller

Dimension	Description
Aptitudes	Habileté professionnelle Gestion d'équipe Gestion du temps Leadership Habileté en communication
Expériences	Réputation Expérience de travail Expertise Exposition à la dynamique de l'industrie

Source : Muia (2017)

2.4.1.4. *Style d'intervention*

Inspirés du travail de Gravells (2006), St-Jean et Audet (2013) avancent qu'un style d'intervention peu directif, doublé d'un haut niveau d'engagement dans la relation donne de meilleurs résultats. Dans un contexte de mentorat, l'approche où le mentor est directif et peu engagé dans la relation donne les moins bons résultats, suggérant même un mentorat potentiellement "toxique". Ainsi, le style « maïeutique-engagé » est introduit; ce style s'avère supérieur pour déployer les fonctions et ainsi contribuer à l'augmentation des bénéfices de l'entrepreneur (mentoré) (Gravells, 2006; St-Jean, 2009; St-Jean et Audet, 2010)

En effet, la maïeutique tient son mérite de Socrate (Parlebas, 1980). Elle suppose que le dialogue et le raisonnement opèrent dans les deux sens - tant entre le maître et l'élève, qu'entre les « hypothèses » et les « problèmes » (Marchesnay, 2008). Comme l'auteur l'expliquait, le « milieu » propre à la situation est en effet susceptible d'ouvrir la voie à des interrogations alternatives. Il en découle que, si les hypothèses peuvent être remises en cause, les « faits » doivent être réexaminés, et, en remontant davantage en amont, que les « concepts », voire les « théories », doivent à leur tour être reconsidérés. Et

en adéquation à une démarche interlocutrice, le dialogue socratique tend vers la recherche de pistes nouvelles. Celles-ci concernent la détection de problèmes alternatifs, de représentations alternatives des mêmes faits, de recherche de faits alternatifs, et, enfin, de solutions alternatives.

Dans une optique de consultant-mentor, offrir un accompagnement de style maïeutique sous-entend que, les mentors posent des questions aux mentorés dans le but de les amener à trouver eux-mêmes les réponses à leurs interrogations (St-Jean et Audet, 2013). Cependant, l'interactivité du contexte implique en particulier que les interlocuteurs soient « autorisés » à poser des questions, et à « remettre en question(s) » des positions ou des postures (Marchesnay, 2008).

2.4.1.5. *Le projet*

L’élaboration d’un projet d’affaires constitue une des raisons principales pour laquelle une PME fait affaire avec un dispositif d’accompagnement (Pluchart, 2014). Du point de vue pratique, le sens donné au projet d’affaires dans un contexte d’accompagnement n’est pas toujours clair. Il apparaît que son emploi entre confusion avec le plan d’affaires ou le modèle affaires (Verstraete, Krémer, et Jouison-Laffitte, 2012). Tandis que du point de vue sémantique, l’évidence est claire, ils sont différents.

2.4.1.5.1. *Définition*

Un projet est défini comme ayant les caractéristiques suivantes : activités complexes et nombreuses; un ensemble unique d’événements; limité à une date de début et de fin; ressources et budget limités; de nombreuses personnes impliquées, habituellement dans plusieurs secteurs fonctionnels de l’organisation; activités séquentielles; produit ou service final axés sur les buts (Weiss et Wysocki, 1992). Tandis que le plan d’affaires (*business plan*) apparaît comme une version rédigée du projet.

Cependant, dans une perspective de création de valeur, la conviction repose avant tout sur le modèle d'affaires (*business model*) expliquant comment la valeur est générée, rémunérée et partagée (Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008). Autrement dit, le modèle d'affaires est une convention d'affaires et le plan d'affaires un document rédigé pour la communiquer.

Une étude empirique menée par des chercheurs français a démontré que le *business plan* apparaît comme une des sources d'informations les plus importantes dans le processus de sélection, et d'évaluation des projets d'investissement; tant en France qu'au Royaume-Uni (Desbrières et Broye, 2000). Effectivement, le plan d'affaires (ou *business plan*) est la forme écrite de l'exercice de conviction, communiquant la vision stratégique du porteur de projet (ou des porteurs de projet); et montrant que le modèle envisagé peut générer suffisamment de valeur partageable pour être soutenu par la partie à laquelle le document est adressé; et dont des ressources sont attendues. Il inscrit le projet dans le temps par l'explicitation des ressources nécessaires et employées pour atteindre les objectifs et, ainsi, réaliser la vision (Verstraete et Saporta, 2006)¹⁹. D'après les recherches antérieures, le financement par capitaux-risque est plus probable lorsque les entrepreneurs ont de meilleurs plans d'affaires; et une meilleure technologie qui leur a procuré un avantage concurrentiel solide et exclusif (Shane et Cable, 2002).

Dans le cadre de cette étude, nous utilisons le terme projet, l'objet de la mobilisation des parties, qui fera l'objet de l'évaluation financière dans l'octroi des prêts et des subventions.

2.4.1.5.2. *La qualité du projet*

¹⁹ p. 380 cité dans (Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008).

À l'instar de la qualité du conseil, la qualité d'un projet est déterminée par les attentes des parties prenantes comparées à leur perception à l'égard du projet (Muia, 2017); c'est-à-dire à l'aptitude du projet à satisfaire et à excéder les attentes des parties prenantes (dispositif, entrepreneurs, investisseurs, etc.) (Bourne, 2010; Cayrol, 2018).

La littérature illumine sur le caractère sélectif des dispositifs d'accompagnement (Gompers, Gornall, Kaplan, et Strebulaev, 2016; Lumpkin et Ireland, 1988; Theodoraki, 2017; Vedel et Gabarret, 2013) d'une part, pour garantir le succès de leur service; et d'autre part, par souci de conformité à leurs orientations stratégiques. Pour cela, bon nombre de projets ne franchissent pas la phase de la sélection parce qu'ils ne répondent pas aux critères de sélection préétablis par le dispositif. En conséquence, ils ne peuvent pas atteindre la phase de financement.

Avant tout, un projet de qualité doit être flexible et transformable pour répondre aux trois conditions d'un *business model* (GRP) : Génératrice de valeur, Rémunératrice et Partageable (Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008; Verstraete et al., 2012). Ces conditions sont à la base d'une convention, pouvant influencer les comportements des parties prenantes et mener à une entente de financement. Dans un contexte d'effectuation où le futur est incertain, un projet de qualité met en avant la créativité et l'imagination qui servent à concevoir une cohérence entre les moyens à disposition, les effets souhaités et les actions à entreprendre (Sarasvathy, 2001). Dans une perspective de croissance, la qualité d'un projet est associée à son fort potentiel de croissance compte tenu de son caractère innovant (produit, technologie, modèle d'affaires, secteur, industrie, etc.) (Hackett et Dilts, 2004; Lenfle et Midler, 2003; Vedel et Gabarret, 2013). Une entreprise ou un projet qui a des niveaux plus élevés (a) d'innovation de produit; (b) d'innovation de marché; (c) d'innovation de processus; (d) d'innovation de comportement; et (e) d'innovation stratégique obtiendront un meilleur rendement global (Alpay, Bodur, Yilmaz, et Büyükbalci, 2012; St-Pierre, 2004). Ce type de projet est plus apte à passer de l'innovation au profit soit par le biais: (1) d'intégration, c.-à-d. la PME gère elle-même

toutes les étapes nécessaires pour générer des profits à partir d'une idée; ou (2) de l'orchestration, c.-à-d., elle se focalise sur certaines étapes et s'appuie sur des partenaires pour prendre en charge le reste; ou (3) de la mise en licence de l'innovation auprès d'une autre entreprise qui la conduit jusqu'au marché (Allouche et Schmidt, 2007). Ce type de projet est également plus apte à créer de l'emploi (Aghion et al., 2015; Koléda, 2004; Vedel et Gabarret, 2013).

Enfin, il s'avère que la sélection d'une entreprise ou d'un projet avec une innovation importante influence directement l'accompagnement (conseils et interaction) et l'apprentissage. D'après Vedel et Gabarret (2013), ce sont ces entreprises qui obtiennent plus de conseils, interagissent plus avec leurs chargés d'affaires et apprennent plus durant le processus d'accompagnement.

Le tableau 5 suivant met en exergue les divers éléments associés à la qualité d'un projet :

Tableau 5
La qualité d'un projet

Aspect	Description
Flexibilité	Transformable en modèle d'affaires : <ul style="list-style-type: none"> • Génération de valeur • Rémunération de valeur • Partage de valeur
Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens • Effets • Actions
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Produit • Marché • Processus • Comportement managérial

Création de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie • Profitabilité • Rendement global • Création d'emploi
--------------------	---

Malgré cela, chaque programme d'accompagnement ou de financement dispose de leurs propres critères de sélections (Stephen Roper, 1999; S. Roper et Mark, 2013). Dans ce contexte, le rôle du chargé d'affaires serait d'assister les clients présélectionnés dans l'actualisation de leur modèle d'affaires (Pluchart, 2014), pour que ces derniers puissent se qualifier pour du financement (Constantin, 2014; Gompers et al., 2016).

2.4.1.6. *Le réseautage*

La théorie du réseau définit la valeur primaire, en matière du dispositif d'accompagnement, comme l'ensemble de processus et de normes institutionnalisés qui structurent et canalisent soigneusement les connaissances, dans l'ensemble du réseau des structures d'accompagnement. Le but est de créer les conditions qui facilitent le développement de ces structures et la commercialisation de leurs innovations (Hackett et Dilts, 2004). Dans cette perspective, Chabaud, Ehlinger et Perret (2003), inspirés par Burt (1995), stipulent qu'un dispositif se trouve à l'intersection du « trou structurel ». Pour cela, il joue un rôle proactif dans la constitution et de la gestion de réseaux pour les entreprises qu'il accompagne. Le réseau est en effet un pilier important pour attirer et soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat (Gerlach et Brem, 2015). Il vise à établir des liens efficaces entre le talent, la technologie, le capital et le savoir-faire afin de tirer parti du talent entrepreneurial, d'accélérer la commercialisation de la technologie et d'encourager le développement de nouvelles entreprises (Smilor, 1987). Dans ce contexte, pour les entrepreneurs en technologie qui n'ont pas accès à un écosystème commercial, ces derniers peuvent recourir à un dispositif d'accompagnement pour leur offrir un

mécanisme de soutien, permettant l'accès aux partenaires et aux ressources du milieu (Isabelle, 2013).

Par ailleurs, la littérature existante insiste sur l'importance de la qualité du réseautage dans la création de richesse, autant du point de vue de la PME que du point de vue du dispositif d'accompagnement (Cayrol, 2018; Chabaud et al., 2003; Gompers et al., 2016; Julien, 2007). En effet, la qualité du réseau semble être influencée par le type de liens existants entre les membres - faible (les relations professionnelles) ou fort (la famille, les proches) (Chabaud et al., 2003; Julien, 2007); ou encore par le type de proximité, physique ou cognitive, géographique, technologique, organisationnelle, culturelle ou institutionnelle et sociale (Cayrol, 2018; Tremblay et al., 2003). En effet, les réseaux sociaux de qualité contribuent à la reconnaissance des opportunités de marché (Chabaud et Ngijol, 2005); voire à des opportunités de projets, plus particulièrement les réseaux professionnels et stratégiques (Chabaud et al., 2003; Gompers et al., 2016; Lippitt et Lippitt, 1978). Par ailleurs, l'importance de la centralité du réseau à l'autorité, ainsi que la nécessité de connecter celle-ci aux objectifs de l'entrepreneur et à ses projets ont été mentionnées par Chabaud et Sammut (2016).

2.4.2. Structuration d'une démarche d'accompagnement

La nature des tâches et les pratiques d'accompagnement du dispositif d'accompagnement (des chargés d'affaires) peuvent être structurées en système d'activité. Certhoux et Perrin (2000) dans leur contribution sur l'étude du processus d'accompagnement d'un *Business Angel* (ou BA) en phase de préinvestissement, ont adopté « le système d'activité » comme unité d'analyse pour décrire les pratiques d'accompagnement formelles et informelles des chargées d'affaires vis-à-vis de

l'entrepreneur. Ils se sont inspirés du modèle de triangle de Engestrom (2000) qui est axé sur l'analyse du sujet-objet, ayant l'artefact comme médiateur.

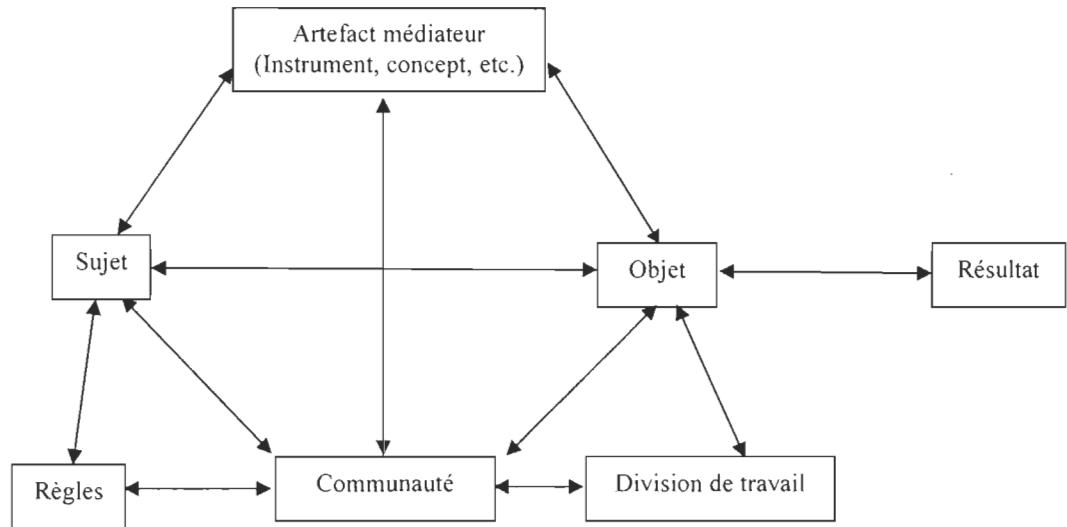
D'après eux, cela permet d'intégrer les différents objets produits par l'individu (un document, un discours, une pratique, etc.) pouvant modifier la relation entre le stimulus et la réponse. Cet artefact médiateur suppose englober les valeurs culturelles et les pratiques sociales de l'individu dans le contexte auquel il est encastré. Ce modèle de triangle est basé sur les prémisses suivantes :

« [...] tout système d'activité comporte des éléments formels et informels dans l'exercice du métier (ex. : de docteur). La relation sociale entre le sujet (l'acteur) et l'objet (son action) est modifiée par l'utilisation d'artefacts médiateurs (des outils) ; elle se fait sous la contrainte de règles (que doit-il faire dans ce cas ?); au sein d'une communauté (que font ses collègues dans ce cas ?) et en respectant une division du travail (qui fait quoi dans ce cas ?). Ce modèle offre donc un cadre d'analyse du travail d'un individu (le sous-ensemble) tout en englobant ses relations de travail avec les autres services de l'organisation (l'ensemble) (Certhoux et Perrin, 2000) ».

Comme ces auteurs l'ont expliqué, le système d'activité comprend le sujet, l'objet et la communauté ; tandis que le système de ressources inclut les règles, l'artefact médiateur et la division du travail.

La figure 6 suivante illustre ce modèle :

Figure 6
Modèle de système d'activité



Source : Engestrom (2000), adaptée par Certhoux et Perrin (2000)

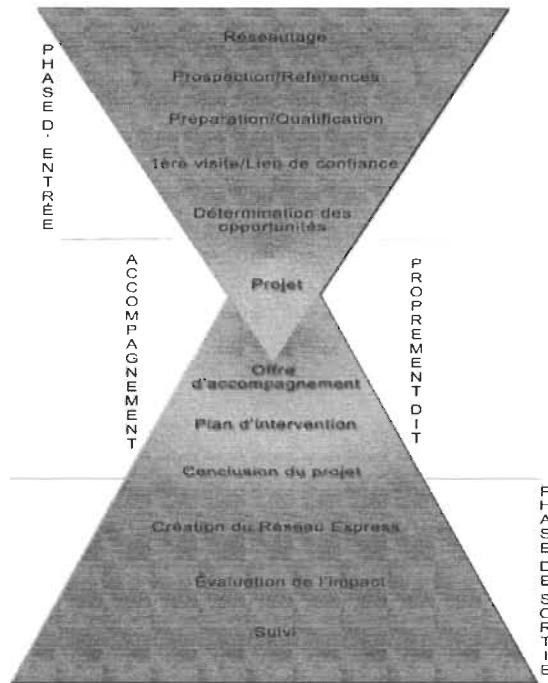
La finalité de notre étude est de parvenir à une comparaison entre les pratiques d'accompagnement prodiguées par les chargés d'affaires, puis de dégager les meilleures pratiques à envisager menant au financement du projet accompagné.

Dans une perspective d'accompagnement de type conseil, la démarche apparaît comme processuelle. Cependant l'absence de consensus général quant à la définition du processus de la consultance et de ses étapes, fait en sorte que certains auteurs suggèrent la phase pré-entrée comme étape préalable au processus-conseil (Adamson, 2000; Sadler, 1998). Ainsi, cette phase comporte les étapes suivantes : convenir du dossier et de sa portée, planifier le projet, préparer la proposition et présenter la proposition (Sadler, 1998)²⁰. Par contre, Stern et Schoettl (2012) suggèrent les six étapes suivantes de processus-conseil sans égard à l'étape pré-entrée : la proposition; le recueil des informations; l'analyse du problème et le diagnostic; la recherche de solutions; la présentation des recommandations; et l'accompagnement du changement. Toutefois, dans le contexte d'un dispositif d'accompagnement comme celui de ID Gatineau, les rôles des

²⁰ P. 90. Traduction libre.

conseillers sont plus élargis et couvrent les 12 étapes de consultance intégrées dans la figure 7 suivante :

Figure 7
processus d'accompagnement



Source : ID Gatineau

2.4.2.1. *Le pré-accompagnement*

La phase de pré-accompagnement, ou phase d'entrée, a été instaurée pour répondre au besoin pour ID Gatineau d'attirer plus de clientèle, de lever les mythes et les perceptions négatives qu'entretiennent les entrepreneurs vis-à-vis des soutiens publics aux PME (Audet et al., 2007), ainsi que de remédier à l'asymétrie informationnelle ex-ante

(Bennett et Smith, 2004), en ce qui concerne pour ces PME de recourir ou non aux soutiens publics.

Les chargés d'affaires doivent s'attendre à deux résultats suite à cette phase pré-entrée : (1) une perception positive à leur égard comme source valable d'expertise externe de la part des chefs des PME; (2) l'obtention d'un contrat d'accompagnement (Adamson, 2000), car leur rôle de prestataires externes d'expertise serait validé avec efficacité.

2.4.2.1.1. Le réseautage

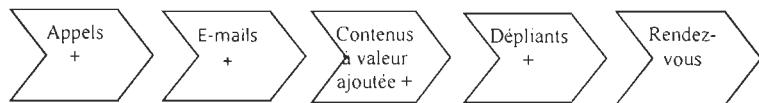
Lors de cette première étape du processus, les chargés d'affaires exploitent leur réseau de contacts local, régional, national, ou international pour dénicher des projets novateurs ou obtenir des références sur des clients potentiels (Chabaud et al., 2003). Ces réseaux sont susceptibles de connaître les compétences et les ressources offertes par le dispositif, et s'engageraient à mettre en contact le client et leur d'affaires (Lippitt et Lippitt, 1978). Gompers et al. (2016) supportent l'importance de générer des opportunités activement à travers les réseaux de contacts professionnels et d'investisseurs car peu d'entrepreneurs viennent par eux-mêmes à la porte du dispositif sans être référencés au préalable.

2.4.2.1.2. La prospection (références)

La deuxième étape de la phase d'entrée consiste en une prospection clientèle. Lors de cette étape, les chargées d'affaires entrent en contact avec des clients potentiels, nouvellement référencés par leurs réseaux de contacts; ou avec des clients existants, pour gagner un nouveau projet, ou encore avec des clients perdus qu'ils veulent reconquérir (Moulinier, 2009).

Traditionnellement, les appels téléphoniques suivis des lettres d'introduction ou des invitations à un déjeuner, étaient une première approche préconisée pour établir un premier contact (Lippitt et Lippitt, 1978). Actuellement, avec l'émergence de la nouvelle technologie, la clé pour générer des prospects mieux qualifiés résiderait dans le processus d'entretien des prospects en accord avec la figure 8 suivante :

Figure 8
Processus d'entretien des prospects



Source : SAGE (2013)

D'après SAGE (2013), chaque interaction successive permet de mieux connaître le client et d'adapter le message, voire l'offre.

Par ailleurs, cette prospection peut également être amorcée dans des lieux auxquels se rendent la plupart des professionnels : congrès, foires et salons professionnels, mais aussi associations, réunions organisées par les chambres de commerce et les chambres des métiers (Moulinier, 2009).

2.4.2.1.3. *La préparation/qualification des clients*

Une fois que le premier contact est amorcé, le chargé d'affaires mène une recherche ciblée sur l'entreprise, sur ses activités, sur les tendances de l'industrie; en exploitant les sources de données primaires et secondaires (ex. l'internet, les journaux,

etc.) en parallèle, en attendant l'octroi du rendez-vous (Moulinier, 2009). Avant la première visite, celui-ci devrait savoir comment fonctionne l'entreprise cliente (Adamson, 2000). L'importance cruciale de la connaissance de la clientèle; de même que l'importance d'éviter un déficit d'informations durant la négociation ainsi que la préparation aux questions et aux objections des clients font partie de la règle d'or d'une négociation efficace (SAGE, 2013).

Également, lors de cette étape, le chargé d'affaires pré-qualifie l'entreprise en appliquant les critères d'accompagnement de base qui sont axés sur les ressources existantes et les capacités potentielles de l'entreprise (Agarwal et al., 2012; Sabbaghi et Vaidyanathan, 2004; Valentin, 2001). Par exemple, l'innovation, la fabrication, la technologie, les marchés extérieurs, l'expertise, produits et services uniques ou distinctifs, l'exploitation une offre déficiente. Les entreprises qui ne satisfont pas les critères de base peuvent être référencées à d'autres ressources (ex. : www.MonGPS.ca). En matière de sélection, certains dispositifs (Capital risque) mettent l'emphase sur l'équipe managériale (Gompers et al., 2016). Par contre, d'autres s'appuient sur les caractéristiques d'affaires (les incubateurs) (Hackett et Dilts, 2004) (voir annexe A).

2.4.2.1.4. La première visite et établissement du lien de confiance

Une fois le rendez-vous organisé, le chargé d'affaires rencontre l'entrepreneur pour une première visite. Il s'agit du moment où les deux se réunissent dans un « face à face » (Adamson, 2000). Lors de cette phase, le chargé d'affaires aide l'entrepreneur à expliquer sa compréhension du problème. Il peut aussi chercher à obtenir de l'information sur les activités (ex. ses produits et services, marchés, stratégies et valeurs ajoutées) au sein du système, qui pourrait aider à isoler et à cerner le problème (Lippitt et Lippitt, 1978).

Cette phase comprend également des processus importants d'exploration comme le fait d'aider le client à déterminer et à clarifier le besoin de changement, d'explorer l'état de préparation au changement ou d'explorer les possibilités de collaboration (Lippitt et Lippitt, 1978). Elle comprend notamment le processus de *réolution-consultative-de-problèmes*, qui souligne l'importance d'un conseiller qualifié pour réussir cette étape (Bergan et Tombari, 1976). Les variables comprenant l'efficacité dans la prestation des services, la compétence dans l'application des principes psychologiques pour obtenir des solutions aux problèmes et les compétences en entrevue de la clientèle. L'identification des problèmes peuvent prédire la mise en œuvre du plan. À leurs tours, ces variables et la mise en œuvre du plan peuvent prédire la résolution du problème (Bergan et Tombari, 1976) voir l'atteinte des objectifs et le succès de l'accompagnement.

À la fin de cette phase, le chargé d'affaires devrait aboutir à une première évaluation de l'entrepreneur et de son entreprise; c'est-à-dire sur l'alignement stratégique (Theodoraki, 2017) de ce dernier et de ses activités avec son mandat d'accompagnateur et les missions du dispositif. En conséquence, cette étape aiderait à répondre clairement à la question de savoir si le chargé d'affaires serait une ressource appropriée (Lippitt et Lippitt, 1978). Ce faisant, les auteurs illuminent sur l'importance pour celui-ci de faire preuve d'ouverture en confrontant l'irréalité des attentes du client; en faisant une référence à une autre ressource plus appropriée (par exemple : www.MonGPS.ca) ou en offrant des idées alternatives sur les résultats souhaités et les types de modèles d'aide.

2.4.2.1.5. *Détermination des opportunités de développement*

Une fois l'évaluation préliminaire effectuée, le chargé d'affaires exprime sa décision d'accepter et de maintenir la mission sur la base de sa connaissance du dossier, et en conformité avec les exigences de sa profession (Constantin, 2014). Un diagnostic

plus approfondi sera ensuite mené, pour déterminer les opportunités de développement, et en même temps, pour prendre connaissance du projet de la PME.

D'après Sadler (1998), cette phase se réfère à la collecte d'informations (proprement dite) et le diagnostic qui en résulte; c'est-à-dire à l'acquisition d'une compréhension globale et en profondeur de l'ensemble des caractéristiques du projet d'investissement (Constantin, 2014). D'où la nécessité pour le chargé d'affaires de faire appel à un "modèle de performance"; ou encore à un outil de diagnostic permettant de cerner le type de données à collecter (Allouche et Schmidt, 2007; Sadler, 1998; Stern et Schoettl, 2012; Stern et Tutoy, 2001). Par exemple, dans leur contribution, Stern et Tutoy (2001) ont suggéré le schéma « 7S » comme modèle de référence pour un diagnostic participatif²¹; ce modèle systémique "7S" de McKinsey permet la construction d'une vision globale et systémique de l'entreprise. Par ailleurs, d'autres outils de diagnostic stratégique s'offrent également à lui. Le *Boston Consulting Group* (B.C.G.) qui met l'accent sur la consultance stratégique comme production de connaissances sous contrainte concurrentielle est très populaire comme outil (Allouche et Schmidt, 2007). Quant à Stern et Schoettl (2012), ils en ont fait toute une liste d'outils en accord avec les démarches analytiques, systémiques et les méthodes de structuration.

Pour parvenir à cette fin, des entrevues s'avèrent donc nécessaires (Kubr, 2002; Sadler, 1998; Stern et Schoettl, 2012; Stern et Tutoy, 2001). Dans une perspective de financement, elles doivent être structurées et formalisées en sept points essentiels suivants: (1) la compréhension de l'intérêt stratégique du projet; (2) le marché; (3) les partenaires;

²¹ Conduire un diagnostic autour de ce modèle implique 5 étapes : Bâtir un questionnement autour des sept variables "7S": la stratégie (■ strategy); la structure (■ structure); les systèmes (■ systems), procédures formelles ou informelles; le style de management (■ style); les savoir-faire (■ skills); les ressources humaines (■ staff); les valeurs partagées (■ shared values) (1); Conduire des entretiens pour cerner les traits caractéristiques de chaque variable (2); Apprécier les points forts/faibles sur chacune des variables (3); Vérifier la cohérence et s'assurer des renforcements mutuels entre variables (4); Proposer des voies de progrès pour améliorer la performance de chacune des variables ou renforcer la cohérence de l'ensemble (5) (Stern et Schoettl, 2012; Stern et Tutoy, 2001).

(4) les humains; (5) la stratégie de développement; (6) les aspects juridiques du projet d'investissement; (7) et la synthèse de la prise de connaissance pour permettre au consultant de poser son diagnostic et émettre un avis sur la viabilité du projet et de l'investissement (Constantin, 2014) (voir annexe B).

2.4.2.2. Accompagnement proprement dit

Cette phase est enclenchée après que le diagnostic soit posé; c'est-à-dire, les besoins du client au niveau stratégique, tactique et opérationnel sont compris; et que le chargé d'affaires a accepté de poursuivre son mandat, de prendre en charge son dossier (Adamson, 2000; Constantin, 2014).

Cette phase qualifiée d'Avant-projet doit se conclure par la mise au point de documents formalisant le projet et indiquant les conditions organisationnelles de son déroulement et de son financement (Doritchamou, 2011). Dans ce contexte d'accompagnement, elle inclut l'ensemble des étapes préparatoires nécessaires au financement de celui-ci; c.-à-d., la définition de ce que sera le projet, afin d'aboutir à la mise au point des documents contractuels (Constantin, 2014).

2.4.2.2.1. L'élaboration du projet

L'élaboration du projet s'insère dans une perspective de proposition de valeur. Pour cela, le client, avec l'aide du chargé d'affaires, va définir les trois composantes GRP du projet, constituantes son modèle d'affaires. (G) la génération de la valeur (l'entrepreneur, la proposition de valeur faite au marché, et la fabrication de la valeur); (R) la rémunération de la valeur (les sources de revenus, le volume des revenus, et les profits); et (P) le partage de la réussite avec un réseau de valeur (le réseau des parties

prenantes, la conviction et les conventions, et l'architecture de la valeur) (Verstraete et al., 2012). Cette approche semble être en adéquation avec les attentes d'un dispositif d'accompagnement dans un contexte de convention et d'équité, permettant de convaincre les possesseurs de ressources (fonds) de les injecter dans le projet. En effet, il s'agit, à cette étape-ci, de démontrer ce que l'entrepreneur a à proposer comme valeur ce cela, afin d'illuminer sur son idée d'affaires (origine du service ou du produit, DPI); sa légitimité à titre de porteur de projet, l'opportunité d'affaires afférentes (attractivité du marché, clientèle potentielle); sa capacité à mobiliser les ressources nécessaires et à les configurer (tangibles, intangibles, capacités) pour mener le projet à terme. Au regard de cette perspective, la proposition de valeur est perçue comme une pièce maîtresse, puisqu'elle assure le lien direct entre ces trois composantes G, R et P (Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008; Verstraete et al., 2012).

Dans une perspective d'effectuation, le chargé d'affaires pourrait débuter : (1) par identifier les différents moyens en possession du client. Le tableau 6 ci-dessous illustre ce processus :

Tableau 6
Diagnostic des moyens par effectuation

Description	Qui est l'entrepreneur?	Qu'est-ce qu'il sait?	Qui il connaît?
Individuel	E _I : traits, expériences	S _I : Savoir-faire	C _I : Réseaux sociaux
Firme	E _F : ressources physiques	S _F : Ressources humaines	C _R : Ressources organisationnelles
Économie	E _E : démographie	S _E : Régime technologique	C _E : Institutions sociopolitiques

Source : Sarasvathy (2001)

Cette matrice suggère trois dimensions d'analyse « Qui est l'entrepreneur ? », « Qu'est-ce qu'il sait ? » et « Qui il connaît ? ». Pour chacune de ses dimensions, il faut déterminer les ressources associées à chacun des niveaux suivants : Individuel, Firme et Économie. À partir de ce point, le chargé d'affaires pourrait clarifier (2) la proposition de valeur, c.-à-d. l'effet créateur de valeur, ensuite (3) élaborer le modèle d'affaires de l'entreprise.

À la fin de cette étape, l'entrepreneur, assisté par le chargé d'affaires parviendrait à élaborer une fiche projet (voir annexe C), qui serait, par la suite, présentée au Comité d'Investissement Commun (CIC).

2.4.2.2.2. *L'offre d'accompagnement*

Une fois la décision du financement est rendue par le CIC, et si elle est favorable pour l'entrepreneur, le chargé d'affaires remet une offre d'accompagnement à celui-ci. L'offre d'accompagnement constitue un protocole d'entente rédigée au nom de la ville (IDGatineau, 2016). Dans un même ordre qu'un contrat de financement d'un projet PPP (Partenariat Public Privé), le protocole est remis lors d'une réunion, et précise l'ensemble des conditions liées au financement projeté (Constantin, 2014).

Effectivement, les auteurs s'accordent sur l'importance d'un contrat moral (Couteret et Audet, 2006; St-Jean et Audet, 2009) ou légal (Bennett et Smith, 2004) permettant de poser des bases solides au niveau de la gestion des relations en établissant des règles entre les parties. Ensuite, mettre l'accent à la fois sur le processus de prestation du service et sur ses extrants, c'est-à-dire : Quels sont les résultats souhaités ? Qui devrait faire quoi ? Et cela en incluant la perspective temporelle et la responsabilisation (Lippitt et Lippitt, 1978).

Par ailleurs, l'importance de tenir compte des risques internes, externes et d'exécution dans un contrat financier, a été démontrée par Kaplan et Strömberg (2004). Comme l'ont expliqué les auteurs, les Capital-risqueurs (CRs) font face à quatre problèmes génériques dans le processus d'investissement, lié à l'agence. Premièrement, ils craignent que l'entrepreneur ne travaille pas fort pour maximiser la valeur après l'investissement. Deuxièmement, ils peuvent également craindre que l'entrepreneur en sache plus sur sa qualité/capacité qu'eux. Troisièmement, ils comprennent également qu'après l'investissement, il y aura des circonstances où ils seront en désaccord avec l'entrepreneur et ils voudront avoir le droit de prendre des décisions. Quatrièmement et finalement, ils craignent que l'entrepreneur puisse les retarder en menaçant de quitter le projet alors que le capital humain de l'entrepreneur est particulièrement précieux pour l'entreprise. De même, ils ont constaté que les caractéristiques des contrats d'investissement sont liées à l'étendue des problèmes de l'organisme. Plus ces problèmes augmentent, plus la rémunération des fondateurs sera plus sensible à la performance; en conséquence, les CRs auront un contrôle plus fort; et les droits de liquidation et d'acquisition seront plus prononcés. Dans une contribution plus récente, ces auteurs ont constaté que, le financement par Capital risque (CR) permet une attribution séparée de ces droits (les droits de trésorerie, des droits du conseil d'administration, des droits de vote, des droits de liquidation et des autres droits de contrôle); dépendamment des mesures observables de la performance financière et non financière de l'entreprise. À mesure que le rendement s'améliore, l'entrepreneur obtient plus de droits de contrôle. Si l'entreprise

fonctionne très bien, les CRs conservent leurs droits de trésorerie, mais renoncent à la plupart de leurs droits de contrôle et de liquidation (Kaplan et Strömberg, 2003). En général, les CRs obtiennent le plein contrôle sur ces droits.

2.4.2.2.3. *Le plan d'intervention*

Le "plan d'intervention" précède généralement la phase d'action, c'est-à-dire la phase d'investissement durant laquelle, le consultant et le client procèdent à la création des résultats en vue d'apporter un changement durable aux résultats opérationnels; au rendement et à la culture d'une organisation; d'une unité opérationnelle ou d'un grand ministère (Alsagour, 2016; Scott et Barnes, 2011). Cette étape est prévue de mettre en évidence la résolution de principes; c.-à-d., le principe général de la solution retenue, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre (Stern et Schoettl, 2012). Ainsi, on peut distinguer trois types d'actions selon leur formulation: (1) **les actions formulées en termes d'objectifs**: elles sont une déclinaison des orientations stratégiques (par exemple : renforcer les échanges entre services, renforcer la responsabilité des agents du service K, favoriser la créativité de chacun, etc.); (2) **les actions formulées en termes d'outils**: elles sont une définition des actions à mettre en œuvre sans pour autant que soit déterminé dans le détail l'ensemble des mesures opérationnelles (exemple: production d'un journal d'information de département, modification de telle ou telle procédure, simplification d'une méthode de travail...); (3) **les actions formulées en termes opérationnels**: elles sont très précises et comprennent le détail des procédures de mise en œuvre. Dorénavant, un guide d'action facilite la formulation de ces actions (Stern et Tutoy, 2001).

Dans un contexte de dynamisation sociale, le plan d'intervention viserait plus à créer les conditions de la dynamisation, psychologiques et organisationnelles, dans lesquelles vont s'inscrire ces solutions (les décisions d'orientation) (Stern et Tutoy, 2001). Ainsi d'après Stern et Schoettl (2012), une bonne solution n'est pas forcément la meilleure

ni la plus intelligente, elle doit répondre à quatre critères : (1) **l'urgence**: cette solution doit-elle être une priorité d'action, et quel moment choisir, pour sa mise en œuvre? (2) **l'impact** : la solution proposée a-t-elle un véritable impact pour résoudre la problématique ou le dysfonctionnement diagnostiqué ? (3) **la mise en place** : la mise en place de la solution demande-t-elle beaucoup d'aménagement ou est-elle plutôt facile? (4) **l'acceptation par les personnels** : la solution proposée sera-t-elle acceptée par les personnels? Quels seront les éventuels impacts sur leur façon de travailler, quelles seront les résistances au changement ?

Le tableau 7 suivant est un exemple d'un plan d'intervention dans un contexte de Capital-Risque (CRs) adapté de Kaplan et de Strömberg :

Tableau 7

Exemple d'un plan d'intervention

Solutions	Urgence	Impact	Mise en place	Acceptation
Action/objectif				
Gestion <ul style="list-style-type: none"> CRs est actif dans le recrutement ou le changement d'équipe de gestion avant d'investir. CRs s'attend à être actif dans le recrutement ou le changement d'équipe de gestion après avoir investi. 				
Action/ outil				
Strategie/Business Model <ul style="list-style-type: none"> Le CRs participe explicitement à l'élaboration de la stratégie ou du modèle opérationnel avant d'investir. Le CR s'attend explicitement à participer activement à l'élaboration d'une stratégie ou d'un modèle d'affaires après avoir investi. 				
Action/opérationnel				

<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir la rémunération des employés. • Conclure des ententes de financement avec les fournisseurs. • Installer des systèmes d'information et de comptabilité interne. • Aider les entreprises à se retirer des activités non essentielles Mettre en œuvre un programme de couverture des risques de change. • Embaucher une firme d'études de marché pour aider les nouveaux magasins. • Aider à l'élaboration du plan de marketing. • Élaborer un plan d'activités, un budget et des prévisions financières. • Surveiller les efforts de R-D et de gestion des produits Peaufiner le modèle de prix et travailler à la stratégie des comptes principaux. • Aider l'équipe des services techniques. • Tirer parti des relations stratégiques de CR. 				
---	--	--	--	--

Source: adapté de Kaplan et Strömberg (2004), de Stern et Tutoy (2001), et de Stern et Schoettl (2012)

2.4.2.2.4. *La conclusion du projet*

Lors de cette étape, le chargé d'affaires finalise la rédaction et procède à la remise du livrable qui est le "projet", dont le contenu comprend généralement les photos du site; l'historique du projet et présentation des partenaires; la description du projet; le marché cible et stratégie commerciale; l'investissement prévu et le calendrier de réalisation; la structure de financement envisagée (Constantin, 2014). Les auteurs s'accordent également sur l'importance à accorder à la forme du livrable; c.-à-d., à la présentation visuelle du rapport et de ses recommandations, de même à la présentation orale du projet (Constantin, 2014; Sadler, 1998; Stern et Schoettl, 2012).

En effet, la définition du projet et du plan d'action, élaborée dans le cadre de ce processus d'accompagnement, devrait faire l'objet d'un rapport de recommandation; qui devrait préciser pour chaque axe d'intervention: (1) les actions à réaliser; (2) les responsables de chaque action; (3) la date de mise en œuvre; (4) la nécessité ou non d'un budget; (5) la décision; et (6) les éventuelles observations (Stern et Tutoy, 2001).

En général, le rapport devrait faire l'objet d'une présentation orale devant l'équipe de la direction, de même, d'un contrôle de qualité par un analyste. Le but est de gagner le soutien visible de la direction et du comité CIC, leur approbation et autorisation pour le déboursement du fond pour un projet avec financement, de même leur implication dans le projet. Cela constitue en effet le facteur de succès le plus important lors de l'implantation du changement organisationnel (Mongrain, 2012) suite à un projet d'expansion ou de consolidation.

Enfin, les deux parties, le chargé d'affaires et l'entrepreneur s'attendent à la signature d'une convention de prêt, mentionnant les conditions de versement de l'aide financière et les obligations des parties à la fin de cette étape (Constantin, 2014; IDGatineau, 2016).

2.4.2.3. Post-accompagnement

Cette phase est enclenchée après la conclusion du projet. Les projets retenus feront l'objet d'un suivi et d'une évaluation, et ceux non retenus seront référés à d'autres ressources (réseau express, MonGPS.ca), et peuvent faire l'objet d'une nouvelle prospection plus tard.

2.4.2.3.1. La création du Réseau express et référencement

Un réseau express est créé pour permettre aux entrepreneurs de s'entraider dans la réalisation de leur projet d'affaires. En effet, plusieurs auteurs (Chabaud et al., 2005; Fabbri et Charue-Duboc, 2013; Joyal, 2014; Pierre et Burret, 2014) s'accordent sur l'importance d'une mise en place d'un réseau de pair; permettant l'entraide, et l'apprentissage collectif, entre entrepreneurs membres. Certains membres du réseau peuvent jouer le rôle du comité consultatif en tant que sources d'informations avancées, notamment à signaux faibles, pour cibler et adapter les informations aux besoins des PME membres; de même, pour fournir des idées pré-concurrentielles, ainsi des innovations et des opportunités, afin de mieux les distinguer de leurs concurrents, donc d'enrichir leur modèle d'affaires (Julien, 2014b).

En effet, ce réseautage express doit s'appuyer sur des contacts capables d'éveiller au changement et d'apporter des idées nouvelles et ainsi, de multiplier les situations opportunes, la création d'opportunités et l'innovation, qui est aussi primordiale (Filion, 2014). Dans cette perspective, Joyal (2014) suggère d'instaurer des canaux de communication et de partage entre les entrepreneurs selon la formule des pairs aidants, mais avec les acteurs de la croissance pour favoriser la création d'un marché de services de soutien à la croissance. Deux points sont donc à considérer : (1) favoriser les partenariats avec les acteurs privés, soutenir la formation, l'offre de services-conseils et de soutiens spécialisés pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises en forte croissance; et (2) faire le monitorage des services et programmes les mieux adaptés pour favoriser la croissance des entreprises clientes en fonction d'un diagnostic de croissance.

En adéquation avec la contribution de Chabaud et al. (2005), le membre du Réseau express pourrait bénéficier des référencements vers de bonnes ressources qui pourraient être les acteurs externes à ce réseau ou les acteurs constituant le réseau express (par exemple les intervenants réguliers ou spécialisés dans la fourniture d'un type de

service (coaching, conseil juridique, financier)), ou encore les entrepreneurs membres du réseau express. D'après Chabaud et al. (2005), les entreprises unies par les difficultés communes auxquelles elles sont confrontées (clarifier leur offre, développer le produit, trouver des clients, des sources de financement...) sont sensibilisées aux besoins de leurs "voisins" et sont ainsi à même de leur faire profiter d'échanges d'informations.

En donnant accès au réseau express et au service de référencements, le dispositif, ID Gatineau, contribue à aider les nouvelles entreprises à surmonter leur pénurie inhérente de ressources, par exemple le manque de capital financier, d'équipes de gestion expérimentées et de capacités qui nuit au démarrage, au développement et à la croissance de ces entreprises (Bruneel, Ratinho, Clarysse, et Groen, 2011).

2.4.2.3.2. L'évaluation de l'impact et la satisfaction des clients

Les projets accompagnés, ayant fait l'objet d'une convention de financement ou pas, sont suivis et évalués par leur chargé d'affaires pour déterminer l'impact de l'accompagnement et la satisfaction clientèle. La question de l'impact de l'accompagnement serait associée à la fois à la production des contenus (les savoirs) et des modalités d'interaction (les relations) ; tout en prenant en compte la sont attendus sur les PME accompagnées : (1) le premier est économique; il peut prendre du temps à porter des fruits, et peut être plus facilement absorbé par les entreprises ayant de plus grandes capacités initiales. Tandis que (2) le deuxième impact est plus subjectif, et concerne les avantages sociaux et psychologiques proférés par le conseil (Mole, 2016). Ces deux avantages, économique et subjectif, sont également supportés par le modèle de succès du coaching entrepreneurial de Couteret et Audet (2006) dont les dimensions sont les suivantes :

- L'ampleur des changements chez l'entrepreneur coaché en termes de comportement, d'attitude ou de connaissances;

- Le degré d'atteinte des objectifs que les parties s'étaient fixés;
- Le degré de satisfaction des parties face à l'intervention.

Cependant, la faiblesse de ce modèle résiderait dans la perception des entrepreneurs coachés de la crédibilité de leur coach, ainsi que dans la propension au changement de ces entrepreneurs. Par ailleurs, l'évaluation des résultats globaux des conseils exige généralement une évaluation des formes d'interaction à la fois objectives et subjectives; professionnelles et personnelles (Bennett et Robson, 2005), c.-à-d. en fonction de la satisfaction clientèle et des critères d'impact objectifs (comme la contribution aux profits, la réduction des coûts, etc.) et subjectifs (la capacité de gérer, etc.).

2.4.2.3.3. Le suivi et relance vers d'autres projets

Le chargé d'affaires assure généralement le suivi en ce qui concerne la réalisation du projet et son impact sur la performance de l'entreprise, de même au niveau du respect des conditions de financement mentionnées dans la convention. Les dispositifs de financement exercent généralement une fonction de contrôle, en supervisant les activités de l'entreprise pour protéger leur propre investissement, en tandem avec le support à la croissance de leurs sociétés de portefeuille (Bruneel et al., 2011). La supervision couvre toutes les activités que le dispositif doit mener pour s'assurer, d'une part, de l'exécution efficace et efficiente des projets qu'il finance; et d'autre part, du respect par l'emprunteur de tous ses engagements consignés dans l'accord de prêt (ou les autres documents juridiques relatifs au prêt) (Constantin, 2014). Le suivi du projet incluant les visites sur le site du projet afin d'évaluer l'état d'avancement du projet fait partie de l'activité de supervision comme l'expliquait l'auteur.

En ce qui concerne la relance vers d'autres projets, l'intention pour un client à réutiliser le service serait en fonction de son degré de satisfaction vis-à-vis de son expérience clientèle, de la caractéristique de l'entreprise et de son environnement ; ainsi que de la caractéristique de l'offre. Apparemment, les PME dans le secteur de l'édition (publication), de la fabrication et dans d'autres activités commerciales sont les plus grands utilisateurs de conseils. Mais, à travers le temps, la concurrence croissante entre les PME devrait les conduire à un recours accru aux conseils d'affaires externes (Bennett et Robson, 2003; Bennett et Robson, 2005). Dans un même ordre d'idées, Bennett et Robson (2000) expliquent que bien que le niveau général de satisfaction et d'utilisation du service aux PME soit élevé chez les participants, la satisfaction varie fortement d'un service à l'autre; les subventions, le diagnostic évaluatif, les conseils financiers et comptables ayant de faibles notes. Des frais ont été réclamés par le dispositif pour améliorer le sentiment du client quant à la valeur des services reçus.

Par ailleurs, dans le cas d'un client existant, le recours à une matrice de pénétration, c'est-à-dire en croisant sur une matrice les services déjà offerts ou fonds déjà octroyés au client, et les départements à cibler chez l'entreprise cliente; fera apparaître la part de marché du chargé d'affaires. En conséquence, il pourra améliorer son offre en approchant son client avec une offre plus ciblée dans le but de l'amener à racheter le service (Moulinier, 2009).

2.4.3. Proposition de modèle de recherche

Avant de mettre en évidence le cadre conceptuel, voyons tout d'abord les axes d'interventions suggérés dans la littérature.

2.4.3.1. *Les axes d'intervention*

OCDE (2018), dans son rapport sur le renforcement des PME et de l'entrepreneuriat au service de la productivité et de la croissance inclusive, suggère les axes d'intervention suivants pour soutenir la croissance et la compétitivité des PME:

- *Stimuler l'innovation*: permettre aux PME de monter en gamme et d'innover peut avoir un impact économique et social considérable.
- *Orienter les PME vers le numérique*: le développement des numériques offre aux PME de nouvelles possibilités de participer à l'économie mondiale, d'innover et de croître.
- *Favoriser un meilleur accès aux marchés mondiaux et aux réseaux de partage des connaissances*: peut renforcer la contribution des PME.
- *Permettre une veille industrielle*: la nouvelle révolution industrielle, l'évolution de la nature du travail et les tendances démographiques s'accompagnent de nouvelles opportunités et de nouveaux défis pour les PME.
- *Offrir un environnement de qualité*: un environnement économique sain est essentiel à la croissance et à la compétitivité des PME.
- *Faciliter l'accès au financement*: l'existence de financements appropriés est importante pour permettre aux petites entreprises de se lancer, se développer et prospérer.
- *Développer les compétences entrepreneuriales*: de gestion et de la main d'œuvre est aussi un moteur de l'innovation et de la croissance des entreprises.
- *Effectuer le suivi et l'évaluation des politiques à l'égard des PME* sont nécessaires pour obtenir de solides résultats.
- *Adopter une approche holistique et transversale des PME* afin de libérer le potentiel de croissance des PME dans un contexte en évolution.

