Table des matières

Éditorial ..... **I**
Jeanne Simard

Présentation « Dossier spécial » ..... **V**
L'écosystème entrepreneurial en question
Félix Zogning

DOSSIER SPÉCIAL

La fable de l'entrepreneuriat en Afrique **1**
Yvon Pesqueux

L'accompagnement entrepreneurial **11**
comme activateur de performance : cas de la BSTP Cameroun
Marie Romuald Pouka Pouka, Théophile Serge Nomo

Explorer l'accompagnement nécessaire **27**
à la poursuite d'un projet entrepreneurial en région éloignée
Sabrina Tremblay, Marie-Josée Drapeau, Christophe Leyrie

Pouvoir d'influence des organisations d'un écosystème **41**
entrepreneurial : étude de cas de trois associations
québécoises et leçons à tirer pour une initiative africaine
Jessica Roland

La gestion de la crise de la pandémie de COVID-19 ..... **53**
par les restaurateurs : les défis des politiques économiques et sociales
Nabil Messabia, Paul Rodrigue Fomi, Chokri Kooli

L'impact de la gestion du risque de crédit sur **69**
la performance des banques commerciales canadiennes
Raef Gouiaa, Mikaela Ouedraogo

L'ENTRETIEN

Déborah Cherenfant, stratège en entrepreneuriat féminin, ... **93**
Directrice régionale, Femmes entrepreneures pour le Québec
et l'Atlantique, à la Banque TD
Félix Zogning

ESPACE LIBRE

La réforme municipale au Nouveau-Brunswick : **99**
ses impacts sur le développement territorial
Majella Simard

La trajectoire du crédit communautaire **111**
au Québec : innovation, résistance et recomposition
Suzanne Tremblay, Marie Langevin, Marco Alberio

L'élaboration d'outils pour l'intervention auprès 119
des travailleuses et travailleurs migrants temporaires au Québec
Jorge Frozzini, Valérie Mvogo Balla

L'ATELIER DES ÉTUDIANTS

L'harmonisation des mesures d'adaptation 131
au changement climatique dans la planification territoriale
Asseye Neglo

Innovation sociale et barrières institutionnelles : 143
cheminer des acteurs externes vers les institutions
Mikael St-Pierre

L'ENTRETIEN

Juan-Luis Klein et Pierre-André Tremblay 155
du projet *Ateliers des savoirs partagés*
France Desjardins, Jeanne Simard

Caroline Dufresne, Conseillère en transfert pour 161
Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)
France Desjardins, Jeanne Simard

ÉTUDE DE CAS

Boomerang inc. : fidéliser le consommateur 167
connecté envers les commerces de proximité
Myriam Ertz

CHRONIQUE DU LIVRE

Ertz, M. (dir.) (2021). *Handbook of research on* 177
***the platform economy and the evolution of e-commerce.* IGI Global**
Ahmad Kazemipour, Tian Zeng

La revue Organisation & Territoires, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Direction

Jeanne Simard, directrice

Cathy Tremblay, édition et abonnement

Comité d'orientation

Thierno Diallo, UQAC

Myriam Ertz, UQAC

Salmata Ouedraogo, UQAC

Jean-Philippe Pouliot, UQAC

Marc-Urbain Proulx, UQAC

Comité de rédaction

Guy Chiasson, UQO

Bruno Jean, UQAR

Christophe Leyrie, UQAC

Marie-Claude Prémont, ENAP

Benoît-Mario Papillon, UQTR

Richard Shearmur, McGill

Martin Simard, UQAC

Diane St-Pierre, INRS-UCS

Félix Zogning, Université de Sherbrooke

Révision linguistique
Stéphanie Tétreault

Traduction
Raymond Strokowski

Impression
Imprimerie Gauvin

ISSN 1493-8871

Poste-publications
4 0 0 5 2 0 2 2

BACCALAURÉAT

Administration

Le baccalauréat en administration propose des concentrations qui permettent à l'étudiant de se spécialiser dans une des fonctions de l'entreprise, soit en finance, en gestion des ressources humaines, en marketing, ou encore d'obtenir un profil de formation transdisciplinaire en management et commerce international. La possibilité d'étudier à l'étranger, pendant un trimestre ou une année, de même qu'un projet d'intervention (stage) sont accessibles dans ces différents domaines.

programmes.uqac.ca/7764

L'avenir est ici

UQAC

Université du Québec à Chicoutimi

Éditorial

Dans ce premier numéro de l'année 2022, le comité éditorial de la revue *Organisations & Territoires* présente un dossier spécial sur **l'écosystème entrepreneurial**, soit un recueil de travaux qui explorent et décryptent les stratégies d'accompagnement entrepreneurial dans divers contextes et selon les profils d'entrepreneurs et entrepreneures. C'est le professeur-chercheur Félix Zogning de l'Université de Sherbrooke, responsable du dossier, qui présentera le résultat des travaux de ses collègues dans le prochain texte intitulé *Présentation du dossier spécial*.

Par ailleurs, vous trouverez dans la rubrique *Espace libre* des articles très diversifiés.

Attendue depuis longtemps, la réforme municipale du Nouveau-Brunswick, déposée en novembre 2021 par le gouvernement de cette province, suggère des changements majeurs en matière de gouvernance, de développement économique et communautaire, mais aussi d'aménagement du territoire. **Majella Simard** identifie, dans ce premier article, les impacts de cette réforme en matière de développement territorial. Il fait remarquer qu'en raison des disparités locales et régionales importantes au Nouveau-Brunswick, cette réforme doit être couplée à une stratégie misant à la fois sur la correction des problèmes structurels et sur le renforcement des capacités des acteurs sociaux. C'est à cette condition que la réforme municipale entrainera les effets bénéfiques escomptés sur le développement de cette province de l'Atlantique.

Dans un contexte de transformation socioéconomique globale, **Suzanne Tremblay**, **Marie Langevin** et **Marco Alberio** présentent l'évolution et la trajectoire du microcrédit dans le monde, tout particulièrement au Québec. Au cours des dernières décennies, la microfinance s'est progressivement commercialisée et financiarisée, transformant souvent la raison d'être des organisations offrant du microcrédit aux populations les plus pauvres. Selon les auteurs, le modèle québécois semble avoir réussi à se tenir loin de ces dérives et à préserver sa mission première, qui est de contribuer aux dynamiques d'innovation sociale dans les territoires. Les auteurs abordent aussi la façon dont les organismes de crédit communautaire contribuent à formuler des réponses à des éléments de crise affectant le marché du travail.

Jorge Frozzini et **Valérie Mvogo Balla** présentent trois outils (une carte, un répertoire et un guide) qui ont été développés par les chercheurs et chercheuses de la Chaire de recherche du Canada en communication interculturelle et technologies de gestion en contexte pluraliste pour faciliter le travail d'intervention des acteurs du terrain auprès des travailleuses et travailleurs migrants temporaires (TMT). La présence grandissante des TMT sur le territoire canadien et québécois fait en sorte que les demandes pour combler leurs besoins socioéconomiques et socioculturels augmentent année après année. Il devenait urgent de mieux outiller les organismes communautaires, qui se trouvent souvent en première ligne pour répondre à leurs nombreuses demandes. En toute transparence, les auteurs nous présentent les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de ces outils et leur réception dans le milieu communautaire.

Sous la rubrique *L'atelier des étudiants*, **Asseye Neglo**, doctorante en développement régional à l'UQAC sous la direction de la professeure Marie Fall, traite des aspects environnementaux et éthiques dans la planification territoriale. Elle constate que, dans le processus d'élaboration du Plan national de développement des territoires, la prise en compte de la sphère économique semble privilégiée par rapport aux sphères sociale et environnementale. Les mesures d'adaptation au changement climatique (MACC) établies par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (principal organisme international en évaluation des changements climatiques) semblent ne pas recevoir la place qu'elles méritent. L'auteure fait ressortir un problème d'harmonisation des MACC au Plan national de développement dans la planification territoriale.

Sous cette même rubrique, **Mikael St-Pierre**, étudiant de 3e cycle à l'École nationale d'administration publique sous la direction de la professeure Lilly Lemay, s'intéresse au développement et à la promotion de processus d'innovation sociale par les acteurs non gouvernementaux à l'échelle municipale. Depuis quelques années, le discours politique fait la promotion de l'innovation sociale. Or, il semblerait que ce discours ne se matérialise pas toujours concrètement sur le terrain. Selon l'auteur, les projets d'innovation sociale à forte valeur ajoutée sont souvent retardés ou dilués inutilement par de nombreuses barrières institutionnelles et bureaucratiques. L'objectif de l'étude est d'offrir aux praticiens et praticiennes devant faire face à cet enjeu de développement un cadre conceptuel qui permettra d'identifier et de franchir ces barrières.

Dans ce numéro, vous trouverez aussi, sous la rubrique *Entretiens*, des conversations qui témoignent d'une expérience innovante en développement territorial. Messieurs **Juan-Luis Klein**, professeur au Département de géographie de l'UQAM, **Pierre-André Tremblay**, professeur associé au Département des sciences humaines et sociales de l'UQAC, et madame **Caroline Dufresne**, conseillère en transfert pour Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), partagent avec nous leur expérience concernant leur implication dans un projet de revitalisation d'une communauté rurale. Les *Ateliers des savoirs partagés* constituent un espace de partage des savoirs entre des acteurs terrain et des chercheurs. Leur projet s'échelonne sur trois phases de développement : la première phase (2012-2014) était centrée sur la communauté de Saint-Camille en Estrie; la deuxième phase (2018-2020) consistait à élargir l'expérience vécue à Saint-Camille à deux autres communautés, soit la MRC de Bellechasse et la municipalité de Petit-Saguenay; enfin, la troisième phase (2021-2024) mobilise cette fois une douzaine de communautés. Leur témoignage démontre qu'un tel projet de développement demande du respect, de la patience, du doigté et une ouverture à la prise de parole de l'autre. La coconstruction d'un vivre-ensemble plus inclusif et écologique entre les communautés ne pourra qu'être positive pour le Québec de demain.

Ce numéro inaugure également une nouvelle rubrique intitulée *Étude de cas*. Les cas présentés décrivent des situations professionnelles réelles portant sur une organisation, sur un produit/service, sur un procédé ou sur un phénomène particulier. Plus précisément, les cas publiés peuvent être de deux types :

– *Les cas pédagogiques :* Il s'agit de cas couvrant un sujet, une théorie ou une industrie en particulier. Les cas décrivent des situations professionnelles réelles ou fictives dans lesquelles un personnage principal fait face à un défi ou à une décision délicate. Le cas vise ainsi à stimuler les discussions de solutions possibles et à analyser les avantages et les inconvénients de diverses approches au problème. Quelques questions de réflexion suivent généralement pour stimuler ces discussions.

– *Les cas de contenu :* Ces cas peuvent être utilisés dans une optique pédagogique, mais ils ont plutôt pour objectif la présentation d'une organisation, d'un(e) protagoniste, d'une situation ou d'une industrie en particulier dans le but d'illustrer des notions, une théorie ou un sujet de recherche. En ce sens, ils permettent l'illustration pratique de notions et de principes théoriques.