Toutefois, ce modèle, si ambitieux soit-il, pourrait ne pas convenir à tous les types de PME. Il est à rappeler que la trajectoire de croissance des PME n'est pas toujours linéaire, de même, le rythme de croissance diffère d'une PME à une autre. La réduction d'écart des salaires entre les PME et les grandes entreprises serait plus réaliste par une approche sectorielle, il semblerait que les entreprises dont les taux de croissance réelle étaient alignés, sur le plan statistique, avec les taux de croissance durable étaient de grandes entreprises, ou alors elles menaient des activités dans le secteur primaire ou dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (Seens, 2013).

Cloutier et al. (2014) suite à une analyse intercas, France et Québec, suggèrent des actions d'accompagnement qui prennent en considération les besoins des dirigeants associés à l'ensemble des domaines de l'écosystème entrepreneurial (Politiques, Finance, Culture, Soutien, Capital humain, Marchés):

- apporter le soutien public au développement du potentiel économique du territoire et de ses entreprises,
- faciliter la diversification des ressources financières ainsi que le développement de partenariats pour le financement de l'activité et la gestion des risques, favoriser l'insertion sociale de l'entrepreneur et l'aider à identifier les personnes-ressources sur le territoire,
- informer sur les soutiens publics et les partenaires potentiels, soutenir un développement concerté, faciliter l'appropriation d'indicateurs et outils de gestion, former et accompagner durant les différentes phases du cycle de vie de l'entreprise,
- améliorer la capacité du dirigeant à recruter et à gérer les compétences,
- soutenir l'entrepreneur dans la définition du couple produit-marché et dans le développement de la notoriété. L'accompagnement permettrait d'assurer la faisabilité de ces actions, en particulier de celles identifiées comme les plus importantes au développement entrepreneurial de ces entreprises.

Ces actions pourraient mener à la satisfaction de leurs dirigeants en développement entrepreneurial (Cloutier et al., 2014). Il a été démontré empiriquement par Cloutier et al. (2018), également à travers une analyse intercas, Québec - France, que la performance du dispositif d'accompagnement résulte d'un équilibre dans l'attention portée aux enjeux relatifs aux trois sous-processus d'OR (l'Orchestration des Ressources) de la PME:

- **Structuring:** promouvoir des actions visant à accroître l'insertion dans l'écosystème entrepreneurial, la légitimité et le capital social de l'entreprise,
- **Bundling:** assurer une médiation entre les différents partenaires de l'écosystème entrepreneurial,
- **Leveraging:** accompagner les entrepreneurs dans le développement d'une démarche marketing et dans la consolidation de leur relation client.

Cependant, la contribution de ces auteurs est axée sur les TPE, pour cela ne tient pas compte de la complexité des structures organisationnelles des PME (ex. : des PME manufacturières), qui semble évoluer avec la taille de l'entreprise.

Julien (2014b) recommande également les axes d'interventions suivantes pour multiplier les gazelles dans nos économies :

- *Sur le soutien à l'innovation*, à enrichir l'organisation en interne pour mieux la faire participer et pour mieux développer leur système informationnel afin de multiplier dans l'entreprise l'innovation et les opportunités tout en développant de meilleurs outils pour mieux choisir et organiser l'opérationnalisation de ces dernières.

- *Sur le réseautage entre l'entreprise et les sources d'information avancée*, notamment à signaux faibles pour non seulement cibler et adapter les informations aux besoins de l'entreprise, mais pour fournir des idées pré-concurrentielles et ainsi des innovations et des opportunités afin de mieux distinguer l'entreprise de ses concurrents.
- *Enfin, sur la formation avancée tant de la direction que de l'organisation*, de manière à soutenir la *cognition*, et ainsi d'améliorer les capacités d'absorption et de transformation de l'information riche en opportunités et en projets.

Filion (2014), quant à lui, suggère, en plus des appuis techniques que contiennent les contenus actuels de programmes de soutien à la croissance, tels que: (1) le financement pour soutenir la croissance; (2) les appuis à la R-D et à l'innovation; (3) les appuis au financement des exportations; (4) les conseils de gestion; (5) parfois du travail avec des pairs pour améliorer les niveaux de certaines compétences de gestion; de mettre en place des formations pour favoriser l'apprentissage pratiques :

- des compétences de savoir-devenir,
- des compétences de savoir définir et concevoir (opportunités, vision),
- des compétences relationnelles, de communication, de délégation, de confection de réseaux,
- des compétences de gestion, de gestion de l'incertitude, de risque, de synchronisme,
- des compétences stratégiques et d'architecture organisationnelle.

Ces formations vont permettre au dirigeant d'affiner ses capacités de conception et d'intégrer plus de méthode, de technique et de rigueur dans ses processus de définition de projets et de mise en œuvre. L'auteur mentionne également:

- La mise en place d'un comité consultatif ainsi que la place d'un mentor et d'un coach présentent des dimensions nécessaires au maintien de ces apprentissages.
- Le réseautage s'appuyant sur des contacts capables d'éveiller au changement et d'apporter des idées nouvelles et ainsi, de multiplier les situations opportunes, la création d'opportunités et l'innovation, est aussi primordiale.

Enfin, Chabaud et al. (2005) définissent trois dimensions de l'accompagnement qui sont pertinentes pour les besoins des TPE innovantes, à fort potentiel de croissance telles que l'accès aux ressources, l'acquisition des savoir-faire et la légitimité. Bien que ces dimensions sont spécifiques au TPE, les besoins en ressources, l'acquisition des savoir-faire, et le besoin en matière de réseautage semblent être communs aux PME sans égard à leur taille. En effet, dans une optique de croissance les formes d'accompagnements viennent avec deux niveaux initiaux : l'émergence du projet, la mobilisation des ressources (Dokou, 2018).

Le tableau 8 ci-dessous établit le lien entre la démarche d'accompagnement, les dimensions de l'accompagnement et les domaines d'intervention recensés dans cette revue de la littérature :

Tableau 8

Lien entre les dimensions de l'accompagnement et les domaines d'intervention recensés dans la littérature

Dimensions de l'accompagnement	Démarche d'accompagnement: psychosociologique et technico-économique	Domaines d'intervention proposés
Accès aux ressources	Accompagner le financement	Ressources financières (diversification des sources de financement)

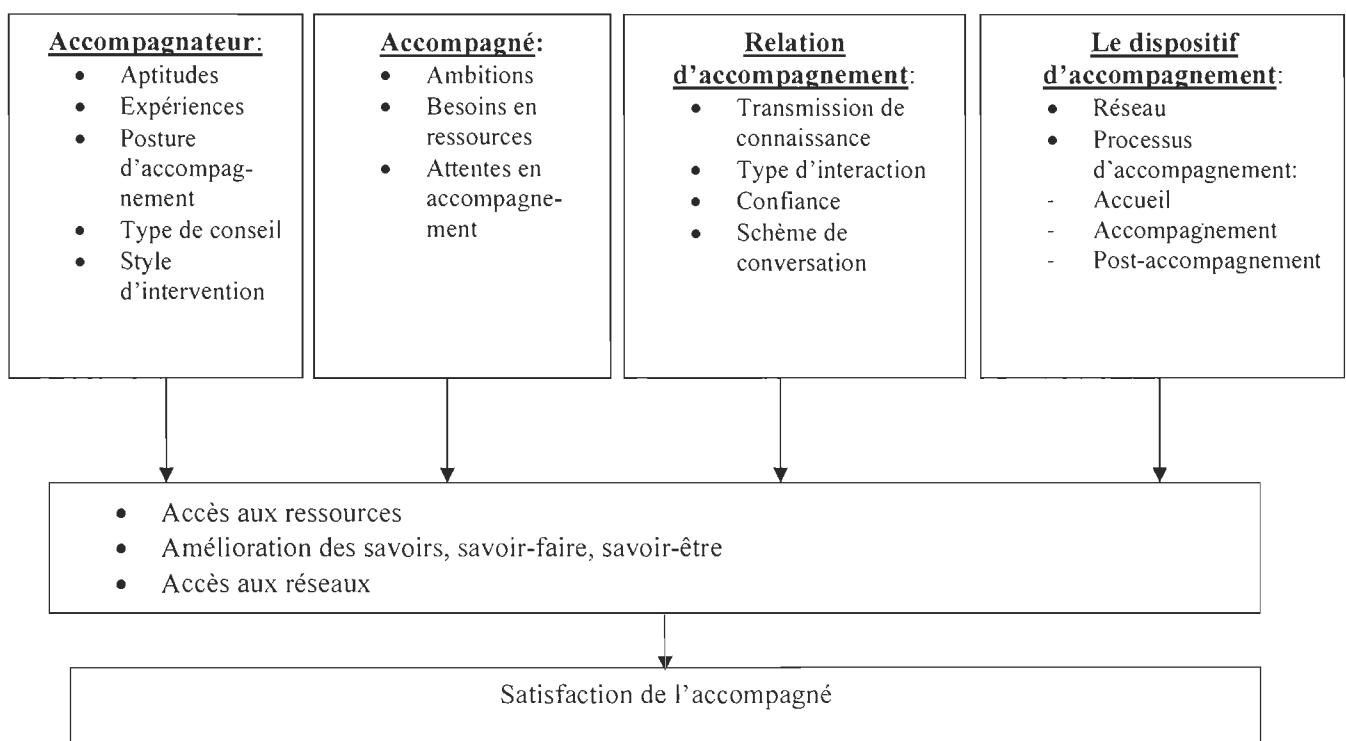
Accès aux savoir, savoir-faire et savoir-être	Accompagner l'embauche	Ressources humaines (mains d'œuvre qualifiées, parties prenantes internes)
	Accompagner le veille informationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources informationnelles (information sur l'industrie, le marché, le système fiscal et légal) • Intelligence internationale (Rassemblement, diffusion de l'information commerciale, Études de marché étrangers, études d'images)
	Accompagner la co-conception et le co-développement	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources scientifiques (brevet, licence, prototype, recherche scientifique conjointe) • Ressources technologiques et numériques (outil de production)
	Construire le savoir: <ul style="list-style-type: none"> • La vision • L'innovation managériale • L'organisation industrielle • market-sensing capability • market-relating capability 	Apprentissage et acquisition des compétences : <ul style="list-style-type: none"> • de savoir-devenir, d'intention stratégique • de savoir définir et concevoir (opportunités, vision), • relationnelles, de communication, de délégation, de confection de réseaux, • de gestion, de gestion de l'incertitude, de risque, de synchronisme, • stratégiques et d'architecture organisationnelle, • entrepreneuriales (gestion des compétences) Développement de marché : <ul style="list-style-type: none"> • Définition du couple produit-marché, • Développement de la notoriété,

		<ul style="list-style-type: none"> • Prospection et consolidation de la relation client. • Négociations : contrat, mise en œuvre et résolution de problèmes • Collecte des données marketing d'exportation
Réseautage au niveau local ou international	Construire les relations	<p>Réseautage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établissement de contacts avec les entreprises et le gouvernement au niveau local ou international • Réunions d'acheteurs et de vendeurs • Mise en relation avec les acteurs privés, les parties prenantes externes (les clients, les fournisseurs, les filiales, les sous-traitants, et les prestataires de services et les établissements de recherche) • Recherche de partenaires, distributeurs, investisseurs, avocats • Réseau Personnel de diplomate commercial
		<p>Campagnes d'image :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer à des foires commerciales et introduire des exportateurs potentiels. • Sensibiliser les investisseurs étrangers potentiels • Promotion des marchandises et services • Recueillir des données sur la commercialisation des exportations ; • Activités de promotion du tourisme

2.4.3.2. Cadre conceptuel

Il est en fait reconnu que le soutien des pouvoirs publics, tel que celui d'ID Gatineau, d'une part, peut conduire à une augmentation d'emplois par la réduction de certains coûts de l'entreprise, ce qui se répercute sur les prix et les bénéfices de cette entreprise (Kay, 2014). D'autre part, il favoriserait l'innovation ainsi que la création de richesse pour la société dans la mesure où le rendement qu'il procure va au-delà du rendement privé qu'en retire l'inventeur (St-Pierre, 2004). Ainsi, notre modèle de recherche se présente comme suit :

Figure 9
Modèle de recherche



En bref, par le biais de l'accompagnement, le dispositif jouerait un rôle de catalyseur et de levier pour la croissance et la pérennité des PME à FPC en les aidant en

amont à pallier aux divers obstacles à la réalisation de leurs projets d'expansion; et en aval, à contrôler les incertitudes engendrées par leur croissance. Cloutier et al. (2014) sont convaincus qu'avec des conseillers engagés sur le terrain auprès des dirigeants de ces entreprises, l'accompagnement, au plan pratique, peut servir à élargir les visions et perspectives, ou encore, de financement par partenariats d'affaires :

"En somme, l'accompagnement entrepreneurial occupe une place fondamentale dans l'acquisition de compétences en gestion d'entreprise. Ce soutien auprès des dirigeants devrait constituer une pierre d'assise de la mise en place de politiques publiques et de programmes d'interventions, afin de relever le taux de survie de l'entreprise en développement, par le truchement d'une cohésion accrue de l'Écosystème entrepreneurial" (Cloutier et al.; 2014).

CHAPITRE 3 - MÉTHODOLOGIE

Cette partie expose la méthodologie empruntée; c'est-à-dire la démarche de recherche, la collecte et le traitement des données en vue de produire la connaissance. Un certificat d'éthique de la recherche avec des êtres humains portant le numéro CER-19-260-07.24 a été livré dans le cadre du protocole de cette recherche.

3.1. LES PARADIGMES EN RECHERCHE

Avant d'aborder la démarche de recherche empruntée dans le cadre de cette étude, nous allons d'abord distinguer les différents paradigmes sous-jacents la démarche du chercheur dans l'orientation de sa recherche sans en faire une liste exhaustive, en vue de comprendre leur essence et justifier notre posture de recherche.

3.1.1. Qualitative versus quantitative

Les termes « quantitatif » et « qualitatif » décrivent deux visions différentes du monde ou paradigme de recherche. En effet, les différents objectifs poursuivis conduisent à des voies différentes de conceptualisation du problème, à de différents designs, et à de différents types de collectes de données (Patton, 2015). La recherche quantitative met l'accent sur la description, l'explication, la prédition et le contrôle et qui repose sur la mesure de phénomènes et l'analyse de données numériques. Tandis que la recherche qualitative met l'accent sur la compréhension et qui repose sur l'interprétation des phénomènes à partir des significations fournies par les participants (Fortin, 2010b). Il

existe plusieurs méthodes pour recueillir les données qualitatives, dont : les observations, les entrevues, les groupes de discussion focalisés, l'incident critique, le recueil de textes, les notes de terrain et le journal (Fortin, 2010a). Bien que ces deux types de recherche soient divergents, nous éloignons l'idée que l'un prévaut sur l'autre, parce qu'ils peuvent se compléter dans une démarche mixte de recherche.

3.1.2. Positivisme, postpositivisme versus constructivisme

Ils s'agissent des courants de pensés, des postulats philosophiques et ses croyances sur lesquelles sont fondés la recherche. Ils orientent la démarche du chercheur, déterminent les buts à atteindre et la façon d'appréhender les phénomènes (Fortin, 2010b). Les approches positivistes ont souvent fait l'objet de critiques, car elles ne s'attardent pas, la plupart du temps, à comprendre les réalités qui sous-tendent les actions des décideurs et des acteurs au sein d'une organisation. Elles visent souvent à rendre compte des facteurs causaux « liant une intervention donnée et les effets observés » en écartant les différents obstacles à la validité interne (Goyette, 2010).

Les postpositivistes, plus modérés que les positivistes supposent qu'il existe une réalité objective, indépendante de l'observation humaine (Fortin, 2010b) comme l'erreur existe et que les résultats peuvent-être réfutés, cette objectivité n'est plus envisagée comme atteignable de façon absolue, mais qu'elle se fonde sur des probabilités. Ainsi, les méthodes et les données quantitatives sont privilégiées pour envisager la réalité par rapport à d'autres méthodes (qualitatives) (Mertens et Wilson, 2012).

Les constructivistes supposent l'existence d'une réalité pluraliste et socialement construite (Fortin, 2010b; Goyette, 2010). Ces constructions prennent la forme d'interprétation de la réalité à partir des perceptions individuelles, susceptibles de changer

dans le temps (Fortin, 2010b). Les méthodes qualitatives sont ainsi privilégiées pour identifier les multiples valeurs et perspectives sous-jacentes à cette réalité et à son interprétation (Mertens et Wilson, 2012) sans exclure la possibilité de faire appel à d'autres approches (ex : Mixte) pour envisager cette réalité.

3.1.3. Induction versus déduction

L'induction est perçue comme un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives. Ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche (Blais et Martineau, 2006). Bien que l'induction peut être globalement comprise de plusieurs manières (en tant que généralisation empirique directe; en tant qu'induction statistique pouvant donner lieu à des jugements de probabilité), elle s'insère avant tout dans une réforme de théories, hypothèses ou intuitions à la lumière de l'expérience et de son analyse; contrairement à l'analyse déductive qui se réfère aux différentes approches d'analyse qui visent à tester si les données collectées sont cohérentes avec les hypothèses ou les théories identifiées en prémissse par le chercheur (Blais et Martineau, 2006).

Le raisonnement déductif est emprunté du paradigme postpositiviste qui va du général vers le particulier, où le chercheur est amené à formuler des hypothèses en vue de prédire et de contrôler des phénomènes. Tandis que, le raisonnement inductif est emprunté du paradigme constructiviste ou interprétatif qui va du particulier au général, où le chercheur observe les phénomènes, les interprète dans un contexte particulier (Fortin, 2010b).

Il est à noter que notre but n'est pas de faire une liste exhaustive des différents paradigmes en recherche, mais de positionner notre étude en fonction des objectifs poursuivis et de l'état des connaissances sur le sujet.

3.2. STRATÉGIE DE RECHERCHE

Dans la même rangée que la majorité des chercheurs dans le domaine de structures d'accompagnement (Chabaud et al., 2005; Fabbri et Charue-Duboc, 2013; Pierre et Burret, 2014), de même dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial, dont les études sont à prédominance qualitative (Perdomo Charry, Arias Pérez, et Lozada Barahona, 2014), notre contribution s'appuie sur une démarche de recherche qualitative fondée sur la méthode des cas et porte sur un dispositif d'accompagnement : ID Gatineau. Cette approche s'avère être une stratégie de recherche particulièrement appropriée à une étude d'un objet complexe et dynamique, à savoir le processus d'accompagnement d'un dispositif de développement et d'investissement.

Compte tenu de cette stratégie de recherche, le modèle de raisonnement adopté est le raisonnement inductif. Nous nous alignons également avec les constructivistes, avec l'idée que la réalité est multiple et dépend de l'interprétation humaine, susceptible de changer dans le temps. Une triangulation au niveau des données qualitatives collectées (analyse documentaire, étude de cas, et entrevues semi-structurées) justifie la fiabilité de cette démarche de recherche.

3.2.1. Recrutement des participants

Le recrutement des participants s'est fait sur une base volontaire, les rendez-vous étaient fixés à leur convenance ainsi que le moyen de l'administration de l'entrevue. Nous avons séjourné deux semaines au sein de l'organisme en vue de planifier le recrutement des participants et d'organiser les entretiens individuels. Trois catégories de participants ont été ciblées par notre étude.

- **Les commissaires**

Les commissaires sont les employés d'ID Gatineau qui assument l'accompagnement des PME clientes de l'organisme dans la région de l'Outaouais. Ils sont au nombre de huit (8) et ont été sollicités officiellement à participer à cette étude par le Directeur général. Il m'a présenté à son équipe le 25 novembre 2019, lors d'une réunion hebdomadaire matinale, et à l'occasion présenté le projet de recherche. Une rencontre individuelle a été organisée auprès des commissaires à leur bureau respectif, en vue de présenter le formulaire de consentement, expliquer les modalités de participation et arranger un rendez-vous d'entrevue.

- **Les entrepreneurs-clients**

Les entrepreneurs clients sont les entrepreneurs qui sont accompagnés et suivis par les commissaires d'ID Gatineau. Le choix des participants a été fait d'une manière raisonnée étant donné le but de l'étude est d'envisager une pratique de soutien et d'accompagnement gagnante. De ce fait, un modèle d'accompagnement réussi est nécessaire pour bâtir un cadre de référence à l'étude.

En premier lieu, une liste d'entrepreneurs qui ont fait l'objet d'un accompagnement à succès durant 2018-2019 a été bâtie. En tout 30 entreprises clientes ont été répertoriées. Certaines de ces PME ont été recensées sur le site internet de

l'organisme ; et d'autres ont été repérées en utilisant une combinaison de mots clés « ID Gatineau » ou « entrepreneurs » ou « PME » sur le moteur de recherche de Google.

En deuxième lieu, une proposition d'assister à une réunion du dévoilement du plan stratégique 2020-2021 de la Chambre de commerce de Gatineau m'a été faite par le Directeur général d'ID Gatineau ; en vue de saisir cette occasion pour recruter des entrepreneurs clients supplémentaires, présents lors cette réunion. Ainsi, j'ai été introduit auprès de deux entrepreneurs à qui j'ai présenté le projet de recherche.

Enfin, après aval des commissaires, 12 entrepreneurs ont été formellement sollicités à participer à l'étude. Un courriel d'invitation a été envoyé à ceux dont les adresses courriel sont disponibles. Des suivis téléphoniques ont été assurés également pour confirmer la réception du courriel et arranger le rendez-vous d'entrevue.

Pour le cas de ceux dont l'adresse courrielle n'est pas accessible, des sollicitations téléphoniques ont été faites, ou encore des sollicitations sur place à leur adresse d'affaires. Comme résultat :

- Deux (2) entrepreneurs ont formellement décliné l'invitation pour faute de temps. Et, un (1) parce qu'il n'est pas la bonne personne en mesure de parler au nom de l'entreprise.
- Sept (7) invitations sont restées sans réponses : ils incluent les non-joignables au téléphone soit parce qu'ils sont en déplacement, ou qu'ils ne répondent aux appels.
- Trois (3) entrepreneurs ont accepté de participer, avec qui j'ai pu arranger un rendez-vous d'entrevue téléphonique.

- **Les entrepreneurs non-clients**

Les entrepreneurs non-clients sont ceux qui n'ont jamais été accompagnés par ID Gatineau ; ainsi que ceux qui ont été déjà accompagnés dans le passé, mais qui ne le sont plus actuellement pour des raisons quelconques.

- Quatre (4) entrepreneurs non-clients ont été sollicités. Deux (2) ont été repérées sur le site internet de OFE (Option Femmes Entrepreneures) et qui sont en affaires depuis plus de 3 ans. Un courriel d'invitation à participer à l'étude leur a été envoyé. Cependant, elles n'ont pas donné suite à l'invitation.
- La troisième entrepreneure a été recrutée lors de la réunion du dévoilement du plan stratégique 2020-2021 de la chambre de commerce de Gatineau (CCG). Elle est en affaires depuis 3 ans et n'a jamais été approchée par l'organisme.
- Enfin, le quatrième entrepreneur a été recruté lors de la Matinée-Causerie de la fin de l'année, organisée par la CCG. Il s'agit d'un entrepreneur qui est en affaires depuis 3 ans. Il a côtoyé ID Gatineau dans le passé, par contre il n'est plus accompagné par eux actuellement.

Des formulaires de consentement à participer ont été distribués à chaque participant en format papier ou électronique, une copie du formulaire signé leur a été remise en format papier ou électronique comme convenu.

3.2.2. La collecte de données

Des entrevues semi-dirigées ont été menées sur une période d'un mois, soit du 25 novembre 2019 au 20 décembre 2019. Deux types d'entrevues ont été administrés : entrevue semi-dirigée en personne et entrevue téléphonique, dépendamment du contexte.

En tout, neuf (9) entrevues individuelles en personne ont été administrées aux huit (8) commissaires, employés de l'organisme, ainsi qu'à un entrepreneur non-client, dans leurs locaux respectifs. Puis quatre (4) entrevues téléphoniques ont été menées auprès des trois (3) entrepreneurs clients d'ID Gatineau, également à un entrepreneur non-client, à la convenance des participants.

En ce qui concerne les entrevues semi-dirigées auprès des commissaires, ces derniers étaient amenés à parler de leur profil, de leur expérience, de leur posture d'accompagnement, de même de leur représentation de ce qu'est un accompagnement à la croissance efficace. La grille d'entrevue comprenait les items suivants : « les compétences requises pour être un accompagnateur efficace »; « la description d'un accompagnement de qualité »; « la description du rôle de commissaire (conseiller) à chacune des étapes d'un processus d'accompagnement »; « les aspects les plus importants pour évaluer la qualité d'un projet »; « leur conception de la croissance d'une PME »; « les aspects de l'accompagnement qu'ils ont trouvé difficile d'après leur expérience »; « le genre d'obstacles qu'ils ont rencontrés tout au long de ces processus »; « Comment croient-ils pouvoir les surmonter (ces obstacles) pour rendre leur processus d'accompagnement à la croissance efficace ». L'item suivant « l'aspect de la cognition du client (Sa faculté d'apprentissage, la problématisation, la projection de sa vision) à prendre en compte pour rendre son apprentissage (voir l'accompagnement) efficace » est inapproprié au contexte d'accompagnement pour cela a été retiré.

Quant aux entrepreneurs clients, ils étaient amenés à parler de leur carrière entrepreneuriale ; leur attitude envers la croissance ; leurs forces et faiblesses en matière de ressources en entreprise; leur expérience en accompagnement; ainsi que leur représentation d'un accompagnement efficace. La grille d'entrevue administrée aux entrepreneurs clients comprenait les items suivants : « leur carrière entrepreneuriale »; « leur attitude envers la croissance »; « la disponibilité des ressources versus les besoins en ressources pour croître»; « les premières approches avec ID Gatineau »; « les

compétences indispensables d'un commissaire pour une organisation comme ID Gatineau »; « la description du rôle de leur commissaire dans le cadre d'un processus d'accompagnement »; « le déroulement de l'intervention du commissaire auprès d'eux »; « Leur satisfaction de la manière dont leur sont donnés les services, c.-à-d. les processus mis en place pour les soutenir dans leurs projets »; « En rapport avec le processus d'accompagnement, à quel point ce processus est efficace dans le développement et la croissance de leur entreprise » !

Enfin, en ce qui concerne les entrevues auprès des entrepreneurs non-clients, ces derniers ont été amenés également à parler de leur carrière entrepreneuriale, leur attitude envers la croissance, leurs forces et faiblesses en matière de ressources en entreprise, leur expérience en accompagnement ainsi que leur représentation d'un accompagnement efficace. La grille d'entrevue administrée aux entrepreneurs non-clients comprenait les items suivants : « leur carrière entrepreneuriale »; « leur attitude envers la croissance »; « la disponibilité des ressources versus les besoins en ressources pour croître »; « leur perception de l'aide d'un organisme d'accompagnement comme ID Gatineau pour soutenir la croissance de leur entreprise »; « la perception des compétences indispensables d'un conseiller dans le soutien d'une entreprise comme la leur »; « la perception du rôle idéal d'un conseiller »; « le type d'approche idéal adapté à leurs besoins : une approche-conseil orientée vers les tâches versus une approche-conseil orientée vers la personne ou les deux »; « le type d'intervention idéal adapté à leurs besoins : une intervention orientée sur les connaissances versus sur les relations, ou les deux, serait idéale pour améliorer : leurs connaissances! Leurs contacts d'affaires ! Leurs compétences ! »; « la description de leur expérience passée avec ID Gatineau »; « leur propension à envisager ID Gatineau comme votre accompagnateur idéal».

3.2.3. Le traitement des données

Les données d'entrevue ont ensuite été converties en fichier MP3 avec le logiciel Sonarca Recorder Xifi, puis transcrit en format texte avec le logiciel Sonal. Des codes ont été assignés à chaque fichier audio pour rendre l'enregistrement confidentiel et assurer l'anonymat des participants. Un entretien audio a été partiellement récupéré par faute de qualité. En tout, 12 entretiens ont été utilisés pour fin de données et d'interprétation. Les données transcrrites ont été ensuite traitées par NVivo.

Chaque participant à l'entrevue a fait l'objet d'une étude de cas; excepté un des deux entrepreneurs non-clients qui a été exclu du à une mauvaise qualité de l'enregistrement audio. Les propos recueillis ont été condensés et catégorisés par variable et dimension, ensuite narrés et interprétés (Chikweche et Bressan, 2020). Une analyse intracas a été alors effectuée dans le but d'évaluer la pertinence de ces variables en vue d'élaborer un cadre de référence, basé sur les informations recueillies. Les dimensions (ex. : proactive, réactive) ont été ensuite comparées puis croisées dans le but de faire ressortir les catégories d'accompagnement et les différentes postures des accompagnateurs. De plus, les *verbatims* qui reprennent les propos exacts des personnes interviewées (Chabaud et al., 2005) sont utilisés pour illustrer nos interprétations des résultats d'analyses.

3.3. TERRAIN D'ÉTUDE : LE DISPOSITIF ID GATINEAU

Cette partie est réservée à la mise en contexte de l'organisme.

3.3.1. Contexte légal

ID Gatineau, anciennement nommé Développement Économique – CLD Gatineau (DE-CLD Gatineau); a vu le jour le 26 septembre 2016 suite à une importante restructuration au niveau de la structure de l'organisme, ses mandats, les membres de son conseil d'administration et du comité d'investissement commun.

À l'origine, à la naissance de DE-CLD Gatineau en 2005, le mandat de l'organisme était d'offrir des services de première ligne d'accompagnement, de soutien technique et financier aux entrepreneurs. Cela avait abouti à d'importantes contributions en termes d'investissements (32 435 972 \$) dans des projets de démarriages (24) et de rétention (11) d'entreprises, ainsi qu'à la création (232) et en maintien (253) d'emplois.

Quinze ans plus tard, suite à la restructuration de l'organisme, son mandat a été redéfini en « appui et en accompagnement des entreprises, pour favoriser le développement et la diversification économique, ainsi que la création de richesse à Gatineau ». Ainsi, cette redéfinition marque une nouvelle orientation, une nouvelle vision portée sur l'organisme et sa raison d'être.

Quand bien même, le mandat de l'organisme est légalement régi par le Chapitre M-30.01 LOI SUR LE MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION Décret 5, alinéas :

1. Élaborer et mettre en œuvre, le cas échéant en collaboration avec les ministères et organismes concernés, des stratégies de développement et des programmes d'aide.
2. Assurer la prospection des investissements, l'expansion des marchés et la concrétisation au Québec des activités qui en découlent dans le cadre de la politique en matière d'affaires intergouvernementales canadiennes et de celle en matière d'affaires internationales.

3. Accroître l'efficacité des initiatives visant le développement économique en favorisant l'harmonisation, la simplification ainsi que l'accessibilité des services de soutien à l'entrepreneuriat.

3.3.2. Objectifs

Les objectifs du programme d'accompagnement d'ID Gatineau sont :

- d'aider les PME à accéder aux ressources;
- de soutenir les PME dans l'acquisition des savoir-faire;
- de les mettre en réseau par le service de référencement.

3.3.3. Couverture géographique

Gatineau est la porte d'entrée de l'ouest du Québec²²; elle est la quatrième ville en importance au Québec après Montréal, Québec et Laval. En conjonction avec Ottawa, elle forme la quatrième agglomération urbaine²³ avec près de 1,3 million de populations après Toronto, Montréal et Vancouver.

Avec sa superficie de 343 km² et 284 577 habitants, le grand Gatineau regroupe cinq secteurs : Hull, Aylmer, Masson-Angers, Buckingham et Gatineau. En bref, la position géographique de Gatineau s'avère stratégique. Étant au cœur des deux grandes provinces, soit le Québec et l'Ontario, et à proximité du centre-est des États-Unis ; cela fait d'elle une destination de choix des entrepreneurs anglophones en expansion.

²² Pourquoi Gatineau ? Raison # 1. Accessible au <https://pourquoigatineau.com/raison-1-une-position-geographique-strategique/>.

²³ Coup d'œil sur Gatineau. Accessible au https://www.gatineau.ca/portail/default.aspx?p=guichet_municipal/coup_oeil

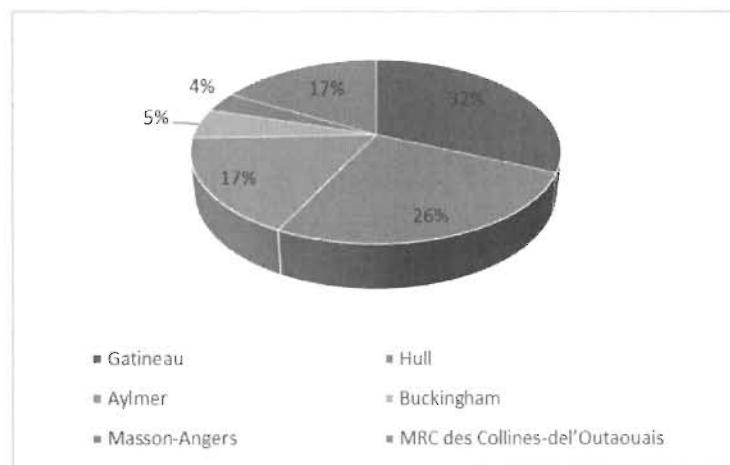
3.3.4. Contexte économique

La région de Gatineau est économiquement compétitive et attrayante pour plusieurs raisons :

➤ *La forte présence d'entreprises*

La région métropolitaine de Gatineau-Ottawa compte plus de 1 900 entreprises dans le secteur de la haute technologie, qui emploient près de 80 000 travailleurs²⁴. La présence de ces entreprises dans la région de l'Outaouais se répartit comme suit par secteur géographique :

Figure 10
Répartition des entreprises par secteur géographique



²⁴ Pourquoi Gatineau ? Raison # 3. Accessible <https://pourquoigatineau.com/raison-3-une-importante-grappe-dentreprises-technologiques/>.

Source : Plan stratégique 2020-23 de la Chambre de Commerce de Gatineau²⁵

➤ *Un bassin de mains d'œuvre qualifiée*

La ville de Gatineau détient un bassin de mains d'œuvre qualifiée par la présence de 65 centres de recherche de classe mondiale et six universités que fréquentent plus de 160 000 étudiants (20 % d'entre eux sont inscrits à un programme de science, de génie ou de technologie).

Par ailleurs, le taux de bilinguisme est très élevé dans la région avec 63,5 % de sa population qui parle couramment le français et l'anglais (Gatineau, 2019). De plus, d'après la même source, 28,3 % de sa population de plus de 20 ans a effectué des études universitaires.

➤ *Écosystème entrepreneurial*

L'écosystème de Gatineau est très dynamique. En effet, la région métropolitaine figure parmi les sept écosystèmes les plus dynamiques au monde en ce qui concerne les entreprises en démarrage²⁶. On peut y observer MonGPS.ca qui joue un rôle d'interface en réunissant sur une seule plateforme plusieurs organismes ressources qui œuvrent dans le soutien à l'entrepreneuriat au niveau local, provincial et national.

➤ *Présence aéroportuaire*

²⁵ Chambre de Commerce de Gatineau. Plan stratégique 2020-23 : Connecter, Représenter et Propulser. Accessible au <https://ccgatineau.ca/wp-content/uploads/2019/12/Plan-strategique-Chambre-de-commerce-de-Gatineau-HR-pour-web.pdf>.

²⁶ Pourquoi Gatineau ? Raison # 4. Accessible au <https://pourquoigatineau.com/raison-4-un-ecosysteme-parmi-les-plus-dynamiques-au-monde/>.

La région de Gatineau-Ottawa compte deux aéroports, situés respectivement de chaque côté de la rivière, qui sont facilement accessibles et à moins de 30 minutes des principales artères routières.

3.3.5. Contexte stratégique

ID Gatineau contribue à la mise en œuvre de la politique économique et à l'accroissement de la compétitivité du Québec, voire du Canada. Sa mission s'aligne avec les différentes stratégies issues des différents niveaux du palier gouvernemental que nous résumons sous forme de tableau ci-dessous :

Tableau 9

Contexte stratégique et les différents paliers gouvernementaux

PALIER FÉDÉRAL		
Institution	Programmes	Descriptions
Développement économique Canada pour les régions du Québec ²⁷	Activité de programme de plus bas niveau	Performance des entreprises Soutien à l'entrepreneuriat
	Volet de programme	Productivité et expansion Innovation et transferts technologiques Commercialisation et exportation Structuration des réseaux Création et démarrage d'entreprises
	Initiatives	Soutenir l'innovation des entreprises à l'aide de solutions d'optique et de photonique
Carrefour de la croissance propre ²⁸	Plan pour l'innovation et les compétences	Soutien des technologies propres au Canada; à la croissance des entreprises canadiennes; à l'accroissement des exportations.
PALIER PROVINCIAL		
OSEntreprendre ²⁹	Premier axe	Offre d'accompagnement à l'entrepreneur, Soutenir dès les premiers pas de la création de son entreprise, Soutenir son développement, Soutenir l'entreprise en matière de transfert.
	Deuxième axe	Reconnaître l'apport important des jeunes, des femmes et de la diversité comme vecteurs contribuant à l'essor de l'entrepreneuriat.
	Troisième axe	Valoriser les startups et l'entrepreneuriat collectif comme des formes d'entrepreneuriat à fort potentiel.
	Quatrième axe	Assurer l'accès à différentes formes de financement à tous les stades de développement de l'entreprise.
PALIER MUNICIPAL		

²⁷ Gouvernement du Canada. Inventaire des programmes d'innovation en entreprise et de technologies propres du gouvernement fédéral. Accessible au <https://bit.ly/2QmS3pJ>.

²⁸ Gouvernement du Canada. Carrefour de la croissance propre. Accessible au <https://www.ic.gc.ca/eic/site/099.nsf/fra/accueil>.

²⁹ Ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec. Plan d'action gouvernemental en entrepreneuriat (PAGE) 2017-2022. Accessible au <https://bit.ly/2wkHYmb>.

Plan stratégique de développement économique de la Ville de Gatineau 2017-2020 ³⁰	Objectif	Prioriser la diversification, le développement et l'innovation économiques.
	Mission	<p>Agir comme chef de file :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en faisant la promotion des atouts de la ville; • en mettant en place des conditions favorables au développement économique; • en prenant des initiatives et en offrant des mesures de soutien aux entreprises.
	Orientations stratégiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profiter des avantages et surveiller l'évolution des enjeux liés au contexte frontalier avec l'Ontario³¹ pour : (a) Soutenir les entreprises à potentiel d'exportation; (b) Favoriser la R&D institutionnelle et privée. 2. Contribuer au développement de l'entrepreneuriat 3. Poursuivre les efforts d'amélioration de la culture d'accueil des entreprises au sein de la Ville.

³⁰ Ville de Gatineau. Développement économique. Plan stratégique de développement économique de la ville de Gatineau 2017-2020. Accessible au <https://bit.ly/2Mq4sXv>

³¹ Bien que la libéralisation du marché entre les deux villes dans le cadre de l'Accord de commerce et de coopération entre le Québec et l'Ontario (ACCQO), entré en vigueur en octobre 2009, présente certains avantages, elle a également des effets indésirables, notamment en matière de rétention de la main-d'œuvre à Gatineau. Des différences notables, en matière réglementaire et fiscale entre le Québec et l'Ontario.

CHAPITRE 4 – RÉSULTATS

Cette partie est réservée à l’analyse inter-cas des commissaires et des entrepreneurs interviewés, ainsi qu’à l’interprétation des résultats. Une synthèse des résultats clôturera ce chapitre.

4.1. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Avant tout, il convient de rappeler que nous avons fait des entrevues en profondeur avec chacun des conseillers dont les résultats des analyses intra-cas sont présentés dans les Annexes F à Q.

4.1.1. Analyse inter-cas des accompagnateurs

Cette partie est réservée à l’analyse et à l’interprétation des cas de pratiques de soutien et d’accompagnement prodiguées par les commissaires accompagnateurs du dispositif d’accompagnement ID Gatineau. Par souci de confidentialité, les identités des commissaires sont remplacées par les lettres d’alphabet. De plus, nous uniformisons le genre par l’emploi du masculin. Rappelons que les accompagnateurs sont au nombre de huit (8).

4.1.1.1. *Profil des commissaires*

À la lueur des résultats, on peut constater une diversité au niveau du profil des commissaires d'ID Gatineau. La majorité d'entre eux (7/8) ont un profil de gestionnaire à l'exception d'un commissaire qui a un profil d'ingénieur informaticien. En plus de leur formation universitaire, la plupart des commissaires ont eu plusieurs années d'expérience (en moyenne neuf ans) à titre d'entrepreneurs (5/8), ou de conseillers ou d'accompagnateurs (5/8) avant de travailler pour l'organisme.

En ce qui concerne les compétences requises pour être un accompagnateur efficace, la majorité des commissaires (5/8) sont d'avis qu'une bonne écoute est un savoir-être important pour être efficace en accompagnement ; suivi de l'empathie (2/8) et une bonne compréhension de l'entrepreneur (2/8). Plusieurs justifications ont été avancées; parmi tant d'autres le fait que l'écoute et la compréhension de la situation de l'entrepreneur seraient associées à la résolution des problèmes : « *Je pense que quand on a une grande écoute et qu'on peut comprendre la situation dans laquelle se trouve un entrepreneur, on est toujours en mesure et capable de trouver des solutions* ».

D'autres compétences ont été également mentionnées par les commissaires telles que : un sens d'observation (1/8), de l'entregent (1/8), de l'attention (1/8), un sens de la diplomatie et du tact (1/8). En outre, le savoir-faire en entrepreneuriat et en démarrage d'entreprise a fait l'accord de la moitié des commissaires (4/8); tandis que 2/8 d'entre eux sont d'avis qu'une compétence en pratique de veille est importante pour atteindre l'efficacité. D'autres savoir-faire tels que le sens d'éthique (1/8); l'aptitude à poser de bonnes questions (1/8); l'aptitude à effectuer un diagnostic assez logique (1/8) et le respect de l'échéancier paraissent également importants aux yeux des commissaires. Par ailleurs, en ce qui concerne le savoir, la connaissance de l'écosystème, de l'outil réseautage et des partenaires, ont fait l'accord de la moitié des commissaires (4/8); suivi de la notion en gestion de projet dont deux commissaires sur huit s'accordent sur son importance; la notion en finance (1/8) et une compétence de généraliste (1/8) ont été également mentionnées comme important pour être efficace en accompagnement.

4.1.1.2. *Orientation d'accompagnement*

En ce qui concerne l'orientation d'accompagnement, quand on a posé la question sur le contexte où l'orientation-tâche est préconisée, les commissaires sont divisés. 3/8 sont orientés tâches dans le d'influencer suffisamment et à bonifier l'interaction en donnant des devoirs à faire à l'entrepreneur conformément avec leur plan de match ; 2/8 commissaires avancent le contexte de financement ; 2/8 stipulent dans un contexte de l'exercice du coût ; seul un commissaire dit dans un contexte où l'entrepreneur a des compétences manquantes, autrement dit pour aider ce dernier à développer ses compétences.

En ce qui a trait à l'orientation vers la personne, les commissaires sont encore là divisés. Trois d'entre eux disent que cette orientation est préconisée dépendamment du type d'entrepreneur rencontré plus particulièrement : de sa propension au risque (1/8) ; de sa motivation à travailler sur sa personne (1/8 ; de sa posture vis-à-vis de sa compagnie, s'il travaille dans l'entreprise ou sur l'entreprise (1/8). Tandis que 3/8 commissaires adoptent cette orientation pour travailler sur l'entrepreneur, en mode coaching (1/8) ou quand celui-ci n'a pas toutes les compétences requises pour réussir (2/8). Cependant, un des commissaires avance qu'il est moins orienté vers la personne, et plus orienté vers l'entreprise : « *Quand on est CMC, l'emphase des cas est vraiment sur l'entreprise, puisque c'est l'entreprise qui va réussir* ».

Enfin, quand les commissaires ont été questionnés sur - s'il y a un contexte spécifique où l'une (l'orientation-tâche) est préférable à l'autre (l'orientation vers la personne) ou les deux sont égales - trois commissaires sur huit avancent qu'elles sont égales; c.-à-d. qu'elles sont complémentaires (2/8); autrement c'est la recherche du juste milieu entre les deux orientations (1/8) qui justifie leur égalité. Deux commissaires sur

huit avancent que l'orientation vers la personne est préférable, surtout dans une situation de litige ou de franchise (1/8). Tandis qu'un autre supporte l'orientation vers la tâche « *moi comme je suis moins sur l'individu, et spécialement beaucoup plus sur les tâches, sur le cycle de l'entreprise* ». Pour le reste des commissaires (2/8), ils stipulent que tout dépend du cas comme du mandat ou du besoin de l'entrepreneur.

4.1.1.3. Style pédagogique

On peut constater que les accompagnateurs transmettent des connaissances aux accompagnés pour travailler leurs compétences et combler leurs lacunes. En revanche le type de connaissances transmis dépend du bagage de chacun. Il peut être de type méthode (ex. : graphique) (2/8), de type expérience (5/8), des savoirs tacites (3/8) ou de type informationnel (2/8). Ainsi la transmission des contenus peut être dynamique comme dans le cas du type méthode et expérience ; et statique dans le cas des savoirs tacites et informationnels. Toutefois, un des accompagnateurs a mentionné que la transmission de connaissance se fait plus de l'entrepreneur vers l'accompagnateur que de l'accompagnateur vers l'entrepreneur. Peut-être parce qu'en tant qu'accompagnateur, il a besoin de cette connaissance transmise sur l'entreprise et l'entrepreneur, pour mieux baliser ses interventions, et déterminer sur quel aspect de l'entreprise il doit mettre l'accent.

4.1.1.4. Postures d'accompagnement

En ce qui concerne les postures d'accompagnement, deux des huit commissaires mentionnent adopter une posture de mentor dépendamment du contexte pour agir sur le savoir-être et le savoir-faire de l'entrepreneur. Tandis que d'autres commissaires (2/8) se voient dans certains contextes se mettre en mode coaching pour accompagner

l'entrepreneur et travailler sur lui et son entreprise. Cinq commissaires sur huit (5/8) voient leur rôle comme conseiller, qui donne des conseils à l'entrepreneur « *on doit intervenir en tant que conseiller au sein de l'entreprise* ». Enfin, trois des huit commissaires se voient jouer le rôle d'intermédiaires entre l'entrepreneur et ID Gatineau ; ou entre l'entrepreneur et l'écosystème; « *je te dirai qu'on a un job d'intermédiaire, c'est beaucoup d'intermédiaires, c'est d'essayer de connecter la personne avec les bonnes ressources* ».

Il est surprenant de voir qu'un commissaire peut adopter plusieurs postures dans différents contextes « *Quand on rentre en mode coaching, mentorat, savoir-être [...]* ». Deux commissaires sur huit (2/8) affirment jouer le rôle de coordonnateur à l'externe en plus de leur rôle de conseiller : « *mon rôle, je pense, il jongle entre les références, les conseils pour définir des choses, et la coordination pour arriver à même moment-là, à faire le projet* ». Tandis qu'un commissaire perçoit son rôle comme un représentant et facilitateur.

4.1.1.5. *Style de conversation*

Quant au style de conversation, trois (3) orientations ont été recensées auprès des commissaires. Certains commissaires (2/8) sont orientés-discussions parce qu'ils mettent l'accent dès le début sur la résolution des problèmes de leur client, en cherchant à répondre à sa demande initiale. Tandis que d'autres commissaires sont orientés-dialogues (3/8) ; parce qu'ils prennent le temps de tisser un lien de confiance, et de faire le tour de l'entreprise et de l'entrepreneur pour avoir une vue d'ensemble et globale de leur activité ; de même de la situation dans laquelle le client se trouve. Enfin, on peut trouver des commissaires (3/8) qui sont sur le continuum, c.-à-d., dans un premier temps, ils entament un dialogue avec leur client pour explorer leur situation ; puis par la suite, ils convergent vers une discussion pour trouver des solutions à leur problème.

4.1.1.6. *Style d'intervention*

Relativement au style d'intervention, on peut constater également chez les commissaires trois types d'approches dans le cadre de leur intervention auprès des clients. Premièrement, une approche axée sur la construction des hypothèses est préconisée par deux commissaires sur huit dans le but de positionner l'entreprise par rapport à la roue de la croissance ou pour tester les idées. Deuxièmement, une approche axée sur l'exploration des solutions est adoptée par la moitié des commissaires (4/8) car elle leur permet de répondre de aux besoins spécifiques de leur client respectif. Troisièmement, une approche basée sur le continuum (2/8), c.-à-d., le commissaire, au départ, bâtit les hypothèses, puis par la suite explore les solutions, permet de valider les perceptions et les priorités du client.

4.1.1.7. *La directivité*

Le degré de directivité varie d'un commissaire à un autre. Quatre commissaires sur huit disent moins directifs. Leur directivité dépend cependant du contexte « *lorsque je vois ce qu'il faut faire, j'ai tendance à être directif, j'essaie seulement de ne pas trop [l'être]* ». Tandis que trois commissaires sur huit se voient non directifs, « *jamais directif dans la production dans la vision, je trouve ça personnel* ». Enfin, un commissaire se dit directif « *oui, peut-être avec la roue de la croissance je vais peut-être mieux explorer -là, mais moi je suis directif* ».

4.1.1.8. *Critiques d'amélioration*

Plusieurs critiques ont été évoquées par les accompagnateurs au sujet des modalités d'accompagnement existantes. À partir des faits recueillis sur les problèmes rencontrés et les améliorations à envisager, nous élaborons le tableau de synthèse suivant :

Tableau 10
Les problèmes d'accompagnement et les solutions à envisager

Critiques	Améliorations
La lourdeur de la bureaucratie et la complexité de la chaîne partenariale qui joue sur les échéanciers du projet (4/8).	Être transparent avec le client en lui expliquant la situation (3/8).
La sévérité du processus de qualification avec sa tendance à discriminer les petites entreprises (2/8).	Rendre le processus de qualification plus exhaustif (1/8).
La modalité pour définir le projet du client qui est moins élaborée (1/8).	Ajouter de la précision dans la définition du projet (1/8).
La tendance à travailler de façon superficielle avec les entreprises juste en faisant de la référence (1/8).	Travailler sur un projet dans un secteur X dans une grappe, puis si c'est un succès, réunir le reste de l'ensemble des grappes de façon plus efficace (1/8).
La tendance à fonctionner de façon individuelle au lieu d'être en équipe (1/8).	Travailler en équipe interne de façon multidisciplinaire, formaliser les mandats (1/8).
La question du volume et du <i>case-load</i> , c.-à-d. le fait de travailler avec plus d'entreprises et à la fois avoir un peu moins d'impacts (3/8).	Accompagner au plus 15 projets par année de façon significative par commissaire pour un bon rapport qualité/quantité (1/8).

Malgré la satisfaction manifestée à l'égard du processus d'accompagnement existant, certains problèmes ont été soulevés et méritent d'être considérés ; par exemple : la lourdeur de la bureaucratie qui joue sur l'échéancier ; la chaîne partenariale qui bloque les dossiers, etc. Les accompagnateurs se voient dans certains cas impuissants, car ils n'ont aucun contrôle sur la situation. Ils ne pouvaient que miser sur la compréhension des clients de la situation et la patience de ces derniers.

4.1.2. Analyse inter-cas des entrepreneurs

Cette section est réservée à l'analyse inter-cas des ambitions et des besoins en ressources des entrepreneurs clients et non client de l'organisme ID Gatineau, interviewés dans le cadre de notre étude.

4.1.2.1. L'ambition des entrepreneurs

En ce qui concerne l'ambition des entrepreneurs, ce ne sont pas tous les entrepreneurs qui ont l'ambition de croître. En effet, plusieurs facteurs expliquent l'ambition des entrepreneurs à poursuivre ou non une croissance. Premièrement, l'intention de partir en retraite diminue l'ambition de l'entrepreneur (1/4) même si l'entreprise doit poursuivre sa croissance en attendant la relève ou le rachat de celle-ci. Deuxièmement, la santé de l'entrepreneur (1/4) diminue également son ambition à poursuivre une croissance étant donné la limitation physique à assurer sa productivité même si la passion est grande pour l'entreprise. Néanmoins, deux des entrepreneurs clients se montrent ambitieux et sont en pleine croissance. L'un d'entre eux travaille avec son épouse et semble bénéficier d'un support familial et social (ex. : épouse) ; tandis que l'autre œuvre dans un secteur biotechnologique à croissance rapide ; de plus son entreprise est encore jeune. Le jeune âge et le secteur de l'entreprise semblent jouer un rôle important dans la motivation de l'entrepreneur à poursuivre la croissance ; étant donné la latitude de possibilité qu'ils offrent à l'entrepreneur.

4.1.2.2. Les besoins en ressources

Des besoins en capital financier, informationnel et social semblent récurrents. Étant donné qu'ils sont importants pour renforcer les avantages concurrentiels pour des PME en croissance ou innovantes. Deux clients sur trois ont mentionné qu'ils veulent être informés sur la disponibilité des subventions; de même sur les réseaux des investisseurs.

Tandis que l'entrepreneur non-client mentionne que son intérêt à recourir au dispositif serait pour des ressources financières et pour le plan d'action. Accéder à ces ressources permet non seulement d'assurer la croissance, mais également d'améliorer le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Des besoins en capital humain ont été également décelés chez les PME clientes (2/3) même si ceux-ci ne peuvent être comblés localement à cause de la pénurie en main-d'œuvre qualifiée que la région connaît. Il n'est pas alors étonnant de voir les entrepreneurs cherchant à recruter au niveau des autres régions ou à l'international pour combler leurs besoins en main-d'œuvre.

4.1.2.3. Les attentes des clients

Tout d'abord, les attentes sont pécuniaires telles que perçues par les accompagnateurs (3/8), comme accéder aux prêts et subventions de l'organisme. Un tel besoin a une influence sur la durée de l'accompagnement qui normalement est établi sur une longue période; puisqu'il est considéré comme une aide à la croissance. Par ailleurs, elles peuvent être non pécuniaires comme accéder aux expertises et au réseautage d'après les accompagnateurs (5/8). Un tel besoin nécessite un accompagnement ponctuel et sur une période courte étant donné le nombre d'heures à y consacrer. En effet, les PME comptent sur les accompagnateurs pour les guider, les orienter, et les assister dans leur entreprise. Ils apprécient les aides techniques (ex. : le montage financier ; remplir les formulaires, etc.) ; être mis en contact à des personnes-ressources. Trois clients sur trois s'attendent à ce que leur accompagnateur les oriente en les mettant en contact avec le bon réseau, ou les bonnes personnes mêmes si les retombés positifs de ces réseaux ne peuvent être validés. Ainsi, les accompagnateurs se voient jouer un rôle de médiateur (2/8) entre les clients et l'écosystème dans la majorité des cas.

4.2. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS D'ANALYSES

Cette partie est consacrée à la synthèse des résultats d'analyses.

4.2.1. Les différents types d'accompagnement

À la lueur de nos analyses, les accompagnateurs, selon qu'ils anticipent l'accompagnement ou réagissent à la demande des clients, peuvent être catégorisés en proactifs ou en réactifs. Du côté des clients, ceux-ci peuvent être catégorisés en ambitieux et moins-ambitieux dépendamment s'ils font preuve de proactivité pour recourir volontairement aux aides de l'organisme pour anticiper la croissance; ou s'ils préfèrent réagir à la croissance comme le cas de l'entrepreneur non-client.

4.2.1.1. *La proactivité versus la réactivité des accompagnateurs*

Certains accompagnateurs font preuve de proactivité. Dans cette optique, les proactifs vont eux-mêmes prospector leurs clientèles comme le cas de l'accompagnateur H. Ce dernier sollicite lui-même les entreprises puis s'arrange pour les rencontrer en personne en vue de les qualifier pour une croissance potentielle. Le client quant à lui, va saisir cette opportunité pour se faire qualifier. Tandis que les réactifs, en général, les réactifs s'attendent à être interpellés par les clients pour vérifier si leur besoin cadre avec son accompagnement comme le cas de l'accompagnateur C.

4.2.1.2. *Les entrepreneurs ambitieux versus les moins ou non ambitieux*

Certains entrepreneurs (2/4) sont plus ambitieux que d'autres et sont ouverts à l'accompagnement. Ils n'attendent pas à être en face d'un problème pour réagir à celui-ci, plutôt ils anticipent la croissance et travaillent de près avec leur commissaire pour élaborer ensemble un plan d'action. Ils laissent libre cours aux conseils de leur accompagnateur; et suivent leurs conseils au mieux. Ils n'attendent pas à être contactés à la dernière minute pour partager leur situation. Ils sont capables de prendre l'initiative, de contacter leur commissaire, et demander de l'aide au besoin.

Enfin, quatre dynamiques d'accompagnement ressortent de ce cadre analyse que nous illustrons dans le tableau 11 suivant:

Tableau 11
Matrice d'accompagnement

	Accompagnateur proactif	Accompagnateur réactif
Ambitieux	Accompagnement stratégique	Accompagnement mixte
Moins ambitieux	Accompagnement mixte	Accompagnement opérationnel

4.2.1.3. *L'accompagnement du type stratégique*

L'accompagnement est du type stratégique quand un accompagnateur proactif rencontre un accompagné ambitieux. Ensemble, ils vont anticiper la croissance. Dans ce genre de dynamique, la personne accompagnée est au centre de l'accompagnement, car le travail sur sa vision de croissance est priorisé en vue de projeter celle-ci dans le futur pour anticiper sa trajectoire de croissance. De plus, le dialogue devient le style de conversation

pour explorer les hypothèses possibles et définir la problématique de croissance. L'accompagnateur est non directif dans ce contexte d'accompagnement.

4.2.1.4. *L'accompagnement du type opérationnel*

L'accompagnement est du type opérationnel quand un accompagnateur réactif rencontre un client moins ambitieux qui fait face à une problématique de croissance sollicitant son aide. Dans ce contexte, l'accent est mis sur la résolution des problèmes du client en lien avec sa croissance. Dans ce genre de dynamique, l'orientation tâches est priorisée pour répondre aux exigences du contexte et la discussion sur les solutions à envisager est préconisée. L'accompagnateur est souvent directif dans le but d'orienter l'accompagnement vers la solution envisagée.

4.2.1.5. *L'accompagnement du type mixte*

Dans le cadre d'un accompagnement du type mixte « accompagnateur proactif - accompagné moins ambitieux », l'accompagnateur va dès le départ chercher à avoir une vue globale de l'entreprise et de l'entrepreneur dans son diagnostic. Pour cela, ils posent des questions au-delà du besoin initial du client pour évaluer la propension de celui-ci à faire face à une croissance. Souvent, il va adapter son approche au contexte du client. En conséquence, il va souvent se retrouver sur un continuum qui part du stratégique vers l'opérationnel. Au début, il va explorer la situation globale de l'entreprise, puis à la fin, il va s'attarder sur la résolution des problèmes. Il est plus ou moins directif dépendamment du contexte d'accompagnement.

Tandis que dans le cas d'un « accompagnateur réactif - accompagné ambitieux », l'accompagnateur se contente d'aller directement vers le spécifique avec le client. Tel est

le cas de l'accompagnateur C quand il pose sa question : « Quels sont tes *tops four pains* ?³² » à un accompagné. Cette question lui permet de baliser dès le départ le contexte d'accompagnement en mettant l'accent sur les quatre problèmes principaux du client sans qu'il soit obligé d'explorer en profondeur la situation de ce dernier. Souvent, il va se retrouver sur un continuum, qui part de l'opérationnel vers le stratégique. Au début il va attaquer le problème initial du client, mais en même temps, il va diagnostiquer ses autres secteurs d'activité pour rentabiliser l'entreprise.

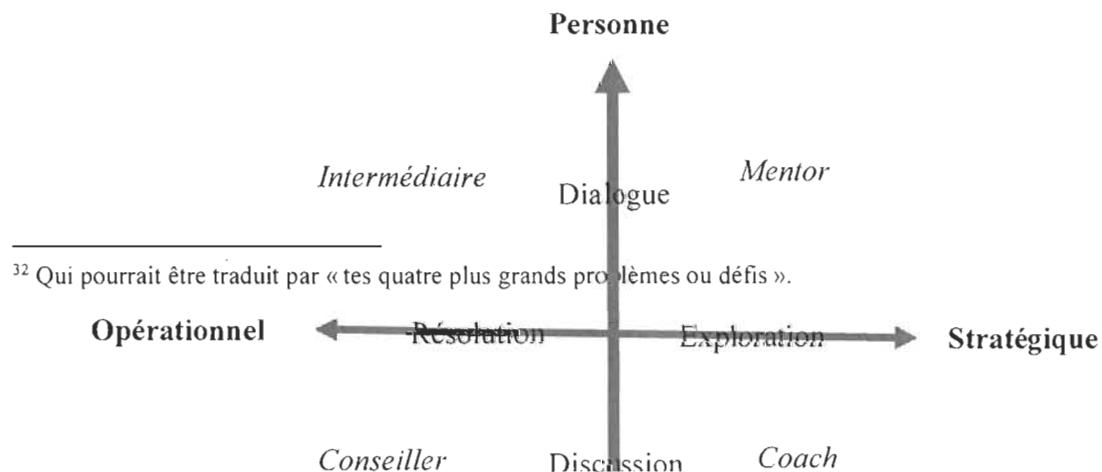
4.2.2. Analyse des postures d'accompagnement

Les accompagnateurs proactifs se voient souvent jouer le rôle de mentor, ou de coach en agissant sur le savoir-faire et le savoir-être de l'accompagné en vue de rehausser ses habiletés et combler les lacunes du projet. Tandis que les accompagnateurs réactifs vont souvent jouer le rôle de conseiller dans la résolution des problèmes du client, prêt à lui apporter des ressources complémentaires.

La figure 11 ci-contre met en relief ces différentes postures d'accompagnement.

Figure 11

Les postures d'accompagnement



³² Qui pourrait être traduit par « tes quatre plus grands problèmes ou défis ».

Dans le cadre d'un accompagnement de type mixte, l'accompagnateur peut adopter un rôle d'intermédiaire entre le client et leurs partenaires, ou de représentant en vue de recommander le client à des ressources complémentaires au besoin, indépendamment de l'ambition du client. Car le but est de répondre à ses besoins initiaux.

Le cas de figure ci-haut place chaque accompagnateur dans un cadrant selon qu'il soit proactif ou réactif. De même, il illustre la dynamique d'accompagnement selon qu'elle soit stratégique ou opérationnelle ou mixte. Il est à rappeler que l'accompagnement stratégique est assumé par un accompagnateur proactif, qui peut dépendamment du besoin de l'entrepreneur s'orienter-personne ou s'orienter-tâche.

Dans le but de développer la vision de l'entrepreneur, il adopte la posture de Mentor, et dialogue avec celui-ci pour explorer sa trajectoire et définir sa vision. Bien que dans une orientation-tâche, la pratique communicationnelle est de type discussion, et une posture de coach est adoptée pour élaborer et atteindre ensemble le plan de match. À l'opposé, l'accompagnement opérationnel est préconisé par l'accompagnateur réactif, qui peut également s'orienter-tâche ou s'orienter-personne dépendamment du contexte.

Cependant, contrairement à l'accompagnateur proactif, il aura tendance à recommander le client à une ressource externe (ex. : mentor) dans le cas de l'orientation-personne. Tandis que dans une orientation-tâche, il va le conseiller dans la résolution de ses problèmes au lieu de lui montrer l'exemple.

4.2.3. Le processus d'accompagnement

Il ressort de cette analyse le besoin de personnaliser le processus d'accompagnement pour mieux répondre au besoin du client et aux exigences de l'accompagnateur en tant qu'outil d'accompagnement.

4.2.3.1. *Le réseau d'affaires*

La plupart du temps, les clients sont référés par le réseau d'affaires de l'accompagnateur qui fait partie de la plateforme MonGPS.ca (voir figure 21). Souvent, les clients satisfaits ou les partenaires qui ont travaillé avec lui sur des projets en parlent à d'autres entrepreneurs ou les réfèrent des nouveaux clients.

4.2.3.2. *La prospection ou relance*

La prospection a lieu quand l'accompagnateur sollicite lui-même les clients lors des événements organisés par exemple par la Chambre de Commerce de Gatineau, la rencontre des Outaouais. Ainsi, il contacte le client et s'arrange pour un rendez-vous. La relance a lieu, quant à elle, quand il contacte un ancien client dans son *caseload* pour faire un suivi auprès de lui ou lui faire une nouvelle offre d'accompagnement. Il peut aussi arriver que le client le contacte en personne avec une idée de projet en tête.

4.2.3.3. *La première rencontre*

La première rencontre peut avoir lieu au local de l'accompagnateur ou sur le site, au local de l'entrepreneur, dépendamment du contexte. À l'occasion, l'accompagnateur essaie de qualifier l'entreprise et le projet pour voir s'il cadre avec leur mandat d'accompagnement. Un premier diagnostic peut-être entrepris où l'entreprise est positionnée par rapport à la « roue de la croissance ». S'il s'agit d'une première visite sur le site de l'entrepreneur, une rencontre d'équipe peut être entreprise. Alors la durée sera un peu plus longue, soit entre 45 min et 1 h 30.

4.2.3.4. *La qualification*

La qualification a pour but d'évaluer le projet et son potentiel, voir si l'entreprise cadre avec leur mandat d'accompagnateur, puis de déterminer les démarches et le nombre d'heures requises pour son accompagnement. Trois accompagnateurs sur huit appliquent des critères qualitatifs, tandis que quatre autres appliquent des critères mixtes pour déterminer le potentiel du projet à créer de la valeur. Seul un accompagnateur utilise des critères quantitatifs dans sa qualification. Le choix des critères de sélection a sans doute un lien avec leur proactivité ou leur réactivité.

4.2.3.5. *Le diagnostic*

Une fois que l'entrepreneur est qualifié et que le besoin en accompagnement est validé, l'accompagnateur procède à son diagnostic dans le but d'élaborer un plan d'action. Le diagnostic sert à faire le tour d'horizon de l'entreprise et de son promoteur pour évaluer leur potentiel de croissance et les positionner ou repositionner sur la « roue de la

croissance ». Des critères également s'appliquent selon les modalités préétablies. Malgré cela, chaque accompagnateur a sa propre vision de la croissance d'une PME. Trois (3) sur huit (8) «considèrent les critères qualitatifs pour évaluer le potentiel de croissance de l'entreprise, tandis que trois autres tiennent compte des critères quantitatifs. Seul un accompagnateur considère le critère mixte à l'égard de la croissance d'une entreprise.

4.2.3.6. Le plan d'action

Le plan d'action ou «plan de match» permet de formaliser le mandat de l'accompagnateur. Il est coconstruit avec l'entrepreneur et il détaille les différentes étapes de la démarche d'accompagnement à franchir avec les échéanciers. Il permet de situer l'entrepreneur par rapport à son avancement selon le plan d'action établi. En général, il est élaboré une fois que le diagnostic est complété.

4.2.3.7. La définition du projet

La définition du projet a lieu, une fois que le besoin de l'entrepreneur est cerné et que celui-ci cadre avec le mandat d'accompagnement de l'accompagnateur. Elle est co-définie avec l'entrepreneur. Elle aborde l'historique du projet et le rôle des parties prenantes impliquées.

4.2.3.8. Le montage financier

Le montage financier est entamé une fois que le projet a obtenu le «GO» de l'équipe. Cette partie de l'accompagnement s'avère la plus difficile. Non seulement les informations sont difficiles à obtenir, mais également les entrepreneurs ne sont pas des

financiers. En général, l'accompagnateur aide l'entrepreneur à présenter son plan financier au CIC (comité d'investissement commun) responsable du financement.

4.2.3.9. La conclusion du projet

Le projet est conclu s'il a reçu l'aval du comité responsable du financement et qu'une entente de subvention a été signée entre les parties prenantes. Une prise de photo est souvent faite à la suite de cette conclusion.

4.2.3.10. Le réseau express

Le réseau express peut être un réseau de financement ou stratégique bâti autour du projet de l'entrepreneur pour répondre à ses besoins d'accompagnement. Il peut regrouper des partenaires interne et externe à l'entreprise qui vont déterminer du coût du projet et de son financement.

4.2.3.11. L'évaluation de l'impact

En ce qui concerne l'évaluation de l'impact, souvent ce sont les entrepreneurs clients qui envoient des commentaires par courriel en même temps pour les remercier de leur intervention. Elle peut aussi être sous forme de sondages de satisfaction clientèle envoyés aux accompagnés pour évaluer à quel point ils sont satisfaits de l'accompagnement reçu.

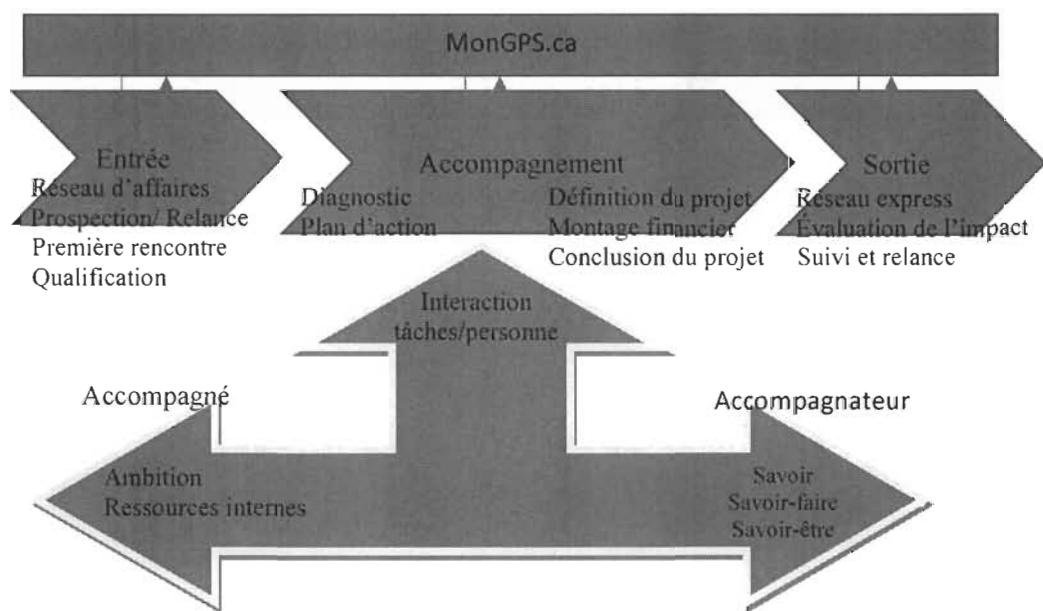
4.2.3.12. Suivi et relance

Le suivi peut être programmé aux trois ou six mois, ou au bout d'un an dépendamment de l'accompagnateur et du besoin des clients, c.-à-d. de l'existence d'un projet en cours. Il peut se faire soit par téléphone ou par courriel. Souvent, lors du suivi téléphonique, en discutant avec le client qu'une idée de projet peut être décelée.

En tenant compte de l'approche triptyque de l'accompagnement, le modèle suivant est avancé :

Figure 12

Modèle d'accompagnement triptyque



En bref, le processus est censé être le même pour les deux types d'accompagnateurs, les proactifs et les réactifs; puisqu'il s'agit d'une modalité à l'interne à laquelle ils doivent se conformer. Actuellement, le processus d'accompagnement en place ne semble pas faire l'unanimité des accompagnateurs. Certaines étapes ne paraissent

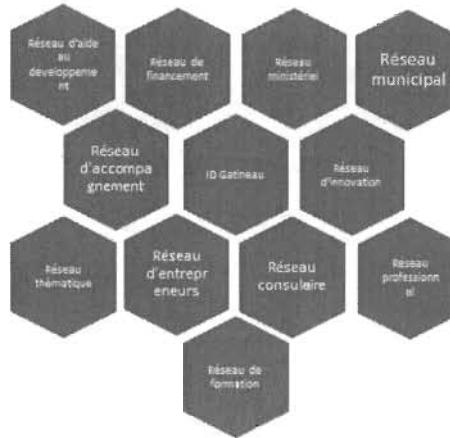
pas pertinentes et adaptées au besoin du client. Sans doute ces jugements sont basés sur leur proactivité dans l'accompagnement.

4.2.4. L'écosystème d'accompagnement entrepreneurial

L'écosystème d'accompagnement de l'organisme est composé de plusieurs réseaux appartenant à une même plateforme MonGPS.ca que nous illustrons ci-dessous sous forme de cas de figure.

MonGPS.ca est financée en partie par ID Gatineau qui est en même temps partenaire et membre de la plateforme. Ce dernier interagit avec les réseaux membres (stratégiques ou financiers) en leur recommandant des clients qui dans certains cas bénéficient de bons (*vouchers*) pour couvrir 50 % des frais (honoraires) encourus par leurs services. Ces réseaux sont à proximité physiques (Gatineau) ou géographiques (Ottawa) ; et mobilisés pour différents contextes. L'organisme peut également se voir recommander de nouveaux entrepreneurs.

Figure 13
Écosystème entrepreneurial d'ID Gatineau



Source: MonGPS.ca

Le réseau d'aide au développement regroupe les SADC de Papineau, de la Colline et de la Vallée de Gatineau. Le réseau de financement inclut les institutions bancaires (ex. : la banque de développement du Canada) et les organismes investisseurs qui financent des projets d'entreprendre (ex. : Investissement Québec) membres de la plateforme. Le réseau ministériel inclut le MEI (Ministère de l'Économie et de l'Innovation), et le MFFP (Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs du Québec). Le réseau municipal regroupe les MRC voisines telles que : la MRC des Collines-de-l'Outaouais; la MRC de Papineau; la MRC de la Vallée-de-la-Gatineau et la MRC Pontiac. Le réseau d'accompagnement regroupe les organismes qui offrent des services d'accompagnement aux entrepreneurs de Gatineau tels que le Centre d'entrepreneurship de l'Outaouais ; Export Outaouais; etc. Le réseau d'innovation inclut les organismes de soutien à l'innovation tels que : Cilex; l'Institut Innovation Gatineau, etc. Le réseau professionnel regroupe les bureaux qui offrent des services professionnels aux entrepreneurs tels que le Bureau de Normalisation du Québec ; le Bureau des petites et moyennes entreprises; etc. Le réseau consulaire inclut la Chambre de Commerce de

Gatineau. Le réseau d'entrepreneurs regroupe les associations des gens d'affaires (ex. : AGAP du Vieux-Gatineau ; le Regroupement des gens d'affaires de la capitale nationale (RGA)). Le réseau thématique regroupe les organismes qui ciblent un secteur spécifique (ex. : Table agroalimentaire de l'Outaouais) ; un genre spécifique (ex. : Option Femmes Entrepreneures); ou un thème spécifique (ex. : Collectif Bois). Le réseau de formation regroupe les institutions ou organismes de formation (ex. : Cégep de l'Outaouais ; l'École des Entrepreneurs du Québec (Outaouais)). MonGPS.ca inclut le réseau de recrutement, c.-à-d. des organismes d'aide au recrutement de personnel (employé) (ex. : La Relance ; Service Intégration Travail Outaouais). Les membres de chacun de ces réseaux se concertent dans le cadre de la Table d'action en entrepreneuriat de l'Outaouais (TAE-O)³³.

³³ Table d'action en entrepreneuriat, Outaouais (TAE-O) accessible à :
<https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/entrepreneuriat/tables-daction-en-entrepreneuriat-tae/outaouais/>

CHAPITRE 5 - DISCUSSION

Après avoir défini la problématique et abordé la revue de littérature et la méthodologie, il importe maintenant de discuter des résultats de notre recherche, puis de nous positionner par rapport à d'autres chercheurs, ensuite de justifier les limites de notre recherche.

5.1. LA RELATION D'ACCOMPAGNEMENT

En ce qui concerne la confiance mutuelle, elle est mentionnée comme importante que ce soit par les accompagnateurs ; et que ce soit par les entrepreneurs clients et non-client dans cette étude. Les accompagnateurs perçoivent que les clients s'attendent à ce qu'il y ait une confiance mutuelle et de l'authenticité. Elle semble être une condition *sine qua non* de la réussite de l'accompagnement. Les accompagnateurs (8/8) accordent le maximum d'importance autant à l'égard de la confiance du client envers l'image de l'organisme, qu'à l'égard de la confiance du client envers leurs services. De plus, ils déploient le maximum d'effort pour fidéliser leur clientèle. Dans notre cas d'étude, la confiance est bien présente avant même que l'accompagnement n'ait lieu chez les entrepreneurs clients ; de plus elle est tellement bien ancrée en eux qu'ils ont tous cet engagement à poursuivre avec leur accompagnateur respectif. Malgré cela, il est toujours important de cultiver ce sentiment de confiance à l'égard de l'organisme et dans la relation d'accompagnement. Ainsi, notre résultat corrobore avec St-Jean (2009) qui stipule que la confiance étant une condition fondamentale à la réussite de la relation d'accompagnement, de son succès. Elle valide également l'importance d'une confiance mutuelle dans une relation de coaching (Couteret et Audet, 2006) ou de mentorat (Couteret, St-Jean, et Audet, 2006).

- *Proposition 1 : l'intensité de l'interaction et la confiance mutuelle sont fondamentaux dans le développement et le maintien d'une relation durable avec les entrepreneurs accompagnés.*

5.2. LES ACCOMPAGNATEURS

En ce qui concerne le profil des accompagnateurs, dans notre étude, ils ont en majorité un profil de gestionnaire (7/8), acquis par la formation ou par l'expérience, qui les rend soucieux de la performance des autres. Un seul d'entre eux possède un profil technique. Plusieurs d'entre eux ont été dirigeants de leur propre entreprise et possèdent de l'expérience non seulement en démarrage d'entreprise, mais également en gestion. Ils savent comment gérer les employés, assurer une saine gestion de l'entreprise, négocier avec des clients et des parties prenantes. Il n'est pas étonnant de les voir adopter une posture de généraliste auprès des clients ; ou encore de partager leur propre expérience auprès de ces derniers dans leur service d'accompagnement. Ils sont ainsi plus aptes à conseiller les clients dans la gestion courante de leur entreprise, que ce soit en ressources humaines ou en finance, etc. Cela est confirmé dans le cas d'un des trois entrepreneurs clients interviewés. Celui-ci mentionne le profil en gestion et finance de son accompagnateur comme étant une force puisqu'il est capable d'analyser des montages financiers et de suggérer des projets susceptibles d'avoir du succès. Grâce à leur formation et expérience, ils développent des savoir-faire en pratique de veille et en entrepreneuriat, ce qui est perçu comme contribuant à l'efficacité de l'accompagnement. Souvent les clients considèrent les accompagnateurs comme faisant partie intégrante de leur entreprise pour profiter pleinement de leur expertise.

Le profil de gestionnaire semble être commun aux accompagnateurs des PME à forte croissance, de même que les expériences en entrepreneuriat. Ainsi, notre étude

s'aligne avec celle de Brown et Mawson (2013a) qui rapporte une formation en gestion fort présente chez des Accélérateurs d'affaires (ex. : *Dutch Growth Accelerator*) ; ainsi qu'à l'étude d'AMION (2019). Leur étude met en évidence une forte présence de gestionnaires et des agents de projet chez *Business Growth Programme* de Londres.

- *Proposition 2 : Le profil de gestionnaire et une expérience en démarrage d'entreprise constituent des caractéristiques favorables pour accompagner l'entrepreneur d'une PME à FPC.*

Par ailleurs, bien qu'aucune corrélation n'ait été établie entre les compétences des accompagnateurs et l'efficacité en accompagnement, les accompagnateurs de notre étude perçoivent qu'une certaine compétence en savoir-être telle une grande écoute (5/8), de l'empathie (2/8) et la compréhension de l'entrepreneur (2/8) sont requises pour être un accompagnateur efficace. Ces compétences permettent de trouver des solutions adaptées aux besoins du client tout en aidant à maintenir une relation de confiance entre les dyades. Il est important que l'entrepreneur se sente compris et que l'accompagnement réponde à ses attentes, du moins au niveau de la dimension relationnelle. L'importance de la dimension relationnelle dans une relation d'accompagnement n'est pas nouvelle dans la littérature (Belet, 1993). Cela est d'autant vrai qu'un des trois entrepreneurs mentionne la disponibilité et l'écoute comme forces de son accompagnateur.

En effet, le manque d'empathie peut frustrer le client tel qu'illustre dans l'étude d'Adamson (2000). Plusieurs études concluent sur l'importance d'une grande écoute et de l'empathie. Ainsi notre étude corrobore avec les résultats de Couteret et Audet (2006); Couteret et al. (2006) sur les caractéristiques du coach et du mentor.

- *Proposition 3 : La grande écoute et l'empathie sont des qualités importantes chez un accompagnateur d'une PME à FPC.*

En ce qui concerne les postures des accompagnateurs, quatre postures sont dominantes dépendamment du contexte : Coach, Mentor, Conseiller et Médiateur. Les accompagnateurs de notre étude se voient souvent jouer le rôle de Coach ou de Mentor (2/8); quand il est question de travailler sur le savoir-faire, et le savoir-être de l'entrepreneur, pour l'aider à se développer; l'amener à réfléchir et à trouver lui-même les réponses à son problème. Ils peuvent également adopter le rôle de conseiller (4/8) en donnant des conseils à l'entrepreneur au niveau de ses ressources humaines ou de sa demande de subvention. Ou encore, ils peuvent jouer le rôle d'intermédiaire ou médiateur (2/8) en mettant l'entrepreneur en lien avec des personnes-ressources (ex. : MEI). Il est à constater que leur rôle est évolutif, et non absolu et fixé définitivement, dépendamment du besoin du client. Un accompagnateur peut être Mentor dans un contexte et adopter une posture de conseiller dans un autre contexte. Ils peuvent recommander le client à un organisme externe si le besoin se présente.

Ce changement de posture est important dans ce contexte spécifique des PME à FPC de manière à ce que l'entrepreneur trouve tout ce dont il a besoin au même endroit, avec la même personne. Il est alors important pour les commissaires de se montrer moins rigides en changeant de rôle avec aisance et d'adopter la posture idéale à l'égard de l'entrepreneur accompagné. Leur expérience passée d'entrepreneur est certainement aidant dans l'adoption de ces postures (ex. : Mentor). Cela rejoint les variétés de formes d'accompagnement de Sammut (2008) et justifie à nouveau les différentes postures professionnelles de Paul (Mitrano-Meda et Véran, 2012; Paul, 2004).

- *Proposition 4 : Le rôle et la posture (ex. Coach) d'accompagnement d'un accompagnateur d'une PME à FPC évoluent avec le contexte d'accompagnement et en fonction des besoins de l'entrepreneur accompagné (ex. : montage financier).*

Au niveau du type d'accompagnement, notre étude a permis de faire ressortir trois (3) types d'accompagnement dépendamment de la proactivité versus de la réactivité de l'accompagnateur d'une part ; et du degré d'ambition de l'entrepreneur d'autre part: l'accompagnement stratégique, l'accompagnement opérationnel et mixte. Le type stratégique (2/8) s'aligne avec l'approche néo-autrichienne ; il est axé sur le développement de la personne. Il n'est pas étonnant de voir que l'emphase est mise sur l'interaction orientée-personne pour englober l'entreprise et l'entrepreneur ; la pratique communicationnelle est divergente-exploratoire et cherche à construire la problématique en partant du global vers le spécifique. Ainsi, la connaissance est transmise d'une façon dynamique tandis que le type opérationnel (4/8) s'aligne avec l'approche néo-classique, qui est axée sur l'interaction orientée-tâche. Ainsi la pratique communicationnelle est convergente-décisionnelle et cherche à résoudre la problématique en mettant l'emphase sur le spécifique. La connaissance est statique. Le type mixte est entre les deux. Par exemple, l'accompagnateur peut adopter une pratique communicationnelle divergente-exploratoire tout en interagissant orientée-tâche. Il est à noter que l'entrepreneur joue un rôle important dans l'adoption d'un style d'accompagnement par l'accompagnateur. La prise en compte de ces types d'accompagnement et de leur caractéristique aiderait les accompagnateurs à optimiser leurs approches pour aider le maximum d'entrepreneurs à anticiper la croissance de leur entreprise d'une manière proactive.

Des chercheurs se sont attardés à comparer l'approche néo-classique avec l'approche néo-autrichienne en tant que deux types d'approche en conseil dominant dans un contexte britannique (Hjalmarsson et Johansson, 2003). En adoptant une particularité méthodologique (ex. : des entretiens approfondis sous l'angle dyadique), nous avons pu démontrer empiriquement le bien-fondé de ces théories dans un contexte québécois. Ainsi, notre étude corrobore avec les deux types d'interaction mentionnés dans les études de Bennett (Bennett et Robson, 1999b; Ramsden et Bennett, 2005; Robson et Bennett, 2000a). Elle justifie également les pratiques communicationnelles illustrées dans les études de Gallais (Bayad et al., 2010; Gallais et Boutary, 2014).

- *Proposition 5 : L'accompagnement de type stratégique permet d'anticiper et de préparer la croissance d'une PME à FPC, tandis que l'accompagnement de type opérationnel permet de réagir à cette croissance.*

5.3. LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT

Cette étude a permis de démontrer que les accompagnateurs bénéficient du réseau du dispositif pour le recrutement de leurs clients. Ce réseau peut être un réseau interne (ex. : le CA, la Ville, les comités) ou un réseau externe (ex. MonGPS.ca). À leur tour, ils mobilisent le réseau externe en recommandant des clients aux incubateurs ou aux accélérateurs pour mûrir les projets. Ils mobilisent les réseaux financiers et stratégiques dans le cadre de leur processus d'accompagnement ; et ils travaillent en étroite collaboration avec eux dans la recherche du financement des clients. Ils développent des proximités cognitives avec les membres du réseau qui sont dans la plupart des cas à proximité physique ou géographique. Ils bénéficient de la confiance institutionnelle témoignée envers l'organisme, ce qui leur ouvre les voies auprès des membres du réseau externe.

Il est en fait démontré qu'ID Gatineau outrepasse ses propres ressources pour puiser dans celles des partenaires au bénéfice des entreprises à FPC. C'est donc un véritable écosystème de soutien avec des ressources complémentaires qui se coordonnent pour soutenir ces PME. D'où l'importance d'un écosystème riche et attrayant même si la relation entre les membres du réseau se caractérise par un comportement compétitif dominé soit par la compétition ; soit par la coopération; ou équilibré. Cela concorde avec la conclusion de Theodoraki et Messeghem (2015) stipulant que « la sélection des projets

relève de relations compétitives dominées par la compétition; l'apport de ressources et compétences est caractérisé par des relations équilibrées; l'accès au réseau s'accompagne de relations compétitives dominées par la coopération ».

- *Proposition 6 : Les projets à fort potentiel de croissance sont puisés en majorité dans l'écosystème de l'organisme et chez ses partenaires.*

En ce qui concerne le processus d'accompagnement, les accompagnateurs de cette étude bénéficient des modalités et des outils qui sont mis à leur disposition pour faciliter l'accompagnement de leur client. Cependant, étant donné que les besoins diffèrent d'un client à un autre, ils se montrent flexibles dans leur façon de procéder en vue de mieux répondre aux besoins des entrepreneurs accompagnés.

Au niveau de la sélection des firmes clientes, chez ID Gatineau, la sélection de l'entreprise est basée principalement sur une évaluation quantitative de l'entreprise (ex. : chiffre d'affaires, la valeur de l'investissement). Cependant, des critères qualitatifs (ex. : la qualité de l'entrepreneur) sont également pris en compte. Les accompagnateurs doivent tenir compte des objectifs stratégiques poursuivis par l'organisme dans la qualification du projet et la sélection de l'entreprise. De plus celui-ci accueille les entreprises issues de tous secteurs d'activités, excepté les secteurs de marchés saturés (ex. : commerce de détail) ou qui ont pour conséquence le déplacement d'emplois ou la création d'une concurrence indue³⁴; comme ces derniers ne cadrent pas avec les objectifs poursuivis par le dispositif.

Même si la plupart des structures d'accompagnement se réfèrent à la définition de la croissance d'une PME pour élaborer leur critère de sélection (Brown et Mawson, 2013a) ; souvent les accompagnateurs font preuve de leur gros bon sens et misent sur leur

³⁴ <https://idgatineau.ca/wp-content/uploads/2018/12/FinancementBR.pdf>.

expérience passée et la connaissance du secteur pour fonder leur jugement dans la qualification de leur client. Bien que l'efficacité du processus de qualification a été remise en cause par deux des accompagnateurs pour sa non-exhaustivité, néanmoins, les critères de sélection concordent avec ceux de BGP de Londres (AMION, 2019). Cependant, du point de vue de l'approche sectorielle, le dispositif s'aligne avec les six programmes référencés dans l'étude menée par Brown et Mawson (2013a), qui accueillent favorablement les entreprises de fabrication et de services; de même avec BGP de Londres, dont la majorité des bénéficiaires du programme provenaient des secteurs de fabrication de pointe et des services aux entreprises et aux professionnels. Seuls les projets d'alimentations et de boissons, et de services aux entreprises et professionnels ont une probabilité d'être retirés (AMION, 2019).

Chez ID Gatineau, des outils et des procédures comprenant la roue de la croissance ; le canevas de modèle d'affaires ; le SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), etc. sont mis à la disposition des commissaires afin de les aider à effectuer un diagnostic initial de l'entreprise et à développer un plan d'action. Malgré cela, la façon de procéder diffère d'un accompagnateur à un autre. Certains se réfèrent à la roue de la croissance pour positionner leur client ; d'autres se contentent des quatre problèmes majeurs prononcés par son client. Il y en a qui trouve la roue de la croissance trop académique et préfère entamer un diagnostic global du client en tenant compte des différentes facettes de l'entreprise. L'expérience des accompagnateurs est prépondérante dans leur façon de procéder et de fonder leur jugement vis-à-vis des outils utilisés. Il est à noter que les accompagnateurs ont en moyenne neuf ans d'expérience en accompagnement. Tout de même, la majorité des accompagnateurs jugent qu'ils sont très outillés et que les outils sont pertinents pour leur travail.

En effet, la roue de la croissance utilisée par l'organisme étudié diffère de celle employée par les cadres de GHs (Brown et Mawson, 2013a) du point de vue concept et contenus, même si la finalité des deux roues semble la même - celle de parvenir à un plan

de croissance réaliste, reflétant la réalité de l'entreprise. Il est à constater que ce ne sont pas toutes les structures qui sont outillées d'une roue de la croissance, par exemple chez BGP de Londres, aucun outil de diagnostic ne semble avoir été utilisé pour évaluer le concept d'affaire de la firme cliente (AMION, 2019).

Bien que les commissaires d'ID Gatineau ont à leur disposition tout un éventail d'outils pour fonder leur diagnostic, le choix de recourir à ces outils est basé sur l'expérience personnelle et professionnelle du conseiller. Brown et Mawson (2013a) rapportent que « les directeurs de GHs soulignent que le choix des outils est basé sur l'expérience personnelle et professionnelle du conseiller de programme individuel ». Ainsi, notre étude s'aligne avec leur recherche sur cet aspect.

- *Proposition 7 : Le conseiller « pige » dans l'éventail des outils pour fonder son diagnostic, mais ces outils ne sont que des heuristiques de soutien au diagnostic qui n'ont de valeur que par rapport aux croyances, connaissances et compétences du conseiller.*

Chez ID Gatineau, la plupart des aides sont externalisées vers les partenaires de l'écosystème (ex. : MEI), mais certains conseils spécialisés sont internalisés (ex. : la recherche de subvention). La décision de recommander l'entrepreneur à un organisme externe dépend des besoins de l'entrepreneur accompagné qui peuvent être au-delà de la compétence de son accompagnateur. Ainsi, il n'est pas étonnant de les voir référer les accompagnés à des mentors externes ; ou à l'École des entrepreneurs du Québec, campus de l'Outaouais pour renforcer leur savoir et savoir-faire. Par ailleurs, l'écosystème entrepreneurial de l'organisme est vaste et étendu, les services offerts y sont variés. Certains accompagnateurs (2/8) disent ne pas bien maîtriser l'ensemble des aides offertes par l'écosystème et ont encore du mal à choisir lequel des services qui est le plus pertinent pour leur client. Sans doute parce qu'ils sont moins expérimentés que les autres accompagnateurs ; ils ont moins d'un an d'expérience chez ID Gatineau et à titre

d'accompagnateur. À cet effet, ID Gatineau pourrait améliorer son service en aidant les conseillers à ce niveau à mieux maîtriser les aides de l'écosystème, en mettant peut-être en place un système de travail d'équipe.

Quand bien même, la façon de délivrer le service par les accompagnateurs d'ID Gatineau ne diffère pas de celle de BGP de Londres, chez qui l'analyse des concepts d'affaires et le prochain niveau de soutien semblent avoir été externalisés (AMION, 2019). De même chez GHs, ce dernier est celui qui externalise ses aides le plus, comparé aux autres programmes étudiés par Brown et Mawson (2013a).

5.4. LA SATISFACTION DE L'ACCOMPAGNÉ

En ce qui concerne la satisfaction de l'entrepreneur accompagné, il est important de faire une différence entre la satisfaction à l'égard de l'accompagnement et la satisfaction à l'égard du résultat de l'accompagnement. Les trois entrepreneurs clients interviewés affirment qu'ils sont satisfaits à l'égard de leurs accompagnateurs respectifs et du service de ces derniers, même si dans certains cas, le résultat (ex. : de la demande de financement) n'est pas toujours concluant (1/3) et que certains services (ex. : service d'aide au recrutement) sont manquants (1/3). Peut-être parce qu'à la longue, ils ont développé une affinité avec leur accompagnateur. Cela est d'autant plus vrai qu'un des accompagnés a mentionné que tout dépend du type de conversation qu'il entretenait avec son accompagnateur. « Si celui-ci vient le visiter pour demander comment va sa compagnie ? Est différent de s'il vient pour lui conseiller pour un projet ? Lequel des deux lui plaît le mieux ? Tout dépend ! ». Un autre entrepreneur client a connu son accompagnateur bien avant le démarrage de son entreprise, quand il était encore *intervenant*. Pour cela, leur affinité est très forte. Il est alors important pour ID Gatineau d'observer la satisfaction des clients à l'égard du résultat de l'accompagnement, comme

être flexibilité en matière de financement pour tenir compte de la structure d'une PME à FPC et du statut de ses dirigeants; ou améliorer les subventions pour être adaptées aux secteurs porteurs d'opportunités comme le secteur agricole.

Dans le même ordre que les auteurs en mentorat qui ont adopté la satisfaction de l'accompagné comme mesure du succès de l'accompagnement (Couteret et al., 2006), notre étude permet d'avancer que l'accompagnement serait un succès en se basant sur la satisfaction des répondants à l'égard de leur accompagnateur respectif (3/3).

5.5. L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

En ce qui concerne l'efficacité du processus d'accompagnement, les avis sont mitigés. Sans doute dû à la diversité des attentes de la clientèle ou encore du stade où leur entreprise se trouve à l'heure de l'accompagnement. De fait, les pratiques de soutien et d'accompagnement effectués ne peuvent être uniformes malgré les années d'expérience témoignées par les accompagnateurs dans le domaine. Néanmoins, leur style d'accompagnement proactif versus réactif leur permet de sortir du cadre établi pour adapter leur pratique au besoin du client, au stade de croissance et au secteur d'activité. Un autre point mentionné par plusieurs accompagnateurs à l'égard du processus est la mesure de performance qui est centrée sur le nombre de dossiers. Ainsi, ils se demandent s'ils doivent mettre l'accent sur la qualité de l'accompagnement ou atteindre le nombre de dossiers requis. Alors que la quantité du dossier traité et la qualité de l'accompagnement offerte ne peuvent pas toujours cohabiter ensemble. Sur ce point, ID Gatineau devrait alléger les accompagnateurs du point de vue charge de dossiers pour leur offrir une marge de manœuvre en vue d'optimiser la qualité de leurs services.