Le cas inaugural rédigé par **Myriam Ertz** est un cas de contenu portant sur l'organisation Boomerang inc. au Saguenay–Lac-Saint-Jean et sur son fondateur Éric Corbin. Il met en lumière le développement de l'organisation et de ses services de commerce électronique, qui permettent aux petits commerçants de fidéliser leur clientèle et de se positionner par rapport aux géants du numérique, ce qui favorise ainsi le commerce en ligne et l'achat de proximité, soit le « digilocalisme » (Ertz et collab., 2021).

Enfin, pour terminer ce numéro, on pourra également prendre connaissance, sous la rubrique *Recension*, d'un résumé intitulé *Territoires virtuels : du commerce électronique à l'économie de plateforme en passant par l'économie collaborative*. Rédigé par **Ahmad Kazemipour** et par **Tian Zeng**, il concerne l'ouvrage collectif dirigé par Myriam Ertz, *Handbook of research on the platform economy and the evolution of e-commerce*, paru en 2021 chez IGI Global.

Nous vous souhaitons une bonne lecture!

Jeanne Simard
Directrice de la revue Organisations & territoires

Myriam Ertz
Membre du comité d'orientation et responsable des rubriques *Étude de cas* et *Chronique du livre*

RÉFÉRENCES

Ertz, M., Hallegatte, D., Bousquet, J. et Latrous, I. (2021, 5 janvier). Le digilocalisme, une réponse aux géants du numérique? *The Conversation*. https://theconversation.com/le-digilocalisme-une-reponse-aux-geants-du-numerique-152048

BACCALAURÉAT

Sciences comptables

Les étudiants de l'UQAC se démarquent année après année par leurs résultats exceptionnels aux examens des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec. Ces performances, qui confirment la place de l'UQAC parmi l'élite au Québec, sont attribuables à la rigueur des programmes en sciences comptables offerts, à l'implication exceptionnelle des professeurs et chargés de cours et à la qualité de l'encadrement fourni aux étudiants.

programmes.uqac.ca/7766

L'avenir est ici

UQAC

Université du Québec à Chicoutimi

Présentation « Dossier spécial »

L'écosystème entrepreneurial en question

La promotion de l'entrepreneuriat est devenue un dispositif essentiel dans le programme politique et dans le développement économique de nombreux pays. L'entrepreneuriat étant désormais perçu comme un sport communautaire, le succès de la politique entrepreneuriale dépend également de la construction d'un écosystème entrepreneurial propice à l'éclosion et à la pérennité de nouvelles entreprises.

Le concept d'écosystème est emprunté aux sciences naturelles, où il réfère à un ensemble d'organismes vivants, à leur environnement physique et à toutes leurs interrelations et interactions dans ce milieu de vie. Transposé dans un contexte économique, l'écosystème entrepreneurial symbolise tout un environnement d'affaires : un ensemble d'institutions, de réseaux, de marchés, d'espaces et d'acteurs qui gravitent dans la galaxie des entrepreneurs et qui façonnent la dynamique entrepreneuriale sur un territoire donné.

Composé de multiples acteurs issus des domaines privé et public, l'écosystème entrepreneurial a la vocation de générer des flux de ressources et de talents nécessaires pour franchir chaque étape du processus entrepreneurial, tant sur le plan de la conception et de la création que de l'expansion de l'entreprise. Il crée ainsi des conditions nécessaires à l'épanouissement de l'entrepreneuriat sur le territoire.

La littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux met l'accent sur le rôle des connecteurs ou des négociateurs (à l'instar des institutions de savoir, des investisseurs, des entreprises établies, des entrepreneurs en série ou encore des fournisseurs de services) présentés comme le ciment qui maintient l'intégrité de l'écosystème entrepreneurial (Mason et Brown, 2014). C'est ce qui explique l'intérêt croissant d'experts à adopter une vision systémique du contexte de l'entrepreneuriat, d'appréhender les écosystèmes comme approche pour comprendre le contexte de l'entrepreneuriat au sein d'une communauté ou d'un territoire (Stam et van de Ven, 2021).

Bien que largement repris dans la littérature, le concept d'écosystème entrepreneurial reste vaguement défini et articulé, ne soulignant que très peu le rôle et la contribution d'importants connecteurs, influenceurs et catalyseurs qui ne sont souvent pas des entrepreneurs (Isenberg, 2014).

Ces acteurs et facteurs interdépendants qui modulent l'essor de l'entrepreneuriat dans un espace fondent l'intérêt de ce dossier thématique, lequel contient des travaux qui soulignent empiriquement comment différents dispositifs de l'écosystème affectent la dynamique entrepreneuriale et le succès en affaires.

D'abord, **Yvon Pesqueux** souligne à quel point l'entrepreneuriat est vanté en Afrique comme étant une des clés de la relance économique et met l'accent sur un nombre de fables qui accompagnent la promotion de cet entrepreneuriat sur le continent, démêlant les confusions courantes entre entrepreneuriat et auto-emploi ou entre entrepreneuriat et activités génératrices de revenus, pour ne citer que ces exemples.

Les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat foisonnent dans les pays en développement et les initiatives en la matière ne s'accompagnent pas toujours d'un cadre de mesure de l'efficacité de ces dispositifs. C'est pourquoi **Marie Romuald Pouka Pouka et Théophile Serge Nomo** examinent l'impact d'un des programmes de soutien – la Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) – sur la performance des PME camerounaises. Ces auteurs arrivent à la conclusion que la plupart des programmes s'avèrent inefficaces, à l'exception des programmes de profilage et de développement de fournisseurs. Ces deux derniers programmes permettent respectivement de procéder à l'inventaire des besoins et du potentiel technique, financier et en ressources humaines des PME; et de renforcer les compétences techniques et commerciales nécessaires à ces PME pour se qualifier face aux donneurs d'ouvrage.

Alors que de nombreux facteurs entravent encore le soutien aux entrepreneurs en région malgré la batterie de politiques publiques et d'initiatives privées orientées vers le développement entrepreneurial au Québec, **Sabrina Tremblay, Marie-Josée Drapeau et Christophe Leyrie** ont entrepris d'évaluer la pertinence et l'efficacité de l'offre d'accompagnement dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean dans le dessein d'identifier le modèle d'accompagnement nécessaire à la poursuite d'un projet entrepreneurial dans cette région. Avec le constat d'un nombre d'attributs de l'écosystème entrepreneurial qu'il reste à développer, les auteurs concluent que l'offre en matière d'accompagnement n'est pas toujours adaptée aux besoins spécifiques des entrepreneurs de la région.

Jessica Roland plaide pour une association africaine de femmes entrepreneures en vue de contrer les effets de l'invisibilisation. En explorant les défis de l'entrepreneuriat féminin sur le continent, l'auteure se réfère à trois exemples d'associations québécoises qui œuvrent pour l'essor de l'entrepreneuriat féminin afin d'inspirer la création d'un réseau d'associations de femmes entrepreneures en Afrique. Le but annoncé étant de rehausser la visibilité de ces entrepreneures et de leur entreprise, et d'ainsi stimuler leur prospérité.

La crise sanitaire engendrée par la pandémie de COVID-19 a été dramatique pour le secteur touristique, en particulier l'industrie de la restauration. Entre couvre-feu, confinement et autres restrictions sociosanitaires, les entrepreneurs de cette branche d'activité ont dû faire preuve de résilience, d'innovation et d'adaptation pour passer à travers ces 24 premiers mois de la pandémie. **Nabil Messabia, Paul Rodrigue Fomi et Chokri Kooli** ont entrepris une enquête auprès de propriétaires de PME du secteur de la restauration dans la région de l'Outaouais. Ils livrent leurs conclusions dans le cinquième article de ce dossier et formulent des recommandations en direction des différents paliers de gouvernement en ce qui concerne le soutien de PME en temps de crise.

Raef Gouiaa et Mikaela Ouedraogo se sont quant à eux intéressés à un autre acteur de l'écosystème : le secteur des banques commerciales. Leur article examine la relation entre le risque de crédit et la performance des banques commerciales. Leurs résultats montrent qu'une augmentation du risque de crédit détériore la performance financière et boursière dans ces institutions financières.

Déborah Cherenfant est l'invitée de l'entrevue de ce dossier thématique. Entrepreneure et stratège en entrepreneuriat féminin, celle qui s'occupe du portefeuille de l'entrepreneuriat féminin pour les régions du Québec et de l'Atlantique au sein de la Banque TD aborde diverses questions liées à la trajectoire entrepreneuriale des femmes. Du style de gestion au financement des entreprises détenues par les femmes, en passant par la prise de risque, l'utilisation du numérique, les motivations d'entrepreneures et les modèles d'accompagnement, elle passe au crible les défis et différences sexospécifiques de l'entrepreneuriat féminin. Cette ancienne présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal propose également des outils pour un accompagnement plus adapté des femmes en affaires.

Ces différentes contributions soulignent à quel point la trajectoire entrepreneuriale est à la fois définie par les profils d'entrepreneurs et leurs motivations, ainsi que par la conjugaison des interventions d'un certain nombre d'acteurs et de politiques.

Félix Zogning
Professeur agrégé, Université de Sherbrooke

RÉFÉRENCES

Isenberg, D. (2014, 12 mai). What an entrepreneurship ecosystem actually is. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is

Mason, C. et Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship* [Document d'information]. OECD et LEED. https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf

Stam, E. et van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, *56*(2), 809-832. https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6

MAÎTRISE

Administration des affaires (MBA pour cadres)

La maîtrise en administration des affaires est offerte à temps complet et s'adresse à des candidats ayant une solide expérience en gestion. Le programme MBA pour cadres vise à développer les habiletés managériales de personnes œuvrant dans des environnements professionnels de direction.

programmes.uqac.ca/3016

L'avenir est ici

UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

La fable de l'entrepreneuriat en Afrique

Yvon Pesqueux[a]

RÉSUMÉ. Ce texte est construit à partir des arguments des attendus de la fable de l'entrepreneuriat, dont la fable de la croissance, le magma des PME de la fable de l'entrepreneuriat et la fable de la confusion entre entrepreneuriat et dispositifs habilitants. Nous étudierons la maxime oubliée de la fable de l'entrepreneuriat, *Réfléchir avant d'agir*, au regard du point de vue de ce que sont un entrepreneur et l'entrepreneuriat. Nous nous pencherons sur l'incubation et les incubateurs, sur les facteurs de motivation entrepreneuriale à partir des théories du financement incitatif (*push and pull*), sur les profils de l'entrepreneur, sur l'accompagnement, sur l'entrepreneuriat genré ainsi que sur l'entrepreneuriat universitaire pour effectuer la démonstration associée à la maxime oubliée. Une conclusion abordera la synthèse des bases de l'économie de l'entreprendre en contexte africain.

ABSTRACT. *This text is built on the arguments of the expectations of the entrepreneurship fable, namely the growth fable, the SME mixture of the entrepreneurship fable and the fable of the confusion between entrepreneurship and empowering mechanisms. We will investigate the forgotten maxim of the entrepreneurship fable, "Think before you act", from the point of view of what an entrepreneur is and what entrepreneurship is. We will also analyze business incubation and incubators, entrepreneurial motivation factors using the push and pull funding theories, entrepreneur profiles, entrepreneurial support, gendered entrepreneurship and university entrepreneurship to complete the demonstration associated with the forgotten maxim. A conclusion will address the question of the foundations of entrepreneurship in the African context.*

Introduction

La fable

Le propos de ce texte est fondamentalement critique, d'où son intitulé. Parler de fable, c'est indiquer plusieurs éléments récurrents quand il est aujourd'hui question d'entrepreneuriat en Afrique, compte tenu du fait qu'on doive prendre du recul par rapport à un continent qui, comme tous les autres, est loin d'être homogène. Une fable, c'est affabuler et, si l'on se limite au sens premier du terme, c'est induire une maxime.