Le tableau ci-dessous synthétise les propositions théoriques et managériales issues de nos résultats d'analyse :

Tableau 12
Tableau de synthèse des propositions

Propositions théoriques	Propositions managériales
L'importance d'une confiance mutuelle dans une relation d'accompagnement.	L'importance d'une grande écoute et de l'empathie chez un accompagnateur d'une PME à FPC pour développer un sentiment de confiance.
Le profil de gestionnaire et d'anciens entrepreneurs constatés chez les accompagnateurs des PME à FPC.	L'importance pour l'accompagnateur d'être à la hauteur des attentes de l'entrepreneur en tant que gestionnaire et ancien entrepreneur, pour la satisfaction de l'accompagné.
L'adoption de variétés de formes d'accompagnement pour répondre au besoin spécifique du client.	L'importance pour l'accompagnateur de changer de posture dans ce contexte spécifique des PME à FPC de manière à ce que l'entrepreneur trouve tout ce dont il a besoin au même endroit, avec la même personne pour sa satisfaction et le succès de l'accompagnement.
Le bien-fondé des deux théories (néo-classique versus néo-Autrichienne); des deux types d'interaction (tâche versus personne) et des deux pratiques communicationnelles (divergente-exploratoire versus convergente-décisionnelle).	La prise en compte des deux types d'accompagnement (stratégique et opérationnel) et de leur caractéristique aiderait les accompagnateurs à optimiser leurs approches pour aider le maximum d'entrepreneurs à anticiper la croissance de leur entreprise d'une manière proactive.
Les projets à fort potentiel de croissance sont puisés en majorité dans l'écosystème de l'organisme et chez ses partenaires.	L'importance d'un véritable écosystème de soutien avec des ressources complémentaires qui se coordonnent pour soutenir ces PME.
Le dispositif d'accompagnement s'aligne avec la plupart des programmes à FPC hors Québec à visée similaire.	ID Gatineau pourrait améliorer son service en aidant les conseillers à mieux maîtriser les aides de l'écosystème, en mettant peut-être en place un système de travail d'équipe multidisciplinaire, et en formalisant les mandats.

Le conseiller « pige » dans l'éventail des outils pour fonder son diagnostic, mais que ces outils interagissent avec l'expérience et le jugement et ne sont que des outils heuristiques de soutien au diagnostic, donc ils n'ont de valeur que par rapport aux croyances, connaissances et compétences du conseiller.	Les accompagnateurs doivent « piger » dans l'éventail des outils pour fonder leur diagnostic en plus de miser sur leur expérience passée et la connaissance du secteur d'activité dans lequel œuvre leur client.
La façon de fournir le service par les accompagnateurs d'ID Gatineau ne diffère pas de la plupart des programmes à FPC hors Québec à visée similaire.	ID Gatineau devrait alléger les accompagnateurs du point de vue charge de dossiers pour leur offrir une marge de manœuvre en vue d'optimiser la qualité de leur service et le succès de l'accompagnement.

5.6. LIMITE DE LA RECHERCHE

Cette étude présente certaines limites qu'il convient de rappeler. Premièrement, la démarche est qualitative et souffre de posture épistémologique. L'adoption de la stratégie d'entrevue semi-structurée expose les données collectées à la subjectivité des interviewés d'une part; et d'autre part, elle expose la recherche à la subjectivité du chercheur. Ainsi, l'étude souffre de validité externe, elle ne peut être généralisée à l'ensemble des structures d'accompagnement au Québec, elle n'est valide que pour le dispositif étudié.

Deuxièmement, la taille de l'échantillon des entrepreneurs clients ($n=3$) ne nous a pas permis de nous prononcer sur l'efficacité des pratiques et du processus d'accompagnement du dispositif. Ainsi, nous nous sommes fiés principalement sur les perspectives des accompagnateurs dans l'analyse de notre cas. Pour cela, une étude avec un échantillon d'entrepreneurs clients plus grand aiderait à mieux généraliser sur l'efficacité d'un dispositif comme ID Gatineau sur l'accompagnement à la croissance des PME à FPC. De plus, le nombre d'entrepreneurs non-client ($n=1$) ne nous a pas permis d'apporter des nuances aux cas des entrepreneurs clients étudiés.

Enfin, troisièmement, cette étude ne nous a pas permis de démontrer si la différence au niveau des pratiques d'accompagnements des commissaires est peut-être aussi le fait que leur *caseload* et les cas dont ils ont la charge qui sont différents. Une étude avec un groupe témoin doit être menée dans ce sens pour déterminer à quel point la différence entre les *caseloads* à la charge des accompagnateurs influence leur pratique d'accompagnement.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est d'envisager des pratiques de soutiens et d'accompagnement efficaces permettant de mener les PME à la croissance. En effet, trois dynamiques d'accompagnement ont été recensées selon la proactivité ou la réactivité de l'accompagnateur d'une part; et d'autre part selon le degré d'ambition de l'entrepreneur. Ainsi l'accompagnement devrait permettre d'anticiper la croissance pour cela, il serait stratégique; ou de réagir à la croissance et ainsi, il serait opérationnel. Entre ces deux dynamiques, il se trouve une mixture ou le juste milieu.

Effectivement, certains accompagnateurs sont plus proactifs que d'autres, sans doute parce qu'ils sont plus expérimentés en accompagnement. Ainsi, ils savent comment anticiper l'accompagnement en sollicitant les clients, en s'arrangeant pour leur rendre visite sur leur site. D'autres sont plus réactifs et cherchent à aller vers le spécifique avec le client. Malgré ce cadre de référence, les clients (3/3) s'avèrent tous satisfaits de leur accompagnateur et du service offert par l'organisme et suggèrent d'améliorer leur offre de financement.

Bien entendu, comparé aux autres programmes de fortes croissances tels que *Growth Houses* Danois (Brown et Mawson, 2013a), l'organisme ID Gatineau se montre à la hauteur d'une telle performance que ce soit du point de vue pratique ou du point de vue des processus. Ses pratiques, de même son processus d'accompagnement sont quasi-similaires aux autres programmes, bien que le dispositif paraît plus sévère au niveau des objectifs (critères) et de la sélection des firmes clientes, et moins contraignant au niveau du suivi et de l'évaluation.

Évidemment, nous recommandons une certaine flexibilité en matière de financement pour tenir compte de la structure d'une PME à FPC et du statut de ses

dirigeants. Bien que le propriétaire ne peut être séparé de son entreprise, celui-ci ne peut pas toujours se porter garant à titre personnel des dettes octroyées au nom de son entreprise. En plus de cela, il s'avère nécessaire d'améliorer les subventions pour être adaptées aux secteurs porteurs d'opportunités comme le secteur agricole. Enfin, en matière de recrutement de personnel, pour répondre aux besoins de certaines entreprises, il importe de développer un programme de recrutement spécifique à certaines PME (ex : agricole, biotech) qui font face à la pénurie de main-d'œuvre, et actuellement, comblent leurs besoins en main-d'œuvre par le recrutement régional ou international.

Enfin, au niveau de l'accompagnement, il est important de revoir les modalités du processus d'accompagnement et le rapport qualité/quantité de l'offre de service d'accompagnement afin de répondre aux besoins des accompagnateurs, et atteindre la satisfaction clientèle.

RÉFÉRENCES

- Adamson, I. (2000). Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology. *Qualitative Market Research*, 3 (1), 17-26. doi:10.1108/13522750010310415.
- Adomako, S., & Mole, K. F. (2018). Small business growth and performance. In R. B. D. D. C. J. Heinonen (Ed.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (pp. 980): Sage.
- Agarwal, R., Grassl, W., & Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *The Journal of Business Strategy*, 33 (2), 12-21. doi:10.1108/02756661211206708.
- Aghion, P., Akcigit, U., Bergeaud, A., Blundell, R., & Hémous, D. (2015). *Innovation and top income inequality*. (Working Paper 21247). Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w21247.pdf>.
- Aghion, P., Bergeaud, A., Blundell, R., & Griffith, R. (2017). Innovation, Firms and Wage Inequality. 53 p. Retrieved from https://scholar.harvard.edu/files/aghion/files/innovations_firms_and_wage.pdf.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62 (5), 777-795.
- Allouche, J., & Schmidt, G. (2007). Le Boston Consulting Group (BCG): la consultance stratégique comme production de connaissances sous contrainte concurrentielle. In L. T. T. A (Ed.), *Les grands auteurs en Stratégie* (EMS ed., pp. 265-294).
- Alpay, G., Bodur, M., Yilmaz, C., & Büyükbalci, P. (2012). How does innovativeness yield superior firm performance? The role of marketing effectiveness. *Innovation : Management, Policy & Practice*, 14 (1), 107-128. doi:10.5172/impp.2012.14.1.107.
- Alsagour, M. (2016). “The Consulting Process”: The Eight-Phase Consulting Model, the Human Performance Technology Model, and the Human Performance Improvement Model. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 4 (1), 204-210. Retrieved from www.researchpublish.com.
- Ambroise, L., Claveau, N., Courault, J., Garnier, A., Kizilian, E., Perez, M., ... Vilanova, L. (2010). *Identifier les différents paliers de croissance en TPE et PME et aider à*

- les franchir* (halshs-00555087). 71 p. Extrait de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00555087/document>.
- AMION. (2019). *Summative Assessment of the Business Growth Programme: Final Report*. Birmingham City Council. E. R. D. Fund. 109 p. Retrieved from K:\CLIENTS\Birmingham City Council\Business Growth Programme Evaluation\Deliverables\Business Growth Programme - Final Evaluation Report April 2019.docx.
- Audet, J., Berger-Douce, S., & St-Jean, É. (2007). Perceptual barriers preventing small business owners from using public support services: evidence from Canada. *International Journal of Entrepreneurship*, 11, 27-48.
- Audet, J., & St-Jean, É. (2007). Factors affecting the use of public support services by SME owners: evidence from a periphery region of Canada. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (2), 165-180. doi:10.1142/S1084946707000629.
- Audretsch, D. B. (2004). Sustaining Innovation and Growth: Public Policy Support for Entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 11 (3), 167-191. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/1366271042000265366>.
- Autio, E., Kronlund, M., & Kovalainen, A. (2007). *High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations* (978-952-489-102-8). MTI Publications. EDITA-BOOKSHOP. I. Department. Finland. 95 p. Retrieved from <http://www3.imperial.ac.uk/pls/portallive/docs/1/52835696.PDF>.
- Autio, E., Rannikko, H., Handelberg, J., & Kiuru, P. (2014). *Analyses on the Finnish high-growth entrepreneurship ecosystem* (9526055578). BUSINESS + ECONOMY. Aalto University. S. o. Business. 89 p. Retrieved from <https://bit.ly/33kDyrf>.
- Barlatier, P.-J. (2016). Management de l'innovation et nouvelle ère numérique: Enjeux et perspectives. *Revue française de gestion*, 42, 55-63. doi:10.3166/rfg.2016.00009.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X., & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, n° 40 (10), 116-140. Extrait de <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-10-page-116.html>.
- BDC. (2015). *Les PME et la croissance : Défis et stratégies gagnantes*. L'entrepreneur d'abord. BDC. 30 p. Extrait de <https://bit.ly/2OJ17Xn>.

- BDC. (2016). *La productivité, ça compte! Comparez la vôtre pour améliorer votre performance*. Banque de développement du Canada. Canada. 20 p. Extrait de <https://bit.ly/2YEw2Ji>.
- Beaudoin, R., & St-Pierre, J. (1999). *Financement de l'innovation dans les PME : Une recension récente de la littérature*. Institut de recherche sur les PME. O. d. D. É. Canada. Université du Québec à Trois-Rivières. 41 p. Extrait de <https://bit.ly/2Telv0e>.
- Bedard, M. G., Ebrahimi, M., & Saives, A.-L. (2011). *Management à l'ère de la société du savoir*. 500 p. ISBN : 9782765031949.
- Belet, D. (1993). Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : pour une autre conception du métier de conseil en management. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 6 (2). doi:10.7202/1008212ar.
- Bennett, R., & Robson, P. (1999a). Intensity of Interaction in Supply of Business Advice and Client Impact: A Comparison of Consultancy, Business Associations and Government Support Initiatives for SMEs. *British Journal of Management*, 10 (4), 351-369. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.00144>.
- Bennett, R., & Robson, P. (1999b). The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & Regional Development*, 11 (2), 155-180. doi:10.1080/089856299283245.
- Bennett, R., & Robson, P. (2000). The Small Business Service: Business Support, Use, Fees and Satisfaction. *Policy Studies*, 21 (3), 173-190. doi:10.1080/01442870020019480.
- Bennett, R., & Robson, P. (2003). Changing Use of External Business Advice and Government Supports by SMEs in the 1990s. *Regional Studies*, 37 (8), 795-811. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/0034340032000128721>.
- Bennett, R., & Robson, P. (2004). The role of trust and contract in the supply of business advice. *Cambridge Journal of Economics*, 28 (4), 471-488. doi:10.1093/cje/beh021.
- Bennett, R., & Robson, P. (2005). The Advisor-SMF Client Relationship: Impact, Satisfaction and Commitment. *Small Business Economics*, 25 (3), 255-271. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11187-003-6459-3>. doi:10.1007/s11187-003-6459-3.

- Bennett, R., & Smith, C. (2004). The Selection and Control of Management Consultants by Small Business Clients. *International Small Business Journal*, 22 (5), 435-462. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242604046295>.
- Bergan, J. R., & Tombari, M. L. (1976). Consultant skill and efficiency and the implementation and outcomes of consultation. *Journal of School Psychology*, 14 (1), 3-14.
- Bharadwaj, J. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS quarterly*, 24 (1), 169-196. Retrieved from <https://bit.ly/2ZSuzeZ>.
- Birch, D. L. (1979). *The job generation process : MIT program on neighborhood and regional change*. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, Mass. 80 p. Retrieved from <https://bit.ly/32wUJHY>.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26 (2), 1-18.
- Boldrini, J.-C. (2008). Caractériser les pratiques de conception des PME pour mieux accompagner leurs projets d'innovation. *Revue internationale P.M.E.*, 21 (1), 9-34. Extrait de <https://id.erudit.org/iderudit/038001ar>.
- Boujlida, A. (2002). *La performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure*. (M.Sc. Mémoire), Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 63 p., Extrait de <http://depot-e.uqtr.ca/2548/1/000695011.pdf>.
- Bourne, L. (2010). Stakeholder Relationship Management and the Stakeholder Circle. *Saarbrücken, Germany, LAP-Lambert Academic Publishing*.
- Bramanti, A. (2001). Les PME à forte croissance en Italie : succès étonnantes et désagréables surprises. *Revue internationale P.M.E.*, 14 (3-4), 91-127. doi:10.7202/1008699ar.
- Bretel, B., Caubet-Hilloutou, J.-N., Di Carlo, L., & Epaulard, A. (1993). Quels sont les déterminants de la croissance externe des entreprises françaises? *Économie & prévision*, 109 (3), 25-37.
- Brown, R., Mason, C., & Mawson, S. (2014). *Increasing 'The Vital 6 Percent': Designing Effective Public Policy to Support High Growth Firms*. Working Paper. Nesta. UK. 37 p. Retrieved from <https://bit.ly/2M5qsc1>.

- Brown, R., & Mawson, S. (2013a). *An International Benchmarking Analysis of Public Programmes for High-Growth Firms*. OECD. 237 p. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/277668678_Scotland's_Companies_of_Scale_Programme.
- Brown, R., & Mawson, S. (2013b). Trigger points and high-growth firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20 (2), 279-295. doi:10.1108/14626001311326734.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2011). The Evolution of Business Incubators : Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32 (2012), 110-121. Retrieved from <https://ris.utwente.nl/ws/files/6809752/evolution.pdf>.
- Burger-Helmchen, T., & Frank, L. (2011). La création de rentes : une approche par les compétences et capacités dynamiques. [The Creation of Revenue: An Approach by Competencies and Dynamic Capabilities]. *Innovations*, 35 (2), 89-111. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-innovations-2011-2-page-89.htm>.
- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue française de sociologie*, 599-628.
- Catanzaro, A., Messegem, K., Sammut, S., & Swalhi, A. (2015). Développement et validation d'une échelle de mesure de l'accompagnement des PME à l'exportation. *Revue internationale P.M.E.*, 28 (1), 117-156. Extrait de <https://id.erudit.org/iderudit/1030482ar>.
- Cayrol, A. (2018). *L'entrepreneuriat technologique québécois : l'implication des parties prenantes externes*. (M. Sc. Mémoire), Université du Québec à Rimouski, Rimouski, 136 p., Extrait de http://semaphore.uqar.ca/1379/1/Alex_Cayrol_fevrier2018.pdf.
- Certhoux, G., & Perrin, A. (2000). Les pratiques d'accompagnement des Business Angels en phase de pré-investissement: une étude exploratoire en France. *Gestion*, 27 (3), 91-104.
- Chabaud, D., & Degeorge, J.-M. (2016). Croître ou ne pas croître : une question de dirigeant ? [To Grow or Not to Grow: A Question for the Executive?]. *Entreprendre & Innover*, 28 (1), 18-27. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2016-1-page-18.htm>.
- Chabaud, D., Ehlinger, S., & Perret, V. (2003). *Les incubateurs d'entreprises innovantes: un réseau entrepreneurial reconfiguré?* Paper presented at the 12ème Conférence,

- Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Tunis, Tunisie. 28 p. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00536290/document>.
- Chabaud, D., & Ngijol, J. (2005). La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18 (1), 29-46.
- Chabaud, D., Perret, V., & Ehlinger, S. (2005). Accompagnement de l'entrepreneur et légitimité institutionnelle. Le cas d'un incubateur. *ResearchGate*, p. 19. Extrait de <https://bit.ly/2M5PyYc>.
- Chabaud, D., & Sammut, S. (2016). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15 (1), 7-13. doi:10.3917/entre.151.0007.
- Chakroun, M. W. (2007). *Dynamique entrepreneuriale féminine et son accompagnement: cas de la Tunisie*. (M. Sc. Memoire Online), Université de Sousse, Tunisie, 170 p., Extrait de https://www.memoireonline.com/07/10/3614/m_Dynamique-entrepreneuriale-feminine-et-son-accompagnement-cas-de-la-Tunisie.html.
- Charreaux, G. (1992). *Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes; The managers' system of control and the performance of the firm*. Paper presented at the IAE DIJON - Faculté de Science économique et de gestion, Université de Bourgogne. 45 p. Extrait de <https://bit.ly/32QEDXv>.
- Clark, K. B., & Griliches, Z. (1984). Productivity growth and R&D at the business level: Results from the PIMS data base. In *R&D, patents, and productivity* (pp. 393-416): University of Chicago Press.
- Cloutier, M., Cueille, S., & Recasens, G. (2014). Accompagner le développement de la TPE dans son écosystème entrepreneurial. *Entreprendre & Innover*, n° 21-22 (2), 66-76. Extrait de <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2014-2-page-66.htm>.
- Cloutier, M., Cueille, S., & Recasens, G. (2016). Les mécanismes d'orchestration des ressources et la croissance de la jeune TPE accompagnée. *Revue internationale P.M.E.*, 29 (3-4), 291-334. Extrait de <https://bit.ly/2YT5flj>.
- Cloutier, M., Cueille, S., & Recasens, G. (2018). *Représentations des accompagnateurs entrepreneuriaux et enjeux de l'accompagnement de la croissance : une lecture par l'orchestration des ressources*. Paper presented at the 4e Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, Institut Montpellier Management. 19 p.

- Coad, A., & Rao, R. (2010). Firm growth and R&D expenditure. *Economics of Innovation and New Technology*, 19 (2), 127-145.
- Constantin, K. D. (2014). *Financement d'un projet de partenariat public privé (PPP) : missions du consultant et guide méthodologique*. Paris: L'Harmattan. 217 p.
- Couteret, P., & Audet, J. (2006). Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur. *Revue internationale de psychosociologie*, XII (27), 139-157. Extrait de https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RIPS_027_0139.
- Couteret, P., St-Jean, É., & Audet, J. (2006). *Le mentorat : Conditions de réussite de ce mode de accompagnement de l'entrepreneur*. Paper presented at the 23e Colloque annuel du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat. 16 p. <https://bit.ly/2ZysW8n>.
- Davel, E., & Tremblay, D.-G. (2011). *Formation et apprentissage organisationnel — La vitalité de la pratique* (PUQ Ed.). 304 p.
- Davidsson, P., & Delmar, F. (2001). Les entreprises à forte croissance et leur contribution à l'emploi: le cas de la Suède 1987-1996. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 14 (3-4), 163-187.
- Desbrières, P., & Broye, G. (2000). Critères d'évaluation des investisseurs en capital: le cas français. *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (3), 5-43.
- Dew, N., Sarasathy, S., Read, S., & Wiltbank, R. (2009). *Affordable loss: Behavioral economic aspects of the plunge decision* (Vol. 3). 105-126 p.
- Doh, S., & Kim, B. (2014). Government support for SME innovations in the regional industries: The case of government financial support program in South Korea. *Research Policy*, 43 (9), 1557-1569. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.05.001>.
- Dokou, G. A. K. (2018). La construction des dimensions de l'innovation managériale : une résultante de l'accompagnement de l'entrepreneur ambitieux. *Gestion 2000*, 35 (4), 143-168. Extrait de <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2018-4-page-143.htm>.
- Dokou, G. A. K., Gasse, Y., Abiassi, A., & Camion, C. (2004). *Influences des pratiques d'accompagnement et de recherche d'information sur la stratégie des entrepreneurs de PME: l'exemple de la région Nord-Pas-De-Calais* (2895241910). Document de travail 2004-001. Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. D. d. l. recherche. 23 p. Extrait de <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2004-001.pdf>.

- Doritchamou, K. A. (2011). *Analyse de la performance d'un projet de développement à financement bilatéral: cas du Projet de Développement du Secteur de l'Artisanat au Bénin (PDSAB)*. (Master 2), Institut supérieur de management, Adonai, 96 p., Extrait de from <https://bit.ly/2KybSXn>.
- Droit, L. (2018). Enquête 2017 d'ID Gatineau: la recette du druide [Press release]. Extrait de <https://www.ledroit.com/magazine-affaires/avril-2018/enquete-2017-did-gatineau-la-recette-du-druide-870b6ae99f2480c183e611cc4bc4e170>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- Engestrom, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 43 (7), 960-974.
- Etchri, S. (2002). *Les pratiques de gestion financière dans les PME et la performance*. (M.Sc. Mémoire), Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 95 p., Extrait de <http://depot-e.uqtr.ca/2565/1/000693498.pdf>.
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17 (3), 86-99. Extrait de <http://www.erudit.org/en/journals/mi/2013-v17-n3-mi0805/1018269ar.pdf>.
- Filion, L. J. (1999). *De l'entrepreneuriat à l'entreprenologie* (1999-08). École des Hautes Études Commerciales (HEC). Montréal. 20 p. Extrait de <https://bit.ly/2ONnafQ>.
- Filion, L. J. (2014). Croissance des entreprises : Enjeux, défis, information et scénarios de soutien. *Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal* (3e trimestre), 29 p. Extrait de <https://bit.ly/2OKfDy9>.
- Filion, L. J. (2017). Sept facteurs pour faire croître votre entreprise. *HEC Montréal*, 2 (42), 98-100. Extrait de <https://bit.ly/2M5P1Wc>.
- Fortin, M. F. (2010a). Le devis de recherche qualitative. In *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives* (31 ed., pp. 518 p.).
- Fortin, M. F. (2010b). Les paradigmes sous-jacents aux méthodes quantitatives et qualitatives. In *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3 ed., pp. 518 p.).

- Gallais, M., & Boutary, M. (2014). Accompagner l'entrepreneur dirigeant de PME : faut-il adapter les savoirs ou les relations ? *Revue internationale P.M.E.*, 27 (3-4), 51-69. Extrait de <https://id.erudit.org/iderudit/1028040ar>.
- GEM. (2019). *Entrepreneurship Opportunity in America: Insights from the U.S. Global Entrepreneurship Monitor Report* (05/19 BLKMKT-5443). The Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship. 16 p. Retrieved from <https://issuu.com/babsoncollege/docs/gem-entrepreneurship-opportunity>.
- Gerlach, S., & Brem, A. (2015). What determines a successful business incubator? Introduction to an incubator guide. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7 (3), 286-307. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/scripts/a/abstract.pf?h=RePEc:ids:ijeven:v:7:y:2015:i:3:p:286-307;terms=Business%20incubator>.
- Gompers, P., Gornall, W., Kaplan, S. N., & Strebulaev, I. A. (2016). *How do venture capitalists make decisions?* (Working Paper 22587). Retrieved from <https://www.nber.org/papers/w22587>.
- Goyette, M. (2010). "Le développement de l'évaluation de programme" sous la direction de M. Alain et D. Dessureault. In *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale* (pp. 29 à 42). Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Gravells, J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands—Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of mentoring and coaching*, 4 (2), 3-23.
- Guillaumont, P. (1994). Politique d'ouverture et croissance économique: les effets de la croissance et de l'instabilité des exportations. *Revue d'économie du développement*, 2 (1), 91-114.
- Gupta, S. (2014). Sustainability as a Competitive Advantage: An Outcome of Strategic HRM. *Review of HRM*, 3, 129-139. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1655997702?accountid=14725>.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A Real Options-Driven Theory of Business Incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29 (1), 41-54. Retrieved from <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011180.19370.36>.
- Hall, B. H., & Josh, L. (2009). *The financing of R&D and innovation* (Working Paper 15325). NBER working paper series. N. B. o. E. Research. 56 p. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w15325>.

- Halme, M., & Korpela, M. (2014). Responsible innovation toward sustainable development in small and medium-sized enterprises: a resource perspective. *Business Strategy and the Environment*, 23 (8), 547-566.
- Han, L., & Benson, A. (2010). The Use and Usefulness of Financial Assistance to UK SMEs. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 28 (3), 552-566. Retrieved from <https://doi.org/10.1068/c0985b>.
- Hansen, H., Rand, J., & Tarp, F. (2009). Enterprise Growth and Survival in Vietnam: Does Government Support Matter? *The Journal of Development Studies*, 45 (7), 1048-1069. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00220380902811025>.
- Hassen, T. B., & Tremblay, D.-G. (2016). Innovation et territoire dans le secteur du vin au Québec. *Revue d'Economie Régionale Urbaine* (2), 325-354.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 10, 1-34.
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34 (2), 203-220.
- Hessels, J., Van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, 31 (3), 323-339.
- Hjalmarsson, D., & Johansson, A. W. (2003). Public advisory services - theory and practice. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15 (1), 83-98. Retrieved from <https://bit.ly/2MNLn2J>.
- IDGatineau. (2016). « *Fonds locaux* » *Fonds Local d'investissement (FLI)* et *Fonds local de Solidarité (FLS)*. Politique d'investissement commune. Gatineau. 18 p. Extrait de <https://bit.ly/2ZELdym>.
- IDGatineau. (2017). *Découvrez notre offre de services* (IDG17112017). 16 p. Extrait de <https://idgatineau.ca/wp-content/uploads/2017/12/ServicesBR.pdf>.
- IDGatineau. (2018a). *Performance des entreprises gatinoises : 3e enquête réalisée auprès des entreprises clientes d'ID Gatineau*. ID Gatineau. Gatineau. 11 p.
- IDGatineau. (2018b). PourquoiGatineau.com. In I. Gatineau (Ed.), (pp. 17). Gatineau.
- ImpactCentre. (2018). *Measuring Canada's Scaleup Potential A Framework for a National High-Tech Funnel*. An Impact Brief. University of Toronto. I. CENTRE. 19 p. Retrieved from

- [https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/87349/1/Plant_2018_Measuring%20Canada%27s%20Scaleup%20Potential.pdf.](https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/87349/1/Plant_2018_Measuring%20Canada%27s%20Scaleup%20Potential.pdf)
- IndustrieCanada. (2015). *Déterminants de l'entrepreneuriat au Canada : état des connaissances*. Industrie Canada. D. g. d. l. p. entreprise. 53 p. Extrait de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/DEC_2015-06_fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/DEC_2015-06_fra.pdf/$file/DEC_2015-06_fra.pdf).
- Isabelle, D. (2013). Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or accelerator. *Technology Innovation Management Review*, 16-22.
- ISDE. (2016). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises* (lu186-1F-PDF). Innovation, Sciences et Développement économique Canada Direction générale de la petite entreprise. 37 p. Extrait de www.ic.gc.ca/statistiquespe.
- ISDE. (2019). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. D. g. d. l. p. entreprise. Canada. 29 p. Retrieved from ic.gc.ca/statistiquespe.
- Isenberg, D. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88 (6), 40-50.
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*, 1-13.
- ISQ. (2017). *Le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises au Québec en 2014* (1er trimestre). Institut de la statistique du Québec. 152 p. Extrait de www.stat.gouv.qc.ca.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does Human Resource Management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*. 55 (6), 1264-1294. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1281848072/accountid=14725>.
- Johnson, S., Webber, D. J., & Thomas, W. (2007). Which SMEs Use External Business Advice? A Multivariate Subregional Study. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 39 (8), 1981-1997. Retrieved from <https://doi.org/10.1068/a38327>.
- Jouison-Laffitte, E., & Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise. *Revue française de gestion* (1), 175-197.

- Joyal, K. (2014). Politiques pour soutenir les entreprises à forte croissance : Le design d'un écosystème entrepreneurial Examen réflexif de la documentation. *Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal* (3e trimestre), 39 p. Extrait de <https://bit.ly/2YAjHFU>.
- Julien, P.-A. (2007). *Le réseautage riche: une condition de croissance pour les PME*. Paper presented at the Vème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke. 14 p.
- Julien, P.-A. (2014a). Les défis de la croissance des entreprises québécoises. *Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal* (3e trimestre), 38 p. Extrait de <https://bit.ly/2H9nv6n>.
- Julien, P.-A. (2014b). Sommaire exécutif : Comment multiplier les gazelles dans nos économies. *Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal* (3e trimestre), 8 p. Extrait de <https://bit.ly/2ZE3YC5>.
- Julien, P.-A., & Cadieux, L. (2011). *La mesure de l'entrepreneuriat: rapport d'étude* (978-2-550-60608-6). Institut de la statistique du Québec. Québec. 90 p. Extrait de <https://bit.ly/2tGhaqe>.
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2003). Financial contracting theory meets the real world: An empirical analysis of venture capital contracts. *The review of economic studies*, 70 (2), 281-315.
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. E. (2004). Characteristics, contracts, and actions: Evidence from venture capitalist analyses. *The Journal of Finance*, 59 (5), 2177-2210.
- Karakaya, F., & Stahl, M. J. (1992). Underlying dimensions of barriers to market entry in consumer goods markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (3), 275-278. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/BF02723416>.
- Kay, O. A. (2014). Les PME à forte croissance: Examen de la documentation de recherche. *Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal* (3e trimestre), 27 p. Extrait de <https://bit.ly/2MK8E5T>.
- Koléda, G. (2004). Innovations horizontales et verticales, croissance et régimes technologiques. [Horizontal and Vertical Innovations, Growth, and Technological Regimes]. *Revue économique*, 55 (6), 1171-1190. Retrieved from <https://bit.ly/2YRkDF6>.
- Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness. *Harvard business review*, 55, 67-75. Retrieved from <https://hbr.org/1977/11/from-sales-obsession-to-marketing-effectiveness>.

- Kouada, S., Aldebert, B., & Amabile, S. (2018). *L'hypercroissance des start-up n'est pas un long fleuve tranquille: rôle et place des structures d'accompagnement?* Paper presented at the Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Toulouse, France. 25 p. Extrait de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01943501/document>.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession* (Fourth ed.). Geneva: International Labour Office. 927 p.
- Lambrecht, J., & Pirnay, F. (2005). An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17 (2), 89-108. Retrieved from <https://bit.ly/2M7QPy0>.
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2006). Export promotion agencies: what works and what does not. *The World Bank Group* (38240), 7 p.
- Lee, S. (2018). Growth, profits and R&D investment. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 31 (1), 607-625.
- Léger-Jarniou, C., & Saporta, B. (2006). L'accompagnement en situation entrepreneuriale : pertinence ou cohérence. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5 (1), 9-12. Extrait de <https://www.cairn.info/revue--de-l-entrepreneuriat-2006-1-page-9.htm>.
- Lenfle, S., & Midler, C. (2003). Management de projet et innovation. *Encyclopédie de l'Innovation*, 49-69.
- Lippitt, G., & Lippitt, R. (1978). The Consulting Process in Action. *Desarrollo organizational*, 3, 9-17.
- Lumpkin, J. R., & Ireland, R. D. (1988). Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors. *American Journal of Small Business*, 12 (4), 59-81. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/104225878801200404>.
- Ma, L., & Turban, E. (2003). Strategic Information Systems for Competitive Advantage. In *Decision Modelling and Information Systems* (pp. 217-252): Springer.
- Marchesnay, M. (2008). Le cas entrepreneurial : retour à la maïeutique. *Revue française de gestion*, 185 (5), 175-189. Extrait de <https://bit.ly/2wJOT51>. doi:10.3166/rfg.185.175-189.
- Mcmahon, R. G. P. (2001). Growth and Performance of Manufacturing SMEs: The Influence of Financial Management Characteristics. *International Small Business Journal*

- Journal, 19 (3), 10-28. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242601193001>.*
- Mélançon, S. (2014). Intervention gouvernementale, programmes et propositions pour les PME en forte croissance du Québec. *Centre sur la productivité et la prospérité, HEC Montréal* (3e trimestre), 54 p. Extrait de <https://bit.ly/2ThBonD>.
- Melle, D., & Lee, J.-Y. (2016). Politiques d'incitations et attractivité territoriale des entreprises : le cas de la filière nautique en Bretagne. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Décembre* (5), 1109-1126. Extrait de <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2016-5-page-1109.htm>.
- Mertens, D. M., & Wilson, A. T. (2012). Framing Evaluation : Paradigms, Branches, and Theories. In *Program Evaluation Theory and Practice : A Comprehensive Guide* (pp. 33 à 47). New York, NY: The Guilford Press.
- MESI. (2017). *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022. SER + INNOVER*. Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. 126 p. Extrait de https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/strategies/recherche_innovation/SQRI/sqri_complet_fr.pdf.
- Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L., & St-Jean, É. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue française de gestion* (1), 59-67.
- Michel, G. (2004). Au cœur de la marque. *Dunod, Paris*, 136-141.
- Midler, C., Garel, G., & Kesseler, A. (1997). Le co-développement, définitions, enjeux et problèmes. *Éducation permanente* (131), 95-108.
- Midler, C., Maniak, R., & Beaume, R. (2007). *Du co-développement à la co-innovation-Analyse empirique des coopérations verticales en conception innovante*. Paper presented at the 15th GERPISA International Colloquium, Paris, France. 32 p. Extrait de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263194/document>.
- Mira-Bonnardel, S. (2015). Croissance des PME par l'internationalisation : l'effet de levier réticulaire des chambres de commerce françaises à l'étranger. *Revue internationale P.M.E.*, 28 (3-4), 257-286. Extrait de <https://id.erudit.org/iderudit/1035417ar>.
- Mitrano-Meda, S., & Véran, L. (2012). *Diagnostic des programmes de mentorat entrepreneurial. Proposition d'un cadre de référence*. Paper presented at the Entreprenariat de la théorie à la pratique, Bordeaux-Montpellier. 195-210 p. Extrait de <http://labex-entreprendre.edu.umontpellier.fr/files/2014/07/Actes-4.pdf#page=196>.

- Mole, K. (2002). Business Advisers' Impact on SMEs: An Agency Theory Approach. *International Small Business Journal*, 20 (2), 139-162. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242602202002>.
- Mole, K. (2016). *(Seeking, Acting on and Appreciating) the Value of Business Advice* (ERC Research Paper No.44). Enterprise Research Centre. Warwick University. 40 p. Retrieved from <https://bit.ly/2ZJnIUZ>.
- Mongrain, A. (2012). *Les pratiques de recrutement des consultants externes en gestion du changement*. (grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.) Mémoire), HEC MONTRÉAL, Montréal, 235 p., Extrait de <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2012NO71.PDF>.
- Morbey, G. K., & Reithner, R. M. (1990). How R&D Affects Sales Growth, Productivity And Profitabilit. *Research Technology Management*, 33 (3), 11-14. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/213814884?accountid=14725>.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 102-119. Retrieved from <https://bit.ly/2q5CjNn>.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (2), 271-289. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26 (4), 284-293.
- Moulinier, R. (2009). *Prospécion commerciale: Stratégie et tactiques pour acquérir de nouveaux clients* (EYROLLES Ed. Éditions d'Organisation ed. Vol. Troisième édition). 249 p.
- Muia, N. (2017). *Influence of consultant characteristics on project quality of companies listed at the Nairobi securities exchange*. (Master of Business Administration Thesis), Kenyatta University, 88 p., Retrieved from <https://bit.ly/2KyZbLP>.
- Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*, 44 (1), 32-60. doi:10.1177/0149206315610635.

- Ndiaye, N., Razak, L. A., Nagayev, R., & Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 18 (4), 269-281.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* : McGraw-Hill Education New York, NY. 832 p.
- OCDE. (2002). *Les PME à forte croissance et l'emploi*. Organisation de coopération et de développement économique. 149 p. Extrait de <http://www.oecd.org/fr/cfe/pme/2493085.pdf>.
- OCDE. (2008). High-Growth Enterprises. In Eurostat (Ed.), *OECD Manual on Business Demography Statistics* (pp. 59-63).
- OCDE. (2010). *High-Growth Enterprises : What Governments Can Do to Make a Difference*. Organisation de coopération et de développement économiques. 236 p. Retrieved from <https://bit.ly/2GUrJi3>.
- OCDE. (2012). *Danish Growth Houses : Report for the OECD*. Aarhus University. D. o. B. Administration. 33 p. Retrieved from https://pure.au.dk/portal/files/129061196/OECD_Report_on_Growth_Houses.pdf.
- OCDE. (2018). *Renforcement des PME et de l'entrepreneuriat au service de la productivité et de la croissance inclusive*. Organisation de coopération de développement économique. 32 p. Extrait de <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-Conference-Ministerielle-PME-Session-Themes-Principaux.pdf>.
- Oteng, P. A., Emmanuel, O., & Ackah, O. (2016). Business Advisory service and small and medium enterprise firm performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IV (5), 498-506. Retrieved from <http://ijecm.co.uk/>.
- Parlebas, P. (1980). Un modèle d'entretien hyper-directif: la maïeutique de Socrate. *Revue française de pédagogie*, 4-19.
- Patton, M. Q. (2015). Designing Qualitative Studies. In *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th ed., pp. 806 p.). Thousand Oaks: Sage.
- Paturel, R., & Masmoudi, R. (2005). Les structures d'appui à la création d'entreprise: contribution en vue de l'évaluation de leurs performances. *4ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*.

- Paul, M. (2002). L'accompagnement: une nébuleuse. *Éducation permanente*, 153 (4), 43-56.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris: L'Harmattan. 351 p.
- Pellerin, F. (2016). Comment promouvoir la modernisation des PME ? *Annales des Mines - Réalités industrielles*, vembre 2016 (4), 61-64. Extrait de <https://www.cairn.info/revue-realites-industrielles-2016-4-page-61.htm>.
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. In. New York: John Wiley & Sons.
- Perdomo Charry, G., Arias Pérez, J. E., & Lozada Barahona, N. E. (2014). Business incubator research: a review and future directions. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 37, 41-65. Retrieved from <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7020/6419>. doi:10.14482/pege.37.7020.
- Pergelova, A., & Angulo-Ruiz, F. (2014). The impact of government financial support on the performance of new firms: the role of competitive advantage as an intermediate outcome. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26 (9-10), 663-705. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.980757>.
- Pierre, X., & Burret, A. (2014). L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13 (1), 51-73. Extrait de https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=ENTRE_131_0051. doi:10.3917/entre.131.0051.
- Pluchart, J.-J. (2014). L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. *Recherches en Sciences de Gestion*, 3 (102), 47-71. Extrait de <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2014-3-page-47.html>. doi:10.3917/resg.102.0047.
- Pluchart, J.-J. (2019). L'accompagnement des entreprises innovantes par les métiers du chiffre et du droit. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25 (60), 17-40. Extrait de <https://bit.ly/34Z1tN5>.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. In : Harvard Business Review Reprint Service.

- Ramsden, M., & Bennett, R. (2005). The benefits of external support to SMEs: "Hard" versus "soft" outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (2), 227-243. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000510594629>.
- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, 12 (3), 233-248.
- Ray, G. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25 (1), 23-37. Retrieved from <https://bit.ly/2VEBJIB>.
- Robson, P., & Bennett, R. (2000a). SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics*, 15 (3), 193-208. Retrieved from <https://doi.org/10.1023/A:1008129012953>.
- Robson, P., & Bennett, R. (2000b). The use and impact of business advice by SMEs in Britain: an empirical assessment using logit and ordered logit models. *Applied Economics*, 32 (13), 1675-1688. doi:10.1080/000368400421020.
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94 (5), 1002-1037. Retrieved from <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/261420>.
- Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *Journal of Economic Perspectives*, 8 (1), 3-22.
- Roper, S. (1999). Modelling Small Business Growth and Profitability. *Small Business Economics*, 13 (3), 235-252. Retrieved from <https://doi.org/10.1023/A:1008104624560>. doi:10.1023/A:1008104624560.
- Roper, S., & Mark, H. (2013). *Supporting sustained growth among SMEs - Policy models and guidelines* (No.7). White Paper. Enterprise Research Centre. 68 p.
- Ruël, H. (2012). *Commercial Diplomacy in International Entrepreneurship - Conceptual and Empirical Exploration* (Emerald Group Publishing Limited ed.). 290 p.
- Rugman, A. M. M. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic management journal*, 23 (8), 769-780. Retrieved from <https://bit.ly/2M91b0G>.
- Sabbaghi, A., & Vaidyanathan, G. (2004). SWOT analysis and theory of constraint in information technology projects. *Information systems education journal*, 2 (23), 3-19.

- Sadler, P. (1998). *Management consultancy: a handbook of best practice* : Kogan Page Limited. 491 p.
- SAGE. (2013). *Les 9 piliers de l'efficacité commerciale* (S. G. pic Ed.). 43 p.
- Sammut, S. (2008). Variétés des formes d'accompagnement du créateur d'entreprise: quand la dimension interpersonnelle devient prégnante. *Hermès science publishing*, 27 p. Extrait de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01244223/document>.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management review*, 26 (2), 243-263.
- Schmitt, C. (2016). IDéO©: une méthode pour aider les entrepreneurs à concevoir leur vision entrepreneuriale. *Revue internationale PME*, 29 (1).
- Scholleova, H., & Hajek, J. (2014). Effectiveness of Innovation Support from EU Funds Program. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 529-532. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814060546>. doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.234.
- Scott, B., & Barnes, B. K. (2011). *Consulting on the inside. A practical guide for internal consultants*. Alexandria: Va: ASTD Press. 320 p.
- Seens, D. (2013). *Étude sur la croissance des petites et moyennes entreprises: croissance réelle par rapport à croissance durable*. Small Business, Branch. Industrie Canada. Ottawa, Ont. 36 p. Extrait de <http://site.ebrary.com/id/10691006>.
- Seidl, D., & Mohe, M. (2007). The Consultant-Client Relationship: A Systems-Theoretical Perspective. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*, 39 p.
- Séville, M., & Wirtz, P. (2010). Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23 (3-4), 43-70. Extrait de <https://www.erudit.org/en/journals/ipme/2010-v23-n3-4-ipme0294/1012493ar.pdf>.
- Shamsuddoha, A. k., Oly Ndubisi, N., & Yunus Ali, M. (2009). Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management*, 22 (4), 408-422. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410390910975022>.

- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48 (3), 364-381. doi:10.1287/mnsc.48.3.364.7731.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39 (4), 551-559. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850109000273>.
- Smilor, R. W. (1987). Commercializing Technology Through New Business Incubators. *Research management*, 30 (5), 36-41. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00345334.1987.11757061>.
- Solow, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The quarterly journal of economics*, 70 (1), 65-94.
- Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2011). When do relational resources matter? Leveraging portfolio technological resources for breakthrough innovation. *Academy of Management Journal*, 54 (4), 797-810.
- St-Jean, É. (2004). *Les causes d'un changement radical dans le rythme de croissance des "gazelles"*. (Master Science), Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 257 p., Extrait de <http://depot-e.uqtr.ca/1699/1/000120869.pdf>.
- St-Jean, É. (2009). *Retombées et facteurs de succès d'une relation de mentorat d'entrepreneur novice selon la perspective du mentoré*. (Ph. D. Doctorat), Université Laval, Québec, 243 p., Extrait de <https://bit.ly/2NjQh9F>.
- St-Jean, É., & Audet, J. (2009). Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs - Université du Québec à Trois-Rivières. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7 (1), 148-161. Retrieved from <https://bit.ly/2EwSF7Z>.
- St-Jean, É., & Audet, J. (2010). *Le mentorat d'affaires: existe-t-il un style d'intervention idéal?* Paper presented at the CIFEPME: 10e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux, France. 17 p. Extrait de <http://www.airepme.org/images/File/2010/ST-JEAN-CIFEPME2010.pdf>.
- St-Jean, É., & Audet, J. (2013). The Effect of Mentor Intervention Style in Novice Entrepreneur Mentoring Relationships. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 21 (1), 96-119. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13611267.2013.784061>. doi:10.1080/13611267.2013.784061

- St-Jean, É., & Duhamel, M. (2018). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2017 du Global Entrepreneurship Monitor*. Institut de recherche sur les PME. Canada. 78 p.
- St-Jean, É., & Duhamel, M. (2019). *Situation de l'activité entrepreneuriale québécoise : rapport 2018 du Global Entrepreneurship Monitor*. Institut de recherche sur les PME. 62 p. Extrait de https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/GSC1512/O0001253738_GEM_final_2018.pdf.
- St-Jean, É., & Pelletier, C. (2015). *Les femmes en affaires sont-elles différentes des hommes concernant la croissance de leur PME ? Portrait de la Mauricie*. Institut de Recherche sur les PME. Mauricie. 78 p. Extrait de <https://bit.ly/2A1azfd>.
- St-Pierre, J. (2004). *La Gestion du Risque Comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement* (Presse de l'Université du Québec ed.). 260 p.
- St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10 (1), 33-52. Extrait de <https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2011-1-page-33.htm>.
- Stern, P., & Schoettl, J.-M. (2012). *La boîte à outils du Consultant*. Paris: DUNOD. 181 p.
- Stern, P., & Tutoy, P. (2001). *Le métier de consultant : principe, méthode, outils* (Éditions d'Organisation ed.). 287 p.
- Sweeting, R., Berry, A. J., & Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (1), 33-47. Retrieved from <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14626000610645298>. doi:10.1108/14626000610645298.
- Tarillon, C. (2017). *Comment soutenir la croissance des start-up ? Une analyse au travers des représentations des dirigeants en matière de croissance et de gouvernance*. Paper presented at the 10ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Dakar, Sénégal. 44 p. <http://entrepreneuriat.com/wp-content/uploads/2018/03/Tarillon.pdf>.
- Theodoraki, C. (2017). *Pour une approche écosystémique de la stratégie et la performance des incubateurs*. (Doctorat thèse), Montpellier, France, p., Extrait de <http://www.theses.fr/2017MONTD033>.

- Theodoraki, C., & Messeghem, K. (2015). Ecosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopétition. [The Ecosystem of Entrepreneurial Assistance: An Approach in Terms of Coopetition]. *Entreprendre & Innover*, 27 (4), 102-111. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2015-4-page-102.htm>. doi:10.3917/entin.027.0102.
- Tremblay, D.-G., Fontan, J.-M., Klein, J.-L., & Rousseau, S. (2003). Proximité territoriale et innovation: une enquête sur la région de Montréal. *Revue d'Economie Régionale Urbaine* (5), 835-852.
- Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. R. (2013). *Information Technology for Management: Advancing Sustainable, Profitable Business Growth* (Wiley Ed. 9th ed.). 480 p.
- Turunen, H., & Nummela, N. (2017). Internationalisation at home: The internationalisation of location-bound service SMEs. *J Int Entrep*, 15, 36–54. doi:10.1007/s10843-016-0167-y.
- Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9 (2), 54-69. Retrieved from <https://bit.ly/2YVTq3W>.
- Vedel, B., & Gabarret, I. (2013). Crédit d'emplois ou création de connaissances, quelle mesure de performance pour l'incubateur ? L'influence des caractéristiques des projets sélectionnés dans le processus d'incubation. *Management international*, 17 (3), 126-139. Extrait de <http://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-n3-mi0805/1018272ar.pdf>.
- Verstraete, T., Krémer, F., & Jouison-Laffitte, E. (2012). Le business model : une théorie pour des pratiques. [The Business Model: A Practice-Oriented Theory]. *Entreprendre & Innover*, 13 (1), 7-26. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2012-1-page-7.htm>. doi:10.3917/entin.013.0007.
- Verstraete, T., & Saporta, B. (2006). Crédit d'entreprise et entrepreneuriat. *Editions de l'ADREG*.
- VilleDeGatineau. (2004). *Profil économique de la Ville de Gatineau*. Ville de Gatineau. C. d. d. é. e. S. d. communications. Québec. 64 p. Extrait de <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs59340>
- Wang, Y. (2016). What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? – An empirical evidence from an enterprise survey. *Borsa Istanbul Review*, 16 (3), 167-176. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214845016300539>. doi:10.1016/j.bir.2016.06.001

Weiss, J. W., & Wysocki, R. K. (1992). *Five 5-phase Project Management: A Practical Planning & Implementation Guide* : Addison-Wesley.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5 (2), 171-180.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27 (2), 185-203.

Župić, I., & Giudici, A. (2018). New Venture Growth: Current Findings and Future Challenges. In R. B. D. D. C. J. Heinonen (Ed.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship* (pp. 980): SAGE Publications Ltd.

Site internet pour les traductions libres:

https://www.reverso.net/text_translation.aspx?lang=FR

**ANNEXE A - GRILLE DE SÉLECTION DES PME À FORT
POTENTIEL DE CROISSANCE**

Tableau 13

Grille de sélection d'une PME

Type de sélection	Dimensions	Aspects
The Jockey	Caractéristiques managériales	Expérience d'emploi Expertises techniques Expérience industrielle Expérience entrepreneuriale La passion Le travail d'équipe
The Horse	Caractéristiques du marché	Propriété du marché à pénétrer Environnement concurrentiel Conjoncture et tendance du marché Positionnement et avantages concurrentiels
	Caractéristiques du produit à commercialiser	Produit fini prototype En développement Degré d'innovation du produit
	Caractéristiques financières	Potentiel de profit Capacité d'autofinancement Degré d'endettement
	Caractéristiques technologiques	R&D Propriété intellectuelle (Marque, Brevet, Licence) Degré d'innovation technologique
	Modèle d'affaires	viabilité du projet

Source : Hackett et Dilts (2004) et Gompers et al. (2016)

**ANNEXE B - GRILLE POUR UNE PRISE DE CONNAISSANCE
D'UN PROJET**

Tableau 14
Grille pour la prise de connaissance d'un projet

Dimensions	Descriptions
Compréhension de l'intérêt stratégique du projet	<p>Genèse du projet</p> <p>Motivation du projet</p> <p>Adéquation avec la vision stratégique à moyen et long termes</p> <p>Cohérence du projet avec les compétences actuelles</p> <p>Avantages concurrentiels</p> <p>Facteurs clefs de succès pour la réussite du projet</p> <p>Synergie potentielle avec les activités existantes</p> <p>Partenariats éventuels (techniques, financiers, etc..)</p> <p>Rentabilité et retour sur investissement par le promoteur</p>
Le marché	<p>Description, conjoncture et tendance du marché</p> <p>Fonctionnement du marché et environnement concurrentiel</p> <p>Facteurs clefs de succès</p> <p>Positionnement et avantages concurrentiels</p>
Les partenaires	<p>Qui sont les partenaires du projet</p> <p>Existents-ils des liens juridiques ou capitalistiques entre ces partenaires</p> <p>Des accords ont-ils été conclus?</p> <p>Quelles sont les complémentarités et synergies escomptées?</p> <p>Quel est l'apport corporel et incorporel de chacun des partenaires?</p>
Les humains	<p>Qualité du promoteur</p> <p>Qualité de l'équipe dirigeante</p> <p>Rôle de chaque membre de l'équipe</p>
La stratégie de développement	<p>Fonction commercialisation:</p> <p>Canaux de distribution</p> <p>Délai et mode de règlement par canal de distribution</p> <p>Analyse de la force de vente</p> <p>Fonction communication:</p> <p>Modes de communication employés</p> <p>Stratégie marketing</p> <p>Fonction production:</p> <p>Description des processus de production</p> <p>Justification des choix techniques retenus</p>

Description des fournisseurs et sous-traitants stratégiques	
Les aspects juridiques du projet d'investissement	Examen des statuts de la société
	Régularité et légalité des conventions
la synthèse de la prise de connaissance	Viabilité du projet
	Appréciation des risques

Source : Constantin (2014)

**ANNEXE C - LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN PROJET ET
LA MISSION DU CHARGÉ D'AFFAIRES**

Tableau 15
Grille de référence pour une élaboration d'un projet

Étapes	Description	Auteurs
Décrire le problème/l'opportunité	<ul style="list-style-type: none"> • What is the problem or opportunity? • What is to be done? • Who is responsible for the project? • When must the project be completed? 	Weiss et Wysocki (1992) Constantin (2014)
Identifier les buts du projet	<ul style="list-style-type: none"> • The final outcome in terms of the end product or services. • Action-oriented, short, simple, straightforward, and as understandable as possible. 	Weiss et Wysocki (1992) Constantin (2014)
Inscrire les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • What are the subgoals? • Are they S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-Related)? • What criteria will be used to evaluate project success? 	Weiss et Wysocki (1992) Constantin (2014)
Déterminer les ressources préliminaires	<ul style="list-style-type: none"> • What you have in order to complete a project? • Human resources (how many, who, when, and for how long), • Materials (what, when, and for how long), • Financial capital (how much, who, when, and for how long) 	Weiss et Wysocki (1992) Constantin (2014)
Mettre en place un cadre institutionnel favorable	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un cadre réglementaire et institutionnel favorable • ou Adapter le cadre existant 	Constantin (2014)
Évaluer la valeur ajoutée du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Circonscrire les attentes des parties prenantes (Gatineau). • Analyser l'apport en valeur ajouté du partenaire privé. 	Constantin (2014)
Déterminer les hypothèses et les risques	<ul style="list-style-type: none"> • What resources are required to realistically complete this objective? What risks are 	Weiss et Wysocki (1992)

<p>associated with obtaining any of these resources in a timely manner?</p> <ul style="list-style-type: none">• What problems and delays are likely to occur in completing this objective?• What effect(s) will delays have on the budget and overall project schedule and plan?• What are the probable time, money, and personnel cost overruns to complete this project?• What assumptions can be made to realistically correct for delays in completing this objective within given resources and constraints?	Constantin (2014)
--	-------------------

Source : Adapté de Weiss et Wysocki (1992) et Constantin (2014)

ANNEXE D - GUIDES D'ENTREVUE

VOLET 1 : COMMISSAIRE

Introduction

Bonjour,

Je me présente _____, je suis une étudiante en Maîtrise en Management auprès de l'UQTR. Je suis sous la supervision du professeur Étienne St-Jean. Actuellement, nous menons une étude de cas sur votre organisme, plus précisément sur les meilleures pratiques de soutien et d'accompagnement à la croissance à envisager auprès des PME, locomotives de Gatineau.

Avant tout, j'aimerais vous remercier d'avoir accepté de participer à cette entrevue. En fait, le but est de collecter le maximum d'informations, sur vos pratiques formelles et informelles. Ces pratiques sont censées s'insérer dans le cadre du processus d'accompagnement, des PME à fort potentiel de croissance, dans la région de Gatineau. La finalité de cette entrevue est d'aboutir à une recommandation sur des améliorations nécessaires, permettant de maximiser le nombre de PME accompagnées, de favoriser leur croissance et de créer des richesses en sol gatinois.

Je comprends combien votre temps est précieux. D'ailleurs, celle-ci ne durera que 45 minutes. En ce qui concerne la confidentialité, vos informations et vos réponses sont tenues confidentielles, et ne serviront que pour fin de collectes de données et d'interprétation. Vous pouvez m'interrompre en tout temps si vous avez besoin de clarification sur une question posée. Et si une question vous met dans une situation d'inconfort, faites-moi-le savoir pour qu'on passe à la question suivante.

Début de l'entrevue !

QUESTIONS D'ENTREVUE

A. Le profil du Commissaire :

1. Comment décrivez-vous :
 - Votre profil (ex. formation initiale, spécialisation) ?
 - Votre expérience professionnelle (ex. expertise) à titre de commissaire ?
2. Quelles compétences sont requises selon vous pour être un accompagnateur efficace auprès de la clientèle d'ID Gatineau ? Parmi ces compétences, laquelle ou lesquelles est/sont la plus difficile (les plus difficiles) à développer ? Ensuite, comment, selon vous, peut-on la développer ? (Ex : Formation, expérience, les deux, ou autre)

B. La qualité du service-conseil :

3. D'après votre connaissance et expérience, comment décrivez-vous :
 - Un service-conseil de qualité ?
4. Que pensez-vous des attentes des clients vis-à-vis du service d'accompagnement d'ID Gatineau ? (ex.: l'offre en conseil)
 - Est-ce qu'il vous arrive parfois d'avoir l'impression que leurs attentes sont trop élevées par rapport à ce que vous pouvez offrir ? pouvez-vous donner des exemples ?

C. L'approche en conseil :

5. À titre d'intermédiaire entre ID Gatineau et les entrepreneurs, comment décrivez-vous votre rôle de conseiller à chacune des étapes du processus d'accompagnement (validez au passage les 12 étapes) ? Expliquez !
 - Dans quels contextes (ou situation) votre rôle est-il plus axé dans la construction des hypothèses (solutions), et dans l'exploration des solutions ? Expliquez ?

- En amont : jouez-vous un rôle de transmetteur de connaissance auprès des entrepreneurs ? Si oui, quel genre de connaissances (des méthodes, des expériences, des réseaux) transmettez-vous en général ? Comment cela se passe généralement (explicite, tacite, production des contenus versus relations) ?
6. Dans quels contextes (ou situation) votre approche est-elle plus orientée :
- Vers les tâches ?
 - Vers la personne ? Expliquez !
 - Y a-t-il un contexte spécifique où l'une est préférable à l'autre ou les deux sont égales ? Pouvez-vous donner des exemples ?
7. D'après votre expérience, quel aspect de la cognition du client (sa faculté d'apprentissage, la problématisation, la projection de sa vision) est-elle nécessaire à prendre en compte pour rendre son apprentissage (voir l'accompagnement) efficace ? Donnez des exemples ?
8. Lors de votre intervention auprès du client, votre style de conversation est-il plus axé sur un dialogue exploratoire ? ou sur une discussion sur des solutions à envisager ? Expliquez !
- D'habitude êtes-vous plus directif pour aider le client à définir ses objectifs ? Expliquez ?
9. Comment se passent généralement les rencontres avec vos clients (la durée, l'intensité, l'efficacité) ? Expliquez !

D. La confiance :

10. Quelle importance accordez-vous à la confiance du client envers l'image de ID Gatineau ? Envers votre service-conseil ? Comment l'entretenez-vous pour fidéliser votre clientèle ?

E. La qualité du projet :

11. Quels sont, selon vous, les aspects les plus importants pour évaluer la qualité d'un projet ? Pouvez-vous donner des exemples ? (Ex. flexibilité, cohérence, innovation, création de valeur)

12. Dans le cadre de votre travail, quelles sont les modalités mises en place associées à l'accompagnement d'un projet à FPC par ID Gatineau ?

- Y a-t-il un processus « type » de la détection d'un projet à FPC jusqu'à la fin de son soutien ? Comment cela se passe et ainsi que l'évolution de votre rôle ?
- Quelles améliorations, vous semble-t-il, essentielles pour rendre ce processus efficace ? Expliquez ?

F. Accompagnement à la croissance :

13. Quelle est votre conception de la croissance d'une PME ? Croître pour vous c'est quoi ?

14. En tenant compte des aspects suivants psychosociologique et technico-économique (relation, savoir et compétences, ressources et rendement) de l'accompagnement, pouvez-vous donner des exemples d'accompagnement où vous avez aidé un client :

- À augmenter sa productivité ?
- À augmenter ses ventes (locales ou à l'étranger) ?
- À innover (produits, technologie, managériale) ?
- À co-développer ?
- À faire une acquisition ?
- À croître en général ?

15. Quels aspects de l'accompagnement avez-vous trouvé difficiles ? Quels genres d'obstacles avez-vous rencontrés tout au long de ces processus ? comment croyez-vous pouvoir les surmonter pour rendre votre processus d'accompagnement à la croissance efficace ? Expliquez !

16. En rapport avec le processus d'accompagnement de ID Gatineau, à quel point ce processus est-il efficace dans la démarche d'accompagnement d'une PME à la croissance ?

➤ Que suggérerez-vous comme amélioration ? Expliquez !

17. Nous terminons sous peu l'entrevue. Avant de conclure, est-ce qu'il y a des choses importantes que nous n'avons pas abordées, et qui concerne votre rôle d'accompagnateur pour mener au succès des PME soutenues par ID Gatineau ; et que vous aimeriez me parler ?

Encore merci pour votre patience et collaboration !

Fin de l'entrevue

VOLET 2 : ENTREPRENEUR CLIENT

Introduction

Bonjour,

Je me présente _____, je suis une étudiante en Maîtrise en Management auprès de l'UQTR. Je suis sous la supervision du professeur Étienne St-Jean, et référée par l'organisme ID Gatineau. Actuellement, nous menons une étude de cas sur cet organisme, votre accompagnateur dans le développement et la croissance de votre entreprise, plus précisément, sur les meilleures pratiques de soutien et d'accompagnement à la croissance à envisager auprès des PME comme la vôtre, les futures locomotives de Gatineau.

Avant tout, j'aimerais vous remercier d'avoir accepté de participer à cette entrevue. Son but est de collecter le maximum d'informations sur votre façon de percevoir l'efficacité des pratiques, formelles et informelles, prodiguées par les chargés d'affaires d'ID Gatineau, de ceux qui vous ont côtoyés par le biais de l'accompagnement de vos projets d'affaires. La finalité de cette entrevue est de recommander des améliorations permettant de mieux répondre à vos attentes, actuelles et futures, tout en favorisant la création des richesses, dans la région de l'Outaouais.

Je comprends combien votre temps est précieux. D'ailleurs, cette entrevue ne durera que 45 minutes. En ce qui concerne la confidentialité, vos informations et vos réponses sont tenues confidentielles et ne serviront que pour fin de collectes de données et d'interprétation. Vous pouvez m'interrompre en tout temps si vous avez besoin de clarification sur une question posée. Si une question vous met dans une situation d'inconfort, faites-le-moi savoir pour qu'on passe à la question suivante.

Début de l'entrevue !

QUESTIONS D'ENTREVUE

A. Le profil de la PME :

1. Parlez-moi de votre profil d'entrepreneur ? De votre carrière entrepreneuriale ?
2. Quelle est votre attitude envers la croissance ? Comment concevez-vous la croissance de votre PME ?
3. Dans un contexte de croissance, comment jugez-vous le niveau de vos ressources ?
 - Lesquelles qui constituent vos plus grandes forces pour croître ? Donnez un exemple ?
 - Dans votre expérience passée, comment avez-vous comblé les ressources manquantes pendant une phase de croissance ?
4. Comment se sont passées les premières approches avec ID Gatineau ? Depuis ce temps, à quelle fréquence se maintient votre contact avec un de leur commissaire ?

B. Le profil du Commissaire :

5. Selon vous, quelles sont les compétences indispensables d'un commissaire pour une organisation comme ID Gatineau ?
 - Puis, de manière précise, quelles sont les plus grandes forces des commissaires de ID Gatineau ?

Et ensuite, les choses qui seraient à améliorer en ce qui concerne leurs points faibles ?

C. La qualité du service-conseil :

6. D'après votre expérience, quels sont les ingrédients d'une intervention-conseil de qualité ?
 - Ensuite, êtes-vous satisfait de la qualité des interventions chez ID Gatineau ? Pourquoi ?

➤ Comment pourraient-ils s'améliorer selon vous ?

D. L'approche en conseil :

7. Comment décrivez-vous le rôle de vos commissaires dans le cadre d'un processus d'accompagnement (validez au passage les 12 étapes) ? Expliquez!
8. Votre/vos commissaire(s) sont-ils plus orientés sur les connaissances ou les relations, ou les deux ? Sont-ils flexibles ? Exemple ? Comment se passe généralement son intervention auprès de vous (le transfert de connaissance, la mise en relation, l'apprentissage) ? Décrivez!
9. L'intervention vous a-t-elle permis :
 - D'améliorer vos connaissances ? Si oui, donnez un exemple ! sinon, était-ce un de vos besoins ?
 - D'améliorer vos contacts d'affaires ? Si oui, donnez un exemple ! sinon, était-ce un de vos besoins ?
 - D'améliorer vos compétences d'entrepreneurs ? Si oui, donnez un exemple ! sinon, était-ce un de vos besoins ?
10. Durant son intervention avec vous, votre (vos) commissaire(s) tient-il généralement compte de votre faculté d'apprentissage, la nature de vos problèmes, la projection de la vision de votre PME ? Si oui, expliquez ? Sinon, était-ce un besoin ?
11. Avec votre commissaire, le style de conversation adopté ressemble-t-il plus à un dialogue exploratoire ? ou à une discussion sur des solutions à envisager ? Votre commissaire vous semble-t-il plus directif dans la définition de vos objectifs de croissance ?
12. Comment se passent généralement les rencontres avec vos commissaires (la durée, l'intensité, l'efficacité) ?

E. La confiance :

13. Au niveau de la confiance envers vos/votre commissaire/s, comment elle se situe ?

- Qu'est-ce qui vous amène à avoir confiance en votre commissaire ? Des exemples ?
- Si elle est faible, pourquoi ? A-t-elle changé en cours d'accompagnement ? Pourquoi ?

F. La qualité du projet :

14. Êtes-vous satisfaits des services d'ID Gatineau ?

- Êtes-vous satisfaits de la manière dont vous sont donnés les services, c.-a.-d. les processus mis en place pour vous soutenir dans vos projets ? que pourrait-il être amélioré ?

G. Besoins en accompagnement:

15. En rapport avec le processus d'accompagnement, à quel point ce processus était-il efficace dans le développement et la croissance de votre entreprise ? Que suggérerez-vous comme amélioration ?

16. Nous terminons sous peu l'entrevue. Avant de conclure, est-ce qu'il y a des choses importantes que nous n'avons pas abordé, que vous aimeriez me parler; et qui concerne le rôle de vos commissaires pour mener au succès votre PME et son accompagnement ?

Encore merci pour votre attention et collaboration !

Fin de l'entrevue

VOLET 3 : ENTREPRENEUR NON-CLIENT

Introduction

Bonjour,

Je me présente _____, je suis une étudiante en Maîtrise en Management auprès de l'UQTR. Je suis sous la supervision du professeur Étienne St-Jean, et référée par l'organisme ID Gatineau. Actuellement, nous menons une étude de cas sur cet organisme, accompagnateur des PME dans la région de l'Outaouais, plus précisément, sur les meilleures pratiques de soutien et d'accompagnement à la croissance à envisager auprès des PME comme la vôtre, les futures locomotives de Gatineau.

Avant tout, j'aimerais vous remercier d'avoir accepté de participer à cette entrevue. Son but est de collecter le maximum d'informations sur votre conception des meilleures pratiques, formelles et informelles qui pourraient être prodiguées par un conseiller externe comme ceux de ID Gatineau, ainsi que la nature des besoins de votre entreprise qui pourraient vous pousser à recourir ou non à leur service. La finalité de cette entrevue est de recommander des améliorations permettant de mieux répondre à vos attentes, actuelles et futures, tout en favorisant la création des richesses, dans la région de l'Outaouais.

Je comprends combien votre temps est précieux. D'ailleurs, cette entrevue ne durera que 45 minutes. En ce qui concerne la confidentialité, vos informations et vos réponses sont tenues confidentielles et ne serviront que pour fin de collectes de données et d'interprétation. Vous pouvez m'interrompre en tout temps si vous avez besoin de clarification sur une question posée. Si une question vous met dans une situation d'inconfort, faites-le-moi savoir pour qu'on passe à la question suivante.

Début de l'entrevue !

QUESTIONS D'ENTREVUE

A. Le profil de la PME :

1. Parlez-moi de votre profil d'entrepreneur ? De votre carrière entrepreneuriale ?
2. Quelle est votre attitude envers la croissance ? Comment concevez-vous la croissance de votre PME ?
3. Dans un contexte de croissance, comment jugez-vous le niveau de vos ressources ?
 - Lesquelles qui constituent vos plus grandes forces pour croître ? Donnez un exemple ?
 - Dans votre expérience passée, comment avez-vous géré les ressources manquantes durant votre période croissance ?
4. Que pensez-vous de l'aide d'un organisme d'accompagnement comme ID Gatineau pour soutenir la croissance de votre entreprise ? Que connaissez-vous d'ID Gatineau ?
5. Êtes-vous accompagnés actuellement ? Par qui ? Pourquoi ? Et pour quel contexte ?

B. Le profil du Commissaire :

6. Quelles sont vos attentes envers un service-conseil externe comme celui de ID Gatineau ?
7. Selon vous, quelles sont les compétences indispensables d'un conseiller dans le soutien d'une entreprise comme la vôtre ?

C. La qualité du service-conseil :

8. D'après vous, quels sont les ingrédients d'une intervention-conseil de qualité ? Expliquez !

D. L'approche en conseil :

9. Comment percevez-vous le rôle idéal d'un conseiller, comme les commissaires de ID Gatineau ? Expliquez !
10. Selon vos besoins, une approche-conseil orientée vers les tâches serait idéale pour votre accompagnement ou une approche-conseil orientée vers la personne ou les deux ? Expliquez ?
11. Toujours selon vos besoins, une intervention orientée sur les connaissances ou sur les relations, ou les deux, serait idéale pour améliorer :
 - Vos connaissances ?
 - Vos contacts d'affaires ?
 - Vos compétences d'entrepreneurs ?

E. La confiance :

12. Au niveau de la confiance envers ID Gatineau, comment elle se situe ? Pourquoi ?
 - Qu'est-ce qui pourrait vous amener à avoir confiance en ID Gatineau ? Des exemples ?

G. La qualité du projet :

13. Avez-vous déjà fait affaire avec ID Gatineau dans le passé ? Si oui, comment décrivez-vous votre expérience ?
 - Étiez-vous satisfaits de la manière dont vous sont donnés les services, c.-a-d. les processus mis en place pour vous soutenir dans vos projets ? que pourrait-il être amélioré ?
14. Envisagez-vous ID Gatineau comme votre accompagnateur idéal ? Et pourquoi pas eux ?
 - L'envisagez-vous au moins dans le futur ?
 - Qu'est-ce qui peut vous motiver à recourir à leur service (à nouveau) ? Expliquez ?

15. Nous terminons sous peu l'entrevue. Avant de conclure, est-ce qu'il y a des choses importantes que nous n'avons pas abordé, que vous aimeriez me parler; et qui concerne votre intérêt pour un service de soutien et d'accompagnement comme celui offert par ID Gatineau ?

Encore merci pour votre attention et collaboration!
Fin de l'entrevue

ANNEXE E - QUESTIONNAIRE SONDAGE

INSTRUCTION:

Nous savons que votre temps est précieux, nous avons donc fait tous les efforts possibles pour rédiger un questionnaire court, précis et simple à compléter. Normalement, 15 minutes suffiront pour compléter le document.

Toute information fournie dans ce questionnaire demeurera strictement **confidentielle**. Il sera impossible d'identifier votre entreprise puisque son nom et ses coordonnées ne sont indiquées nulle part et que toutes les informations reçues seront codées.

Le questionnaire est divisé en deux parties qui devraient être complétées par **l'entrepreneur**:

- La partie A contiennent des informations spécifiques sur le propriétaire principal, la création et le développement de l'entreprise, ainsi que sur ses stratégies de croissance et ses besoins de financement.
- La partie B se rapporte à l'entreprise. Les questions font référence à la période 2016-2018, car les années 2016-2018 font partie de l'intervalle étudiée, soit une période totale de trois ans. Les informations financières requises permettront de statuer sur le potentiel de croissance de votre PME en référence à la définition des PME à fort potentiel de croissance du Ministère de l'Innovation, Sciences, et Développement économique du Canada.

Si vous ne connaissez pas la réponse exacte à certaines questions, veuillez répondre au meilleur de vos connaissances. Une réponse approximative nous sera plus utile qu'une absence de réponse.

Des instructions sont fournies tout au long du questionnaire.

La forme masculine est utilisée sans discrimination, dans le seul but d'alléger le texte.

NOUS VOUS REMERCIONS DE COMPLÉTER CE QUESTIONNAIRE QUI DEVRAIT PERMETTRE D'AVOIR UNE IDÉE PLUS PRÉCISE SUR LE PROFIL DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT AINSI QUE CELUI DE LA PME.

Partie A : Information sur le répondant (LE PROPRIÉTAIRE PRINCIPAL)

1. Veuillez indiquer votre âge: _____ ans

2. Sexe:

Homme..... ₁
Femme..... ₂

3. Veuillez indiquer si vous êtes :

	OUI	NON
a. une personne ayant une infirmité	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂
b. un aborigène canadien	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂
c. une minorité visible	<input type="radio"/> ₁	<input type="radio"/> ₂

4. Quel est votre niveau
d'éducation le plus élevé?

Primaire..... ₁
Secondaire..... ₂
Collégial..... ₃
Universitaire..... ₄

5. Quelle est votre langue maternelle: _____

6. Quelle langue est **communément** parlée dans votre entreprise :

7. Avez-vous créé ou participé à la création de **cette** entreprise ?

Oui ₁
Non ₂

8. Le propriétaire principal est-il également le dirigeant principal de l'entreprise?

Oui ₁
Non ₂

9. Depuis combien d'années dirigez-vous la **présente** entreprise? _____ ans

10. Indiquez le nombre d'années d'expérience que vous avez dans ce
secteur d'activités (inclusant l'expérience acquise dans la présente entreprise)
: _____ ans

11. Parmi les éléments suivants, indiquez ceux qui représentent les
principaux obstacles au développement de l'entreprise : (**Cochez plus d'une case
au besoin**)

Trouver de la main-d'œuvre qualifiée	<input type="radio"/> ₁	La réglementation gouvernementale	<input type="radio"/> ₅
Le besoin de renouveler fréquemment les équipements	<input type="radio"/> ₂	La capacité de gestion des dirigeants actuels	<input type="radio"/> ₆
L'instabilité de la demande	<input type="radio"/> ₃	La faible rentabilité du secteur	<input type="radio"/> ₇
Obtenir du financement additionnel	<input type="radio"/> ₄	Le niveau des impôts	<input type="radio"/> ₈

12. Pour satisfaire vos objectifs personnels, quel chiffre d'affaires aimeriez-vous atteindre dans les deux prochaines années? (Si vous préférez, vous pouvez indiquer le taux de croissance que ceci représente
par rapport à l'année actuelle.)

_____ Dollars OU _____ %

Partie B : Information sur l'entreprise

1. Indiquez les trois premiers caractères du code postal de votre entreprise :
2. Quelle est l'année de création de l'entreprise ? _____
3. Indiquez le nombre moyen d'employés ayant travaillé pour l'entreprise durant l'année 2018 :

Temps plein (30 heures/semaine ou plus) : _____

Et temps partiel (moins de 30 heures/semaine) : _____
4. L'activité principale de l'entreprise est-elle réalisée à partir du domicile de l'un de ses propriétaires?

Oui _{Q1}

Non..... _{Q2}
5. Quel est le statut légal de l'entreprise (**Cochez une seule case**)?

Entreprise individuelle (non incorporée)	<input type="radio"/> _{Q1}	Société en nom collectif	<input type="radio"/> _{Q4}
Société par action privée (Inc. et non cotée à la bourse)	<input type="radio"/> _{Q2}	Coopérative	<input type="radio"/> _{Q5}
Entreprise cotée à la bourse	<input type="radio"/> _{Q3}	Autre (précisez) : _____	<input type="radio"/> _{Q6}

6. Dans quelle phase de son développement considérez-vous que se trouve présentement l'entreprise?

(Cochez une case)

- | | |
|--|--------------------------------------|
| Création : (L'entreprise n'a pas encore de clientèle et son projet est en développement) | <input type="radio"/> O ₁ |
| Démarrage : (Le projet est clairement défini ou le prototype est terminé et l'entreprise commence la commercialisation) | <input type="radio"/> O ₂ |
| Croissance lente : (Les ventes augmentent légèrement) | <input type="radio"/> O ₃ |
| Croissance rapide : (Les ventes augmentent plus vite que la croissance de l'économie) | <input type="radio"/> O ₄ |
| Maturité : (Les ventes sont stables et l'entreprise n'a plus de nouveaux clients) | <input type="radio"/> O ₅ |
| Déclin : (Les ventes ont commencé à décroître) | <input type="radio"/> O ₆ |

7. L'entreprise a-t-elle un conseil d'administration ou un comité de gestion qui se réunit plus de deux fois par année?

- Oui O₁
 Non O₂

8. À part l'entrepreneur, y a-t-il dans l'entreprise un responsable de la fonction finances et/ou comptabilité?

- Oui O₁
 Non O₂

9. Identifiez le secteur d'activités qui représente au mieux la **principale activité** de votre entreprise: **(Cochez une seule cas)**

- | | | | |
|---|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Commerce de gros | <input type="radio"/> O ₁ | Arts, spectacles et loisirs | <input type="radio"/> O ₁₁ |
| Commerce de détail | <input type="radio"/> O ₂ | Hébergement et services de restauration | <input type="radio"/> O ₁₂ |
| Commerce de gros et de détail | <input type="radio"/> O ₃ | Autres services, sauf l'administration publique | <input type="radio"/> O ₁₃ |
| Transport, Entreposage et Messageries | <input type="radio"/> O ₄ | Agriculture | <input type="radio"/> O ₁₄ |
| Industrie culturelle et de l'information | <input type="radio"/> O ₅ | Foresterie, pêche et chasse | <input type="radio"/> O ₁₅ |
| Services immobiliers et de location | <input type="radio"/> O ₆ | Extraction minière, de pétrole et de gaz | <input type="radio"/> O ₁₆ |
| Services professionnels, scientifiques et techniques | <input type="radio"/> O ₇ | Construction | <input type="radio"/> O ₁₇ |
| Services administratifs, soutien, gestion des déchets et assainissement des déchets et assainissement | <input type="radio"/> O ₈ | Fabrication :
• biens non durables (ex : textile, alimentation) | <input type="radio"/> O ₁₈ |
| | <input type="radio"/> O ₉ | • biens durables : transformation de matière première | <input type="radio"/> O ₁₉ |
| Soins de santé et assistance sociale | <input type="radio"/> O ₁₀ | • biens durables : machinerie, équipement, meubles | <input type="radio"/> O ₂₀ |

10. L'entreprise est-elle engagée dans des activités de recherche et développement (R-D) ou d'amélioration systématique liées à ses

équipements, ses procédures de gestion, ses procédés de fabrication et/ou ses produits?

Oui **Q1 Complétez la question 10.1.**

Non **Q2 Allez à la question 11.**

10.1. Indiquez le pourcentage approximatif de vos ventes dédiées à des activités de R-D et d'amélioration :

Année la plus récente _____ %
Année précédente _____ %

11. Indiquez la distribution géographique approximative des ventes de votre entreprise pour les deux dernières années : (*N.B. le total de chacune des années doit être égal à 100%*)

Distribution des ventes	Canada	États-Unis	Reste du monde	TOTAL
• Année la plus récente	_____ %	_____ %	_____ %	100%
• Année précédente	_____ %	_____ %	_____ %	100%

12. Afin d'assurer une interprétation correcte des résultats, nous vous demandons de fournir les quelques informations financières suivantes. Veuillez compléter ce tableau au meilleur de votre connaissance. Les informations fournies demeureront totalement confidentielles.

ANNÉE FISCALE	Année la plus récente	Année précédente
Actif total	\$	\$
Actif à court terme	\$	\$
Passif total	\$	\$
Chiffre d'affaires (inclus les ventes de biens et services, les revenus de locations, les frais, les commissions, etc.)	\$	\$
Bénéfice avant intérêts et impôts	\$	\$
Frais financiers (inclus tous les frais d'intérêts et d'administration chargés par l'institution financière)	\$	\$

NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE COLLABORATION

Si vous avez des commentaires concernant ce sondage, veuillez s'il vous plaît les noter dans l'espace ci-dessous prévu à cette fin.

ANNEXE F - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR A

a) Présentation

L'accompagnateur A possède une formation en administration et plus de neuf ans d'expérience en accompagnement. Il a connu également certaines expériences en démarrage d'entreprise et a été consultant indépendant pendant moins de neuf ans. Il est chez ID Gatineau depuis plus de neuf ans.

Pour être un accompagnateur efficace auprès de la clientèle d'ID Gatineau, l'accompagnateur A pense qu'un bagage de généraliste (savoir), conjugué avec une expérience en démarrage de projet (savoir-faire) permettrait d'atteindre l'efficacité en accompagnement. De plus, des savoir-être comme de l'entregent, de l'empathie et un sens de l'écoute sont également des qualités requises en plus de ces savoirs et de savoir-faire.

Bien que requises, ce ne sont pas toutes ces compétences qui sont faciles à développer d'après lui. Par exemple, avoir une vue globale et stratégique de son territoire tout en agissant localement n'est pas suffisamment mis en conception malgré son importance pour le développement économique. Avoir une formation générale pourrait peut-être aider, mais le mieux serait de vivre l'expérience en entrepreneuriat.

b) Approche en accompagnement

Défini en termes de conseil, l'accompagnateur A perçoit un conseil idéal selon une approche multidisciplinaire. Cette approche permettrait de tirer profit des savoir-faire et expertises des partenaires internes (ex. : collègues) tout en renforçant le lien de collégialité et l'ambiance du travail d'équipe. Cette approche ne se limiterait pas aux partenaires internes au sein de l'organisme, mais serait élargie à l'écosystème d'affaires et entrepreneurial du dispositif (ex. : la municipalité). Actuellement cette approche reste informelle, c.-à-d. que la latitude à former des équipes projet pour chaque mandat d'accompagnement n'est pas encore formalisée. De ce fait, il perçoit sa façon de fonctionner comme individuelle, que ça soit envers les commissaires ou avec les entrepreneurs. Bien que l'opportunité de référer à des partenaires fait partie de ses

pratiques, pouvoir former une équipe soit avec des partenaires ou avec des collègues de travail de façon formelle serait l'approche idéale à son avis.

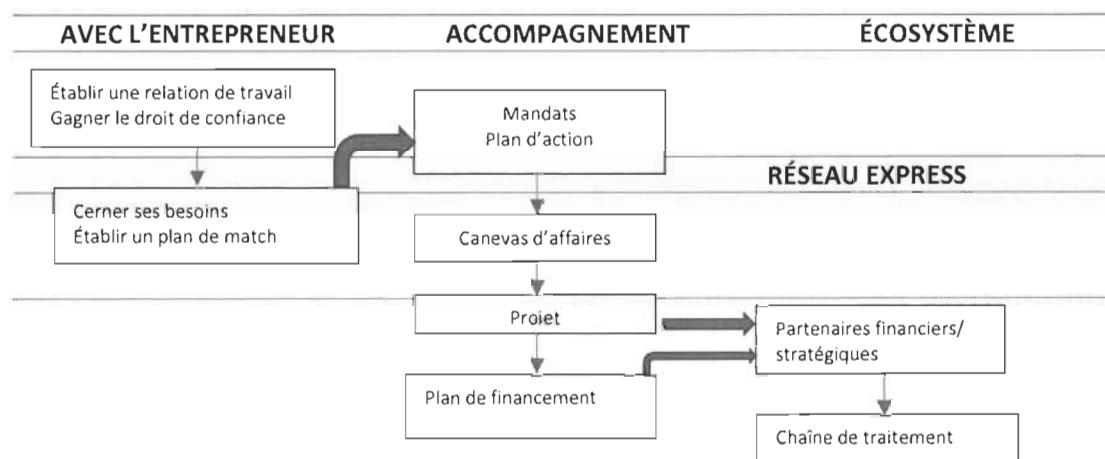
En ce qui concerne la perception des attentes des clients, l'accompagnateur A pense qu'elles sont souvent orientées soit sur les besoins du financement, soit sur les problèmes avec les services municipaux. Il voit que les commissaires servent souvent d'interfaces, de médiateurs entre les services municipaux puis les entrepreneurs. En outre, face à un environnement qui se complexifie et aux programmes du gouvernement qui sont axés sur le progrès technologique (ex. : la modernisation, l'automatisation des activités des PME), des attentes pour accompagner ces changements technologiques peuvent surgir. Dans ce contexte d'accompagnement, il est souvent appelé à jouer un rôle de coordonnateur d'équipe entre les employés de l'entreprise et les partenaires externes, en plus d'aider l'entreprise à réunir les ressources financières et technologiques. Au lieu de percevoir ces attentes comme élevées, au contraire, il trouve cela de plus en plus défiant, même si dans le cadre de cet accompagnement, il se trouve quasiment pour certaines d'entre ces entreprises comme un membre à part entière ou encore qu'il devient stratégique et doit intervenir en tant que conseiller au sein de l'entreprise. Le danger pour lui est de ne pas y devenir des consultants.

c) Pratique d'accompagnement du commissaire

L'accompagnateur A perçoit son rôle comme changeant parce qu'il n'a pas de champ de spécialisation dans son accompagnement. Il se voit plutôt comme généraliste, systémique dépendamment des besoins de l'entreprise. Dès fois, il va devoir avoir une approche un peu plus financière; dans d'autres cas, une approche plus de gestion; dans d'autres cas également, une approche plus économique. Le cas de figure ci-dessous synthétise son rôle dans le cadre du processus d'accompagnement.

« La façon que moi je me vois procéder, je commence par partir une première rencontre avec l'entreprise, l'entrepreneur dans un but d'établir une relation de travail. Une fois que cette relation (droit) de confiance est établie, on va cerner la problématique ou le dossier auquel il est confronté. Bien cerner son besoin, s'entendre sur un plan de match, on pourrait formaliser davantage sous forme de mandats; dans un deuxième temps, venir avec le plan d'action. Ça va être beaucoup le besoin parfait avec le besoin financier; ça nécessite de traduire la vision d'entreprise dans un canevas d'affaires. Une fois qu'on a présenté l'entreprise, qu'on s'attarde particulièrement au projet, à la planification de ses besoins en ressources; les ressources financières, on va traduire ça dans un plan de financement, qui va nécessiter des partenaires. On va organiser une rencontre dans le cadre de réseau express qui va réunir soit des partenaires financiers ou stratégiques, dépendamment du besoin, et par la suite on va essayer de convenir justement du coût du projet. Dans le besoin financier, tu dois créer des tableaux financiers pour ensuite affirme-t-on dans notre chaîne de traitement.

Figure 14
pratique A d'accompagnement



En ce qui concerne la détection du projet, il arrive parfois que les projets arrivent par le réseau de contacts. Cependant, ils n'arrivent jamais de la même façon. Pour éviter de discriminer les petits joueurs, qui sont exclus si l'on tient compte de la définition des entreprises à croissance (beaucoup d'employés, et le chiffre d'affaires); l'accompagnateur A suggère plutôt de considérer les entreprises à fort potentiel de croissance. Parce qu'il a connu bon nombre d'entreprises dans de secteur d'activité discriminé, qui ont commencé exactement comme c'était le cas d'une des entreprises qu'il a accompagnées. Aujourd'hui ils sont rendus des entreprises qui génèrent des centaines d'emplois :

« Dans le processus-là il faut se poser des questions. Des questions stratégiques, qui vont faire en sorte de se demander sous différents angles, si cette entreprise-là et l'entrepreneur qui est en face nous présentent comme un potentiel de développement? Puis peu importe le rythme, souvent la croissance aussi la façon dont on peut la définir c'est le rythme de la croissance. [...] Les projets sont tellement du cas par cas, oui on peut observer sur papier, mais en théorie on peut dessiner toutes les formes du processus puis dire ça c'est notre processus ».

Concernant l'évolution de son rôle tout au long du processus d'accompagnement, au-delà de son rôle de généraliste, d'accompagnateur, de maintenir une équipe de travail, d'avoir des partenariats, il y a d'autres rôles d'animation, de mobilisation qu'il ne faut pas négliger. L'accompagnateur A évolue souvent dans de contexte d'entrepreneurs isolés, malgré qu'ils peuvent s'entourer d'une équipe de gestion, des membres de leur famille. Pour cela, il a le privilège d'être un peu le réceptacle des choses que l'entrepreneur n'avait pas parlé avec les membres qui les entourent. Donc il y a certaines qualités qu'il doit développer: l'empathie, la mobilisation, comment motiver l'entreprise à rencontrer tel objectif. C'est ce qui lui différencie des comptables, car c'est rare de voir des comptables qui vont être à la fois stratégiques et mobilisateurs.

❖ La construction d'hypothèses versus solutions

En ce qui concerne une approche axée sur une exploration d'hypothèses probantes, versus celle axée sur la résolution des problèmes existants, l'accompagnateur A essaie dûment de compléter ce que l'entrepreneur n'a pas le temps de faire. Son premier réflexe dans une entreprise est tout de suite de s'intéresser au secteur d'activité, par exemple quels sont les enjeux de cette industrie-là, les tendances, etc. Souvent, l'entreprise rencontre des problèmes qui se retrouvent dans l'ensemble de l'industrie. Donc sortir de l'entreprise pour essayer d'identifier si la problématique ou le défi vécu en entreprise a été vécu par d'autres permettrait d'économiser beaucoup de temps. Il y a un bon travail de recherche à faire pour aider l'entreprise à trouver justement la problématique, mais c'est là aussi qu'on peut définir les hypothèses. Pour éviter de tomber dans la théorie, il va falloir plus une approche de la recherche-action.

❖ Rôle de transmetteur de connaissance

L'accompagnateur A a toujours préconisé une approche de généraliste plutôt que de spécialiste. C'est davantage une qualité de généraliste qui fait son succès, qui fait qu'il a pu pénétrer le secteur. Il croit que le transfert de connaissance vient beaucoup plus de l'entreprise vers le commissaire, que le commissaire vers l'entreprise. Parce que c'est un privilège pour lui de rentrer dans une entreprise pour l'aider, mais il l'aide avec des compétences de généraliste stratégique. D'après lui, l'entreprise s'attend à ce qu'il fasse bouger la petite boîte noire puis à ce qu'il sorte de la boîte; puis qu'il parvient à sortir de cette zone de façon diplomatique, de façon stratégique.

❖ Orientation tâches

L'accompagnateur A dans son interaction avec l'entrepreneur offre des devoirs à faire comme un petit bonus qu'il donne en échange de cette interaction. Souvent l'entrepreneur va interroger les ressources humaines au sein de l'entreprise, pour réaliser le plan de match convenu ensemble. Cependant, les devoirs vont dans les deux sens, ils ont des devoirs à faire, mais lui aussi a des devoirs à faire de son côté (ex. : réunir de l'information sur l'industrie et l'activité de l'entreprise).

❖ Orientation personne

Cette approche est préconisée quand il intervient dans un projet et que dans certains cas, l'entrepreneur n'a pas toutes les qualités requises. Bien qu'à l'interne ils ont de propres critères de références sur les PME à FPC; au-delà de ces critères, il se pose tous le temps des questions : est-ce que l'entrepreneur, qui devant nous a aussi un potentiel pour mener à terme son projet? Parce que c'est une chose d'avoir un bon projet, mais aussi c'en est une autre d'avoir l'entrepreneur qui a les qualités requises ou toutes les qualités requises pour pouvoir mener à terme son projet.

Dans le cas d'un entrepreneur qui n'a pas toutes les qualités requises pour mener à terme son projet, son rôle serait d'essayer de voir comment il pourrait vaincre et l'aider avec ces lacunes-là. Parmi les solutions, seraient de trouver des partenaires dans l'écosystème puis d'arriver à bonifier les faiblesses du projet en question.

Entre une approche orientée vers les tâches versus une approche orientée vers la personne, l'accompagnateur A va chercher un juste équilibre entre les deux. Parce que c'est sûr qu'il va y avoir des tâches à faire, puis il va falloir les mener à terme. Pour ça, l'entrepreneur doit être prêt à être multitâches, à développer cette aptitude.

❖ **Style de conversation**

L'accompagnateur A cherche le juste équilibre dans son style de conversation avec le client. Il tend à faire beaucoup d'exploration d'idées avec l'entreprise tout en n'oubliant pas qu'il faut arriver à des actions donc à des solutions envisageables. C'est bien d'avoir des échanges informels, mais il faut aussi avoir des échanges formels pour que ça soit dans l'intérêt de l'entrepreneur de travailler avec lui.

❖ **Les rencontres avec le client**

Premièrement, en ce qui concerne la durée d'une rencontre, l'accompagnateur A préfère parler de mandat et d'efficience que de chiffres. À cet égard, il s'agit souvent de mandat sur une durée de trois mois, mais qui peut varier. Par ailleurs, il est guidé par la réalisation du projet et la satisfaction de l'entrepreneur de la façon que les choses évoluent. En moyenne ça lui prend quatre rencontres de travail d'une durée entre 1h 30 et 2 h, pour aboutir un projet.

Deuxièmement, la fréquence des rencontres est aussi variable. Ça dépend justement des objectifs que l'entreprise et lui se sont donnés mutuellement, que le besoin

de se rencontrer s'impose. De façon théorique, en absence des impondérables, une rencontre aux deux semaines serait suffisante.

Enfin, troisièmement, une rencontre efficace fait en sorte que le contenu du projet et les actions puissent avoir été rencontré, c'est un peu ça l'efficacité d'une rencontre.

❖ La confiance

L'accompagnateur A est toujours conscient quand il rencontre un client qu'il représente à la fois ID Gatineau, et indirectement la Ville de Gatineau; puis qu'il gère des fonds publics et qu'il est soumis à des contrôles d'éthique. Ce qui lui guide n'est pas juste le succès de l'entreprise pour l'entreprise, c'est le succès de l'entreprise pour ID Gatineau. À chaque projet qu'il touche, il développe cette pensée positive: "est-ce que ce projet-là peut avoir un effet structurant pour le développement de la ville?" C'est effectivement là qu'il se distingue.

❖ La qualité du projet

L'accompagnateur A considère autant les critères qualitatifs du projet que ses aspects quantitatifs dans l'évaluation de celui-ci. Ces critères sont les suivants : la qualité de l'entrepreneur; la qualité du projet; les éléments de différenciation par rapport à son marché, son positionnement distinctif; son aptitude à savoir s'entourer; c.-à-d. ses partenaires internes et externes pour aider à amener ça loin la vision de l'entreprise, la vision à long terme de l'entrepreneur. La philosophie derrière ces critères d'évaluation qualitatifs est de vouloir que la croissance soit la finalité ultime pour un développement respectueux à long terme, mais pas juste économique.

d) Accompagnement à la croissance d'une PME à FPC

❖ Croissance d'une PME

L'accompagnateur A croit qu'il n'y a pas de croissance qui est mieux que l'autre, qu'elle va prendre 20 ans pour certains ou 32 ans pour d'autres. Si on vise juste une croissance rapide, ça va bien paraître, mais, on peut mettre en danger les effets durables de l'entreprise. Étant donné que le développement s'accompagne d'une croissance, une croissance soutenue à tous les niveaux: technologique; etc. en adéquation avec le fameux PESTE³⁵; doit-être pris en considération au lieu de considérer les indicateurs économiques qui définissent les mesures de la croissance.

« En guise d'exemple, l'accompagnement de la Trappe à fromage, où il devrait intervenir sur toutes les facettes du projet pour soutenir l'expansion de l'entreprise dans la ville de Gatineau. Quand même le contexte lui a été très favorable, c'est-à-dire, tous les programmes, fédéraux, provinciaux, de financement mis en place pour aider l'industrie laitière, étaient à leurs avantages. Il lui fallait de bonifier son canevas d'affaires; s'attarder à la problématique environnementale; travailler en partenariat avec l'université Laval pour trouver éventuellement des solutions à son problème de résidus ce qu'on appelle le Lactosérum; trouver du financement; mettre les joueurs autour de la table pour qu'ils se parlent et faire en sorte que le projet puisse acheminer le plus grandement possible ».

L'aspect le plus difficile de cet accompagnement était le fait de se substituer à la banque, d'être perçu comme un fonctionnaire au début, un peu comme une bougie d'allumage. « Il faut rapidement leur montrer que justement, on est tout sauf ça ».

❖ Critiques du processus

Il faut être conscient de l'existence des processus interne et externe, le fait de travailler avec des ministères pour les besoins de ressources et des méthodes, nécessite d'être sceptique, sympathisant et résilient avec l'entrepreneur. En même temps, il faut qu'il apprenne à faire preuve de patience, alors que pour lui, il faut aller très rapidement. L'entrepreneur ne peut pas toujours comprendre que leur aide n'est pas juste financière, elle sert à l'aider dans son développement à long terme. Il est parfois un peu coach, parfois un peu accompagnateur.