L'entrepreneuriat

L'entrepreneuriat est aujourd'hui un thème majeur au contenu idéologique marqué par l'« entreprisation » du monde et qui appartient au courant d'institutionnalisation de l'organisation, mais qui ne fait pas pour autant institution. Rappelons brièvement que l'institution est ce qui ne se discute pas. Or, l'entrepreneuriat comme projet de société se discute.

Dans de nombreux pays africains – Maghreb compris –, cette « entreprisation » du monde se retrouve dans les politiques publiques au regard de la prise en compte des attendus des rapports *Doing Business* de la Banque mondiale[1], rapports construits sur le projet d'une efficacité économique du droit qui, en matière d'entrepreneuriat, se caractérise par le projet de rendre la création d'entreprises la plus « libre » possible.

L'entrepreneuriat est considéré comme une activité sociale occupant une place majeure dans les sociétés contemporaines. C'est cette centralité qui a conduit à la multiplication des cursus d'enseignement dédiés, surtout dans les écoles de commerce (*business schools*), qui jouent un rôle majeur dans leur institutionnalisation, ainsi qu'à l'explosion des dispositifs habilitants (pépinières, incubateurs, capital-risque, investisseurs providentiels [*business angels*], etc.). Ces éléments se ressemblent, malgré la volonté de les distinguer, tout comme on tente de distinguer les cursus dédiés à l'entrepreneuriat dans les écoles de commerce au regard de contingences de secteurs et d'activités, avec une préférence pour

[a] Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des systèmes d'Organisation », Hesam Université, Paris

la haute technologie. C'est cette préférence qui entretient la confusion entre entrepreneuriat et innovation. Cette volonté de différenciation sert aussi de base aux distinctions (éventuelles) entre l'enseignement pour, par, de et avec l'entrepreneuriat, plus ou moins en phase avec les dispositifs habilitants, l'émergence et le développement de l'intermédiation par l'accompagnement.

Le poids écrasant accordé à l'entrepreneuriat aujourd'hui tend à en faire l'idéologie d'une pratique d'émancipation légitime, réduisant d'autant le champ laissé au développement d'autres pratiques d'émancipation. Or, est-ce vraiment une pratique d'émancipation?

La fable de l'entrepreneuriat

La fable de l'entrepreneuriat, c'est d'abord construire une espérance sur des présupposés idéologiques d'un entrepreneuriat qui serait facteur de développement. Si c'était le cas, cela se saurait! En effet, l'entrepreneuriat n'est pas le développement; ceux-ci sont deux concepts orthogonaux sans véritable relation.

D'autant qu'il y a largement confusion non seulement entre entrepreneuriat et auto-emploi, mais aussi entre entrepreneuriat, réduction de la pauvreté et développement, deux logiques proches, mais également substantiellement différentes.

La « fable du garage » se construit par référence à des icônes comme les fondateurs d'Apple, qui, en ayant occulté leur réseau familial et social, sont des fondateurs « iconisés ». Une icône reste une icône, c'est-à-dire une représentation de l'espérance. C'est en cela que cette icône ne vaut qu'au regard d'un imaginaire de l'entrepreneuriat.

La fable de l'entrepreneuriat repose sur une réification d'entreprises qui pourraient (devraient?) vivre indépendamment de celles qui les animent et sur la mise en exergue de questions sans doute secondaires dans de nombreux pays africains (prêts, compétences de gestion), alors que les conditions élémentaires à la vie des populations manquent : adduction d'eau, routes et chemins de fer, transport en commun, fourniture d'électricité, gestion des déchets, accès à l'Internet, etc. Rappelons la congestion majeure des métropoles africaines et la vétusté des voies de communication. Entreprendre étant avant tout « prendre entre », quand il manque de quoi « prendre entre », il ne saurait y avoir d'entreprendre.

L'entrepreneur

Afin de clarifier les choses dès le début de ce texte, l'entrepreneur est celui qui « prend entre » afin de « faire entreprise ». C'est une figure, car l'entreprise est la concrétisation de l'activité de l'entrepreneur et l'entrepreneuriat est le phénomène associé. C'est l'entrepreneuriat qui fait l'objet de politiques publiques.

1. Les éléments de la fable de l'entrepreneuriat

1.1 La fable de la croissance

La fable de la croissance d'origine entrepreneuriale est soutenue par les institutions internationales (p. ex., Banque africaine de développement, Organisation de coopération et de développement économiques, Programme des Nations Unies pour le développement, Agence française de développement, etc.) et fonde des lendemains qui chantent sur la base de prévisions indéfinies non véritablement discutées, indépendamment d'une véritable contextualisation : celle d'une socioéconomie localisée largement et fondée sur des activités matérialisées par des TPE de subsistance de la famille, au regard d'une pauvreté importante et de taux d'analphabétisme importants.

Rappelons l'essence exogène des taux de croissance de différents pays africains. Ces taux de croissance sont plutôt l'ombre portée de ceux des pays du Nord (p. ex., Chine, Inde, etc.) du fait de la prédation extractiviste ou de matières premières agricoles.

Rappelons aussi l'implicite majeur de la condamnation de l'informel, qui est pourtant le lieu majeur de l'entrepreneuriat dans la plupart des pays africains. C'est l'informel qui fait institution (toujours au regard de la définition rapide de l'institution, soit qui est ce qui ne se discute pas).

La fable de l'entrepreneuriat est en effet toujours construite sur le même prédicat : des statistiques largement aléatoires à défaut de recensement précis, comme ce fut le cas au Sénégal en 2018 (environ 1 million d'entreprises dont la presque totalité relève du secteur informel), et l'oubli que, même dans les pays du Nord, les PME contribuent

substantiellement moins que les grandes entreprises à l'activité économique.

De plus, *quid* des interactions entre les filiales des multinationales de l'extraction et de l'agrinégoce (*agribusiness*), dont les logiques d'activité relèvent plutôt des logiques coloniales avec les entreprises locales? L'entrepreneuriat de ces filiales est plutôt celui des profits faciles et rapides – un « nouveau » colonialisme? Il ne saurait y avoir d'entrepreneuriat sans perméabilité avec les entreprises géantes.

1.2 Le magma des PME de la fable de l'entrepreneuriat

L'univers des PME est constitué d'un magma d'entités, essentiellement des TPE très localisées. C'est à ce titre que les politiques publiques confondent entreprise et auto-emploi. En effet, une entreprise n'est pas faite pour qu'un individu crée son emploi; autrement, ce n'est plus une entreprise, mais une activité.

Rappelons le fait déclencheur de la Révolution de jasmin en Tunisie, lorsque, le 17 décembre 2010, la police a détruit le stand mobile de Mohamed Bouazizi, un jeune vendeur ambulant vivant à Sidi Bouzid qui s'est immolé par le feu devant le siège du gouvernorat pour protester contre la saisie de sa charrette de fruits et légumes, qu'il vendait sans autorisation.

Citons aussi le cas de la récupération des déchets de la circulation Nord-Sud : des véhicules (automobiles, camions, bus) ne pouvant faire face aux tests antipollution ainsi que ceux « mis à la casse » du fait des primes accordées au renouvellement en Europe, ou encore des déchets électroniques – deux types de produits proposés au « génie commercial » des « bricoleurs-revendeurs ». C'est aussi le cas des vêtements qui finissent dans les friperies à l'issue d'un cycle opaque. Ces activités donnent lieu à un entrepreneuriat dynamique, mais aussi à des pots-de-vin et à des ressources douanières. Il est ainsi question des plateformes de passage de marchandises importées telles que « venant » à Dakar ou France au revoir à Abidjan, ce qui souligne la diversité des marchandises qui arrivent, sans pour autant se poser la question de comment elles arrivent, au-delà des transitaires (un exo-entrepreneuriat des diasporas?).

Ces exemples sont le signe de l'hypertrophie des activités commerciales dans l'entrepreneuriat de nombreux pays africains, dans le droit fil des rentabilités faciles et rapides, héritières du commerce colonial. Ils posent en outre la question de la qualité et des normes, le génie des « bricoleurs-revendeurs » garagistes se traduisant par la cannibalisation de véhicules… mais aussi par l'omission de leurs émissions polluantes.

Cet entrepreneuriat dynamique fait que des « entrepreneurs » gagnent leur vie en faisant en bus les trajets Nouakchott-Dakar ou Ouagadougou-Lomé pour remplir trois ou quatre sacs de voyage de marchandises (essentiellement de l'habillement), dont la rentabilité couvre les frais de voyage, les frais de douane officiels et officieux, pour s'achever par une finance de l'ombre (*shadow banking*) par le bas puisque ces marchandises pourtant de faible valeur sont souvent vendues à crédit. C'est sans compter la question de la porosité des frontières (p. ex., la fermeture de ses frontières par le Nigéria avec le Bénin et le Niger pour limiter les ventes au moins de motos, si ce n'est d'armes à destination des groupes terroristes).

Que dire des centaines de milliers de motos asiatiques Jakarta, toutes identiques, à la mécanique simple, alors qu'une usine de montage pourrait être exploitée dans un ou plusieurs pays sahéliens? Mais non : les grandes familles commerçantes préfèrent l'importation et, donc, entravent la construction sur place.

Difficile alors de parler d'un entrepreneuriat local sans mise en œuvre d'une politique industrielle valant pour les activités de substitution aux importations, ce qui éviterait de trouver les produits européens de consommation courante dans les points de vente. Là encore, si entreprendre, c'est « prendre entre », la question de ce entre quoi on prend est ouverte.

Dans ce magma, il n'y a pas de véritable étude sur les « entrepreneurs autodidactes », une ressource exceptionnelle. C'est par exemple le cas de nombreux fonctionnaires qui lancent une activité agricole en dehors de leur service.

Cela dit, rappelons que les observateurs du contexte sénégalais distinguent, dans ce magma, le petit du moyen et du grand informel, chacun de ces champs possédant une dynamique propre.

1.3 La fable de la confusion entre entrepreneuriat et dispositifs habilitants

La fable de l'accompagnement confond dispositifs habilitants et entreprise. Les dispositifs habilitants reposent sur le postulat qu'ils seraient de l'entrepreneuriat, mais les fonds correspondants nourrissent plutôt des consultants compradores[2] qui consolident le fonds de commerce des stages d'accompagnement en nourrissant cette fable.

L'entrepreneuriat est bien autre chose qu'une question d'encadrement. D'abord, c'est une question d'alphabétisation, par exemple accompagner des entrepreneurs largement illettrés. La dualité entre entrepreneuriat informel et alphabétisation est sans doute une condition initiale à devoir prendre en compte, tout comme les services de base, qui concernent tout autant les populations que les entrepreneurs : adduction d'eau, routes et chemins de fer, électricité, accès à l'Internet, etc. Comment autrement pouvoir « prendre entre »?