³⁵ PESTE: Politique, Économique, Sociale, Technologique et Écologique

❖ Amélioration du processus

« Les processus, les politiques, les outils, les structures sont des guides, mais ce n'est pas une fin en soi. Il faut aussi sortir de ça avoir un côté anticonformiste » disait un des commissaires interviewés. Dès fois, ils interviennent de façon plus stratégique dans les entreprises, avec une vision plus sectorielle; puis là, les enjeux qui se passent aujourd'hui là, les enjeux environnementaux, les enjeux technologiques, sont des enjeux qui les obligent à penser autrement. Néanmoins, l'organisation évolue actuellement et se dirige de plus en plus vers une approche plus stratégique.

ANNEXE G - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR B

a) Présentation

L'accompagnateur B possède une formation en Administration et plus de neuf ans d'expérience en consultation. Il accompagne les entrepreneurs depuis plus de neuf ans. Il a été gestionnaire puis entrepreneur avant d'être recruté chez ID Gatineau. Il travaille pour l'organisme depuis moins de neuf ans.

Ses plus grandes compétences sont l'écoute et le pouvoir de comprendre la situation d'affaires des gens. Il croit que le fait d'avoir une grande écoute et de pouvoir comprendre la situation dans laquelle se trouve un entrepreneur aiderait à trouver des solutions. Malgré qu'elles soient requises pour être un accompagnateur efficace, elles restent difficiles à développer :

« Dépendamment de la réalité, on peut savoir qu'on ne comprend pas quelque chose. Une personne plus jeune dans mon rôle serait ouverte à la petite idée de l'entrepreneur, et préoccupée à l'image qu'il dégage alors ils s'en suivent [...]. Avec mon âge et l'expérience que j'ai si je ne suis pas capable, si je ne comprends pas comment ça se fait? Ce qui me donne la force de l'écouter ».

Cela montre que l'effet de l'âge constitue un enjeu majeur dans le gain en efficacité dans l'accompagnement des PME.

b) Approche en accompagnement

L'accompagnateur B perçoit un conseil de qualité, un conseil qui aurait un impact positif sur l'entrepreneur et sa carrière, en plus d'être adapté à sa situation.

« Il s'agit d'un conseil qui peut aider ce dernier à acheminer, qui lui fait grandir vers une direction nouvelle, qui lui apporte des solutions auxquelles il n'a pas songé. Enfin, un conseil de qualité c'est celui qui fait évoluer la pensée de celui qui le reçoit le conseil, qui est pertinent en situation ».

En ce qui concerne la perception des attentes des clients, elles sont perçues en termes de savoir-faire en conseil et en accompagnement (ex. : pour développer un nouveau marché, dénicher une certaine subvention d'affaires, etc.). Ça peut-être une aide ponctuelle pour résoudre des problèmes avec la Ville de Gatineau (ex. : permis d'affaires, un problème de taxes). Les attentes de base sont également perçues en termes de savoir-être (ex. : la confiance, la confidence, l'authenticité) et de savoir (ex. : des informations). Malgré cela, il lui arrive parfois d'avoir l'impression que les attentes des clients sont un peu trop élevées par rapport à ce qu'il peut offrir.

« Il peut y arriver des situations où est-ce que le client voudrait qu'on fasse le travail à sa place. Certains viennent nous voir avec des demandes de financement qui ne sont pas aisées et qu'on ne peut pas l'accorder. Je pense que, si on ne peut pas satisfaire les attentes, on leur dit, on leur dit tout simplement, on essaye de les orienter vers un autre service de financement ».

c) Pratique d'accompagnement du commissaire

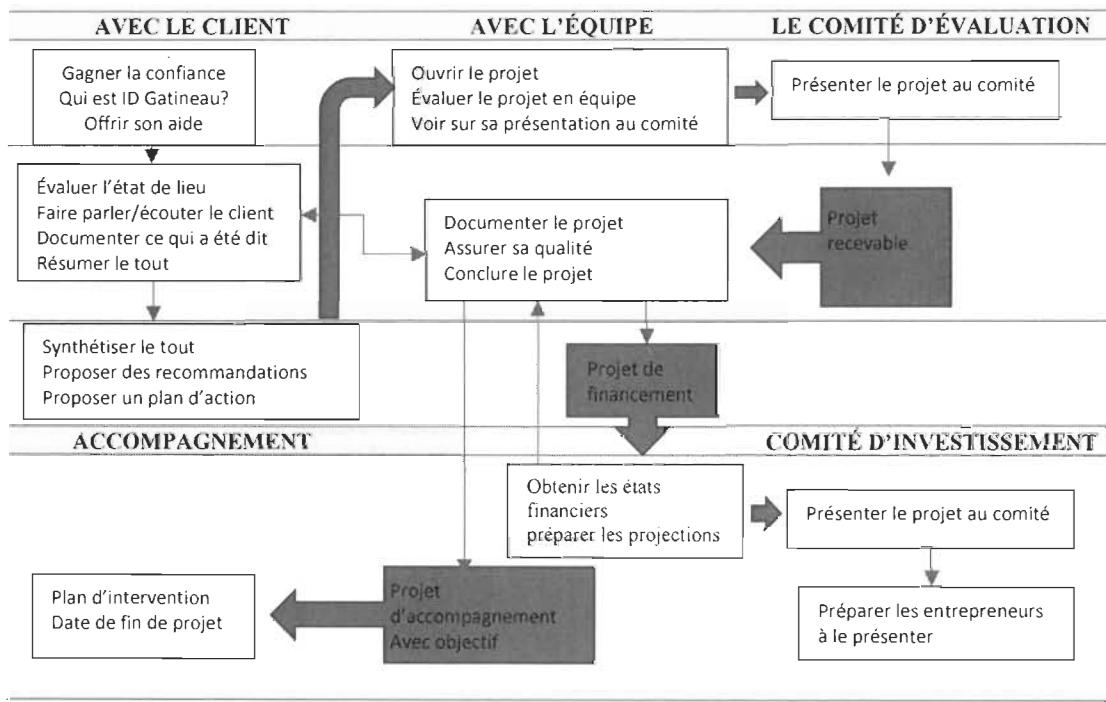
La figure ci-dessous détaille les pratiques de l'accompagnateur B tout au long du processus d'accompagnement d'un client selon les modalités établies.

PRATIQUE B

Enfin c'est que je suis intuitif-là, mais, je crois que tout dépend d'un client à la fois. Il y en a ceux qui ont une expérience passée; ceux qui ont déjà une relation avec ID Gatineau; je me mets dans une relation comme celle-là, je dois tenir compte de l'expérience passée du client. Il y en a qui sont approchés ou que c'est la première fois que doit être approché le client. Avant l'approche, moi j'essaye de gagner la confiance du client; je lui fais parler; je lui explique qui est ID Gatineau, et de faire comprendre qu'on est-là...mon approche c'est de lui faire parler, d'écouter le tout, je résume. Après la rencontre, je synthétise ce qu'on a discuté; les recommandations et les plans d'action que je propose; les interventions que je propose. Puis à chaque rencontre, j'essaye de discuter de ce qui est approprié; de documenter ce qui a été dit dans notre rencontre; puis de proposer une direction à suivre. C'est ma façon de procéder le plus possible. Lorsqu'on ouvre un projet, on le met en surface pour se le faire traiter par l'équipe. On va passer du temps pour l'évaluer, puis voir une façon de le présenter au nouveau comité. Lorsque le comité décide que le projet est recevable, il est alors documenté. On s'assurera de sa qualité, et à ce qu'on le conclu. Si c'est un projet de financement, on doit préparer des projections financières, aider les clients à les obtenir. Le comité d'investissement va recevoir la demande, et préparer les entrepreneurs à la présenter. Si c'est un projet d'accompagnement, et que

le projet vient avec un objectif, on documente un plan d'intervention concernant une mise à jour et quelle date de fin pour le projet.

Figure 15
Pratique B d'accompagnement



❖ La construction d'hypothèses versus solutions

Comme approche, d'abord l'accompagnateur B fait parler le client potentiel, puis prend le temps de l'écouter. Lorsqu'il le rencontre pour la première fois, il procède à l'évaluation d'état de lieux pour prendre connaissance des conditions de l'entrepreneur lui-même; s'il souhaite ou pas avoir une croissance accélérée. Il veut savoir ce qu'il veut faire, où il veut aller. C'est ainsi qu'il bâtit ses hypothèses.

❖ Rôle de transmetteur de connaissance

Dépendamment de la situation, il peut agir comme transmetteur de connaissance sur la gestion des ventes et l'expansion internationale; ou comme mentor, agir à la fois sur

le savoir-faire et le savoir-être de l'entrepreneur. Si le problème est plus pointu et hors de son domaine de spécialité, il peut le diriger vers d'autres ressources, mais il resterait toujours impliquer.

Questionné sur son rôle de mentor, ce rôle a l'air de se passer naturellement. Cependant l'effet de l'âge détermine le type de rapport qu'il va avoir avec son client.

« Je pense que c'est une sorte de personnalité et de confiance avec l'entrepreneur. Il y en a ici chez ID Gatineau, de très jeunes commissaires, d'une trentaine, et moi je suis dans une soixantaine; on n'a pas le même rapport avec les entrepreneurs. [...], quelqu'un qui a mon âge [...] ils nous approchent par référence, une plus jeune celui va plutôt me voir comme un guide. L'âge est rassurant et c'est rassurant. J'entends souvent dire que les entrepreneurs sont souvent seuls [...] on rentre dans leur état d'âme, puis qu'ils peuvent plus nous faire confiance, nous parler, ça a un effet de prédateurs, ça solidifie la relation ».

Dans le contexte du dispositif, le rôle de mentorat n'est pas établi sur de longs termes. Dans le cas d'un besoin soutenu, le client se verrait référé à des mentors extérieurs.

« On n'essaye pas de passer des heures et des heures ça ne mène à rien. Si on voit quelqu'un qui a vraiment besoin d'un accompagnement pour améliorer son savoir-être par un mentorat, on essaye de lui proposer un mentorat et de trouver un mentor. Si c'est quelque chose de juste ponctuel, on fait un peu ça ».

❖ Orientation tâches

Dans le cadre d'une évaluation d'état de lieux, et qu'il y ait un besoin d'approfondir certains aspects, il lui arrive d'envoyer par courriel des questions; qu'il lui propose des exercices à faire pour approfondissement. De même, dans un contexte où le client et lui sont en connaissance d'un problème qui est partagé; qu'ils sont en train de douter de ce qu'ils pensent d'une certaine situation; qu'ils parlent de différents concepts. Quand le client n'a aucune notion du concept, par exemple de la valeur économique ou du coût d'acquisition, il leur explique le concept, et c'est eux qui font le travail.

❖ Orientation vers la personne

L'accompagnateur B essaie de voir ce que l'entrepreneur pense, ce qu'il peut faire, en vue de lui passer au bilan. Autrement dit, il essaye de comprendre où il en est; son aversion au risque; et d'où la croissance peut venir; s'il y a nécessairement une option A ou une option B; si la croissance peut venir par exemple d'une acquisition possible. Car l'entrepreneur ne veut pas investir beaucoup d'argent, prendre de risque . Il y a certains entrepreneurs qui sont plus visionnaires, déterminés et structurés, tandis que d'autres sont complètement réactifs et se laissent aller tranquillement d'après lui.

Questionné sur sa préférence entre une orientation tâches versus personne, à cet égard, toujours la personne passe en premier pour lui.

❖ Style de conversation

Le style de conversation de l'accompagnateur B est tout le temps du cas par cas, ce n'est jamais une entrevue formelle; ce n'est jamais structuré; c'est toujours convivial. Dès fois, il part d'une réalité, parce que certaines entreprises ont des problèmes connus et ils ne savent pas comment le régler « on doit trouver une solution », alors là ils discutent des solutions envisageables. Dans d'autres situations, l'entreprise qui allait bien, se gèle. « On ne trouve plus ce qu'il faut faire pour aller aux prochaines étapes, donc on doit explorer ensemble ce qui doit être fait » pour atteindre l'objectif que l'entrepreneur s'est fixé.

En ce qui concerne la directivité, il se voit moins directif. Car c'est de l'accompagnement; il l'amène à réfléchir, à prendre ses propres décisions lui-même, pour que ça aille dans le sens convenu de ce qu'il veut faire.

❖ Les rencontres avec le client

Les rencontres de l'accompagnateur B sont du cas par cas, elles peuvent être courtes en entreprise, à la fois mixtes, ou un après-midi complet. Elles peuvent-être en groupe ou individuel.

En ce qui concerne l'efficacité d'une rencontre, il faut que celle-ci aboutisse à une formation de la valeur; c'est ainsi que l'accompagnement devient pertinent : « on pourrait être pertinent quand on amène de la valeur, quand la rencontre a servi à quelque chose, quand on nous déclare qu'est-ce que ça a été le résultat ».

❖ **La confiance**

L'accompagnateur B accorde autant d'importance à la confiance du client envers l'image d'ID Gatineau, ainsi qu'envers son service d'accompagnement. « C'est très important, la relation qu'on a avec nos clients en accompagnement c'est vraiment lui diriger vers les bons endroits, lui amener à voir des choses ». Pour entretenir cette confiance, il assure un suivi régulier auprès du client, et fait preuve d'intégrité.

❖ **La qualité du projet**

L'accompagnateur B définit un projet sous des critères autant qualitatif que quantitatif. « Il faut qu'il ait un début puis une fin, puis peut-être un budget aussi, ça prend quelque chose de mesurable en ressources puis mesurable dans le temps ». Un projet ayant un objectif mesurable est de meilleure qualité à ses yeux que celui qui n'en a pas.

d) Accompagnement à la croissance d'une PME à FPC

❖ **Croissance d'une PME**

L'accompagnateur B conçoit la croissance d'une PME sous ses aspects quantifiables, « c'est vraiment la croissance du chiffre d'affaires qu'on regarde, et puis des profits. [...] d'une façon durable c'est de la croissance humaine ». En exemple,

l'accompagnement qu'il a effectué auprès d'une femme qui offre des services à des clientèles féminines. Le fait d'avoir amené celle-ci à réfléchir, à faire évoluer sa pensée puis à changer graduellement sa façon de faire, son approche, et au final, sa tarification, était gagnant. En fin de compte, elle a pu augmenter son chiffre d'affaires. Bien que cet accompagnement ait été une réussite, il n'en demeure pas moins que le financement reste une pierre d'achoppement :

« Ce que je trouve le plus difficile c'est le financement. Ces gens-là ne sont pas des financiers. Pour obtenir des prêts à la croissance, ils en ont peu de garanties à donner au contractant. Les corrections financières, c'est critique, c'est comme arracher les dents. Ils sont dans l'impasse. Ils se passent un très bon lien; ils ne savent pas qu'il y a une projection en dedans : ils n'ont pas les ressources nécessaires, ils n'ont pas le temps, ils n'ont pas le goût de faire ça. Puis sans ça, on n'est pas capable d'avoir un dépôt pour du financement. C'est très difficile d'obtenir ces informations-là ».

Néanmoins avec de la persistance, il a pu amener l'entrepreneur à être plus structuré, conventionnel, plus intentionnel, pour avoir un accompagnement structuré et efficace. « Quand on accompagne quelqu'un, ce n'est pas au bénéfice d'ID Gatineau, c'est à son bénéfice à lui ».

❖ Critiques du processus

Le processus d'accompagnement du dispositif semble être caractérisé par une lourde bureaucratie, en plus du fait qu'il ne tient pas compte de l'approche clientèle à l'externe. Il ressemble plus à un processus interne de gestion de l'accompagnement.

La question de mesure et d'objectif de performance reste à critiquer dans le cadre de son travail. « Est-ce qu'on met du volume, ou on met de la qualité? » Telle est la question qu'il se pose quand il s'agit d'aller en profondeur dans son accompagnement pour faire une différence dans la vie des accompagnés. Apparemment il vit un dilemme dans la mesure de sa performance. S'il met l'accent sur le nombre de dossiers à accompagner, il perdrait la qualité du service offert aux clients. Tandis que s'il met l'accent sur la qualité de son service, il manquerait à son objectif de performance.

❖ Amélioration du processus

Enfin, concernant le type de projet, s'occuper d'un gros cas serait plus important comparé à un petit cas.

« Ce que j'aime, c'est autant que possible prendre soin d'un gros cas, important de le documenter, de le partager dans la rencontre. Je partage souvent des notes de rencontre avec l'équipe du client ».

Bien que le processus soit riche en outils, la nécessité de continuer à former les commissaires au niveau de ces outils est à suggérer. D'après lui « ce qu'il nous manque aussi c'est la compréhension de l'industrie du client ».

Pour pallier au problème du volume et du case load, il s'avère important de bien délimiter jusqu'où l'accompagnateur veut, ou peut aller avec le client. La concurrence et la surabondance d'offres au sein de l'écosystème jouent à leur encontre. Bien qu'ils n'ont pas à concurrencer les autres organismes, tout de même « savoir exactement où on veut aller; et comment ID Gatineau va mesurer son propre succès » paraît importante pour leur image et leur sa raison d'être.

ANNEXE H - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR C

a) Présentation

L'accompagnateur C possède une formation en Administration et plus de 9 ans d'expérience en entrepreneuriat. Il a démarré plusieurs Startups; il a également lancé un incubateur-accélérateur avant d'être recruté chez ID Gatineau. Son expérience avec les Startups constitue sa plus-value. Il travaille à titre d'accompagnateur depuis moins de 9 ans.

L'accompagnateur C croit que le savoir-être tel qu'une bonne écoute, être attentif et savoir poser de bonnes questions constituent des compétences clés; de même, le savoir-faire en entrepreneuriat qui aide à poser de bonnes questions; enfin, le savoir en outils de réseautage est indispensable pour pouvoir adhérer les entrepreneurs aux bons programmes ou encore les référer aux bonnes ressources. Son plus grand défi actuellement est de maîtriser les différents programmes offerts par différents ministères, c.-à-d. de bien connaître son écosystème entrepreneurial et d'affaires, ce qu'il pourrait développer avec l'expérience.

b) Approche en accompagnement

L'accompagnateur C compare le conseil de qualité avec l'accueil et la vente :

« Concernant l'accueil, c'est toujours bien comprendre le contexte, poser des questions, essayer de bien voir, bien discerner le côté défectif d'une entreprise. Par la suite, c'est comme être un bon vendeur, il faut poser la question sur ce que le client recherche. Si j'essaye juste de lui vendre ce crayon-là alors qu'il n'en a pas besoin, ce ne sera pas une vente, je ne serais pas un bon vendeur ».

Ainsi à l'égard d'un conseil de qualité, un commissaire doit faire parler les gens, écouter, et voir quels sont leurs besoins, puis d'y répondre.

En ce qui concerne la perception des attentes des clients; il les perçoit en termes de ressources financières, c.-à-d. pécuniaires : « les gens veulent du financement ». Il lui arrive parfois d'avoir l'impression que ces attentes sont élevées par rapport à ce qu'il peut

offrir. « Je leur ai aidé, ils étaient super satisfaits, mais à cause qu'ils n'ont pas eu du financement, ben là on n'est pas bon, on n'est pas fin, on n'est pas utile ». Pour cela, il a l'impression que la satisfaction des clients est implicitement liée à l'obtention du financement. D'où l'importance pour lui de mitiger les attentes, de dire dès le départ à ses clients : « N'attend pas d'avoir un chèque de nous demain matin-là ».

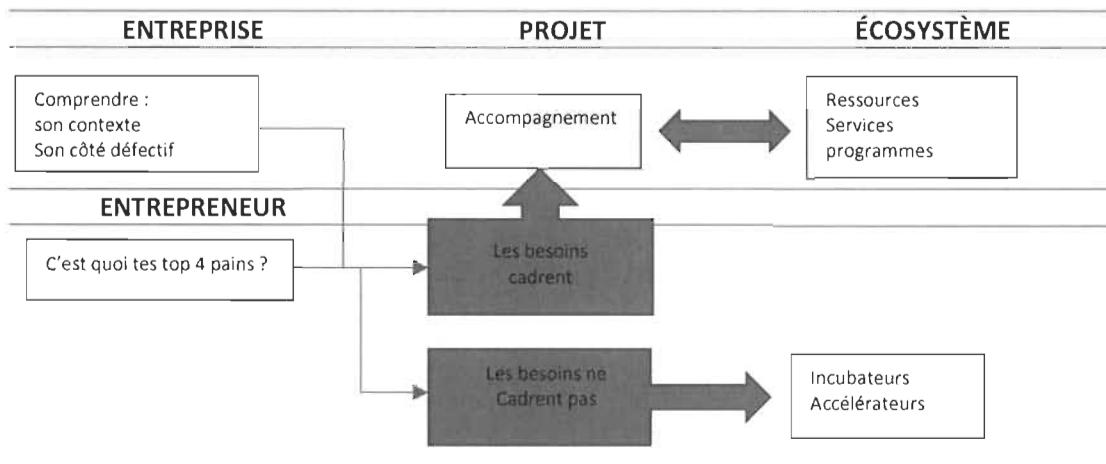
c) Pratique d'accompagnement du commissaire

Le cas de figure ci-après détaille les pratiques de C à chaque étape du processus d'accompagnement en accord avec les modalités préétablies.

PRATIQUE C

C'est comme être un bon vendeur, bien comprendre le contexte, poser des questions, bien discerner le côté défectif d'une entreprise, voir quel sont leur besoin, puis essayer d'y répondre. C'est du cas par cas, ce ne sont pas toutes les entreprises qui ont le même besoin. Quand je rencontre quelqu'un, je leur dis "c'est quoi tes tops 4 pains?" Puis après ça, je réponds spécifiquement parlant de leur besoin-là. C'est faire la liaison entre l'entrepreneur et la ville, mais entre l'entrepreneur et les autres ressources aussi. Oui, on a un ordre à respecter quand on rencontre les gens. Quand on se rencontre, on qualifie voir si ça cadre dans notre projet, sinon ben, on va l'envoyer vers un des incubateurs-accélérateurs. On a des paramètres d'évaluation au niveau de l'entreprise pour les emporter dans la croissance; il faut que l'entreprise vende, qu'il ne soit pas un service ou des produits communs, qu'il vende à l'extérieur de Gatineau.

Figure 16
Pratique C d'accompagnement



La prospection se fait quasiment tout seule, quand même la moitié des projets sont référencés par des relations d'affaires. Vu son implication au sein de son écosystème « je suis bien connecté avec les incubateurs, les accélérateurs, tous les gens qui travaillent avec les Start-Ups », les entrepreneurs viennent solliciter son service en personne. Suite à cette sollicitation, il les qualifie en personne voir si leur projet cadre avec son mandat ou pas. « Je leur parle des *4 pains*, mais souvent je vais poser des questions qui sont plus spécifiques pour voir si notre mandat [colle à leur réalité]. Mais je n'ai jamais eu un entrepreneur qui n'avait pas de défi ». Ainsi son rôle évolue en termes d'écoute, de guidance et de référence. « Au début on est un peu plus un docteur généraliste, par la suite on est un peu plus proactif, je vais aider les gens, on va faire des plans, je prends le projet en main un petit peu plus ».

❖ La construction des hypothèses versus solutions

À l'égard de ce rôle, l'accompagnateur C a tendance à répondre aux besoins des clients; pour cela, il semble être orienté-résultat, c.-à-d. vers la résolution des problèmes des clients. Toutefois, les entreprises qui viennent le voir n'ont pas toutes le même besoin. Il y en a qui ont besoin d'accéder aux ressources financières; certains qui ont besoin juste de travailler leur contact; d'autres qui ont besoin de travailler leur modèle d'affaires. Pour ce faire, il leur poser de bonnes questions pour évaluer ces différents besoins. Ce qui lui différencie de ses autres collègues commissaires, c'est quand il rencontre quelqu'un, il leur

demande "c'est quoi tes tops *4 pains*?" « Pour enlever le focus de juste du financement, car si la personne a besoin juste de l'argent, il n'est peut-être pas à la bonne place non plus ». Ce qui fait qu'il répond spécifiquement parlant aux besoins de ses clients.

❖ Rôle de transmetteur de connaissances

Au regard de ce rôle, sa force serait son expérience en entrepreneuriat, d'avoir lancé des Startups. Il constate en effet une différence entre les Start-Ups et les autres entrepreneurs en démarrage. « Les Startups, c'est vraiment de la technologie, c'est focalisé sur leur *Scale-up*, moi je l'ai déjà vécu, j'ai déjà eu des affaires, j'ai déjà fait des 6 chiffres ». Le fait d'avoir vécu cette expérience l'aide à comprendre la réalité de ces entrepreneurs. Pour cela, il croit transmettre beaucoup de ses connaissances :

« Je partage mon expérience et connaissance, je commence avec les références mêmes d'ici à l'interne pour les Startups, le financement des Startups. Je transmets mes connaissances aux commissaires, et je transmets mes connaissances aux entrepreneurs aussi ».

❖ Orientation tâches

Tous les entrepreneurs qu'il accompagne, il leur donne des tâches à faire. Cependant, il procède par étape. Lors de la première rencontre, il fait un transfert d'information, mais par la suite il donne des tâches à effectuer pour le montage de la partie financement et système de dettes du projet.

❖ Orientation vers la personne

L'accompagnateur C ne semble pas être orienté sur la personne « je n'ai pas un cas pareil; fait que je ne peux pas te le dire ». Cette orientation dépendrait du type d'entrepreneurs et de leur volonté de travailler sur leur personne; soit à la demande du client : « c'est comme un docteur, il va peut-être te prescrire quelque chose, mais pas avant que tu lui en as parlé ». Il fait plus de l'écoute active, pose des questions ouvertes, laisse

les gens parler; puis avec les réponses données, il leur propose un plan d'action plus efficace.

En ce qui concerne la question si l'orientation tâches est préférable à l'orientation vers la personne, pour lui tout dépendra du savoir-faire et de savoir être de l'entrepreneur.

« Si l'entrepreneur est spécialiste en biochimie, mais il ne sait pas quoi faire en tant qu'entrepreneur, il ne sait même pas développer son cas; je crois qu'on va passer un peu plus de temps à le coacher; ou à le mettre en relation avec un mentor. Tandis que si c'est un entrepreneur en série qui a plusieurs Business, mais là on va passer un peu plus de temps sur le concret, sur son modèle d'affaires; on va peut-être le mettre en relation avec des gens qui peuvent l'aider plus spécifiquement ».

❖ Style de conversation

L'accompagnateur C emploie les deux styles de conversation dans son intervention avec le client :

« je commence avec une exploratoire puis après cela je serai axé sur le résultat [...] Je vais faire un exploratoire; je vais poser beaucoup de questions. Par la suite on va déterminer c'est quoi tes problèmes, tes 4 pains, après ça on va faire un plan d'action pour chaque pain que tu m'as donné ».

Ainsi, il est sur un continuum, il adopte le style dialogue exploratoire pour commencer, puis il converge vers une discussion pour mener vers des solutions envisageables. La discussion « est très orientée vers le résultat ».

En ce qui concerne la directivité, ses plus gros défis de commissaire c'est d'essayer des conseils sans pointer « moi je t'ai dit d'être plus actif, on fait ça en parvenant on fait ci [...], mais moi je t'ai proposé et toi tu es allé là, mais moi je ne peux pas te dire quoi faire non plus ». L'accompagnateur C est un gars très accéléré, actif même s'il essaye d'être un petit peu plus subjectif. Il ne veut savoir c'est quoi le problème, il a plutôt besoin de solutions.

❖ Les rencontres avec le client

La durée moyenne des rencontres dépend de l'habileté en communication du commissaire. Comme dans le cas de l'accompagnateur C, « je suis quelqu'un qui parle beaucoup donc souvent, je n'ai pas vraiment de rencontre qui est en bas d'une demi-heure ». Ainsi, ses rencontres durent environ 1 h 00 à 1 h 30.

En ce qui concerne la fréquence des rencontres avec ses clients, tout dépend où est-ce qu'ils sont rendus dans leur plan d'action : « il y a des entrepreneurs à qui je parle deux ou trois fois par semaine, certains à qui je parle une fois par mois; d'autres à qui je parle une fois aux 6 mois ».

Questionné sur une rencontre efficace, il s'agit d'une rencontre qui aboutit à un plan d'action, qui va mener à un résultat « moi je suis très orienté vers le résultat ». S'il s'agit pour lui de sortir de chez le client avec un plan d'action de prêt? En général, après avoir parlé au client, il lui envoie un résumé avec le plan d'action « mais je n'ai pas toujours le plan d'action de prêt quand je sors, je te dirai rarement ».

❖ La confiance

L'accompagnateur C accorde le maximum d'importance en ce qui concerne la confiance du client envers l'image de l'organisme « C'est 100% ». Il pense que leur nom ID Gatineau a une certaine notoriété « la plupart des gens le connaissent, ils connaissent la Ville de Gatineau, [...] c'est rare les gens qui pensent qu'on va les tromper ». En ce qui concerne la confiance des clients envers son service, à part son effort de donner de la crédibilité à la compagnie, il essaye de créer de la dynamique, de casser la glace, pour gagner la confiance des clients « j'appelle les gens, je leur dis [que] je suis la seule personne qui travaille la fin de semaine [...], ou encore je suis la seule personne dans ta carrière qui va t'appeler et qui ne vend rien ». Enfin, pour entretenir la confiance, il est confiant d'attirer la confiance et la crédibilité avec les informations qu'il donne à ses clients; de même la

pertinence des plans d'actions et de ses interventions lui fait gagner la confiance des entrepreneurs.

❖ La qualité du projet

L'accompagnateur C définit la qualité d'un projet en utilisant des critères qualitatifs : « Le promoteur, sa qualité, son background, son expérience de vie, une bonne équipe de gestion, la qualité des ressources humaines ».

d) Accompagnement à la croissance d'une PME à FPC

❖ Croissance d'une PME

Contrairement à certains commissaires qui perçoivent la croissance quantitativement, l'accompagnateur C conçoit la croissance d'une PME selon des critères mixtes : « modifier ses pratiques d'affaires, modifier formellement ses sources de revenus pour essayer de passer à la prochaine étape, augmenter ses ventes, augmenter ses points de vente, augmenter ses ressources humaines ».

En guise d'exemple, l'accompagnement à la croissance qu'il a offert à son client récemment :

« Ça fait 20 ans, je pense qu'il fait tout ça tout seul, il fait bien, mais là en ce moment, on est en train de leur donner le diagnostic nécessaire avec les MEI, avec PME performances tout ça, justement pour changer son modèle d'affaire, changer un petit peu ses pratiques d'affaires, puis l'aider à l'apporter au prochain niveau. Cela peut passer par du financement, mais actuellement, c'est vraiment de l'accompagnement technique ».

Son rôle était de faire un beau coaching à l'entrepreneur, de lui apporter des ressources externes, des professionnels de l'écosystème, que seul, l'entrepreneur n'aurait pas pu accéder. Le seul défi qu'il rencontre dans son travail c'est de bien discerner le bon programme pertinent en situation, qui s'appliquerait au mieux au cas de l'entrepreneur

accompagné, car « chaque ministère [a] des programmes, chaque ministère [a] de l'accompagnement, donc c'est bien [de] discerner quel ministère est le plus pertinent ».

Pour surmonter ces obstacles, il se fie aux aides et à l'orientation de son équipe de travail, « ils me donnent des idées, il faut que tu penses à ceci, tu penses à ça; notre Directrice adjointe me donne des conseils pour m'orienter aussi ». Ainsi, la confiance à ses collègues à ce niveau lui est d'une aide cruciale.

❖ Critiques du processus

L'accompagnateur C fait prévaloir l'inadaptabilité du processus actuel au cas des entrepreneurs accompagnés : « On a un processus mais je pense que tout le monde a [son] propre processus. Je pense qu'on n'a pas vraiment grand-chose du processus [qui soit] bien établi ».

❖ Amélioration du processus

L'amélioration suggérée, serait au niveau de la méthodologie de travail par la mise en place d'une version standardisée du processus, un modèle d'accompagnement mieux défini, puis de faire un pitch de vente qui est très uniforme, d'après lui serait définitivement important.

ANNEXE I - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR D

a) Présentation

L'accompagnateur D possède une formation en Administration. Son expérience a été dans le secteur de la manufacture avant de travailler pour ID Gatineau. Ça fait moins de 9 ans qu'elle accompagne les entreprises manufacturières de l'Outaouais.

L'accompagnateur D croit, qu'avoir une compréhension rapide de l'industrie et du marché, un sens d'observation, avoir de bonnes antennes et être capable de voir rapidement où on peut agir auprès de l'entrepreneur; c.-à-d. un sens d'efficacité, sont des compétences clés nécessaires pour être efficaces dans l'accompagnement. Cependant, certaines compétences sont à développer avec l'expérience comme savoir être dans le bain assez rapidement; son utilité; le mécanisme d'observation d'antenne; les qualités super relationnelles pour être capables de travailler avec l'écosystème et des partenaires.

b) Approche en accompagnement

L'accompagnateur perçoit un conseil de qualité en termes de processus et de résultat.

« C'est un conseil qui fait avancer; un service qui a des étapes; un échéancier, s'adapte à l'entrepreneur et un conseil qui essaye d'avoir les meilleures ressources compétentes autour de l'entrepreneur [...] puis de référer assez rapidement ».

En ce qui concerne les attentes des clients, il en perçoit deux, axés sur le savoir-faire et savoir-être du commissaire:

- La première attente serait de les considérer comme partie intégrante de l'entreprise « wow, j'ai maintenant un employé de plus [...] », de pouvoir ainsi bénéficier de leur expertise au quotidien. Dans ce contexte, son engagement à l'aider serait important.
- La deuxième attente serait de l'aider à croître, « les attentes sont vraiment gérées entre comment on peut l'aider à croître sans devenir un employé plus ».

En effet, il reconnaît être au service de l'entreprise pour l'aider au besoin, et l'accompagner dans sa croissance. Il lui arrive d'ailleurs d'avoir l'impression que les attentes du client sont un peu élevées par rapport à ce qu'il peut offrir. Par exemple, de faire le travail à la place du client, comme appeler la Ville, « au début je le faisais, maintenant, je réfère à la bonne personne à qui il va parler pour régler son problème de permis ». Donc, il est important d'amener l'entreprise à suivre la bonne démarche, de lui montrer la meilleure pratique.

c) Pratique d'accompagnement du commissaire

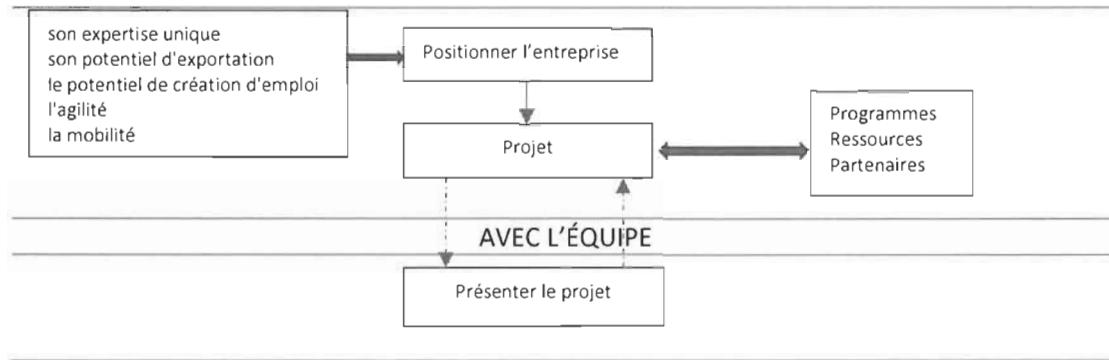
Le cas de figure ci-après détaille les pratiques de l'accompagnateur D tout au long du processus d'accompagnement selon les modalités préétablies.

PRATIQUE D

Mon rôle est de lui faire passer le plus grand nombre d'étapes possibles pour l'amener à réaliser sa croissance. Mais, il faut toujours que je m'adapte à l'entrepreneur, car ça peut être un peu plus long, car on peut partir vraiment de très loin, ex. : s'il ne sait pas c'est quoi un bilan. Donc là, c'est bien de comprendre c'est quoi l'état des résultats? Si l'on rencontre son chiffre d'affaires? Lui faire passer d'une étape à l'autre. Je vais m'assurer que chaque étape est bien faite pour éviter soit de l'angoisse ou un bouchon, et éviter qu'ils ne veuillent plus poursuivre les autres étapes de l'accompagnement. On a un bel outil la roue de la croissance, on peut y positionner et repositionner l'entrepreneur pour lui faire croire où il peut aller. Ça c'est intéressant, mais c'est vraiment, d'assurer que chaque étape qui est nécessaire (il y en a qui ne sont pas nécessaires) qu'il la réalise bien. On a une séance de création de shift, donc on applique directe à la qualification. Lorsqu'on pense que la qualification mène à un projet, on discute du projet en groupe lors d'une réunion d'équipe. Au niveau de la qualification, quelle est justement son expertise unique? Son potentiel d'exportation? Le potentiel de création d'emploi, l'agilité, la mobilité? Dans l'écosystème, c'est de le référencer rapidement au programme dans lequel il peut s'impliquer.

Figure 17
Pratique D d'accompagnement

AVEC L'ENTREPRENEUR	ACCOMPAGNEMENT	ÉCOSYSTÈME
QUALIFICATION	LA ROUE DE LA CROISSANCE	



Au niveau de la prospection des projets, elle explique l'existence dans l'écosystème de la table stratégique, qui joue un rôle prépondérant dans la détection de ces projets.

« C'est la direction qui se rencontrer avec les directions de tous organismes, les projets sont amenés-là et les entreprises sont amenées-là. Ce sera la table qui va permettre de détecter les entreprises à fort potentiel ».

En ce qui concerne l'évolution de son rôle tout au long du processus, celui-ci évolue dès la détection du projet :

« Mon rôle c'est dès la détection, d'être à l'affût des informations sur l'entreprise et l'entrepreneur; ensuite je fais une étude corporative que je vais en parler à qui on appelle "l'auditrice" dans l'équipe, après ça, c'est moi qui dois comparer la roue, je fais la qualification ».

❖ La construction d'hypothèses versus solutions

L'accompagnateur D se voit toujours en mode de recherche de solutions. Cependant, la roue de la croissance va lui permettre d'explorer plus d'hypothèses en vue d'amener l'entrepreneur à être plus en mode solution. « Je dirai, si j'avais à faire ce virage-là je serais en mode solution aussi ».

❖ Transmetteur de connaissance

L'accompagnateur D joue le rôle de transmetteur de connaissance depuis plus de 3 ans auprès des entreprises manufacturières. Elle procède par envois d'informations (infolettre, articles courts) aux propriétaires-administrateurs; elle les cultive et les éduque beaucoup : « tous ceux qui sont en veille pour nous on rentre en contact aux 6 mois, c'est comme ça que je garde les relations, j'envoie des informations en amont beaucoup ».

❖ Orientation vers les tâches

L'accompagnateur D a tendance à être orienté vers les tâches quand il a un gros dossier comme une relocalisation d'une entreprise « qui va passer de 6000 pi2 à 10 000 pi2 » ; et qu'il faut aller en financement. « Il y en a des partenaires, il faut avoir le souci du financement, il faut parler de la gestion financière, moi donc là je rentre dans le mode tâche, quand je serai rendu-là ».

❖ Orientation vers la personne

L'accompagnateur D a tendance à être orienté vers la personne avec l'équipe de l'entrepreneur :

« J'ai vu que la réceptionniste avait un certain tic dans sa façon quand elle me répondait; puis à la clinique je vois qu'elle a une certaine habileté. Lorsqu'en discussion avec le gestionnaire d'équipe en entreprise, je lui ai tout de suite proposé que la personne à la réception puisse l'aider à documenter un sujet [...] ».

Si l'orientation tâches serait préférable qu'une orientation vers la personne, pour l'accompagnateur D, dans certains contextes c'est l'entrepreneur qu'il va prendre en main et non son entreprise. Par exemple, dans des situations de franchises; ou dans le cas d'une entreprise qui a un litige avec un gros client, « je vais être plus à l'écoute, je vais être plus orienté personne lorsqu'il y a un écueil [...] ».

❖ Style de conversation

L'accompagnateur D a tendance à entamer une discussion en posant pleine des questions pour saisir le contexte dans lequel se trouve l'entreprise accompagnée. Une fois le contexte saisi, la problématique définie, il se met en mode solution rapidement pour parvenir à un plan d'action :

« Je suis allé visiter un atelier qui a quand même 5000 pi2, je n'étais pas capable de marcher dedans, il y a des choses partout. Je voulais comprendre, comment quelqu'un qui travaillait avec 6 employés pouvait fonctionner de tel ? Je posais pleine de questions : pourquoi ça, c'est là ? Juste pour me faire un aperçu comme chaque chose se retrouvait dans son fouillis, et était à sa satisfaction. Pour lui, ce n'est pas un fouillis, alors là j'ai vu que c'est sa perception du fouillis; je me suis dit OK, il faut que je sois en mode solution, puisque c'est de la croissance, ça va devenir un frein ».

Il est directif dans sa conversation. Il croit peut-être avec la roue de la croissance « je vais peut-être mieux explorer-là, mais moi je suis directif ».

❖ **Les rencontres avec le client**

Pour l'accompagnateur D, une bonne rencontre « c'est 1 h 30 la première, parce que je veux visiter le lieu ». Parce que la durée d'une première visite et sa nature diffèrent des autres types de rencontres (suivis, courtoisie). Ainsi, pour une première rencontre il explore le lieu « ça parle le lieu, on voit l'entrepreneur à travers le lieu; puis on voit c'est qui qui fait les feuilles de temps, il y a pleines de choses qu'on peut voir dans son organisation de travail, donc quelles sont les choses qui peuvent manquer la cadence ». La rencontre avec l'équipe du dirigeant paraît plus longue qu'une rencontre individuelle : « avec l'équipe je peux aller à peu près 2 heures, car on a des questionnaires à remplir, puis je termine avec ça ».

En ce qui concerne l'intensité, si c'est un gros projet avec un gros potentiel de croissance; et si c'est une entreprise qui peut aller très loin, il a tendance à mettre des fréquences plus rapides « ça peut-être une fois par semaine ou une fois par mois ». Les rencontres tendent à être moins fréquentes en absence de projets. « S'il n'y a pas de projet,

j'essaye plutôt de le rappeler aux 6 mois, on a outil qui paragraphe qui nous permet de voir notre dernière intervention, donc on peut travailler là-dessus ».

Enfin, concernant l'efficacité d'une rencontre, il s'agit de sortir de chez l'entrepreneur avec un projet, ou un potentiel de projet dans l'année. « Avoir un échéancier, pour moi, il faut que ça ait de sens vraiment, puis que j'ai un délai en tête, j'étais fier ».

❖ **La confiance**

L'accompagnateur D accorde le maximum d'importance tant à la confiance du client envers l'image d'ID Gatineau qu'à la confiance du client envers son service. Il croit que les accomplissements de l'organisme (le programme G7); et les bons gestes posés par chacun des acteurs internes (le Directeur général, le CA et son président, la Ville, etc.) apportent déjà de la notoriété, puis de la crédibilité tout en aidant à appeler le climat de confiance.

❖ **La qualité du projet**

Selon sa perspective, la qualité du projet est définie par des critères mixtes :

« c'est un projet qui va avoir un potentiel soit de créer des emplois solides, un potentiel d'exporter, les entreprises qui ont une deuxième génération puis avoir une troisième génération à Gatineau; qu'on aurait ouvrir un bureau à Montréal, d'acheter une succursale à Québec, même au Québec; d'avoir une présence plus forte; des retombés solides; et une expertise qui est unique ».

d) Accompagnement à la croissance d'une PME à FPC

❖ **Croissance d'une PME**

L'accompagnateur D voit la croissance comme pratico-pratique. En réalité il s'agit de l'augmentation du chiffre d'affaires, et tout ce qui est potentiellement exportable.

En exemple d'accompagnement à la croissance qu'il a effectué et comme pertinent s'agit de la relocalisation d'une compagnie localisée à Gatineau; où il a tout mis en œuvre pour assurer la rentabilisation de chaque pi2 carré du nouveau local :

« il faut s'organiser, rentabiliser le pi2 [...] Je travaille beaucoup en partenariat avec InnoCentre à faire des plans pour avoir le meilleur pi2 possible. J'essaye de créer de la valeur, pour que ça soit une réussite et non juste pour un déménagement ».

Cet accompagnement n'était pas aussi sans obstacle, la partie financement s'avérait difficile.

« C'est là que je trouve difficile actuellement, parce que là on est dans la partie financement. Les plans sont prêts [...] je n'arrive pas à avoir les prévisions financières pour aller chercher pleins d'avantages financiers et c'est là que je suis bloquée ».

Le mode écoute s'avère toujours une solution gagnante pour surmonter un tel obstacle, puis de prendre le temps de voir où est le vrai problème, et peut-être poser « des questions ouvertes portant au jugement ».

❖ Critiques du processus

L'accompagnateur D met l'accent sur la qualification « il peut arriver qu'on fasse perdre du temps au promoteur qui pensait qu'ils se qualifiaient, alors que ce sont des organisations qui ont beaucoup d'expérience ». Il appelle à la vigilance au niveau de la qualification « la définition de l'expertise unique dès fois on va chercher un effet qui va être vraiment minime ».

Par ailleurs, la définition du projet paraît également une faiblesse du processus. La précision du projet souvent c'est autour de l'usine, le nom du projet c'est trop vague, on a vraiment besoin de voir c'est quoi le projet, dès fois c'est trop large ».

❖ Amélioration du processus

Si l'accompagnateur D avait à améliorer quelque chose, « ce serait la qualification et la définition du projet ». En plus de cela, s'ajoute le besoin pour chaque commissaire de faire le réseautage à sa façon, pour déceler des projets à FPC au sein de l'écosystème :

« une fois il y avait une formation organisée par la chambre de commerce, ciblée pour employeurs; j'y suis allée. Les entreprises qui étaient là on les accompagnait déjà. Il en aurait pu y avoir celles qu'on n'accompagnait pas et j'aurais pu les aborder. Fais qu'une des façons de bien faire c'est qu'on laissait chacun faire le réseautage à sa façon, mais qu'on revient avec un prospect, un partenaire de l'écosystème; d'aller chercher de l'information qu'on n'était pas à l'affût ».

Enfin, l'importance d'améliorer la vitesse de la prospection et de la qualification est également mentionnée :

« il faut aller rapidement, s'il y a quelqu'un qui a un projet et qu'on ne l'accompagne pas, parce qu'on ne le savait pas. Il faut y aller rapidement; il faut prendre contact; il faut tout de suite mettre en grande la première chose : l'entreprise, voir l'état des lieux; on va déjà faire une qualification près de notre l'écosystème, s'il la connaît, il y a déjà eu du financement, on a déjà détecté une offre qu'on ne savait pas ».

ANNEXE J - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR E

a) Présentation

L'accompagnateur E possède une formation en Administration et une expérience en accompagnement des entrepreneurs vers les marchés mondiaux. Il a moins de 9 ans d'expérience à titre de commissaire chez ID Gatineau.

L'accompagnateur E croit que des savoirs et des savoir-faire en gestion de projet « au niveau de l'échéancier, de la coordination au budget »; et en gestion simultanée de plusieurs projets à la fois « de l'organisation de travail et de la pensée »; de même des savoir-être comme la flexibilité pour mieux s'adapter au rythme des PME, la prévoyance, « un sens de diplomatie et du tact », le respect de l'échéancier « surpasser le délai intentionnel imposé », « l'éthique de travail »; sont des compétences clés pour un accompagnement efficace auprès des PME à FPC. Ces compétences « peuvent être académiques, ou qui peuvent aussi se développer avec l'expérience ».

b) Approche en accompagnement

Pour que le conseil soit de qualité et efficace, il faut que « le lien de confiance soit établi »; et qu'il y ait de l'honnêteté dans les deux sens « on a aussi dû tirer le meilleur parti de nous parce qu'on doit être honnête en retour ».

En ce qui concerne les attentes des clients, elles sont en lien avec le financement « ils y ont souvent presque d'attentes en contenant financier, de plan financier, de services et de tout ce qu'on fait ». Cependant, elles ne paraissent pas élevées à son égard « apparemment ils sont toujours agréablement surpris. Je me suis sentie d'avoir fait et que leur rapport était comblé. J'ai l'impression que oui ».

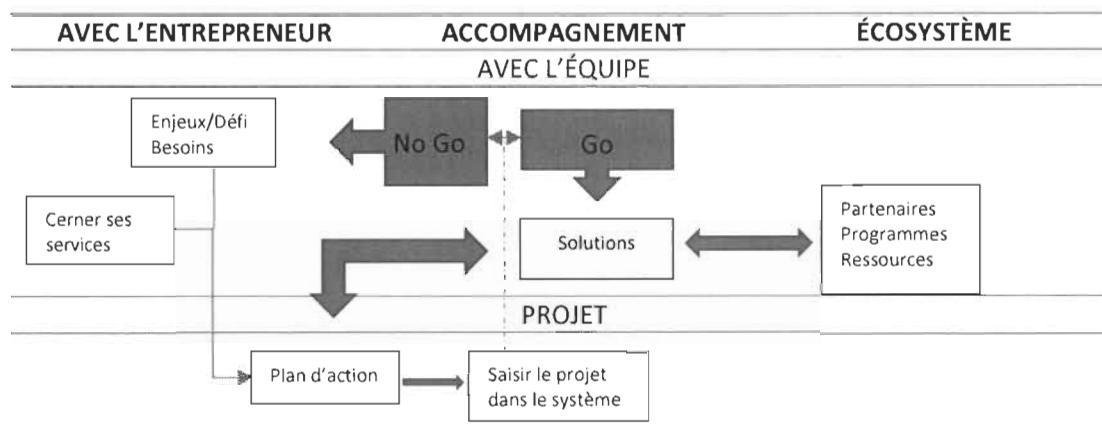
c) Pratique d'accompagnement du commissaire

Le cas de figure ci-dessous met en évidence le rôle de l'accompagnateur E dès la rencontre jusqu'à la résolution de la problématique du client.

PRATIQUE E

On est des accompagnateurs, on se trouve ça comme coach, comme guide, ensuite un conseiller, on est un intermédiaire entre les deux. On représente une organisation. Avant de poser quelle action que ce soit, je demande si le client est au centre de cette action-là. Donc il faut aller dans le système informatique pour rentrer les caractéristiques du projet; décrire le projet sommairement; les opportunités; décrire les autres montants du financement interne ou externe puis, la date de fin du projet en faisant un plan d'équipe. L'équipe me donne de la rétroaction en disant "GO" ou "Non-Go" pour le projet, puis en me donnant aussi l'idée de solutions au besoin, puis ensuite on démarre selon le plan d'action qui a été validé.

Figure 18
Pratique E d'accompagnement



En ce qui concerne la détection des projets à FPC, 50% proviennent des références, des contacts d'affaires; et 50% sont décelés lors d'une discussion avec le client, qu'il soit capable de voir si c'est un projet ou pas. Les modalités en place servent de référence dans la qualification des projets à FPC; ils sont :

« [...] la création d'emploi, le caractère innovant et défectif, développement des expertises des activités économiques et innovantes pour la région, augmentation des ventes, apport de dollar neuf, exportation ».

Il voit son rôle évoluer en termes de fréquence de rencontre (ou contact) et d'intensité suivie des formalités bureaucratiques:

« très intense et rapprochée au début, et par le coup de la bureaucratie; puis par la suite, c'est un peu plus de courriels puis des

échanges téléphoniques pour que le projet soit sur le rail pour qu'il soit accepté et qu'il s'agit de continuer à le développer ».

En ce qui concerne l'évaluation de l'impact de l'accompagnement, ce sont les clients qui en font part de leur satisfaction :

« Souvent on n'a même pas besoin de leur demander; mais c'est eux qui me disait grâce à ton accompagnement; grâce à notre discussion [...] j'ai l'impression d'avoir un consultant qui travaille pour mon entreprise qui nous est gratuite. C'est là qu'on voit réellement l'impact [...] il y a des clients qui me remercient dans les courriels dans notre discussion ».

Cependant, il est difficile de connaître si l'accompagnement a eu vraiment un impact direct sur la croissance « je ne me fie vraiment pas aux chiffres; je ne pourrais pas vous dire je pense que le chiffre d'affaires aurait augmenté parce que c'est l'entreprise qui n'était pas rentable ».

❖ **La construction d'hypothèses versus solutions**

L'accompagnateur E paraît être orienté vers le mode solution. Il débute toujours par des questionnements pour cerner le contexte de l'entreprise et les besoins du client avant de trouver des solutions.

« Avant de passer en mode solution, je m'assure de bien comprendre l'enjeu, ou défi auquel il fait face ou ses besoins. Ensuite c'est bien cerné tous ses services à l'aide des questions. Ensuite en revenant sur les services de pointe je gère les phrases, je m'assure qu'on parle le même langage. Quand on est dans ses à plus d'une logique, il faut trouver une solution ».

❖ **Rôle de transmetteur de connaissance**

L'accompagnateur E joue parfois le rôle de transmetteur de connaissance en commerce international « étant donné que j'ai cette compétence-là, mais également il y a

des situations qui se répètent d'une entreprise à une entreprise ». Il s'agit souvent de partager le vécu d'une entreprise à une nouvelle entreprise :

« il y a une entreprise qui a vécu quelque chose de similaire dans le passé; donc on est capable de tirer parti de cette expérience-là puis de la transmettre à une nouvelle entreprise accompagnée pour offrir des dénouements ».

❖ Orientation tâches

En ce qui concerne l'orientation tâche, l'accompagnateur E se montre prudent et empathique à l'égard du client; puis tout dépend de la disponibilité de ce dernier et si l'exercice est gagnant pour ce dernier :

« Ça dépend, souvent les entrepreneurs ont déjà beaucoup de tâches à faire; puis leur en ajouter dans leur affaire ce n'est pas touchant et gagnant. Comme son confort, ils n'ont pas le choix; puis ils le font [...] Ils ne sont pas capables d'aller devant leur ordinateur puis faire une tâche donc ils vont mandater quelqu'un au sein de leur équipe ou alors, je peux simplement les faire pour eux puis le faire valider ».

❖ Orientation vers la personne

Il préconise cette orientation quand il s'agit de rentrer en mode coaching, mentorat, et savoir-être :

« Dès fois, au début, les entreprises vont travailler dans l'entreprise; ensuite on sort de l'entreprise, on travaille sur l'entrepreneur; ensuite à cette étape-ci, là, on rentre en mode coaching : quel est votre trait d'union à vous ? Dans votre audition de vie actuelle idéale, que vous avez des compétences à développer, est ce que je peux vous mettre en lien avec un entrepreneur à succès puis vous pouvez bénéficier de son mentorat ou de son savoir-être ? Ce sont des étapes de croissance ».

Si l'orientation tâches est préférable à l'orientation vers la personne ? À ce propos, il se prononce comme quoi les deux approches se succèdent : « Au début en démarrage, on travaille beaucoup dans l'entreprise, quand on est en croissance on travaille beaucoup sur l'entrepreneur ».

❖ Style de conversation

L'accompagnateur E commence toujours par établir un lien de confiance, pour cela il paraît dialoguer plus que discuter :

« Je suis un commissaire très directe et honnête, toujours en mode transparente centrée sur le client. J'écoute beaucoup, je questionne, je m'intéresse à lui, je commence toujours par trouver une façon d'établir un lien de confiance ».

En ce qui concerne la directivité, il se dit « jamais directif dans la production dans la vision ». Cependant, il peut l'être quand il faut travailler la partie financement du projet « par contre quand on doit suivre des démarches pour arriver à du statut du financement, je suis très directif ». Ainsi la directivité dépend du contexte même si elle figure en dernière option « quand il y a plusieurs possibilités, je donne à l'entrepreneur la liberté de choisir ».

❖ Les rencontres avec le client

Les rencontres ont lieu tout au long de la vie du projet : « au début, ça prend une rencontre pour connaître le projet, puis il faut ça accompagner pour démarrer le projet ». La fréquence des rencontres peut-être « une fois par semaine, pendant de trois à un an ».

❖ La confiance

L'accompagnateur E accorde le maximum d'importance « 10/10 » autant à la confiance du client envers l'image d'ID Gatineau, qu'à la confiance du client « 10/10 » à l'égard du service offert.

Pour entretenir cette confiance, il lui fait preuve de transparence tout au long du processus « ça a toujours fonctionné au mieux ».

❖ La qualité du projet

L'accompagnateur E perçoit un projet de qualité sous son aspect quantitatif : « Il faut ça permet à l'entreprise de croître en emploi ou en augmentation de chiffres d'affaires et en augmentation de productivité ».

d) Accompagnement à la croissance d'une PME à FPC

❖ Croissance d'une PME

La croissance d'une PME est définie sous une perspective d'une PME à FPC; l'aspect qualitatif est mis de l'avant:

« C'est une PME à une vision d'actions; qui établit son objectif ambitieux propre; qui a le désir en premier de mener son objectif à terme, et les caractéristiques financières et ressources humaines. Si elle ne les a pas, qu'elle a le désir d'aller le chercher ailleurs. La croissance d'une PME se passe par la volonté de ses gens ».

Pour mettre en lumière cette croissance, considérons son exemple d'accompagnement à travers lequel il a aidé une Startup à augmenter ses ventes. Il a été en mesure d'aller lui chercher du financement et des ressources en marketing et web assez rapidement, ce qui a permis à l'entreprise de développer un marché extérieur en moins d'un an. En plus de l'apport en ressources, il leur a donné un outil simple de matrice décisionnel leur permettant de choisir leur prochain marché en plus de différents partenariats pour y puiser de l'information sur le marché extérieur. La recherche de subvention pour une Startup paraissait un défi qu'il a pu surmonter avec des recherches ordinaires d'agents financiers qui ont été faites.

❖ Critiques du processus

À part le coût de la bureaucratie « qui est propre à l'interne; que je n'en viens pas; qui est assez ardue; mais qui est nécessaire », tout de même le processus paraît efficace : « il y a trop d'outils, pleins d'outils que je trouve efficaces ».

❖ Amélioration du processus

Le fait de pouvoir mettre les outils en ordre pourrait améliorer le recours à leur utilisation :

« Vu qu'ils sont tous utiles, mais on l'avait pas dans cet ordre - là, tous échappent. Ils ne sont pas nécessaires dans tous les accompagnements là ».

ANNEXE K - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR F

a) Présentation

L'accompagnateur F possède une formation en Administration ainsi qu'une certification CMC. Il possède à son actif plus de 9 ans d'expérience de conseiller aux entreprises. Il était consultant indépendant et agissait en son compte avant d'être recruté par ID Gatineau. Ça fait plus de 9 ans qu'il travaille pour l'organisme.

Comme compétence requise, il croit qu'une bonne écoute, et beaucoup d'empathie en plus de pratiquer une veille pour les clients qui sont « dans son portfolio » sont indispensables pour être un accompagnateur efficace. Cependant, la spontanéité est à développer avec l'expérience.

b) Approche en accompagnement

Défini en termes de conseil, un conseil de qualité serait de « viser ce qu'il doit entendre et non ce qu'il veut entendre ». Il mentionne également la qualité de prestation, de « chercher l'équilibre entre l'entrepreneur et son entreprise ». En ce qui concerne les attentes des clients, il met plutôt l'accent sur comment gérer ces attentes. Sur cet aspect, il mentionne :

« Il faut être capable de travailler avec l'entrepreneur; être capable d'apporter de la valeur ajoutée sans que ça devienne démesuré, et sans qu'on passe aux oubliettes sur des choses pour lesquelles on peut intervenir ».

Il a l'impression que pour certains entrepreneurs, les attentes sont plus élevées que ce qu'il peut offrir. « Oui, on raconte aux entrepreneurs ce qu'on fait, si ça ne le fait pas, on moins ils vont savoir on est passé par où ».

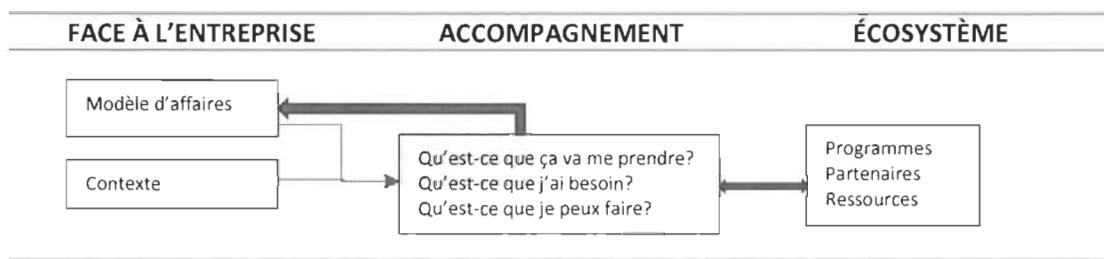
c) Pratique d'accompagnement du commissaire

Le cas de figure ci-dessous offre une vue simplifiée des pratiques de l'accompagnateur F tout au long du processus d'accompagnement.

Pratique F

Ça dépend de l'entreprise, pour certaines entreprises qui ont beaucoup de moyens, qui ont beaucoup de ressources humaines, avec des compétences bien garnies, qui sont plus avancées dans leur positionnement sur le marché. On n'est pas sûr à ce moment-là que mon rôle se focalise en rôle de réseautage et potentiellement porteur d'opportunité occasionnelle; d'aider les parties prenantes soit des fournisseurs locaux, dans notre veille; d'apporter, de faire valoir quelques nouveaux programmes, de nouvelles réalités qui pourraient les intéresser ça peut être dans le domaine technologique, ou un nouveau compétiteur au niveau international.

Figure 19
Pratique F d'accompagnement



En ce qui concerne la conformité aux modalités en place, il se montre plus intuitif que gabarit :

« Moi, là-dessus, j'ai tendance à les aborder complètement, plutôt que dans un projet qui mène à un gabarit; je le suis intuitivement; je n'y pense pas de même; je pense à d'autres projets. J'avais un autre projet du fait: qu'est-ce que ça va prendre? Qu'est-ce que j'ai besoin? Qu'est-ce que je peux faire? »

Au niveau de la détection du projet, il s'agit plus d'une combinaison d'effort de la part du client et/ou de sa part :

« Des fois, c'est le client qui m'appelle; puis l'autre fois c'est moi qui fais le suivi avec le client. Puis à partir de ce suivi-là, je me rends compte qu'il a plein de projets, puis je pense à un projet à fort potentiel de croissance. Et puis j'en parle avec le client, je l'invite si on est consentant, là-dessus maintenant on peut travailler ».

Concernant l'évolution du rôle, il tend à évoluer vers une boucle infinie:

« La beauté de mon travail dans ce sens-là c'est qu'un problème a besoin d'une solution, donc on va travailler là-dessus; à partir de ça, mais la croissance va amener de gros problèmes. Fais que nous autres, dans ce sens-là, le mandat est infini ».

❖ Construction d'hypothèses versus solutions

L'accompagnateur F préconise « l'exploration pour tester des idées » pour cela, il semble être orienté vers la construction d'hypothèse que vers la résolution des problèmes : « les entrepreneurs sont *full* d'idées, *full* de projets. Évidemment, dans le temps avec une de leurs idées, normalement à la fois, il y a toujours quelque chose à l'arrière-plan ».

❖ Transmetteur de connaissance

L'accompagnateur F joue un rôle de transmetteur de connaissance. Il aime les modèles et les exemples:

« Moi, j'aime les modèles, des graphiques, des analogies quelque chose qui va m'aider à avoir le mémoire; [...] je n'aurais pas vu ça, je n'aurais pas pensé à ça. Tandis qu'à une discussion, en conversation, en discutant des exemples utiles, je suis en mesure d'influencer la pensée; de faire avancer la pensée, la compréhension de l'entrepreneur soit de son écosystème, soit de son environnement, de son entreprise ».

Le fait de discuter de ces modèles et de ces exemples avec l'entrepreneur aiderait à la compréhension d'un concept, voire à la prise de décision :

« C'est facile à comprendre, ça s'explique en quelques minutes [...] Ça l'aide à prendre des décisions [...] ce genre de réflexion là avec les différents outils qui peuvent aider à faire en sorte qu'on pense moins stratégique aussi, en devenant le circuit de l'opérationnel [...]. Dans ce sens-là, la roue de la croissance puis l'escalier de la croissance doivent être intéressants à l'avenir pour la raison qu'on va utiliser les mêmes outils ».

❖ Orientation tâches

L'accompagnateur F préconise l'orientation tâches s'il s'agit d'un entrepreneur qui est plus en démarrage, « là on va plus inclure des tâches qui vont ressembler à une tâche à exécuter puis à des devoirs à faire ».

Il est à noter que son style d'accompagnement est moins orienté tâche :

« Effectivement ce n'est pas mon style à moi. Je suis plus en mode demandant à l'entrepreneur ou il est rendu lui dans l'existence de son affaire ? puis après ça, ce qui fait avec pour l'aider à faire en sorte qu'il a son propre plan de match à exécuter dépendamment des moyens et de ses ambitions ».

L'accompagnement dépend du type d'entrepreneur, de ses moyens et de ses ambitions :

« Il faut aussi que l'entrepreneur ait des ambitions; puis s'il n'a pas les moyens [...] comment est-ce qu'on va faire ? [...], dépendamment du type d'entrepreneur, puis enfin de faire un plan de match, pour influencer suffisamment, de le référer ».

❖ Orientation vers la personne

L'accompagnateur F se dit moins orienté vers l'individu et plus orienté vers l'entreprise : « je suis moins orienté vers l'individu. Quand on est CMC, l'emphase des cas est vraiment sur l'entreprise, puisque c'est l'entreprise qui va réussir ». Or, il s'avère essentiel de rehausser la capacité et l'habileté de l'entrepreneur « cette approche ici va mettre beaucoup le focus sur l'individu, légèrement sa capacité, son habileté ».

Si l'orientation tâches est préférable à l'orientation vers personne, il se prononce comme étant plus tâches que personne. « Moi comme je suis moins sur l'individu, et spécialement beaucoup plus sur les tâches, sur le cycle de l'entreprise ».

❖ Style de conversation

Le style de conversation de l'accompagnateur F est exploratoire « pour savoir que c'est l'enquête, c'est d'essayer de ce que ça a de l'intérêt, de ce que ça faisait [...] je travaille quasiment sur la réalité ».

En ce qui concerne la directivité, il n'est pas directif :

« Comme accompagnateur, mon rôle de directif est exclu [...]. Moi je veux canaliser, je veux quand même que notre rencontre soit attentive sur ce qu'on veut accomplir à ce niveau-là, après ça [...] son entreprise, ses projets, c'est lui qui va le diriger ».

❖ **Les rencontres avec le client**

La durée des rencontres est d'environ 45 min à 1 h. Concernant la fréquence des rencontres, « c'est par projet en cours », sinon elle est aux 6 mois à 1 an, « ça peut être aussitôt qu'à intervalle d'un an ».

Il y a efficacité des rencontres, s'il y aborde le modèle d'affaire du client et qu'ils discutent ensemble de son avancement:

« C'est sûr que ce sera pour parler du modèle d'affaires. [...] Normalement, le gros de la conversation c'est si l'entrepreneur attendait des charges de ce qui se passe dans son entreprise; [...] voir si ton entreprise de petite en est rendue-là. [...] Où est ce qu'ils sont dans leur chiffre ? Puis, de voir la possibilité de mettre en marché vivant l'entrepreneur manufacturier qui est inactif sur le territoire ici ».

❖ **La confiance**

L'accompagnateur F accorde le maximum d'importance à la confiance du client à l'égard de l'image d'ID Gatineau ainsi qu'à la confiance du client à l'égard du service offert. En ce qui concerne l'entretien de la confiance pour fidéliser la clientèle, il stipule que :

« C'est des petites choses comme respecter les rendez-vous; respecter mes engagements; se souhaiter à travers les rencontres des Outaouais, à faire référence à telle liste de noms [...]; puis des grandes choses à faire à ses clients qui apportent ses valeurs ajoutées. Puis les exécuter au mieux de les plaire ».

❖ La qualité du projet

Dans le cas de l'accompagnateur F, la qualité d'un projet est déterminée à partir des critères mixtes : « la qualité d'emplois, le nombre d'emplois; c'est relatif le nombre absolu puis le nombre sur le total qui est déjà en place. La valeur d'un investissement, d'après l'unité de l'engagement ».

d) Accompagnement à la croissance d'une PME à FPC

❖ Croissance d'une PME

L'accompagnateur F définit la croissance d'une PME sous l'aspect quantitatif. « La mesure classique c'est le chiffre d'affaires; un autre secondaire à ça c'est le nombre d'employés [...]; puis, à part ça, c'est le développement plus en chaînes [...] pour générer de la richesse et des emplois, mais il faut que ça fasse de l'argent ».

Pour illustrer cette vision de la croissance, prenons son exemple d'accompagnement d'une PME qui voulait grandir par l'acquisition d'un terrain à Gatineau :

« À l'époque il vendait des terrains dans les parcs industriels. Un gros projet d'investissement [...] ça prenait un client ici [...] c'est un travail où je ne savais même pas qui étaient les clients. En travaillant avec l'équipe ici, pour aller chercher ces réponses-là pour questionner la Ville, finalement j'ai réussi à aller chercher l'investissement 80 millions de dollars. On l'aura jamais reçu un centre de données itinérantes. Parce que le contexte est faisable, et puis j'avais des gens, c'est d'en avoir une maison de croissance sur la ligne pertinente [...] Pour moi c'était un plus gros succès en termes d'investissement, à cause de la réussite du projet ».

L'aspect difficile de cet accompagnement était le fait de faire affaire avec la Ville de Gatineau et le délai que ça a engendré : « La Ville comme partenaire, ce n'est pas toujours facile. On n'a pas toujours l'impression que la Ville bossait plus que nous. On veut être aussi prêt, qu'il soit aussi convaincu que nous de ce qui est important ».

Cette lourdeur de la bureaucratie le met dans une situation d'impuissance.

« Oui, mais on garde beau, c'est comme si on sort de la salle d'opération, si ce projet -là vit tant mieux; s'il ne réussit pas, j'ai fait tout ce que j'ai pu. [...] dans cette position-là, ce ne sont pas tous les projets qui se réalisent ».

Toutefois, pour surmonter un tel obstacle, il faut s'en tenir au cas :

« si le problème, c'est un problème de formulaire à remplir ou si c'est un problème financier. Si c'est un problème financier, est-ce que c'est au niveau d'un outil le problème ? Y a-t-il un axe pour y intervenir ? »

❖ Critiques du processus

Dans le cas de l'accompagnateur F, il voit le processus efficace : « pour moi il est efficace ».

❖ Amélioration du processus

Deux types d'amélioration sont à considérer dans le cas de l'accompagnateur F. Premièrement, il s'agit d'améliorer l'accès, la qualité et la maîtrise d'informations.

« Nous on carbure sur des informations, c'est l'huile dans notre moteur. Notre ADN a besoin d'informations. Est-ce qu'on a le même pitch d'informations ? Quel est le programme qui existe ? Les contacts ? On se doit d'être informée, et de continuer à l'être encore, on est condamné à toujours à chercher, à maîtriser nos systèmes ».

Deuxièmement, au niveau du rapport qualité/quantité « on peut nous demander de travailler avec plus d'entreprises et à la fois d'accepter qu'on aille un peu moins d'impacts ».

ANNEXE L - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR G

a) Présentation

L'accompagnateur G possède une formation technique, en informatique, et plus de 9 ans d'expérience en entrepreneuriat. Il est accompagnateur chez ID Gatineau depuis moins de 9 ans.

Au niveau des compétences requises pour être un accompagnateur efficace, il met l'accent sur un savoir-faire d'entrepreneur qui dans son cas l'aide à mieux comprendre les raisonnements des entrepreneurs. À cela s'ajoute une bonne connaissance de l'environnement (savoir), de l'écosystème « connaître un peu toutes les aides possibles, effectivement »; qui est encore à développer avec l'expérience dans sa situation : « à force de traiter les dossiers à différents niveaux permet de loin, d'améliorer sa façon de faire ».

b) Approche en accompagnement

Selon sa perspective, la qualité du conseil doit se baser sur une meilleure connaissance de l'entrepreneur et de son entreprise :

« Au départ, c'est de bien connaître l'entrepreneur, qui il est? De bien connaître l'entreprise, ce qu'elle fait? Alors, on a un outil qui est "la roue de la croissance", un bon outil pour passer un peu au travers de tout ça [...] ensuite, être en mesure de donner des conseils à l'entrepreneur ».

En ce qui concerne les attentes des clients, ce sont plutôt des attentes en savoir-faire « c'est de les accompagner, les aider à croître »; c.-à-d. de les aider à cerner leurs besoins, à définir leur problématique « C'est de les aider à trouver où sont leurs problématiques. Je ne pense pas [que les personnes que nous accompagnons] le savent, beaucoup d'entre elles ne savent pas », de les orienter vers des ressources externes « de leur ouvrir les portes, de leur indiquer les programmes d'aides qui existent ».

Tout de même, l'accompagnateur G ne perçoit pas ces attentes élevées : « non, je n'ai pas cette impression ».

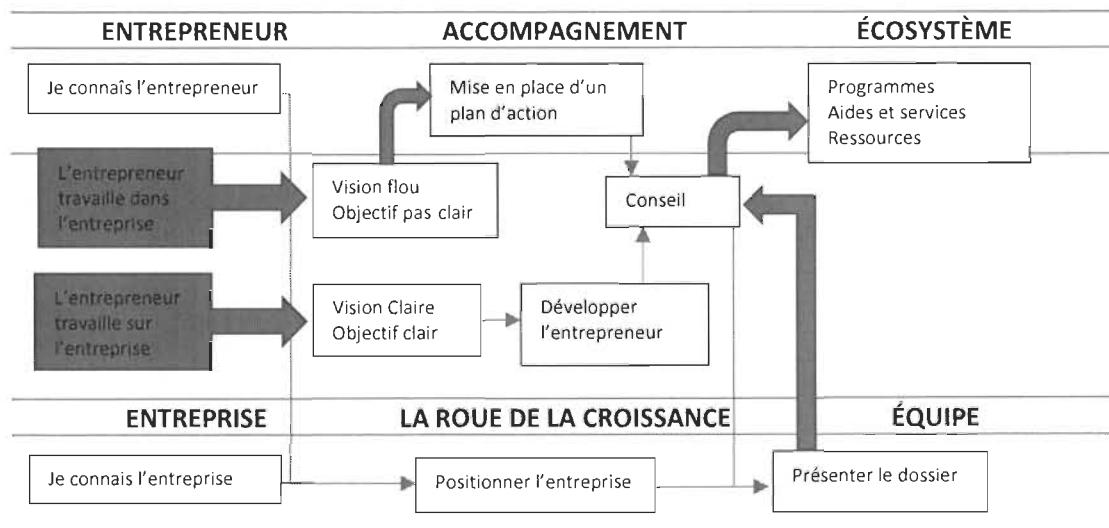
c) Pratique d'accompagnement du commissaire

Le cas de figure ci-dessous illumine sur les pratiques de l'accompagnateur G durant le processus d'accompagnement selon les modalités en place.

Pratique G

Ben au départ, c'est de bien connaître l'entrepreneur et l'entreprise, de passer au travers à l'aide de l'outil « la roue de la croissance », ensuite, d'être en mesure de lui donner des conseils. J'ai l'impression de représenter l'entrepreneur au sein de l'Écosystème, et au sein d'ID Gatineau. On se retrouve entre les deux, on se retrouve souvent quand on parle, quand on cherche les solutions à l'interne, d'être le représentant de l'entrepreneur. Mais inversement aussi, quand on discute avec l'entrepreneur, on est un facilitateur entre ID Gatineau et les clients, on est entre les deux-là. Ce que je rencontre, c'est deux types d'entrepreneurs, ou c'est parce que leur situation est différente. Celui qui travaille vraiment dans l'entreprise et qui ont du mal à sortir leur tête de l'eau, ben, ce que je fais, c'est de mettre un plan d'action en place; parce que souvent ils ont du mal à définir leur vision, leur objectif, ensuite de travailler ce point-là. Et puis les autres, qui eux je dirai, travaillent sur l'entreprise, c'est davantage, de travailler avec l'entrepreneur pour l'aider à se développer, parce qu'ils maîtrisent plus leur vision, leur objectif. On a des paramètres d'évaluation au niveau de l'entreprise pour les emporter dans la croissance; il faut que l'entreprise vende; qu'il ne soit pas un service ou des produits communs, qu'il vende à l'extérieur de Gatineau.

Figure 20
Pratique G d'accompagnement



En ce qui concerne la détection d'un projet, les projets rentrent par référencement. Apparemment, le lien de confiance joue un rôle majeur au sein de son réseau d'affaires qui lui réfère des entreprises :

« Moi, je ne fais pas d'effort pour aller en chercher; c'est plutôt les projets qui rentrent souvent par la banque; par des gens avec qui, où on a un lien de confiance qui est établi, qui sont satisfaits du travail qu'on a fait ensemble et qui, derrière en parle à d'autre, et c'est ça ».

Au niveau de la présélection des projets, ce sont les commissaires qui les proposent « le mercredi matin à toute l'équipe autour de la table, on décide si c'est un projet ou pas. C'est nous qui décidons à quel moment on va proposer le projet ».

Quant à l'évolution de son rôle, au départ, il s'agissait de chercher des entreprises, et des projets, puis de travailler sur plusieurs Start-Ups pour le développement économique de la ville. Enfin, « c'est d'arriver à sélectionner les plus gros projets pour faire une différence, à me concentrer davantage dans le futur là, sur ces gros projets-là, au profit des manufacturiers ».

❖ La construction d'hypothèses versus solutions

L'accompagnateur G se voit jouer les deux rôles dépendamment du moment et du contexte. « On fait les diagnostics avec le client, on essaye de trouver les priorités, ensuite de mettre un plan d'action en place pour avancer-là ».

❖ Rôle de transmetteur de connaissance

Il se voit jouer le rôle de transmetteur de connaissance, il transmet son expérience d'entrepreneur aux entrepreneurs :

« Oui, effectivement mon expérience en tant qu'entrepreneur m'amène à avoir certains réflexes. J'ai été plusieurs fois confronté effectivement à des problématiques que j'ai déjà connues. En tant qu'entrepreneur, on a de bonnes et de mauvaises expériences; on prend de mauvaises décisions.

Donc effectivement, j'ai mon bagage là de 17 ans d'entrepreneurs auxquelles je me réfère souvent; effectivement quand je travaille avec les entreprises ».

❖ Orientation tâches

L'accompagnateur G préconise cette approche en travaillant sur le plan d'action avec l'entrepreneur :

« On se met un plan d'action en place, et des échéanciers; puis l'entrepreneur là-dedans, c'est lui qui gère son projet; il a des choses à faire; moi, il faut aussi que j'ai des choses à faire, mais je suis plus en support; et effectivement, c'est comme cela qu'on avance ».

❖ Orientation vers la personne

Dans le cas de l'accompagnateur G, il préconise cette approche dépendamment du type d'entrepreneur accompagné:

« Ce que je rencontre, c'est deux types d'entrepreneurs. Ceux qui travaillent vraiment dans l'entreprise et qui ont du mal à sortir leur tête de l'eau; eux souvent ne savent pas trop ce qu'il faut faire [...] C'est d'arriver en tout à les sortir de là, pour ensuite, qu'ils soient en mesure de le faire (se projeter). Ce que je fais, c'est de mettre un plan d'action en place; parce que souvent ils ont du mal à définir leur vision, leur objectif; ensuite de travailler ce point-là, pour enfin, mettre en place une structure qui permet à eux de sortir, et de se mettre à travailler sur l'entreprise plutôt que d'être complètement ignorant. Et puis ceux, qui, eux je dirai, travaillent sur l'entreprise et dans ce contexte-là, c'est davantage, je dirai, de travailler avec l'entrepreneur pour l'aider à se développer; parce qu'ils maîtrisent plus leur vision et leur objectif; ils savent où ils veulent aller. Effectivement moi, je trouve ça plus intéressant pour nous ensuite de travailler dans ce contexte-là et de développer l'entrepreneur ».

Si l'orientation tâches est préférable versus l'orientation vers la personne. Il assume l'importance des deux approches :

« Les deux sont importants dépendamment où se trouve l'entreprise. Mais c'est effectivement, d'arriver à mettre à l'échelle, un plan d'action en place; pour ensuite, mais il faut que

l'entrepreneur travaille aussi dans ce sens-là, pour le faire sortir de là; [...] pour ne pas travailler sur l'entreprise, pour pouvoir vraiment aborder le côté croissance ».

❖ Style de conversation

L'accompagnateur G se trouve sur un continuum d'après son style de conversation. Il tend à adopter le dialogue au départ pour ensuite converger vers une discussion :

« Au départ c'est exploratoire, je l'approche d'abord; mais après, on gagne différentes solutions. Dans le contexte exploratoire au départ, j'essaye de connaître l'entrepreneur, son vécu, etc., et après, c'est comprendre la structure de l'entreprise, le domaine d'activité de l'entreprise [...]; c'est de savoir aussi où en est l'entrepreneur. S'ils sont des cas d'entrepreneurs qui sont déjà en mode *roulin*, etc. ».

En ce qui concerne la directivité, il tend à être directif dépendamment du contexte :

« Lorsque je vois ce qu'il faut faire, j'ai tendance à être directif, j'essaye seulement de ne pas trop l'être. Souvent avec mon côté entrepreneur-là, et mon passé [...] mais c'est toujours, en fait l'entreprise de mon client, et c'est à lui de prendre les décisions-là ».

❖ Les rencontres avec le client

Dans le cas de l'accompagnateur G, une rencontre dure environ « une heure ». Sa fréquence et son intensité dépendent de l'avancement du client et de son évolution par rapport à leur plan de match :

« Si ils sont considérés des clients qu'on suit régulièrement. Souvent on se prend un peu de temps, ou derrière, on essaye de savoir ce qui s'est passé depuis la dernière fois; qu'est-ce qui a évolué? Après je reviens sur les points que l'on a discutés, après j'essaye de voir comment les choses ont évolué, et puis c'est là que ça devient un peu plus intense ».

La fréquence de contact dépend également du temps que l'entrepreneur a :

« Tout dépend déjà aussi du temps qu'a l'entrepreneur, mais effectivement, on se met des suivis périodiques selon ce qui est à réaliser. À la fin de cette rencontre, on se fixe des objectifs ou des délais, et puis on est bon [...] donc à quel moment il serait bon qu'on se reparle, dans une semaine, dans un mois ? ».

Pour lui, une rencontre est efficace « lorsqu'on a travaillé sur des axes bien précis, qu'on se soit donné des lignes directrices avec soit un plan de travail [...] dans la plupart du temps c'est le cas ».

❖ La confiance

L'accompagnateur G voit en la confiance « la clé » essentielle de l'accompagnement. « S'il n'y a pas de confiance là, puisque le client doit ouvrir son livre là [...] il y a des choses qui n'iront pas, et puis on ne va pas forcément pouvoir rendre le meilleur des services [...] ».

En ce qui concerne l'entretien de la confiance, il essaye d'adapter le rythme, et la vitesse de son accompagnement, à celui du client. Puis de revenir vers ce dernier avec les bonnes informations dans un délai raisonnable:

« D'une part, quand je rencontre le client je dirai, j'avance progressivement; sur, j'essaye de voir comment il est ? et à quelle vitesse on peut avancer sur certains points qui sont éventuellement des points utiles pour lui ? Je fais des recherches, j'ai mes devoirs. J'essaye vraiment de revenir vers lui, en dedans [...] avec une bonne réponse, ou les meilleures de toutes les réponses dans un délai raisonnable. C'est comme ça que je batis la confiance normalement ».

❖ La qualité du projet

Dans sa perspective, l'accompagnateur G accorde de l'importance aux aspects qualitatifs pour définir un projet de qualité :

« La direction de l'entreprise, l'équipe dirigeante est importante pour moi; derrière effectivement il y a [...] la grosseur, l'investissement du projet, le risque, ben, l'équipe dirigeante, l'expérience qu'a l'équipe dirigeante par rapport à ce projet-là, qui sont des choses importantes pour moi ».

d) Accompagnement à la croissance d'une PME à FPC

❖ Croissance d'une PME

Dans le cas de l'accompagnateur G, il perçoit la croissance sous des critères mixtes « ben pour moi, c'est augmenter les ventes [...] générer des emplois, mais des emplois de très bonne qualité ».

Pour illustrer cette vision de croissance, considérons l'exemple d'accompagnement à la croissance qu'il a effectué, le cas d'une entreprise, où, derrière, il a refait un diagnostic complet de celle-ci. L'entreprise avait 4 secteurs d'activité, ils ont commencé par trouver ou chercher, restructurer, de savoir à quel degré chaque service est rentable. Mettre une priorité là-dedans et, là l'entreprise est en train de se départir d'une, en fait de deux services, pour réinvestir dans un nouveau, un autre service qui est complètement nouveau; et à partir de ce moment-là, la croissance, elle va démarrer, mais ils sont en train de travailler ça.

La difficulté à laquelle il a été confronté dans le cas de cet accompagnement, était de trouver du temps pour s'asseoir ensemble avec l'entrepreneur; et d'apporter le bon diagnostic pour prendre ensuite les bonnes décisions. « C'est ce que j'ai eu souvent comme difficulté; mais une fois que je sais que la confiance est bien établie, on est en mesure d'avancer ensemble ». Néanmoins, le fait de pouvoir recourir à des experts à l'externe était concluant dans son cas. « On va faire le diagnostic, on va faire appel à un expert qui va passer au travers de tout ça, il va te donner des outils aussi, et là l'entrepreneur va dire ben, bon ok ».

❖ Critiques du processus

Bien que les ressources à l'interne paraissent suffisantes pour aider dans les diagnostics, pour savoir où l'entrepreneur s'en va; dans la plupart des cas, son rôle serait de faire appel à des experts dans différents domaines. D'autant plus que sa performance est liée au fait de s'appuyer sur des experts. « C'est vraiment d'avoir de l'expérience dans le domaine et capable d'épauler l'entrepreneur et d'avoir des ressources complémentaires ».

❖ Amélioration du processus

L'amélioration semble se situer plus au niveau du commissaire qu'au niveau du processus. L'essentiel pour lui est d'arriver à se dégager du temps, de se consacrer davantage sur les projets qu'il trouve importants, et d'avoir davantage de connaissances dans certains domaines.

ANNEXE M - CAS DE L'ACCOMPAGNATEUR H

a) Présentation

L'accompagnateur H possède une formation en Administration et plusieurs années d'expérience en analyse de projets. Il travaille chez ID Gatineau à titre de commissaire depuis moins de 9 ans.

De son point de vue, les savoir tels que les notions de gestion, en général, les notions de finances aussi, comprendre un peu le financement; des savoir-faire comme l'ouverture à tout ce qui bouge dans l'écosystème; la compréhension des services offerts par nos partenaires; bien jouer son rôle d'accompagnateur; et un diagnostic bref, mais assez terre à terre, ou assez logique de la situation financière générale, pour pouvoir mieux intervenir; enfin le savoir-être comme être à l'écoute; être en mesure de faire dès le départ de l'accompagnement sont des compétences requises pour être un accompagnateur efficace. Le plus difficile, d'après lui, c'est justement de faire un diagnostic juste et moins académique, qui prend beaucoup de gros bon sens; néanmoins, il se développe avec l'expérience et l'écoute.

b) Approche en accompagnement

Dans sa perspective, un conseil de qualité « doit nécessairement être attaché au plan d'intervention ou plan d'action qu'il partage avec l'entrepreneur et parfois avec les employés clés »; il est assimilé à un rôle de gestionnaire de projet « pour lequel il s'est entendu un plan d'action avec le client, que ce dernier doit gérer à l'interne ». Mais qu'il doit assurer ses coordinations avec l'extérieur.

En ce qui concerne les attentes des clients, peu importe la demande initiale, son approche est unique, de prendre le temps de faire un diagnostic initial; par la suite de parvenir à répondre à la demande du client avec un plan d'action de prêt :

« Ceux qui nous arrivent, ils ont un besoin particulier. Parfois, ce besoin-là, avant de pouvoir y répondre, il faut passer à d'autres vedettes [...]; il faut garder l'approche général au départ, justement pour se donner la chance de faire un diagnostic avec

eux; et ensuite de convenir ensemble un plan d'action qui est logique et pertinent. Et donc, c'est une raison pour laquelle ils ne peuvent pas tout à fait savoir tout ce qu'on peut faire avec eux ».

Ainsi, il n'a pas l'impression que les attentes des clients sont élevées par rapport à ce qu'il peut offrir. Ce sont les clients qui sont plutôt surpris de ce qu'il peut les offrir : « ceux qu'on accompagne sont toujours, en tous cas souvent très satisfaits. Et dans leur message, ils sont étonnés d'avoir cheminé comme ça, qu'on ait pu les éclairer sur une chose et sur une autre ».

c) Pratique d'accompagnement du commissaire

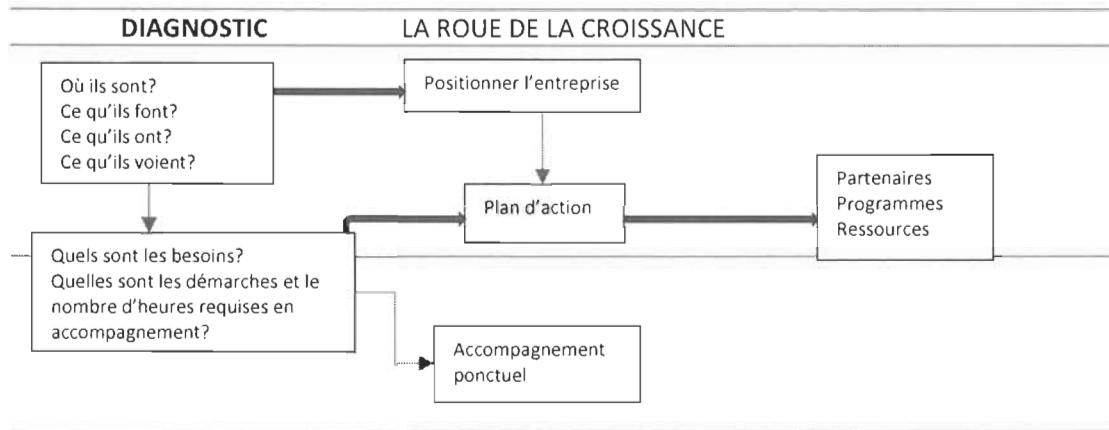
Le cas de figure ci-après met en évidence les pratiques de l'accompagnateur H tout au long du processus avec les modalités en place.

Pratique H

À partir du moment où on a quelqu'un qu'on ne connaît pas, le rôle de départ c'est évidemment de connaître, de comprendre où ils sont, ce qu'ils font, quelles ressources ils ont? On connaît ce qu'ils voient eux dans le futur. Donc on revient avec la notion de connaître et comprendre les besoins et la notion de faire un diagnostic. Puis il faut aussi dans cette première rencontre-là évidemment s'ils sont venus nous voir, j'essaye de voir quel est leur besoin. Ça se peut qu'ils aient un besoin qui est très pointu. S'ils ont un besoin qu'on peut répondre rapidement, on va y répondre. Mais ça va quand même nous amener sur un terrain où après on va répondre avec cette entreprise-là si elle veut être accompagnée par nous; reprendre l'approche de base qui est d'abord de faire un diagnostic et ensuite de passer aux étapes du plan d'action. Et selon le plan d'action, les besoins qui sont identifiés, voir comment il peut travailler avec nous autres. Il y a un cheminement interne de comment on qualifie les projets là. Mais le cheminement d'un client dépend du plan, de notre capacité à faire un diagnostic, à le définir, à le positionner dans la roue de la croissance aussi -là; et puis après, à définir avec lui, quel est le plan qu'on se dotera sur un horizon de 6 mois, à 1 an ou 8 mois-là, selon le cas. La roue de la croissance comme telle, vient à mon avis structurer encore plus, et mettre des mots, et mettre des cadrons, de positionnement de l'entreprise, ce que moi je ne faisais pas; je ne fonctionnais pas dans un cadran. Mais je faisais un diagnostic et le gros bon sens, mais très lentement.

Figure 21
pratique H d'accompagnement

AVEC LE CLIENT	ACCOMPAGNEMENT	ECOSYSTÈME
----------------	----------------	------------



En ce qui concerne la détection d'un projet, les projets arrivent de quatre façons. En premier lieu, il sollicite lui-même les entreprises et s'organise pour les rencontrer dans son *case-load* « on a toujours de nouvelles entreprises [...] qui sont dans notre case-load qu'on appelle; alors, c'est personnellement solliciter tout ». En deuxième lieu, ce sont les entrepreneurs qui entrent en contact avec lui pour solliciter son service « on en a quand même beaucoup de clients aussi, des entreprises de l'extérieur ou de la région qui nous appellent ». En troisième lieu, les projets peuvent-être référés par son réseau de contacts : « il y a des projets qui nous sont référés ». Enfin, il y a d'anciens clients qui reprennent contact avec des projets « on a des clients, avec lesquelles qu'on travaille sur plusieurs années [...] quand ils en ont beaucoup de projets ils reviennent ».

Quant à l'évolution de son rôle, au départ, il est axé sur les références pour combler les besoins en ressources externes du client. En plus d'identifier qui peut les aider, il les aide aussi « à définir, à préciser leur besoin ». Ensuite, c'est plus un rôle de suivi qu'il fait; en parallèle au suivi, il peut offrir un service complémentaire. « En fait, mon rôle, je pense, il jongle entre les références, les conseils pour définir des choses, et la coordination pour arriver à même moment-là, à faire le projet ».

❖ La construction d'hypothèses versus solutions

L'accompagnateur H se voit plutôt en mode solution qu'en mode hypothèse. Il se fie à ce qui est convenu avec l'entrepreneur:

« Je vois ça que je ne travaille pas beaucoup avec des hypothèses [...]; si je perçois qu'il y a peut-être un problème par exemple dans l'équipe de direction, ou autre ça fait qu'une hypothèse [...]; si l'entrepreneur ne voit pas ça, on ne peut pas travailler là-dessus. Nous, on ne peut pas faire en dehors de ce qu'on convient avec eux, de ce qu'ils perçoivent eux-mêmes ».

❖ Transmetteur de connaissance

L'accompagnateur H joue un rôle de transmetteur de connaissance; c.-à-d., il transmet ses compétences en finance, en ressources humaines, etc. pour bonifier ses savoirs. Pour des besoins plus pointus ou dans des domaines hors de sa spécialisation, il les réfère à des acteurs externes de l'écosystème :

« Oui, en fait transmission de compétences on le fait évidemment par le fait qu'on a d'expériences à un moment donné, qu'on travaille aussi avec des acteurs qui ont aussi des expériences très pointues. Ben, c'est sûr qu'on bonifie notre savoir aussi. Mais encore là, si on constate par exemple qu'une entreprise, qu'ils y ont un plan numérique qui ne semble pas tout à fait au point; ben on va nécessairement leur donner certains nombres d'éléments de réflexion, et encore là, il faut le besoin de les amener voir un consultant ».

❖ Orientation tâches

L'accompagnateur H préconise cette approche pour aider les entrepreneurs à développer leur compétence sur certains aspects de la gestion de leur entreprise. Il peut également les amener à voir des consultants externes pour des besoins plus pointus :

« Les tâches c'est parfois pour les aider à développer leur compétence-là. C'est si, par exemple, avec eux, dans leur plan d'action, on constate qu'au niveau des ressources humaines, il y a vraiment un manque d'organisation, les tâches ne sont pas bien définies. Ben, je vais définitivement les mettre en lien avec quelques consultants qu'on connaît dans le milieu ».

❖ Orientation vers la personne

Dans le cas de l'accompagnateur H, il fait la liaison entre le développement de la personne et le développement de ses compétences :

« à mon avis ce n'est pas très facile de l'ordre; les gens quand on les accompagne, après une année d'accompagnement avec eux, définitivement, on a aussi travaillé sur beaucoup de volets de leur compétence ».

Si l'orientation tâches est préférable à l'orientation vers la personne? Selon sa perspective, il préconise les deux approches dépendamment du contexte :

« Définitivement si la vision, la mission et tout ça n'est pas clairs au départ [...] on travaille beaucoup avec la personne; qui doit vraiment bien revenir arrière et se demander quelle est la mission de mon entreprise; et comme entrepreneur, quelle vision j'ai pour les trois prochaines [...] il y a des mandats où on travaille cette partie-là. Mais moi personnellement, je dirai que je travaille plus d'heures sur la notion de plan d'action et donc des tâches qu'on partage. Je donne des choses à faire, j'ai des choses à faire ».