2. La maxime oubliée de l'entrepreneuriat : Réfléchir avant d'agir – à propos d'entrepreneur et d'entrepreneuriat

2.1 Les concepts

Entrepreneur et entrepreneuriat se situent en filiation des conduites d'anticipation. L'entrepreneuriat met plus spécifiquement l'accent sur ce qui est aujourd'hui qualifié de « processus entrepreneurial ». Cela dit, le champ de l'entrepreneuriat pose la question ontologique suivante : *Quand commence l'entreprise?*

En tout état de cause, l'entrepreneur est bien un sujet qui « prend », ce qui conduit, pour ce qui est du processus entrepreneurial, à rappeler la tension qu'opère S. D. Sarasvathy (2001) entre « causation » et « effectuation ». La causation est l'issue d'une délibération rationnelle, tandis que l'effectuation résulte d'une prise d'opportunité qui se situe dans une logique d'émergence; elle ouvre ainsi la place à l'informel dans la dynamique entrepreneuriale lue sous un prisme interactionniste.

Les deux types de raisonnements se différencient sur leurs fondements : la causation est fondée sur le rendement de l'investissement, tandis que l'effectuation se fonde sur le principe de la perte acceptable (*affordable loss*). *Quid* de la perte acceptable quand il s'agit de sa vie lors des migrations des populations des pays africains vers l'Europe? Avec l'effectuation, il est question de pivot entrepreneurial, c'est-à-dire du moment où, dans le début du processus de création ou l'étape de concrétisation du projet, l'entrepreneur modifie le produit/service ou change de logique, au regard d'une opportunité nouvellement identifiée dans le cadre d'une boucle élargie client-problème-solution.

Des études sur l'entrepreneuriat se sont penchées sur plusieurs phénomènes, dont :

- les processus de création d'entreprises et les principaux problèmes d'ordres technique, financier, institutionnel ou structurel qu'on peut rencontrer lorsqu'on crée une activité (Filion, 1987);
- les comportements entrepreneuriaux par référence à des modèles de comportements (Hernandez, 2001);
- les capacités individuelles des entrepreneurs qualifiés ou non et des heuristiques qui en résultent (causation et effectuation) ainsi que les traits de caractère et les caractéristiques biographiques (Timmons, 1994).

Quelle est donc la validité de tout cela dans le contexte africain de la fable de l'entrepreneuriat?

Il est important de souligner, dans ce domaine, l'importance des clichés institutionnalisés ainsi que les passages indéterminés souvent effectués entre *leader* et entrepreneur (comme manifestation possible du *leader*). L'entrepreneur dont il est question est bien aussi un chef d'entreprise qui non seulement commande (perspective verticale de la hiérarchie), mais est aussi celui qui initie (perspective horizontale de celui qui « prend entre »). Or, est-il pour autant assimilable à un *leader*?

Il en va de même pour le recouvrement entre entrepreneuriat et innovation, qui est souvent effectué par référence à une « idée d'affaires » dont les caractéristiques sont liées à l'idée en elle-même, aux caractéristiques du processus entrepreneurial et aux caractéristiques de l'individu porteur de l'idée d'affaires. Ces éléments sont constitutifs de son

modèle d'affaires (*business model*). De plus, ce recouvrement bénéficie aujourd'hui de la sympathie accordée à l'innovation, mais oriente l'entrepreneuriat vers les limbes de la nouveauté, alors que sa part essentielle vaut dans ce qui existe. C'est en cela que les politiques publiques visant l'entrepreneuriat en haute technologie se trompent de cible dans de nombreux pays africains, sacrifiant ainsi à la rhétorique de l'innovation.

2.2 Les définitions

L'**entrepreneuriat** peut se définir comme une activité impliquant la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, dans le but d'introduire des biens et services, des structures d'organisation, des processus et des matériaux, par des moyens qui n'existaient pas.

De façon empirique, on peut le définir comme une activité liée à la formation de nouvelles entreprises et au travail autonome (*self-employment*). Lorsqu'il est réduit à cette dimension, on en parle aujourd'hui au regard de la figure et du statut de l'auto-entrepreneur, dont le succès idéologique actuel va de pair avec la critique du confort salarial et comme issue (utopique?) au chômage.

Les ONG mettent en avant la notion d'« activité génératrice de revenus ».

L'**organisation** (*organizing*) de l'entrepreneur constitue le processus qui le conduit à créer ou à modifier une organisation, compte tenu des logiques de marchés et de contexte, logiques qu'il utilise afin d'exploiter une opportunité. Il s'agit d'un processus incertain, car il est mis en œuvre alors que beaucoup de questions restent en suspens.

L'organisation est appliquée à partir des connaissances de l'entrepreneur du fait de son éducation, de ses expériences, etc. Or, même si les entrepreneurs se basent sur des aspects déjà existants (ils imitent ce que font d'autres entreprises), leur processus d'organisation se réfère à de la créativité.

L'**entrepreneuriat** repose sur les postulats suivants :

- Il suppose l'existence d'opportunités;
- Il suppose également un rapport au risque : l'entrepreneur serait risquophile.

Les entrepreneurs sont considérés comme des individus capables de construire une activité au regard des demandes en trouvant des manières d'exploiter économiquement les opportunités. L'entrepreneuriat se fonde au regard de deux logiques économiques : celle de la mise en œuvre d'activités génératrices de revenus et celle de l'effet de levier financier.

Pour ce qui est de l'**entrepreneuriat des pays du Sud,** et comme on l'a déjà signalé, plusieurs éléments sont mis en exergue :

- la confusion entre entrepreneuriat et auto-emploi;
- la mise en avant de l'entrepreneuriat comme utopie sympathique du développement;
- l'aversion à l'entrepreneuriat informel, pourtant majeur;
- l'absence de réflexion sur la dimension endogène de l'entrepreneuriat et son intégration dans des filières (p. ex., le coton) où, pour ce qui est des matières premières agricoles, il y a tension entre agriculture de rente, agriculture vivrière et agriculture orientée vers les marchés urbains.

Précisons aussi la notion d'**exo-entrepreneuriat**, qui caractérise la création et le développement d'une entreprise dans un pays donné à partir des capitaux et/ou des compétences d'une personne émigrée.

2.3 Le réseau social de l'entrepreneur

De façon générale, et quel que soit le type d'entrepreneuriat, il est nécessaire de poser la question des liens entre entrepreneuriat et réseau à partir de la notion de capital social (Johannisson, 1988).

Par référence au capital social, les notions d'entrepreneuriat et de réseau ont en commun la primauté accordée à l'intérêt et aux échanges, deux aspects conduisant à créer des rapports durables.

Un autre effet du capital social vient des avantages liés à la détention d'une information, du fait de l'asymétrie qu'elle tend à créer; sa conservation et son échange sont aussi bien à l'origine de relations que d'opportunités entrepreneuriales.

Le troisième effet provient des normes sociales qui, en conditionnant le comportement des individus,

les rendent prévisibles et même fiables, ce qui construit un contexte plus ou moins favorable à l'entrepreneuriat et aux relations stabilisées qu'il suppose.

Enfin, le cadre analytique du réseau procure une heuristique efficace pour fonder les structures relationnelles, par exemple autour de l'entrepreneuriat, dans les institutions ou dans les territoires.

On associe d'ailleurs très souvent réseau et capital social avec la notion d'entreprises en démarrage (*start-ups*), entités posant la question du « plafond de taille » et celle de la consommation rapide (*fast* : *fashion*, *food*, *repair*, etc.), ou encore avec la notion de *born global*, qui, pour sa part, pose la question de l'influence géographique (Oviatt et McDougall, 1994).

La question des réseaux d'entrepreneurs s'intéresse à leur évolution dans le temps et selon les étapes du projet entrepreneurial au regard de « leur intérêt pour l'échange d'information et l'amélioration de leur niveau de connaissances sur l'environnement, le marché et la vie de l'entreprise » (Lefebvre, 2016, p. 44). Cet auteur souligne d'ailleurs la différence essentielle à effectuer, d'une part, entre le réseau de l'entrepreneur et les réseaux d'entrepreneurs et, d'autre part, entre réseau et activité de réseautage.

Le réseautage contribue à la constitution et à la consolidation du capital social des entrepreneurs, ce qui lui permet de distinguer les « néoréseauteurs » des « réseauteurs expérimentés », sachant qu'un entrepreneur est toujours un réseauteur confirmé de son réseau initial et un néoréseauteur de la partie réseau qu'il aborde dans son processus entrepreneurial, en particulier lorsqu'il est interlocuteur d'un des dispositifs habilitants issus des politiques publiques.

L'intégration de l'entrepreneur dans un ou plusieurs réseaux est importante, car elle permet de renforcer, d'une part, sa propre performance en matière d'identification d'opportunités et de mobilisation de ressources (performance d'essence individuelle du fait de l'apprentissage) et, d'autre part, celle de l'entreprise elle-même (connaissance du marché, chiffre d'affaires, etc.). Quand un entrepreneur appartient à une organisation, le contact est caractérisé comme « formel » (p. ex., les dispositifs habilitants) et le réseau est considéré comme informel quand les contacts appartiennent à la sphère personnelle (amis, famille, anciens collègues, tous pourvoyeurs de capital de proximité [*love money*] et/ou de capital d'amorçage [*seed money*] quand on ajoute les avances des clients « en confiance »). Ce réseau informel est le plus souvent occulté dans le cadre des dispositifs habilitants, tandis que, dans les pays du Sud, il entre en résonnance avec l'économie informelle, ce qui induit un comportement de suspicion d'autant plus important vis-à-vis des dispositifs habilitants. Proulx (1991) relie « réseaux » avec « milieu local », ce qui met l'accent sur la proximité; le territoire constitue ainsi la trame du réseau ou de l'« écosystème entrepreneurial » ou encore l'existence d'une communauté de pratique.

Le réseau est un mode de formalisation du capital social de l'entrepreneur, mais le raisonnement ne vaut qu'en dynamique entre la dualité entre réseau formel et réseau informel (qui correspond à la visibilité de ce réseau vis-à-vis de tiers observateurs et/ou de sa conscience, où ce dont il est conscient correspondrait à son réseau formel et ce dont il n'est pas conscient à son réseau informel) et la dualité entre néoréseauteur et réseauteur confirmé. Un entrepreneur est toujours en dynamique de néoréseautage de quelque chose et en réseautage confirmé d'autre chose. Ce sont les dynamiques de ces deux logiques qui peuvent être considérées comme le fondement de « ce qui fait entreprise ».

2.4 L'incubation et les incubateurs

L'entité (l'incubateur) tout comme le processus d'incubation sont compris comme des processus majeurs des politiques publiques au regard de la fable de la pérennité. La notion d'incubation d'entreprise est née aux États-Unis en 1959 au moment où Joseph L. Mancuso, un homme d'affaires, ouvre l'incubateur *Batavia Industrial Center* dans l'État de New York, lors d'une récession. Il souhaitait susciter et préserver des activités et des employés sur place par l'offre d'installations, de crédits et de services-conseils à de nouveaux entrepreneurs (Duchéneaut, 1995). L'idée s'est diffusée dans les années 1980 à travers les États-Unis, puis s'est propagée sous des formes diverses en Europe et dans le reste du monde. Puisque c'est une « idée du Nord », il est pertinent de poser la question de sa validité dans les pays du Sud.

> L'incubation est la période qui va de la détection d'une idée de création d'entreprise à la réalisation du projet de création. Durant

cette phase, l'incubateur va mettre à la disposition du porteur de projet ou de la jeune entreprise une expertise, des conseils, ainsi que parfois une solution d'hébergement et éventuellement un financement de préamorçage (APCE, 2003).

L'incubateur est un dispositif habilitant aidant au démarrage d'entreprises en fournissant locaux, services-conseils, formations, échanges et contacts jusqu'à leur autonomie. Il peut s'adresser aux entrepreneurs avant ou après la phase de création et lors de la phase de croissance. Il offre le cadre d'un processus d'accélération de la maturation d'un projet entrepreneurial, d'où l'importance accordée à l'accompagnement.

Les incubateurs sont le plus souvent situés dans des zones actives économiquement, car ils s'appuient sur la collaboration de plusieurs partenaires locaux, publics ou privés et ont souvent bénéficié, à l'origine, de financement de l'État. Leur objectif est de participer à la stimulation de l'activité économique locale en facilitant la création d'entreprises, d'emplois, d'une image positive et d'un lieu de rassemblement de compétences et de nouveaux réseaux en faveur de l'entrepreneuriat.

2.5 L'accompagnement

C'est au regard de la construction et de la mise en œuvre de référentiels de compétences que les questions de l'enseignement et de l'accompagnement à l'entrepreneuriat (p. ex., les quatre postures du mentor, de l'expert, du coach et du conseil) ont été légitimées (Bayad et collab., 2010). Cela dit, l'accompagnement pose la question de ce qui est accompagné : l'entrepreneur (de l'ordre du développement personnel) ou le projet (de l'ordre de l'apprentissage)?

L'objectif de l'accompagnement est triple : 1) s'assurer de l'adéquation entre l'entrepreneur et son projet, 2) faire acquérir le capital social jugé minimum pour la pérennité du projet et 3) mettre en réseau le créateur avec ses partenaires.

L'accompagnement est aujourd'hui devenu un mot galvaudé où se mélangent des postures d'action, de médiation, mais aussi des postes (p. ex., des chargés d'accompagnement, parmi lesquels des consultants compradores, qui assoient ainsi leur fonds de commerce). Il revêt une dimension institutionnelle, car il fait l'objet de politiques publiques. Il repose sur un paradoxe qui est celui de l'autonomie (à venir) de l'accompagné par un moment de dépendance envers un ou plusieurs accompagnateurs dont l'issue est la visée de l'accompagnement. Les pratiques de l'accompagnement (mentorat, expertise, coaching et service-conseil) coexistent avec le tutorat, le parrainage ou encore le compagnonnage. Or, on peut conseiller, orienter, aider, former, etc. sans pour autant accompagner. Ainsi, selon Paul (2004), la notion d'accompagnement recouvre une nébuleuse de pratiques venant « faire système ».

Ces logiques reposent sur l'idée d'une base relationnelle forte : le coaching avec l'idée de maïeutique, le service-conseil avec la relation d'aide, le tutorat avec l'apprentissage, le mentorat avec la solidarité intergénérationnelle, le compagnonnage avec l'idée de transmission, etc. La relation qui lie accompagnateur et accompagné n'est pas hiérarchique. Le premier n'est pas le gestionnaire ou le cocréateur, mais un entraîneur capable d'aider le créateur à progresser en lui faisant prendre conscience des difficultés, en l'aidant à prendre du recul au regard des situations et en l'incitant « à ouvrir les portes nécessaires à son activité. L'accompagnement fait sortir le créateur de son ghetto! » (Granger, 1999, p. 18)

La relation qui caractérise l'accompagnement est asymétrique, car elle met en présence au moins deux personnes partageant une vision commune, circonstancielle, mais de statut différent dans un processus durable et non linéaire, au cours duquel des liens se créent et évoluent entre l'accompagné et l'accompagnant (un individu, un réseau d'individus et/ou d'organisations externes au projet de création).

Avec le développement des politiques publiques d'encouragement à la création d'entreprises et la multiplication des structures intervenant sur une ou plusieurs étapes, l'accompagnement a évolué dans :

- l'objet de l'accompagnement : les structures accompagnent les projets d'activité générateurs d'emplois;
- le type de publics accueillis par ces structures : étudiants, personnes en situation précaire, etc.;
- les pratiques : apparition de nouveaux services et compétences, recherche d'un maillage du territoire afin de favoriser la collaboration entre et avec les structures présentes sur un même territoire, etc.

Survient alors la question de la spécialisation des dispositifs et de la gouvernance de l'accompagnement au regard de l'évaluation de ses résultats et de l'accompagnement de la post-création.

Sans cette réflexion préalable sur la substance de l'accompagnement, en particulier celle de la constitution de fonds de commerce de l'accompagné par des consultants compradores, indépendamment du suivi des impacts, il ne saurait être question des politiques publiques correspondantes.

2.6 L'entrepreneuriat genré

À partir du concept de genre, qui repose sur l'existence de spécificités de l'entrepreneuriat des femmes et des hommes, nous questionnons l'hypothèse universaliste du caractère générique et asexué de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire le modèle suivant lequel la masculinité est érigée en mesure de référence. Pourtant, un entrepreneuriat genré fait également partie des objectifs de politiques publiques et pose tout de même la question de ce que serait un entrepreneuriat masculin… Le singularisme entrepreneurial convie à s'interroger sur les spécificités (secteurs d'activité dans lesquels s'investissent les entrepreneures) et aux « obstacles genrés » (p. ex., l'accès au financement).

En procédant de la sorte, on se rapproche des stéréotypes et des préjugés de genre ainsi que des expériences socialisatrices primaires et secondaires qui éclaireraient les trajectoires différenciées des femmes et des hommes, si l'on considère certaines qualités comme « naturellement » féminines par le biais d'une approche par les traits. D'une part, cela expliquerait que les femmes n'aient pas les mêmes chances de réussite que les hommes dans la réalisation de leur projet entrepreneurial du fait de pratiques discriminatoires et/ou de processus sociaux qui les priveraient de ressources vitales, à l'exemple de l'éducation ou de l'expérience dans les affaires (approche situationniste ou contextuelle), et qui conduiraient à des niches entrepreneuriales. D'autre part, le processus de socialisation de genre participerait non seulement à la construction de l'identité sexuée, mais aussi à l'intériorisation de normes, de représentations et de codes sociaux relatifs au masculin et au féminin (approche structurelle ou dispositionnelle; Chasserio et collab., 2016) qui déboucheraient sur l'entrepreneuriat.

Pourtant, il y a bien des politiques publiques genrées dans différents pays africains sans prise en compte des fondements anthropologiques des différences de genre.

2.7 L'entrepreneuriat universitaire

L'essaimage universitaire (*university spin-off*) est aujourd'hui un des objectifs des politiques publiques en matière d'entrepreneuriat. Selon Shane (2009), les décideurs politiques considèrent l'essaimage universitaire comme un sous-ensemble d'entreprises en démarrage de haute technologie et considèrent les universités comme des moteurs de croissance économique locale. Sandström et ses collègues (2018) soulignent combien les facteurs contextuels affectent l'efficacité de ces politiques.

Soulignons l'absence de prise en compte des logiques contextuelles et culturelles, par exemple les particularités liées à la nature des projets issus de la recherche et portés par des chercheurs souvent de culture universitaire (croyances, valeurs et normes), des éléments liés à l'écosystème entrepreneurial universitaire. L'émergence de l'essaimage universitaire peut être représentée comme un évènement placé au croisement d'une trajectoire de recherche universitaire et d'une trajectoire de création d'entreprises, en relation avec un contexte dans le cadre d'une forme spécifique d'organisation (la *spin-off*), qui se développe et émerge progressivement.

Pourtant, les innovations développées au sein des structures de recherches universitaires constituent rarement le fruit d'un travail individuel; elles dépendent en grande partie de la capacité du chercheur porteur du projet à intéresser d'autres partenaires, compte tenu des équipements auxquels il a accès, etc. Il faut donc mentionner l'importance du degré de richesse de la région de l'université au regard des investisseurs potentiels, de l'existence des recherches fondées par des industriels, du statut intellectuel de l'institution et de l'adoption des politiques universitaires qui favorisent l'activité entrepreneuriale dans tel ou tel champ (bio, logiciel, etc.). Ainsi, le contexte est ici encore très important.

Les éléments de politiques publiques en matière d'innovation et de transfert technologique sous forme d'essaimage universitaire impliquent la définition des objectifs; des priorités; des domaines d'action; de l'infrastructure nécessaire pour atteindre les objectifs; des facteurs qui influencent la réalisation des objectifs;

des acteurs concernés; des stratégies de participation; des logiques de décision, d'action et de répartition des résultats; des éléments de protection intellectuelle; des moyens d'évaluation et de divulgation des résultats; et des modalités du financement externe initial.

Là encore, il est important de poser la question de la validité de ces politiques pour les pays du Sud.

Conclusion : les bases de l'économie de l'entreprendre

La question de l'apprendre dans l'organisation ne devrait-elle pas être liée à celle de l'entreprendre, compris dans le sens large de « prendre entre », c'est-à-dire l'intermédiation donnant à l'entrepreneur la substance d'un être social, et non d'un être isolé?

« Prendre entre », c'est relier et coordonner ces deux logiques, donc décliner l'apprendre et l'entreprendre au regard des substantifs ayant la même racine :

1. le *comprendre*, sans lequel l'apprendre est largement obéré et aussi avec lequel l'entreprendre envisage son périmètre;
2. le *surprendre*, qui modifie les schémas cognitifs de l'apprendre et les autres organisations de l'entreprendre;
3. le *reprendre*, qui évoque la répétition de l'apprentissage et la question des frontières de l'organisation dans l'entreprendre;
4. le *méprendre*, qui vaut aussi bien pour le mal apprendre que pour le mal entreprendre;
5. le *déprendre*, qui est abandon de connaissances dans l'apprendre (désapprendre ou oublier, alors).

La première condition issue de la fable de l'entrepreneuriat est la nécessité de contextualiser.

Quid de la fable quand elle tient lieu d'idéologie? *Quid* des modalités de l'apprendre (pour, par, de et avec l'entrepreneuriat)? *Quid* du « prendre entre » lorsqu'il manque des bases : alphabétisation, politique industrielle, adduction d'eau, électricité, voies et moyens de communication, gestion des déchets, accès à l'Internet? *Quid* de la préférence accordée au formel alors que c'est l'informel qui domine? En conséquence, *quid* des cibles des politiques publiques? Donc, quoi et qui accompagner, et pourquoi selon des conditions contextualisées? Est-il nécessaire de tenir une comptabilité alors qu'un livre de recettes-dépenses suffit? Est-il nécessaire de se poser la question du financement bancaire face au capital de proximité (*love money*) des clients qui, en achetant les matières premières, financent le besoin en fonds de roulement et face à la finance de l'ombre (*shadow banking*) par le bas et au *mobile lending?*

D'où le retour à la maxime de la fable *Réfléchir avant d'agir* adressée aux concepteurs des politiques publiques.

NOTES

1 Ces rapports annuels ont été diffusés de 2007 à 2020. En septembre 2021, la Banque mondiale a annoncé qu'elle cessait la publication de ce type de rapport.