❖ Style de conversation

Le style de conversation à adopter dépend de son antécédent avec le client, et le besoin de ce dernier :

« Si le client m'arrive avec un besoin particulier; qu'il doit se relocaliser soit son bail se termine dans 6 mois; soit qu'il a un carnet de commandes qui fait gros, c'est sûr qu'on va jaser un peu et qu'on essaye de voir des alternatives ex. : de sous-traitance. Mais si je ne connais pas ce client-là, ma première expression à ce moment-là, ça va être un dialogue; mais qui se fait sur les principales fonctions (niveau de vente, le nombre d'employés la taille, etc.) pour me faire une idée de la situation financière et de la situation globale aussi, si l'entreprise est en croissance ».

En ce qui concerne la directivité, il paraît être plus ou moins directif pour accélérer leur démarche, cependant il laisse libre cours au client d'apporter des modifications à ses propos :

« C'est sûr que je vais proposer quelque chose, parce qu'on accélère un peu le déroulement de la rencontre. Mais je suis prête

à déplacer ça s'il dit ça ne lui convient pas [...] dans notre premier jet, je peux être un petit peu directive dans comment je vois ça [...] Je dirai il faut s'entendre aussi sur le temps des délais qui le vont [...] Fais que ça, on fait ça ensemble, on ne peut pas être directif, sinon, on ne va pas y arriver ».

❖ **Les rencontres avec le client**

Dans le cas de l'accompagnateur H, la durée d'une première rencontre dépend du fait que le client vient le rencontrer en personne pour une première fois. Ou si lui, il part rencontrer l'entrepreneur sur le site pour une première fois, pour lui faire une offre d'accompagnement:

« c'est sûr que s'ils viennent nous voir, ils ont plus d'ouverture en temps; je crois. C'est sûr qu'il y a une grille au départ, on va leur demander, êtes-vous pressés? Moi, je vais discuter, à faire le tour d'une question en bas de 1 h 30 avec le client. Parce que je veux comprendre certains nombres de choses; puis qu'ils ont besoin et l'on convient d'un plan. Mais, quand nous même, on va visiter une entreprise qu'on ne connaît pas, pour leur parler de nos services; et parce qu'on pense qu'on peut les aider à croître, il faut être un peu plus court, dès fois 45 min là. Et voir s'il y a une chimie aussi, puis si on a pu marquer des points ».

La fréquence des rencontres (ou contact) et les moyens utilisés dépendent des dossiers, des besoins du client, ainsi que de sa disponibilité, d'où le besoin pour lui de s'adapter au rythme de ce dernier:

« Il y a des interventions qu'on fait par téléphone, par courriel et en personne, dépendamment des délais. Il y a des clients qu'on voit rarement dès fois; ils trouvent difficilement des temps de rencontre [...]; donc on procède par courriel [...]; il faut les contacter dès fois par téléphone selon le cas-là, il faut donc s'adapter. Fais que, il y a des entrepreneurs avec lesquels on peut avoir 20 à 30 et 40 heures dans une année; aux forces tu peux avoir plusieurs dans la même semaine. Ça dépend vraiment du niveau de problème qu'on a en tous cas [...]. Mais on va y aller par étape, puis on vise dans chacun des éléments importants à une croissance ».

Une rencontre est efficace dans son cas, quand il constate une chimie entre l'entrepreneur et lui, et que l'entreprise est prête à le revoir :

« Quand il y a une bonne adéquation de personnes. Ben, qu'éventuellement, ils pourront nous ouvrir et nous connaîtront. Ça implique de les relancer aussi occasionnellement [...] Alors, à mon avis, c'est qu'il y a une suite, pour moi c'est qu'il y a une suite dans l'accompagnement ».

❖ La confiance

L'accompagnateur H accorde le maximum d'importance à la confiance témoignée par le client autant à l'image d'ID Gatineau qu'à son offre de service. Pour fidéliser la clientèle, il met l'accent sur trois points essentiels : de garder ses promesses, d'être modeste et de respecter la volonté du client. Il faut plus se montrer en tant que personne détentrice de ressources qu'une personne qui connaît tous :

« Pour fidéliser la clientèle, c'est que si on convient qu'on va faire certaines choses pour vous, il faut les faire. Puis [...] c'est d'être modeste aussi dans notre accompagnement. Il ne faut pas qu'on laisse croire à l'entrepreneur qu'il ne connaît rien, qu'ils n'ont pas d'expertises, et que nous on a tous. [...]. Il faut faire attention de vouloir tout changer de cette personne-là [...], ce sont le style personnel du dirigeant [...]. On se présente ça comme une personne qui a un vaste réseau [...] alors, c'est ce qu'il faut tant de ressortir un peu de nous ».

❖ La qualité du projet

Selon sa perspective, la qualité d'un projet se définit sous ses aspects mixtes - qualitatif et quantitatif :

« Pour évaluer si j'ai un projet, je dois [...] faire le tour pour bien ne connaître l'entreprise, sa réalité et l'ensemble de ses besoins [...] parce que c'est peut-être pas un bon projet. Parce que si je n'ai pas exploré avant pour qualifier sa situation financière générale [...] combien d'employés il a ? [...] comment il se positionne par rapport à la concurrence ? Est-ce que ses ventes sont croissantes ou sont décroissantes ? Est-ce qu'actuellement, il réussit à répondre à la demande ? S'il n'a pas répondu à ça, je ne peux pas savoir si le projet, de le réaliser est au bon moment dans l'ensemble, dans un plan d'action cohérent. Là, on revient un peu avec la notion de vouer une formation sur la roue de la croissance [...] c'est comme ça que je vais définir un bon projet [...] ».

La nature de la démarche d'accompagnement ainsi que le nombre d'heures de travail requis entrent dans l'évaluation d'un projet de qualité dans le cas de l'accompagnateur H :

« Est-ce que c'est un projet qui requiert une certaine démarche ? Un certain nombre d'heures de façon significative de ma part et de la firme ? Si ça prend juste une demi-heure pour son projet [...] ce n'est pas le projet pour le moment [...]. À mon avis j'ai un projet, parce qu'il y a certains nombres de choses que j'aurais à faire avec lui; peut-être qu'il aura besoin de financement, il veut vraiment investir de façon importante pour développer sa stratégie numérique. [...] À mon avis là, le nombre d'heures que j'ai à suivre, au moins 10, 15 à 20 heures avec lui,, je pourrais considérer que j'ai un projet à inscrire dans mon système; sinon, ça demeurerait un accompagnement ponctuel ».

d) Accompagnement à la croissance d'une PME à FPC

❖ La croissance d'une PME

Dans sa perspective, la croissance se définit selon trois critères qualitatifs. En premier lieu, par l'intérêt de l'entrepreneur à faire croître son entreprise :

« Certaines entreprises, sont en opération depuis certains nombres d'années, et puis sont bien dans une certaine faible croissance. [...] Donc là, on n'est pas face à des entreprises que nous ciblons. Il faut vraiment qu'eux-mêmes aient le goût de croissance ».

En deuxième lieu, par la volonté de l'entrepreneur à y consacrer des fonds : « [...] Ensuite ils ont une situation financière suffisante adéquate pour faire une croissance. Ils ont l'intention de réserver des budgets pour assurer cette croissance-là ».

Enfin, en troisième lieu, par la volonté de l'entrepreneur à mobiliser son équipe interne « [...] si à travers leur équipe ils ont le goût de déléguer un peu plus de

responsabilités à des employés clés. Pour se dégager pour vendre ou pour développer des affaires. Ça c'est un indice pour moi qu'il veulent croître ».

Pour illustrer sa vision de la croissance, prenons l'exemple d'une entreprise, qui est dans le domaine de la fabrication des enseignes lumineuses; qu'il a accompagné à un moment donné, pour assurer la croissance des ventes :

« Ils avaient un défi, soit d'agrandir l'unité, ou de se relocaliser. Alors que l'endroit où ils sont ne permettait pas l'agrandissement, mais le promoteur voulait encore se battre avec la Ville, à relever ce défi-là. Je l'ai mis en lien avec un ex-employé de la Ville dans les services urbanismes qui a beaucoup d'expérience, pour qu'il voie avec lui s'il pourrait magasiner une option. Malheureusement, ils sont parvenus à la conclusion qu'ils ne pouvaient agrandir où ils étaient [...] Alors on a entrepris avec lui les démarches de relocalisation; je l'ai mis en lien avec la Ville [...] je me suis assurée à quelques occasions que son projet se cheminât [...], je travaillais avec lui au financement. [...] à définir, et à présenter son projet [...] On a rencontré des bailleurs de fonds qui pourraient lui présenter des offres. J'ai aussi invité certains joueurs à même revoir leur proposition à la veille, si c'était possible. Ça a été fait. [...] Il y aura dans son dossier l'intervention du CRIQ, pour lui conseiller l'aménagement intérieur de son installation, et l'achat de certains équipements. [...] peut-être éventuellement même d'autres mandats plus précis pour améliorer la productivité. Fais que je suis dans ce processus-là avec l'entrepreneur [...] ».

Son défi dans le cadre de cet accompagnement était de s'adapter au rythme du client :

« les entreprises qui ne sont pas super-grosses en termes d'employés, ils n'ont pas une équipe de direction très élaborée là. [...] Alors, on doit aller à leur rythme [...] parfois ils nous reviennent, parfois c'est nous qui leur revenons pour accélérer un peu le processus. »

En plus de cela, l'existence des impondérés qui jouait sur l'échéancier du projet:
 « le processus de ce terrain était plein d'imprévu [...]; le client, lui, n'était pas prêt à signer ces offres de financement; puis commencer à faire le paiement, s'il n'a même pas pu régler l'achat du terrain [...]. Les partenaires peuvent nous dire [...], on

n'a pas encore signé le contrat; mais, et moi il faut que je pondère, que j'explique la situation ».

Apparemment, l'obstacle bien qu'il n'est pas majeur, paraît incontrôlable; étant donné qu'il provient soit de l'entrepreneur lui-même; ou soit des partenaires externes :

« je ne sais pas si j'aurais pu surmonter parce que c'est pas à travers de nous, tu as l'entrepreneur, tu as la Ville, tu as Québec avec le Cadastre. Alors parfois, c'est l'entrepreneur qui ne poigne pas toujours les éléments rapidement, parfois ça peut être à la Ville, il y a des délais ».

❖ Critiques du processus

L'accompagnateur H perçoit le processus d'accompagnement comme efficace. Cependant le délai au niveau du financement reste incontrôlable :

« À mon avis, il est très efficace. C'est sûr que, le délai, si on a besoin d'un financement interne pour répondre au besoin d'un client. Parfois ça peut prendre 2 mois avant qu'on ait une décision du comité-là ..»

❖ Amélioration du processus

Premièrement, il faut élargir l'étendue du réseau, permettre le partage des connaissances entre partenaires dans un environnement qui se complexifie :

« Ce vaste réseau, cette connaissance, on doit l'avoir. Les autres sont aux aguets d'identifier, et assez souvent, ils invitent ces gens-là à nous présenter leur offre de service, savoir comment ça fonctionne, à l'interne, on partage entre nous les façons de travailler [...]. Donc on partage pour savoir comment je peux accompagner mon entreprise dans les meilleurs délais avec les meilleures ressources pour avoir les meilleurs résultats ».

Deuxièmement, il faut se montrer plus logique dans son diagnostic et moins académique, même en utilisant la roue de la croissance :

« On répond à des besoins; et puis c'est sûr qu'on fait un peu de diagnostics là. On n'est pas toujours dans une démarche toujours super structurée d'accompagnement des clients. Donc il faut être logique là-dedans. Il faut faire attention, qu'il n'y a pas trop de rigidité à vouloir adopter une méthodologie dans tous les projets qu'on accompagne [...]; parce qu'il y a des gens qui aiment moins les approches qui sont trop académiques, trop structurées, trop évasées ».

Enfin, troisièmement, chercher le bon rapport qualité/quantité au niveau du nombre de dossiers à accompagner :

« est-ce qu'on peut vraiment faire un bon travail si on a de trop à accompagner? Le chiffre-là, il est dur à identifier à mon avis [...], si on veut faire un bon travail, quand on parle d'un projet d'accompagnement de façon significative. En tout cas moi, on ne peut pas accompagner beaucoup plus que 15 projets chacun par année de façon significative ».

ANNEXE N - CAS DE L'ACCOMPAGNÉ A

a) Présentation

L'accompagné A œuvre dans le secteur agricole et est en affaire depuis plus de 20 ans. Il a officiellement fondé son entreprise en compagnie de son épouse en 2012. Leurs principaux produits sont des courges et des citrouilles qui sont vendus sur le marché de l'Outaouais et de celui de Montréal. La compagnie compte actuellement trois employés. Croître est un besoin pour lui et pour son entreprise.

b) Caractéristique des ressources

Dans le cas de l'accompagné A, il assure que ses ressources sont suffisantes dans leur contexte actuel. Par contre, s'il peut en avoir plus, ce serait l'idéal : « Comme vous le remarquez, c'est toujours insuffisant, parce qu'on veut toujours en avoir plus pour en faire plus. Mais dans le contexte qu'on est présentement, c'est suffisant, on est correct, on est bien ».

❖ Les grandes forces

L'accompagné A paraît être en pleine croissance. Le nouvel investissement qu'il venait de faire a permis d'accroître de 5 fois le nombre de ses employés. Effectivement, cela constitue sa plus grande force : « avec les investissements qu'on vient de faire, on va avoir bâti autour d'une quinzaine d'employés — là. Pour l'instant on est autour de 2 à 3 employés ».

En ce qui concerne les ressources financières, les programmes d'aides du gouvernement sont en faveur de son secteur d'activité, le domaine agricole. De plus il bénéficie du soutien familial (sa conjointe), qui est une source de capital financier et social pour son entreprise :

« On est chanceux, ma conjointe travaille dans le monde de la finance donc on est bien entouré; on a des gens comme la Ville de Gatineau qui va nous appuyer depuis tout le temps. On travaille avec le Développement Économique Canada, avec tourisme Outaouais, La Financière et Investissement Québec.

Dans le monde agricole, on est quand même chanceux; on n'a pas mal de programmes; on gagne beaucoup d'aides. Ça va quand même bien à ce niveau-là ».

❖ **Les faiblesses**

L'accompagnateur A comble ses besoins en main-d'œuvre en recrutant des travailleurs étrangers. « On va avoir recours aux travailleurs étrangers, donc on va gagner des Guatémaliens à la ferme, donc la problématique de mains d'œuvres ne doit pas être trop problématique ».

Au niveau financier, il s'avère que leur situation est bonne « on est quand même des personnes capables de planifier notre croissance aussi, je dirai quand même qu'au niveau financier ça va quand même assez bien ».

c) **Contexte d'accompagnement**

❖ **Les premières approches avec ID Gatineau**

L'accompagné A fait affaire avec ID Gatineau depuis plusieurs années. Il est accompagné par le même commissaire dès le début de sa relation avec l'organisme. Il se montre enthousiaste et content de son commissaire : « moi j'ai toujours été avec l'un d'eux [...] c'est la seule personne avec lequel je travaille chez ID Gatineau, puis je suis tellement chanceux ».

En ce qui concerne la fréquence des contacts, c'est variable. Cependant, la disponibilité de son commissaire le rend confiant qu'il peut le rencontrer en tout temps :

« ça dépend des saisons, ça dépend du moment. Honnêtement, mon commissaire est une personne disponible, si j'ai besoin de le rencontrer le plus souvent il va être disponible. [...] je le rencontre dans mon Business [...] je dirai quelques fois par années ».

d) **Profil du commissaire**

❖ Compétences indispensables d'un commissaire

En ce qui concerne les compétences indispensables d'un commissaire, l'accompagné A met l'accent sur son savoir-être. "Moi je dirai d'abord être ouvert, être à l'écoute du client et être disponible, ça, c'est vraiment ce que mon commissaire est [...]".

❖ Les plus grandes forces de son accompagnateur

L'accompagné A perçoit les plus grandes forces de son commissaire au niveau de son savoir-être « la disponibilité, l'écoute »; et de son savoir-faire : « il est compétent dans ses responsabilités [...] il connaît bien la réalité de la ville et la réalité du monde agricole [...] ».

❖ Les faiblesses de son accompagnateur

L'accompagné A ne perçoit aucune faiblesse à améliorer chez son commissaire « honnêtement [...] par rapport à mon commissaire ce n'est pas de jeu trop nouveau [...] ».

e) La qualité d'un conseil

Défini en termes de conseil, l'accompagné A perçoit les ingrédients d'un conseil de qualité en termes de savoir-être; et de savoir-faire au niveau de la prestation du conseil:

« d'avoir quelqu'un qui est à l'écoute; quelqu'un qui est proactif peut-être; qui ne peut juste se limiter à ce qu'il y a plusieurs demandes ou sans être réactif. Quelqu'un qui est proactif au conseil; capable d'aller au-delà de ce que le client a besoin [...]; car peut-être que la problématique soit plus haut de ce que je pense, mais lui il voit que c'est du fun ».

❖ Satisfaction par rapport à la qualité des interventions

L'accompagné A se montre totalement satisfait du savoir-être et du savoir-faire de son commissaire dans son intervention auprès de lui :

« c'est la première des choses. Mon commissaire, si tu veux [...] est capable de me conseiller, de répondre à mes questions, de m'accompagner [...]; je suis contente d'avoir quelqu'un qui est capable de comprendre, de nous accompagner, très rigoureux [...]. Je te dirai qu'il est absolument parfait; je suis totalement satisfait de ce qu'il fait chez nous là ».

f) Rôle du commissaire dans le cadre du processus d'accompagnement

Dans le cas de l'accompagné A, le rôle de son commissaire se résume en son comportement proactif; sources de conseil, de connaissances et de contacts :

« il est très proactif dans le sens que, dès qu'il voit quelque chose sur le terrain, il vient m'en parler. Si jamais il voit qu'il y a des entreprises qui exploitent des denrées de *seeds*, il va rentrer en contact avec eux [...]; il va donner mon nom à des personnes qui vont entrer en contact avec moi par la suite. Il y en a qui vont me donner des conseils, des proactifs qui vont m'aider à faire du réseautage au niveau des affaires ».

❖ Amélioration des connaissances

L'accompagnement reçu par l'accompagné A semble avoir amélioré les connaissances de son secteur d'activité; de son marché; et des programmes d'aides, etc. . « Il est censé à améliorer peut-être toutes les connaissances de mon secteur d'activité; mes connaissances des produits sur le terrain; tout ce qui peut nous aider à fonctionner ». L'amélioration de ces connaissances (ex. : des subventions, des aides financières) paraît un besoin pour l'entrepreneur:

« On ne cachera pas qu'on a toujours besoins d'argent, de l'aide financière; des choses qui pourraient être avantageuses [...]. On se concentre vraiment là-dessus. Peut-être, avoir des gens qui sont au courant de ce qui existe, les étapes et les différents mandats, ça nous aide toujours ».

❖ Amélioration des contacts d'affaires

L'accompagnement semble avoir amélioré les contacts d'affaires de l'entrepreneur. Ce dernier, pris par ses activités d'entrepreneur, fait face à une limite au niveau du réseautage. Pour cela, améliorer ses contacts d'affaires apparaît comme un besoin : « On travaille 20 h par jour, ça devient complètement clair de faire ces choses-là [...]; ce n'est parce que mon commissaire aurait voulu me faire du réseautage. C'est vraiment là qu'il y a de la limite à du réseau ».

❖ Amélioration des compétences

L'accompagnement reçu semble avoir amélioré les compétences de l'entrepreneur par apport d'expériences vécues par d'autres entreprises :

« il va nous parler, dans le fond pour connaître si l'entreprise avait telle ou telle chose; et voir donc quelle approche ça va avec l'entreprise. Dès fois ça amène une connaissance non empirique, mais juste des connaissances dans d'autres entreprises-là qu'il nous ramène [...]. Ça nous amène quand même une plus-value [...]. C'est plus pratique que théorique les connaissances acquises-là; mais c'est toujours intéressant là, et c'est toujours important ».

❖ Style de conversation

L'entrepreneur voit son commissaire adopter les deux styles de conversation (dialogue/discussion) dépendamment du contexte. Il tend à dialoguer pour explorer, et en présence d'un besoin, il discute pour solutionner. Il tend à référer si le besoin est plus pointu:

« ça dépend des situations, dès fois, c'est en lien de résoudre une solution, dans d'autres cas c'est exploratoire. [...] Je te dirai que mon commissaire est toujours en exploration. Il est toujours là pour alternative-là. Il sent le besoin et résout le problème. [...] Si jamais il n'y a pas de solution ou une idée, il va nous revenir avec des personnes pour nous aider, des organismes d'aides ».

Son commissaire lui paraît non directif « non ».

❖ Les rencontres avec le commissaire

La durée des rencontres et le moyen de contact semblent être variés dépendamment du contexte. Dans la majorité des cas, il s'agit d'une rencontre de suivi, ou de relance.

« C'est très variable, ça peut être 30 minutes allé à une rencontre de 3 h dépendamment des situations [...] souvent c'est par téléphone, ou par courriel, c'est souvent comment on peut vous aider ? Votre projet comment y avance ? Ou un rappel, un additionnel besoin [...] ou quand il y a un travail qui tarde, il va m'accompagner là-dedans ».

En ce qui concerne l'efficacité d'une rencontre, l'entrepreneur perçoit qu'il y a efficacité si à la fin d'une rencontre, il est en face d'une solution; ou s'il connaît la prochaine étape à passer. « Pour moi ce qui serait efficace, c'est de savoir qu'il m'a permis d'avancer, je connais au fond la prochaine étape à faire pour faire avancer le projet ».

❖ La confiance

L'entrepreneur accorde le maximum de confiance à son commissaire « 100 % ». Pour ce qui est de l'amener à faire plus confiance en lui, leur relation est suffisamment solide à cause de leurs antécédents. « J'ai côtoyé mon commissaire comme intervenant, et comme client aussi [...]. C'est la confiance, c'est réputé le plus professionnel [...]. Il est dévoué, c'est le fun des amis ».

❖ Satisfaction envers les services du dispositif

Globalement, l'entrepreneur est satisfait envers ID Gatineau, « 100 % ». Cependant, il met l'accent sur ce qu'un projet à fort potentiel doit être « si vous me demandiez à quoi a l'air le projet à fort potentiel ? Pour vendre à un chiffre d'affaires de 1 million ? Pour accroître les relations ? Tu ne peux pas partir de ce genre de potentiel si on veut »; de même sur une possibilité d'accroître la subvention « Si mon commissaire voit qu'il a le privilège d'accroître ce qu'il veut, il accroîtra la subvention de ce qu'il peut. Mais

ça je n'avais pas accès à ce fait là [...], je peux pas en demander". Toutefois, il est satisfait du service « oui » et suggère « d'augmenter mes subventions ».

❖ Efficacité du processus

En ce qui concerne l'efficacité du processus d'accompagnement, l'entrepreneur critique "ce n'est pas une question d'efficacité [...]; c'est plus une question de *mortalité*, ou peut-être une question d'efficacité pour eux autres".

Enfin, il est très satisfait de son commissaire et vante ce dernier « c'est le fun de l'avoir ».

ANNEXE O - CAS DE L'ACCOMPAGNÉ B

a) Présentation

L'accompagné B a travaillé pour le gouvernement fédéral pendant plusieurs années avant de se lancer en affaire. Il est en affaires depuis 20 ans. La compagnie compte actuellement 4 employés incluant le fondateur. L'entreprise œuvre dans le domaine de la technologie, plus particulièrement dans le développement de logiciels de gestion d'informations. Elle possède actuellement des sites de vente et de développement en Amérique du Nord et en Europe.

Il a de moins en moins d'ambition personnelle à croître. Il planifie de sortir de l'industrie pour partir à la retraite. « Il y a d'aspirations de croissance en entreprise; mais moi personnellement, je suis en mode ralentissement [...]. Il faut que d'autres gens prennent la relève d'ici à peu près 4 à 5 ans ». Tout de même, au niveau de l'entreprise, poursuivre la croissance est importante pour la viabilité de cette dernière. « Personnellement je vais tranquillement me désengager même si l'entreprise continue à croître d'une façon continue ». L'entreprise a déjà connu une phase de croissance dans le passé « oui ».

b) Caractéristique des ressources

L'entrepreneur ne cache pas qu'il n'a « jamais assez d'argent ». Son entreprise a toujours fonctionné en mode autofinancement « on a toujours été autofinancé, à part des subventions du genre recherches [...] on n'a jamais fait des subventions ou prêts autres que ça ».

❖ Les grandes forces

Ses plus grandes sont ses employés « les employés qu'on a ici, c'est pas mal ces gens-là qui assurent la croissance de l'entreprise ».

❖ Les faiblesses

En ce qui concerne les ressources financières, l'entrepreneur recourt aux programmes de crédits d'impôt du gouvernement. À part cela, il s'autofinance :

« nous on se fie à chaque année à un crédit d'impôt en recherche et développement; ainsi qu'au crédit d'impôt en affaires électroniques du gouvernement du Québec, comme la plupart des entreprises de mon genre. Mais à part ça, le restant est en tout temps autofinancé par le revenu de l'entreprise ».

c) Contexte d'accompagnement

Concernant les premières approches avec ID Gatineau, l'entrepreneur a été initialement référé à l'organisme par leur réseau d'affaires. « Celui qui s'occupe du programme, de la subvention des crédits d'impôt en recherche et développement; qui travaille au Centre de Recherche d'Ottawa qui m'a mis en contact avec ID Gatineau ». Ainsi il a été mis en contact avec un des commissaires de l'organisme. Il est accompagné par son commissaire depuis plus de « 7 ans à peu près, j'imagine ». La fréquence et le moyen de contacts varient; « ça dépend, dès fois c'est plus fréquent; dès fois c'est moins fréquent. Ça peut aller jusqu'aux deux mois peut-être [...]. Souvent il va m'appeler; ou il m'envoie des courriels; ou c'est moi qui communiquais avec lui ». Néanmoins, la prise de contact va dans les deux sens : du client vers le commissaire, et du commissaire vers le client.

d) Profil du commissaire

❖ Compétences du commissaire

Dans le cas de l'accompagné B, il est important que son commissaire :

- provient « du milieu d'affaire qui comprend les enjeux d'affaires qu'on a ».
- Qu'il soit « bien branché, d'avoir des bons contacts ».

Ainsi ses attentes en compétence seraient de nature savoir-faire, « qu'il soit mis en contact avec des personnes auxquelles il peut s'identifier et que la subvention soit garantie ».

❖ **Les grandes forces du commissaire**

Les grandes forces de son commissaire sont du fait qu'il provient d'un milieu « qui aime le secteur technique; donc il faut croire qu'il connaît les enjeux qu'on peut avoir sur la croissance. Il nous met en contact avec les bonnes personnes ».

❖ **Les points faibles**

L'entrepreneur paraît satisfait du soutien de son commissaire. Les faiblesses se trouvaient plutôt au niveau de l'organisme :

« par exemple, ils nous ont offert à un moment donné, une subvention, un prêt, mais ils nous ont demandé, par exemple, un endossement de 100 % de l'actionnaire. Ça, je trouvais ça difficile ce prêt-là, parce que je me trouve engagé personnellement surtout au niveau où j'étais rendu en entreprise-là ».

e) **La qualité du conseil**

❖ **Les ingrédients d'une intervention de qualité**

L'écoute semble être la qualité la plus importante pour l'entrepreneur: « La plus grande qualité c'est d'être à l'écoute de l'entreprise »; suivi de la connaissance de son entreprise: « qu'il connaît bien notre entreprise »; en plus de la volonté d'aider : « Dans les cas difficiles, savoir qu'il pourrait bien nous aider [...] »; enfin la présence et la communication: « s'il rencontre des gens, je pense qu'il pourrait donner un coup de main, qu'il nous contacte en plus de parler à ces gens-là ».

❖ **Satisfaction par rapport à la qualité de l'intervention**

L'entrepreneur se montre satisfait de la qualité de l'intervention de son commissaire, celle-ci non seulement répond à ses besoins, de plus il est souvent mis en contact avec d'autres ressources complémentaires.

« Oui, la raison pour laquelle je suis satisfait, c'est qu'en général l'intervention que mon commissaire fait répond à mes besoins; et puis il travaille en équipe. S'il y a des besoins que j'ai et qu'il ne peut pas répondre, il me met en contact avec d'autres membres de son équipe ».

❖ Amélioration

L'amélioration à apporter serait plus au niveau de l'offre de prêt et subvention pour une entreprise bien établie, comme celle de l'accompagné B. Celui-ci est en affaire depuis plus de 15 ans; cependant l'offre faite à son égard n'était pas toujours appropriée.

« Nous demander une garantie à 100 % personnel, c'est un peu exagéré. Donc s'il y avait une meilleure offre à ce niveau-là donc ce serait intéressant à aller chercher cette offre-là, sinon il y en a peu d'intérêt pour nous ».

f) Approche en accompagnement

L'accompagnement de l'entrepreneur est plutôt ponctuel que sur du long terme. Tel est leur besoin, et tel est le type d'intervention que le commissaire offre à leur égard. Pour cela, son rôle s'attarde à des veilles informationnelles; puis de communiquer ces informations :

« C'est plus une intervention ponctuelle qu'on va avoir de notre commissaire [...]. S'il voit quelque chose qui pourrait être intéressant pour nous, il va nous contacter si ça nous intéresse. C'est le genre d'accompagnement que nous on veut avoir, et c'est exactement ce que nous on a ».

❖ Orientation sur les connaissances versus relations

Le type d'accompagnement reçu est plus axé sur un échange d'information plutôt que sur une transmission de connaissance. « On n'est pas dans un accompagnement direct; on est quand même dans un suivi, échange d'information informelle et formelle; c'est plus comme ça ».

❖ Amélioration des connaissances

L'accompagnement offert ne semble pas avoir amélioré les connaissances de l'entrepreneur: « pas directement, parfois indirectement ». Les connaissances (ex. : des subventions) sont partagées « faut pas les voir comme une amélioration des connaissances au niveau des subventions, on les connaît pas mal toutes nos subventions ». Son rôle est plus de « signaler que cette subvention-là est disponible » que d'apporter une nouvelle connaissance. Effectivement, leur besoin est d'être informés de l'existence de ces subventions.

❖ Amélioration des contacts d'affaires

L'accompagnement offert a permis d'améliorer le contact d'affaires de l'entrepreneur « oui ». Améliorer leur contact apparaît comme un besoin important permettant d'améliorer la prise de décision « [...] plus on a du contact d'affaires, plus c'est moins compliqué pour se décider ». Cependant, l'impact positif des nouveaux contacts sur leurs affaires n'a pas pu être constaté:

« Je ne peux pas te dire si c'est grandes choses avec les contacts d'affaires qu'on a eus. On a pu avoir une discussion intéressante avec certaines personnes, mais finalement rien n'a abouti à des quelque chose de concret – là ».

❖ Amélioration des compétences

L'accompagnement offert semble n'avoir pas permis d'améliorer les compétences de l'entrepreneur du fait que cette amélioration n'est ni un besoin pour l'entrepreneur; n'est ni le but de sa relation avec l'organisme: « je ne te dirais pas jusque-là [...] ce n'est pas le but de ma relation avec ID Gatineau là ».

❖ Style de conversation

Le commissaire adopte les deux styles de conversation lors de son intervention avec l'entrepreneur : le dialogue pour explorer les problématiques; et la discussion pour aller dans le spécifique. « Les deux, on a souvent eu une discussion exploratoire, mais s'il y a quelque chose de spécifique, on va aller dans le spécifique ». En ce qui concerne la directivité, le commissaire ne paraît pas directif dans son intervention « non [...], moi j'ai 62 ans là, fait que je me vois plus vieux que mon commissaire. La nature est très différente là ».

❖ Les rencontres avec le commissaire

Il n'y a pas de durée spécifiquement établie en ce qui concerne les rencontres entre le commissaire et l'accompagné B. Elle varie selon le sujet abordé. « Ça dépend de ce on quoi on parle là; il n'y a pas de durée spécifique. Ça peut être très courte; et ça peut être très longue. C'est très cordial ». Au niveau de l'intensité, « dès fois on en vient au point ». Enfin, l'efficacité dépend également de la conversation :

« Si le commissaire vient nous rencontrer pour savoir comment va la compagnie? C'est différent de si on a un problème d'exploration; et qu'il vient nous rencontrer pour ça. Lequel des deux qui me plairait le plus? Ça dépend de la discussion ».

❖ La confiance

La confiance de l'accompagné B envers son commissaire est « très bonne » c'est la raison pour laquelle il peut faire affaire avec lui. À cet effet, rien ne peut être fait pour améliorer ce degré de confiance « je fais confiance en lui, si rien ne peut enlever la confiance c'est que ça ne s'améliorerait pas ».

g) Satisfaction envers les services du dispositif

L'accompagné B se montre très satisfait du service de l'organisme; cependant, il réprimande les modalités de financement, ex : à l'égard de leur projet d'expansion « dont les coûts n'étaient pas disponibles [...] à part ça, ça va très bien, je suis très satisfait ».

❖ Amélioration du processus

L'accompagné B met surtout l'accent sur les modalités de financement; qui ne semblent pas avoir été appropriées à leur projet de financement, et d'expansion :

« Nous, on a jamais eu de projets qui ont débutés et qui sont finis par du financement [...]. Ça ne m'arrangerait pas comme une subvention ou un prêt de 100 mille dollars, puis une garantie personnelle [...]. Je ne trouve pas ça intéressant [...] ».

ANNEXE P - CAS DE L'ACCOMPAGNÉ C

a) Présentation

L'accompagné C possède une formation universitaire en biologie moléculaire, et une douzaine d'années d'expérience en carrière entrepreneuriale. Il a commencé à titre de consultant « où j'apportais mon expertise en gestion clinique et réglementaire » aux entreprises dans le secteur des produits médicaux; pour enfin aboutir à son projet d'entreprise, de développement et de production des molécules bioactives dérivées de micro-algues qu'il a co-fondé avec un gestionnaire. Les produits sont destinés aux marchés des aliments fonctionnels, des suppléments ainsi que des produits cosmétiques et pharmaceutiques au niveau local (ex. : Gatineau) et national (ex. : Ottawa).

Son attitude envers la croissance est positive. Il aspire à croître « assez rapidement, à mettre au point plusieurs nouveaux produits bios dans un court laps de temps »; et à développer de nouveaux marchés à l'échelle nationale et internationale « soit Canadiens, Mexicains, Européens, et mêmes Asiatiques » :

« notre objectif c'est de facilement pouvoir atteindre les marchés, et de pouvoir vendre nos produits sur ces marchés-là. Et éventuellement, de développer l'entreprise faisant une entreprise stable de productions de ses différents produits; ou bien éventuellement de vendre l'entreprise à un plus gros producteur par exemple ».

b) Caractéristiques des ressources

L'entrepreneur fonctionne avec « un budget relativement restreint ». De plus, leur projet de croissance va leur nécessiter « un apport assez considérable de financement ». La réussite de cet investissement dépendra de la tolérance au risque des investisseurs, « les investisseurs interviennent d'habitude dans des projets à risque, à teneur variée selon, dépendamment des circonstances des marchés ».

❖ Les grandes forces

La plus grande force de l'entrepreneur est son capital social :

« notre succès au niveau des actionnaires et des conseils d'administration; notre soutien aussi au niveau de nos conseillers scientifiques; et puis notre réseau, je dirais notre réseau de consultants et de mentors, incluant le conseil d'administration et puis leur réseau, je dirais que c'est ça là présentement nos plus grandes forces ».

❖ **Les faiblesses**

Les faiblesses de l'entrepreneur et de l'entreprise sont au niveau des ressources financières et humaines. Bien que l'entreprise poursuit des subventions de recherche, qui lui a permis de soutenir le développement de son entreprise et de ses produits. Toutefois, en parlant des ressources financières, il dit : « je pense il me manquait un petit peu ».

En ce qui concerne les ressources humaines, le défi auquel l'entreprise fait face actuellement est la pénurie de main-d'œuvre qualifiée en biotechnologie. « Présentement dans le marché dans lequel on se trouve, c'est difficile en biotech, et particulièrement au Québec, dans la région de Gatineau, de trouver du personnel qualifié dans ce genre d'entreprises ».

c) Contexte d'accompagnement

À l'origine, le premier contact avec l'organisme était initié par l'entrepreneur : « J'avais approché la Ville, je pense initialement, c'était pour trouver des locaux et pour trouver du financement ». Il a été tout de suite pris en charge par son commissaire, soutenu dans la recherche de financement et le réseautage. Il est en relation d'accompagnement depuis « presque de 2 ans », leur contact se maintient « au minimum mensuellement, par téléphone ou en personne ».

d) Profil du commissaire

❖ **Compétences du commissaire**

Les attentes de l'entrepreneur en termes de compétences sont de deux :

- en premier lieu, la capacité à échanger des informations sur les possibilités de réseautage, à leur partager des connaissances « liées au domaine des investisseurs; des gens d'affaires de la région; de l'ensemble des réseaux; des contacts à la chambre de commerce ».
- En deuxième lieu, la capacité à établir des liens « avec les affaires locaux; les différentes éditions d'affaires que l'internet ne font pas au niveau du financement; que ce soit des éditions d'affaires fonctionnelles pour les banques, etc. ou bien, mais également, d'autres organisations gouvernementales provinciales et fédérales.

❖ **Les grandes forces du commissaire**

Les plus grandes forces de son commissaire résident dans son savoir « le background lui-même est la gestion en finance; ce qui fait qu'il est capable d'analyser des montages financiers et de recommander des projets qui sont susceptibles d'avoir du succès à ces différents partenaires-là ». En plus de cela, son savoir-être, il est capable d'établir des liens avec « son réseau d'investisseurs, de gens d'affaires, ou bien que ce soit avec des partenaires perquisitionnés »; enfin son savoir-faire, il est capable « d'aider au moins à présenter un montage financier qui a du sens pour tout le monde ».

❖ **Les points faibles**

Les choses à améliorer seraient au niveau de l'aptitude du commissaire à aider l'entreprise, à recruter des mains d'œuvres qualifiées que ce soit au niveau local ou régional. « La seule chose que je pourrais voir directement reliée à la performance du commissaire lui-même, comme je reviens sur le défi qu'on a. de trouver du personnel qualifié en biotech; et puis j'ai moi-même à combler ces besoins [...]».

e) **Conseil de qualité**

L'entrepreneur perçoit une intervention-conseil de qualité lorsque celle-ci est réaliste et réalisable « c'est toujours fondé de par son expérience en gestion des affaires; il est capable de présenter des soumissions qui sont réalistes pour les gens d'affaires ».

❖ Satisfaction par rapport à la qualité de l'intervention

L'entrepreneur voit une appréciation à l'égard de ces interventions; cependant certaines de ses attentes spécifiques sont loin d'être comblées. « Ex. : me conseiller au niveau de l'emploi; me suggérer qu'il y a un pic; me référer à plusieurs options qui étaient des bonnes options. Et également on cherche des ressources au niveau de l'emploi; également de faire avancer des dossiers de financement, etc ».

f) Rôle du commissaire

L'entrepreneur perçoit le rôle du commissaire comme de le mettre en lien avec des partenaires financiers; et de le tenir informer des programmes d'aides auxquels il est éligible :

« je pense que c'est vraiment jouer un rôle, je dirai là de point central; pour mettre en lien tous les membres de son réseau (en tant qu'investisseur financier en termes de soutien; de différents banques ou différents ministères). Et de me mettre au courant de différents programmes qu'on pourrait utiliser pour aller chercher cet argent-là ».

❖ Orientation sur les connaissances versus relations

Dans le cas de l'accompagné C, l'orientation vers la mise en relation est plus marquée dans son intervention que son orientation vers les connaissances. Néanmoins il faisait les deux. Le transfert de connaissance concerne surtout les différents programmes de subventions, il paraît moindre, car « il y a une partie de connaissances qui est partagée ».

En ce qui concerne la mise en relation, elle est très poussée « au niveau relationnel, ça a été probablement le plus important. Il y a eu beaucoup avoir avec la mise en relation

des différents actionnaires potentiels, investisseurs potentiels, puis des différents prêteurs potentiels ».

❖ Amélioration des connaissances

L'intervention a permis d'améliorer les connaissances de l'entrepreneur des programmes d'aides gouvernementaux.

❖ Amélioration des contacts d'affaires

L'intervention a permis d'améliorer le contact d'affaires de l'entrepreneur « oui certainement [...] des contacts il m'en a envoyé [...] ça a beaucoup aidé dans nos besoins ».

❖ Amélioration des compétences d'entrepreneur

L'intervention a permis d'améliorer les compétences de l'entrepreneur, « j'ai appris de l'ensemble évidemment, j'ai appris du commissaire, mais aussi des gens sont ramenés à la table ». Améliorer ses compétences est un besoin pour ce dernier « oui absolument [...] il pense que je peux être référé dans une formation quelconque ».

❖ Style de conversation

Le style de conversation du commissaire est très orienté vers une discussion sur des solutions à envisager. Il paraît très proactif, « il est très avenant, les discussions que tous couvraient, il est ouvert, il écoute aussi, il s'intéresse au domaine de l'entreprise, aux besoins réels de l'entreprise ».

En ce qui concerne la directivité, le commissaire semble imposer sa vision des choses, cependant il ne dicte pas quoi faire à l'entrepreneur « d'habitude, je pense qu'il impose sa vision ».

❖ Les rencontres avec le commissaire

En plus d'une réunion mensuelle, l'entrepreneur peut bénéficier d'un contact occasionnel, par téléphone, d'une durée « de quelques minutes » avec son commissaire. La durée d'une réunion mensuelle est « d'environ 1 h à 1 h 30; où, on va revoir les besoins immédiats à moyen long terme de l'entreprise et puis, et prévoir comment il peut nous aider à travailler ces besoins — là en général, c'est toujours très positif ».

En ce qui concerne une rencontre efficace, elle doit « toujours avoir un but [...] on ne peut se rencontrer s'il n'y a pas un objectif scientifique à la rencontre ». L'entrepreneur accorde une grande importance au suivi après les rencontres :

« on fixe un objectif dans tout de suite; ensuite, une fois que la réunion est terminée, il peut y avoir un suivi par courriel; ou par tablette électronique. On s'habituerait à des instructifs; des avenues à prendre; des actions à prendre. Je n'ai pas d'inquiétude, le suivi va se faire; donc moi c'est toujours des réunions qui se fassent, et qu'ils aboutissent toujours à des actions concrètes ».

❖ La confiance

L'entrepreneur fait « totalement confiance » en son commissaire. Pour ce qui est d'avoir plus confiance en ce dernier, « je ne peux pas dire ce qu'il pourrait faire pour que j'aie plus confiance, j'ai tellement confiance en lui à 100 % ».

❖ Satisfaction envers les services du dispositif

L'entrepreneur voit une totale satisfaction à l'égard de son commissaire et du processus d'accompagnement. « Ah oui, je suis tellement satisfait ».

En ce qui concerne les améliorations, deux points sont suggérés :

- de tenter d'élargir leur propre vision pour l'entreprise; d'intégrer des politiques ou bourses d'attraction pour certains secteurs pour les rendre compétitifs « par

exemple de considérer les choses comme des rabais de taxes foncières, des programmes, de l'accompagnement spécifique pour la recherche personnelle, l'emploi ».

- De mettre en place des programmes qui permettent à des gens à faire du recrutement dans d'autres villes et/ou de promouvoir la région de Gatineau pour pallier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

❖ **Efficacité du processus**

L'entrepreneur perçoit le processus et les interventions efficaces :

« c'est sûr qu'il est très efficace, au niveau des différents intervenants a été très efficace. La négociation s'est bien passée. Je pense ça c'est un point positif. Ils ont des liens aussitôt, ils arrivent à rejoindre tout le monde, les gens se connaissent. c'est facile d'organiser des réunions [...]; donc au niveau du processus, ça a été très bien ».

ANNEXE Q - CAS DU NON-ACCOMPAGNÉ A

a) Présentation

L'entrepreneur est un retraité du gouvernement fédéral. Il a développé une passion pour les produits naturels. Il a fait des recherches sur internet, suivi des formations et fini par développer ses propres gammes de produits en cosmétiques : « J'en ai fait mes propres recettes, et j'ai voulu partager ses bienfaits avec les gens ». Ça fait trois ans maintenant qu'il est en affaires. Elle gère seule sa compagnie, et sert le marché local.

En ce qui concerne son attitude envers la croissance, même si il se montre indécis et considère sa douleur comme un frein à son élan, il ne ferme pas la porte à une opportunité de croissance :

« j'ai tendance à penser à rester avec l'idée que je voudrais rester locale, je ne veux pas devenir commerciale. Parce que vivant avec la douleur, je ne peux pas produire, faire ça 7 jours par semaine [...]. J'ai de l'aide présentement, puis si c'est pour grossir, ben, je vais demander d'autres aides à ma famille, qu'elles soient prêtes à venir me donner un coup de main dans la production ».

❖ Les grandes forces

Ses grandes forces actuellement pour croître sont ses équipements, son local et ses mains-d'œuvre (les aides de la famille) « celles centrées sur la production ». Elle travaille de sa maison et bénéficie d'aides de la famille « j'ai mon [conjoint] qui est en train de me prendre mon atelier en bas pour que justement, si ça grossit ben je suis prêt [...] J'aurais de la place pour avoir quelques autres pour m'aider ».

❖ Les faiblesses

Ses faiblesses sont au niveau des ressources financières : « Financièrement, je devrais aller chercher de l'aide financière »; de même pour faire face à la croissance, il devrait se procurer des équipements supplémentaires pour produire en quantité « ça me prendrait d'autres matériels [...] faudra que j'aille me chercher, peut-être d'autres équipements ».

b) Contexte d'accompagnement

L'entrepreneur semble ne pas connaître l'organisme « C'est quoi ID Gatineau? » encore moins avoir entendu parler du dispositif « je n'ai jamais entendu parler ». Pour cela, il ne peut envisager leur soutien, ce que sa situation actuelle ne peut permettre également « je n'y ai pas pensé parce que je ne suis pas rendue là ».

❖ Accompagnement actuel

À part les formations qu'il bénéficie en tant que membre de la Chambre de Commerce de Gatineau (CCG), l'entrepreneur ne bénéficie d'aucun accompagnement individuel ou de groupe. « Non, je n'ai pas de mentorat, je ne l'ai pas demandé, mais je prends des formations (ex. : en marketing, des petites formations ici et là) ». Peut-être parce qu'elle ne sent pas son importance à cause du stade où il se trouve actuellement. « Si j'avais à devenir, mettons par ventes directes, ça se serait trop moi [...] c'est sûr que je penserais à aller vers eux pour de l'aide ».

c) Profil du commissaire

❖ Attente envers un accompagnement

Ses attentes envers un conseil ou un accompagnement seraient une « attente financière », puis pour l'aider « avec un plan d'action ».

❖ Les compétences d'un accompagnateur

En ce qui concerne les attentes en termes de compétences, le savoir-être pour lui est important. Il faut qu'il y ait de « la complicité entre les deux, la confiance, puis ça seraient de croire en mes produits aussi ».

d) La qualité du conseil

Il est important que l'intervention lui soit réaliste et qu'elle tienne compte de sa réalité, « il faut que ça rejoigne mes valeurs et ma réalité ».

e) Approche en accompagnement

❖ Orientation tâches versus personne

L'entrepreneur préfère les deux interventions que l'une ou l'autre « plus les deux, de toucher à tous, et avoir une plus grande aide et plus d'outils des deux côtés ».

❖ Amélioration des connaissances

En ce qui concerne l'impact d'une intervention orientée sur les connaissances de l'entrepreneur, tout dépendra du type de connaissance à transmettre car il se forme déjà en ligne pour renforcer ses connaissances dans son domaine d'activité : « Je prends déjà des formations en ligne, auprès des herboristeries. Là, est-ce que je serais prête à retourner en formation esthétique ? ».

❖ Amélioration des contacts d'affaires

Une intervention orientée sur les connaissances ou sur les relations améliorerait probablement ses contacts d'affaires.

❖ Amélioration des compétences

Effectivement une intervention orientée sur les connaissances (ex. : en informatique) ou sur les relations améliorerait ses compétences. L'entrepreneur a des attentes en compétence en informatique; en développement web; pour effectuer un virage numérique « je compte avoir un site web, parce que j'attends que la demande soit là [...] où est-ce que je pourrais vendre mes produits ».

❖ **La confiance**

L'entrepreneur ne peut se prononcer sur la question de confiance envers le dispositif « Je ne sais pas, je ne le connais pas ». Ce qui pourrait l'amener à les connaître, et avoir confiance en eux, serait au niveau de l'aide « pour augmentation sa clientèle ou une aide financière ».

❖ **Envisager l'aide de l'organisme**

L'entrepreneur se montre ouvert et positif à l'égard du dispositif « avec la force des choses, probablement que je les contacterais ».