2 Membres de la bourgeoisie qui s'enrichissent par le commerce avec l'étranger.

RÉFÉRENCES

Agence pour la création d'entreprises (APCE). (2003). *Espace créateur d'entreprise, Projets innovants : les centres de ressources et d'appui*. Université Lille–Nord-de-France.

Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X. et Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, *40*(10), 116-140. https://doi.org/10.3917/mav.040.0116

Chasserio, S., Pailot, P. et Poroli, C. (2016). L'entrepreneuriat est-il genré? *Regards croisés sur l'économie*, *2*(19), 62-75. https://doi.org/10.3917/rce.019.0062

Duchéneaut, B. (1995). *Enquête sur les PME françaises : identité, contexte, chiffres*. Éditions Maxima L. Mesnil.

Filion, L. J. (1987). Entrepreneurship : bibliographie choisie et une revue de la documentation essentielle sur le sujet. *Cahier de recherche nº 87-03*. Groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement (GREPME), Université du Québec à Trois-Rivières.

Granger, B. (1999). *Oser créer : les dispositifs d'appui aux créateurs proposent une politique ambitieuse pour la création d'entreprise*. Éditions Léopold Mayer.

Hernandez, E. M. (2001). *L'entrepreneuriat : approches théoriques*. L'Harmattan.

Johannisson, B. (1988). Business formation: A network approach. *Scandinavian Journal of Management*, *4*(3-4), 83-99. https://doi.org/10.1016/0956-5221(88)90002-4

Lefebvre, V. (2016). *L'utilisation et les apports des réseaux formels d'entrepreneurs : propositions théoriques et évaluation – Le cas du CJD La Défense* [Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers]. HAL. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01495363

Oviatt, B. M. et McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, *25*, 45-64. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193

Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.

Proulx, M.-U. (1991). Réseaux utilitaires spatialisés et dynamique économique. *Revue canadienne des sciences régionales*, *14*(1), 73-92. https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V14N1-Proulx.pdf

Sandström, C., Wennberg, K., Wallin, M. W. et Zherlygina, Y. (2018). Public policy for academic entrepreneurship initiatives: A review and critical discussion. *The Journal of Technology Transfer*, *43*(5), 1232-1256. https://core.ac.uk/download/pdf/198044546.pdf

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theorical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, *26*(2), 243-263. https://doi.org/10.2307/259121

Shane, S. (2009). Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Buiness Economy*, *33*, 141-149. https://doi.org/10.1007/s11187-009-9215-5

Timmons, J. A. et Spinelli, S. (2007). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century* (7th ed.). McGraw-Hill.

L'accompagnement entrepreneurial comme activateur de performance : cas de la BSTP Cameroun

Marie Romuald Pouka Pouka[a], Théophile Serge Nomo[b]

RÉSUMÉ. La littérature sur les structures de soutien et sur les programmes d'aides aux PME (pépinières, incubateurs, financements, achats gouvernementaux réservés aux PME, incitations ou exonérations fiscales, subventions, etc.) est abondante. Toutefois, les évaluations quant à la performance et à la pertinence de certains de ces organismes et programmes le sont moins, notamment dans les pays en développement. Par exemple au Cameroun, la majorité des recherches s'articulent autour du financement des PME, de la fiscalité ou des pratiques de gestion. Aussi, cet article examine le lien entre une de ces structures, soit la Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) et la performance des PME. L'objectif est d'évaluer les impacts des programmes de la BSTP sur la performance des PME, d'en relever les limites et de proposer quelques suggestions pour mieux les étoffer. Nos résultats démontrent que c'est à travers deux axes bien définis des programmes de la BSTP, soit le programme Profilage et le Programme de Développement des Fournisseurs (PDF), que la performance des PME se fait sentir. Les autres programmes se sont avérés inefficaces.

ABSTRACT. *The literature on support structures and support programs for SMEs (incubators, clusters, financing, government purchases reserved for SMEs, tax incentives or exemptions, subsidies, etc.). is abundant. However, evaluations of the performance and relevance of some of these agencies and programs are less so, particularly in developing countries. For example, in Cameroon, most research focuses on SME financing, taxation, or management practices. Also, this article examines the link between one of these structures, i.e. the Outsourcing and partnership Exchange (SPX), and the performance of SMEs. The objective is to evaluate the impacts of its programs on the performance of SMEs, to identify their limits and to propose some suggestions to better expand them. Our results show that it is through two clearly defined axes of the SPX programs, i.e. the Profiling program and the Suppliers Development Program, that the performance of SMEs is felt. The other programs have proven ineffective.*

Introduction

La crise financière mondiale de 2007-2008, associée à la mondialisation, a entraîné des répercussions sur les PME. Or, même si l'état de santé de ces entreprises est souvent fragile, elles génèrent de nombreux emplois indispensables au développement économique d'une société (Commission économie et développement, 2008). Les PME jouent un rôle capital dans la réduction de la pauvreté (WTO, 2016), notamment dans les pays en développement, d'où la nécessité pour les gouvernements de mettre en place des mesures de soutien visant à améliorer leur compétitivité (Buigues et Marty, 2018), et ce, malgré les restrictions de l'Organisation mondiale du commerce en matière d'aide aux entreprises. Diverses options sont choisies selon l'orientation des dirigeants (libérale ou interventionniste) : établissement d'un cadre d'affaires légal propice à l'émergence des PME, création d'un climat favorable à l'innovation, facilitation à l'accès aux sources de financement ou mise en place d'un organe institutionnel de soutien aux PME.

Par ailleurs, comme dans plusieurs économies, les PME sont affectées par les effets pervers de la mondialisation, notamment le surenchérissement de la concurrence (Denis, 1990; St-Pierre et

[a] Étudiant-chercheur en doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières
[b] Professeur agrégé de finance, Département Finance et Économique, École de Gestion, Université du Québec à Trois-Rivières

Trépanier, 2013) et l'établissement accru des multinationales (Mucchielli, 1998). L'économie camerounaise ne déroge pas à cette règle, surtout avec la récente signature des accords de partenariat économique avec l'Union européenne, lesquels stipulent une plus large exonération concernant les taxes et frais de douane des produits à l'entrée du pays. Du lot, les PME camerounaises subissent une rude concurrence de la part de leurs homologues européennes, plus aguerries et mieux outillées.

Dans le même temps, le Cameroun s'est fixé pour objectif d'être un pays émergent dans un horizon proche (2035); ainsi, il s'attelle à poursuivre son développement économique par la réalisation de grands chantiers et travaux. Toutefois, avec la chute des cours du pétrole et d'autres matières premières, cet État d'Afrique centrale se trouve dans l'obligation de s'appuyer sur ses PME pour relancer sa croissance et pour opérer son décollage économique. Malgré l'incidence de la croissance démographique sur le marché intérieur (en pleine expansion), la main-d'œuvre demeure peu qualifiée et le faible niveau d'infrastructures associé à un environnement peu propice aux investissements (Banque mondiale, 2012) ne permettent pas de répondre à la demande, tant sur le marché du travail que sur celui de la consommation; un écart que devraient combler les PME locales. Malheureusement, et à bien des égards et à bien des égards, la majorité des PME sont encore dans le secteur informel (non inscrites auprès de l'administration fiscale), les autres n'ayant pas l'expertise suffisante pour pouvoir prétendre s'adjuger la commande publique sur les grands projets.

C'est pour combler ces lacunes des PME que l'État du Cameroun, avec l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI), a institué la Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP). Cet organisme vise à répondre aux handicaps structurels des PME (finances, technologies, gestion, stratégies, etc.) et, par conséquent, à contribuer à leur croissance. Ultimement, l'objectif est de leur permettre d'exprimer tout leur potentiel en matière d'innovation et de création d'emplois, avec pour corollaire une amélioration de leur performance. Dans le sillage de la BSTP, d'autres structures d'accompagnement ont été créées.

Cependant, d'une part, on constate une surabondance et une homogénéité de ces structures, ce qui est la conséquence du peu de visibilité de leur mission (Fort et collab., 2016). D'autre part, la malgouvernance, avec son lot de lenteurs administratives, et la corruption (INS, 2009) limitent l'action de ces structures.

De nombreuses recherches (Bornard et collab., 2019; Maus et Sammut, 2017; Messeghem et collab., 2020; Zogning, 2021) se sont penchés sur l'accompagnement entrepreneurial. Celui-ci a évolué (Pauwels et collab., 2016; Mrkajic, 2017), tout comme les structures d'accompagnement des PME ont considérablement augmenté (van Weele et collab., 2017). De nouvelles structures sont apparues (Garrett et collab., 2017; Eesley et Wang, 2017; Bøllingtoft, 2012; Mian et collab., 2016). Toutefois, il s'avère impératif et nécessaire de procéder à leurs évaluations.

Hentic-Giliberto et Berger-Douce (2017) se sont penchées sur l'apport des structures d'accompagnement à la réussite des entreprises. Selon Paturel et Maalel (2016), les évaluations profondes de la pertinence de l'intervention des structures d'accompagnement sont récentes. Force est de constater qu'il n'est guère facile d'évaluer ces structures (Bakkali et collab., 2013; Messeghem et collab., 2013; Phan et collab., 2005; Vedel et Gabarret, 2013; Vedel et Stephany, 2010). D'ailleurs, à ce sujet, les travaux d'Aerts et ses collègues (2007) indiquent que les mesures de la performance des structures d'accompagnement sont peu nombreuses et que ce type de mesure est difficile à réaliser. Dans la même veine, le rapport de la Cour des comptes (2013) en France souligne les multiples difficultés que rencontre ce type d'évaluation. Toutefois, au regard de la place qu'occupe la BSTP dans le dispositif et l'implantation de la politique industrielle du Cameroun, une évaluation de ses programmes semble indiquée.

S'appuyant sur la littérature de l'accompagnement entrepreneurial, cet article s'articule autour des programmes de la BSTP et de la performance, et s'assigne un double objectif. Premièrement, il tente d'évaluer les programmes de la BSTP, d'identifier ceux qui contribuent à améliorer la performance des PME affiliées et de révéler ceux qui ont peu ou pas d'impacts sur la performance. Deuxièmement, il vise à proposer quelques recommandations afin

de permettre à la BSTP d'étoffer les outils d'intervention adéquats et efficaces au développement des PME.

Pour cela, trois points seront abordés : dans une première partie, nous précisons le cadre théorique. La deuxième partie traite de la méthodologie adoptée, tandis que la troisième est dédiée aux analyses et commentaires, tout en mettant en évidence les apports théoriques et managériaux de notre recherche. Enfin, nous concluons avec les limites et les pistes de recherche de notre étude.

1. Contexte et cadre théorique de l'étude

1.1 Les PME et le contexte camerounais

La littérature souligne la difficulté d'établir une définition commune des PME, étant donné qu'elles forment un groupe d'entités hétérogènes (Sliman, 2016; Storey, 2016). Cependant, le gouvernement du Cameroun et plusieurs organismes ont tenté de trouver une définition de la PME. À cet égard, et dans une étude réalisée pour la formulation du *Plan directeur de développement des PME* au Cameroun en 2007, la Japan International Cooperation Agency (2007) définit la PME comme « une entreprise de moins de 150 employés, à l'exclusion des filiales des entreprises étrangères et des entreprises issues de la privatisation d'anciennes entreprises d'État » (p. 59).

Plus tard, suivant les dispositions de la *Loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun* (MINPMEESA, 2010), l'ensemble des entités économiques sous le terme PME regroupe toutes les entreprises qui emploient au plus 100 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 1 milliard FCFA.

Pour le ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA), deux critères hormis la taille sont essentiels pour définir la PME : l'investissement initial et le chiffre d'affaires. De son côté, l'Institut national de la statistique (INS) repose sur le dénombrement (nombre d'employés) et sur le chiffre d'affaires. Ainsi, pour le MINPMEESA, la petite entreprise peut avoir un chiffre d'affaires allant jusqu'à 500 000 FCFA, contre un chiffre d'affaires ne dépassant pas 100 millions FCFA (soit 152 449 017 EUR[1]) pour l'INS. Quant au nombre d'employés, la moyenne entreprise peut employer jusqu'à 50 personnes selon le MINPMEESA, contre 100 personnes dans la typologie proposée par l'INS. D'ailleurs, nous utiliserons la typologie de l'INS dans le présent article (voir Tableau 1).

Taille de l'entreprise	N^bre^ d'employés	Chiffre d'affaires
Très petite entreprise	5	Max. 14,999 millions FCFA HT
Petite entreprise	6-20	15 à 99,99 millions FCFA HT
Moyenne entreprise	21-100	100 millions à 1 milliard FCFA HT

Tableau 1 – Typologie des PME camerounaise
Source : INS, 2009

Au Cameroun, il existe 93 969 entreprises, dont près de 90 % sont des PME, avec une grande convergence dans les deux villes majeures (Douala et Yaoundé), soit environ 60 % des entreprises (INS, 2009). Les PME issues du portefeuille de la BSTP sont des PME industrielles dont les activités relèvent de la sous-traitance. Aussi, la section qui suit nous donne un éclairage sur ce concept.

1.2 La sous-traitance

La sous-traitance touche aujourd'hui plusieurs domaines : automobile, aéronautique, informatique, publicité, information et télécommunications, bâtiment et travaux publics, informatique, bois, vente, comptabilité, etc. Selon Morcos et de Crombrugghe (2004), la sous-traitance se définit comme :

> un rapport économique où une entité, appelée donneur d'ouvrage, demande à une autre entité indépendante, le sous-traitant (ou fournisseur), d'entreprendre la production ou la transformation d'un matériel, d'une composante, d'une partie, d'un sous-ensemble ou de fournir un service industriel selon les caractéristiques définies par le donneur d'ouvrage (p. 3).

Il s'agit de l'externalisation de la fabrication de diverses choses, conformément aux directives et procédures préétablies. Dans la même veine, la sous-traitance représente tout travail exécuté par un agent extérieur en se basant soit sur les spécifications de ce travail, soit sur la définition des méthodes de travail, soit sur la réalisation de ce travail jusqu'à sa finalisation (Chaillou, 1977). Il existe alors diverses formes de sous-traitance, dont nous ne ferons pas mention ici.

Il convient de noter que, dans le cas du Cameroun, la sous-traitance n'est pas clairement définie. Dans leurs relations de sous-traitance avec les grandes entreprises, les PME sont soumises à des contraintes fortes, mais bénéficient de l'effet de proximité avec les donneurs d'ouvrage en matière d'apprentissage, d'où un transfert de technologie des grands vers les petits. Par conséquent, le fait que les donneurs d'ouvrage partagent leur savoir-faire avec les PME sous-traitantes contribue à l'amélioration de ces dernières en efficacité technologique, en productivité, en efficacité et en performance (Colovic, 2008). De ce qui précède, la sous-traitance peut être envisagée comme un déterminant de la performance. Se pose alors inéluctablement la question de la définition de la performance chez les PME.

1.3 La performance

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2005), la performance est « le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs » (p. 65). Ainsi, le concept de performance peut être défini par rapport au rendement de programmes publics visant à soutenir la sous-traitance.

Aussi, la performance est très souvent l'atteinte des objectifs (Lorino, 1997). Elle peut se décliner en termes de rendement économique des entreprises. Dans ce cas, plusieurs mesures peuvent être utilisées, d'où son caractère multidimensionnel, analysé notamment par la productivité, par la croissance (ventes et emplois), par le niveau de satisfaction des besoins clients, par la réputation de l'entreprise, par la qualité de vie des employés et par le climat social. Pour certains travaux, la performance peut être mesurée à la lumière de trois facteurs : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité (Paturel, 2000; Paturel et Maalel, 2016). Ce sont ces facteurs qui sont retenus dans la présente étude.

L'*efficacité* est la mesure par laquelle l'entreprise remplit sa mission et atteint ses buts, tandis que l'*efficience* se caractérise par l'optimisation des outils dont dispose l'organisation pour parvenir à un résultat (Neely, 1999; Saulquin, 2000). La performance peut se définir par les intérêts pour l'ensemble des parties prenantes, selon qu'on soit acteur de l'organisation ou détenteur d'un intérêt (Freeman, 1984; Nvok Evina, 2008). Cela a trait à l'*effectivité*, qui constitue un scrutateur des échelles de contentement des parties prenantes (Paturel, 2007).

En ce qui nous concerne, la performance est corrélée à la capacité des programmes de la BSTP à incorporer de manière efficace, efficiente et effective la connaissance des marchés (exigences des donneurs d'ouvrage, marché pertinent et marché potentiel de sous-traitance) et la mise à niveau (compétences des ressources humaines, technologiques) avec les activités des entreprises (gestion de l'organisation et des parties prenantes). Une étude de la BSTP et de ses programmes semble nécessaire.

1.4 Bourse de sous-traitance et de partenariat

La BSTP existe depuis le 1er août 2011, mais elle démarre réellement ses activités le 20 février 2012, à la suite de la signature d'un protocole de partenariat avec l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI). Cette dernière est un organisme d'accompagnement et de promotion des entreprises sous-traitantes dont les capacités techniques ont été au préalable évaluées. C'est aussi une structure d'intermédiation entre les donneurs d'ouvrage et les PME. Pour cela, l'ONUDI étudie les besoins des acheteurs émanant de leurs stratégies et plans d'approvisionnement (voir Figure 1).

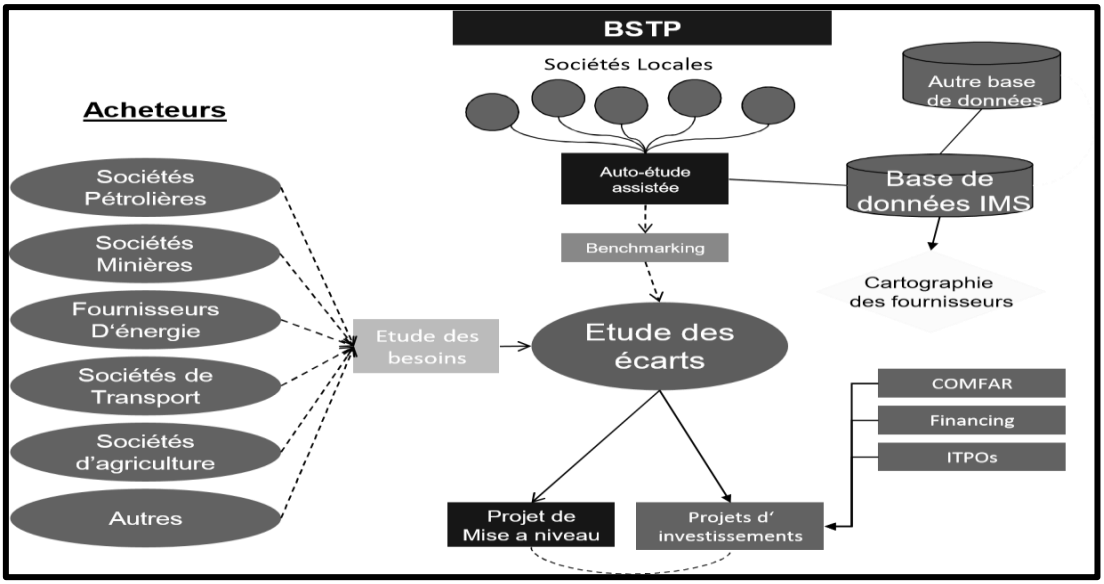


Figure 1 – Les activités de la BSTP
Source : ONUDI et Rubbens, 2011

La BSTP intervient à travers plusieurs programmes dans différents secteurs : génie mécanique, électrique et civil; traitement des surfaces; plastiques et caoutchouc; bois; bâtiment et travaux publics; etc. Ces programmes recouvrent un ensemble de dispositifs variés qui visent à accroître la performance des PME.

Par ailleurs, il convient de noter que, pour être capables de répondre aux besoins des grandes entreprises et être admissibles à la demande de sous-traitance, les PME locales doivent satisfaire à un certain nombre de critères, notamment la mise à niveau, la conformité aux normes et certifications ainsi que la pratique d'un management environnemental à travers la responsabilité sociale des entreprises (RSE), d'où le concours des programmes de la BSTP dont nous faisons mention ci-dessous et qui serviront comme variables indépendantes dans le cadre de notre étude :

- **Profilage :** Inventaire du potentiel technique et financier de l'entreprise, de ses ressources humaines et de ses besoins (BSTP Cameroun, 2019);
- **Mise en relation (ciblage et optimisation des relations) :** Maillage entre un donneur d'ouvrage et un sous-traitant dans le but d'établir des rapports verticaux avec un partage à long terme des responsabilités. La BSTP parle de « mariage » entre les acheteurs et les fournisseurs correspondants;
- **Programme de développement des fournisseurs (PDF) :** Renforcement de capacités ou mise à niveau des compétences techniques et commerciales pour être à même de répondre aux exigences des donneurs d'ouvrage (Morcos et de Crombrugghe, 2004). Pour cela, plusieurs actions concernant le renouvellement des machines, le recrutement et la formation du personnel, le réseautage et la prospection doivent être menées (Wignaraja, 2003);
- **Diffusion des principes de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) :** Responsabilités des PME dans leurs activités vis-à-vis de la société et de l'environnement afin de contribuer au développement durable, à la santé et au bien-être des gens (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2011). Cependant, les PME doivent y adhérer de manière volontaire (Commission of the European Communities, 2001). Les PME sous-traitantes se doivent d'intégrer ces principes de responsabilité, d'où l'intervention de la BSTP pour une mise en conformité;
- **Formations et conseils :** Pour les PME des pays en développement, programme qui demeure un luxe. En effet, les investissements consacrés à l'acquisition de compétences en matière d'ingénierie demeurent faibles, d'où la pénurie des services-conseils et d'assistance technique. Toutefois, les services-conseils en gestion commencent à émerger, mais y accéder reste assez difficile (OCDE, 2004b). Une des

missions de la BSTP est de favoriser l'accès à ces services de formations et de conseils ayant vocation à permettre aux PME locales de répondre aux exigences des grands groupes;

– **L'outil de *benchmarking* de la BSTP :** Outil visant à comparer, puis à aligner les processus opérationnels d'une entreprise par rapport à ceux d'un référant (entreprise de même taille et de même type). C'est un outil pour se tester, mais aussi un outil d'assistance décisionnelle (Bruno, 2009). Il existe plusieurs types de *benchmarking* (St-Pierre, 2015), dont trois majeurs : interne, concurrentiel et générique.

Au terme de la discussion théorique, nous pouvons avancer que les PME ont besoin de combler leurs lacunes par l'intégration de nouvelles pratiques, d'autant plus que les stratégies qu'elles adoptent entraînent des répercussions sur leur performance économique ou sociale (Bergeron, 2000; Martinet et Reynaud, 2015). Or, les programmes de la BSTP sont une ressource pouvant constituer des avantages compétitifs : utilisation de la capacité disponible, spécialisation dans les procédés et les produits, ou encore amélioration de la productivité, de la main-d'œuvre et du capital. La mise à niveau permet aux PME de se battre à armes égales avec leurs concurrentes. Cela implique de meilleurs programmes.

Aussi, l'excellence du soutien aux entrepreneurs constitue un des leviers de performance des structures d'accompagnement (Peter et collab., 2004; Vedel et Stephany, 2010). Il est souvent indiqué que la performance économique de la structure d'accompagnement est confondue avec celle des entreprises accompagnées, ce qui nous conduit à émettre plusieurs hypothèses :

- **H1 :** Plus les programmes de la BSTP sont efficaces, plus ils contribuent à améliorer la performance des PME;
- **H2 :** L'efficience des programmes de la BSTP entraîne une performance plus accrue des entreprises membres;
- **H3 :** Lorsque les programmes de la BSTP sont effectifs, une amélioration de la performance se fait ressentir au sein des PME affiliées.

De manière schématique, le modèle représenté à la figure 2 constitue le cadre d'analyse que nous utiliserons et à la lumière duquel nous vérifierons si les programmes de la BSTP améliorent la performance des PME.

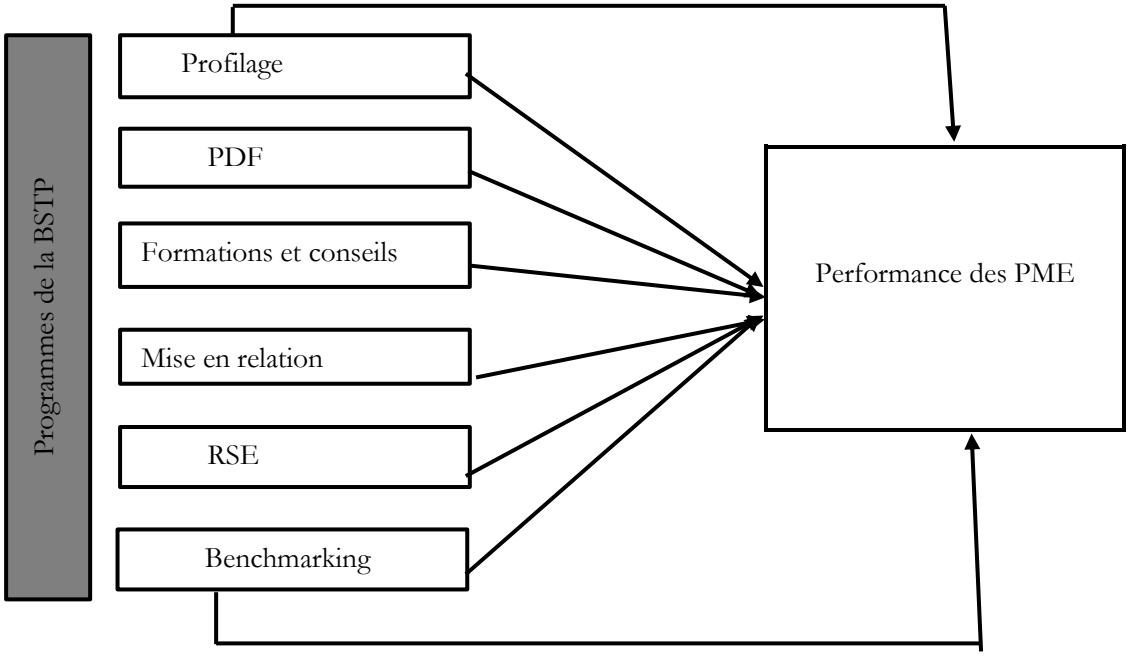


Figure 2 – Cadre d'analyse
Source : Les auteurs

2. Méthodologie

Dans cette section, il s'agit d'exposer la méthodologie retenue en vue de vérifier la validité des hypothèses énoncées précédemment. Nous avons privilégié un raisonnement hypothético-déductif. Sont abordés la stratégie de recherche, les mesures et indicateurs, les caractéristiques de l'échantillon et, enfin, les outils d'analyse des données.

2.1 La Stratégie de recherche

Le design de recherche est une étude de cas à partir de laquelle nous tenterons de vérifier empiriquement nos hypothèses. La recherche s'appuie sur une méthode quantitative par l'administration d'un questionnaire. Les techniques d'analyse mobilisées sont statistiques. Nous avons réalisé quelques entretiens semi-ouverts auprès d'un sous-échantillon des PME à l'étude, ce qui nous a permis de construire notre questionnaire puisque nous avons pu mieux comprendre les impacts potentiels des programmes de la BSTP sur la performance des PME sous-traitantes.

L'étude est à la fois exploratoire et descriptive corrélationnelle. Premièrement, elle est exploratoire, étant donné le nombre limité de travaux sur cette question (Van der Maren, 1995). Dans la littérature, il y est fait très peu mention des variables telles que les programmes de profilage, de développement des fournisseurs, de mise en relation et de formations/conseils comme déterminants de la performance dans les PME. Deuxièmement, cette étude est aussi descriptive corrélationnelle (Fortin et collab., 2006), car il s'agit de mettre en évidence les liens qui existent entre les programmes de la BSTP avec la performance.

2.2 Évaluation des programmes de la BSTP

Nous avons élaboré plusieurs construits et retenu 33 items pour appréhender ce concept. Afin de tester la fiabilité de l'échelle de mesure (ensemble d'éléments portant sur le même construit et dont la somme ou la moyenne représente la « quantité » du construit pour un sujet donné) des différentes composantes des programmes de la BSTP, nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach (α) de chaque composante. Celui-ci est « une statistique couramment citée par les auteurs pour démontrer que les tests et les échelles qui ont été construits ou adoptés pour des projets de recherche sont adaptés à l'objectif » (Taber, 2018, p. 1273). Dit autrement, l'alpha de Cronbach est un indicateur de la **cohérence :** il permet d'examiner l'homogénéité des échelles de mesure. Plus ce coefficient se rapproche de 1, plus l'échelle de mesure est fiable et plus les items tels que regroupés mesurent le même construit; c'est le cas de notre échelle (voir Tableau 2). Il convient de souligner que notre échelle a été bâtie à partir d'échelles déjà existantes qui ont été testées et validées.

Composantes	**Construits**	**N^{bre} d'items**	**α**
Profilage	2	5	0,815
PDF	2	5	0,800
RSE	1	3	0,851
Mise en relation	2	8	0,824
Benchmarking	2	5	0,708
Formations et conseils	1	7	0,879

Tableau 2 – Construits et alpha de Cronbach
Source : Nos analyses

2.3 Les mesures et indicateurs de l'étude

En utilisant la *productivité*, on analyse la performance à travers l'*efficacité* au moyen du ratio de rotation de l'actif, qui mesure le montant des ventes générées en moyenne pour chaque franc d'actif.

Pour mesurer la *croissance* (ventes et emplois), nous avons utilisé l'*efficience*. Ce critère est celui qui exprime un rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat.

Pour l'*effectivité*, nous avons pris en compte le *niveau de satisfaction* des besoins clients, satisfaction évaluée

par la perception du répondant dans le questionnaire sur une échelle de Likert allant de 1 (« pas du tout satisfait ») à 5 (« tout à fait satisfait »). Idem pour des indicateurs de mesure subjectifs ou intangibles (p. ex., la réputation de l'entreprise, la qualité de vie des employés et le climat social) exprimés sur une échelle de Likert comprise entre 1 (« très mauvais ») à 5 (« très bon »).

Concernant les instruments de mesure, nous avons élaboré un questionnaire de 10 pages divisé en deux parties. La première partie se rapporte aux caractéristiques de l'entreprise et aux informations générales; elles sont mesurées sur une échelle nominale ou ordinale. La seconde partie porte sur la performance. Un guide d'entrevue de 5 pages a été rédigé pour des entretiens semi-directifs.

2.4 Les caractéristiques de l'échantillon

Plusieurs projets structurants sont en cours au Cameroun : construction de barrages, de ponts, d'autoroutes, du port en eau profonde, de centrales à gaz, construction et rénovation des stades, etc. Comme mentionné précédemment, les PME ne pouvant pas s'adjuger la commande de ces projets, elles sous-traitent une partie des travaux auprès d'entreprises étrangères, qui imposent généralement certains critères. Or, la BSTP est l'organisme qui accompagne les PME pour accéder à ce marché de la sous-traitance. Toutefois, ces PME sont-elles pertinentes? D'où le choix de cette structure d'accompagnement comme sujet d'étude.

Actuellement, 650 PME sont affiliées à la BSTP. Cependant, de 2012 à 2017, 690 PME ont été profilées, 215 ont été *benchmarkées*, 351 ont été accompagnées et 490 ont été mises en relation (BSTP Cameroun, 2019). Pour constituer notre échantillon, nous avons sélectionné, dans la base de données fournie par la BSTP, les entreprises ayant bénéficié de tous les programmes susmentionnés. Au total, 120 entreprises sur les 650 qui constituent le portefeuille de PME de la BSTP répondaient à ce critère, soit 18,46 % de la base de données. Les entreprises avaient été prévenues par la BSTP. Après plusieurs vérifications et filtrages successifs, nous avons exclu 20 PME dont les données étaient manquantes (adresses courriel ou postale, localisation, nom du dirigeant). Pour un échantillon total de 100 PME, nous avons disposé seulement de 86 réponses exploitables, soit un taux de réponse de 86 %. Deux caractéristiques y sont présentées : en premier lieu, les répondants, ensuite, les entreprises. Le tableau 3 nous renseigne sur ces caractéristiques sous la forme de statistiques descriptives.

Caractéristiques du répondant (n = 86)		**Caractéristiques de l'entreprise (n = 86)**	
Sexe	**Pourcentage**	**Type d'entreprise**	**Pourcentage**
Femmes	26,7 %	Très petite entreprise	29,4 %
Hommes	73,3 %	Petite entreprise	62,4 %
Âge		Moyenne entreprise	8,2 %
Moins de 30 ans	10,4 %	**Forme juridique**	
Entre 30 et 45 ans	43 %	SA	14 %
Entre 46 et 55 ans	32,6 %	SARL	50 %
56 ans et plus	14 %	EURL	36 %
Fonction occupée		**Date de création**	
Président-directeur général	3,5 %	Moins de 10 ans d'existence	77,4 %
Directeur général	64 %	10 ans et plus	32,6 %
Directeur financier/comptable	15,1 %	**Secteur d'activité**	
Directeur des ressources humaines	8,1 %	BTP et génie civil	26,5 %
Directeur marketing et commercial	9,3 %	Génie et nettoyage industriel	20,9 %
Scolarité		Génie mécanique et électricité	17,4 %
Primaire	20,5 %	Transformation du bois	15,7 %
Secondaire	31,2 %	Agro-industries	13,5 %
Universitaire	48,3 %	Métrologie	6 %
Expérience professionnelle			
Moins de 5 ans	38,5 %		
5 ans et plus	61,5 %		

Tableau 3 – Statistiques descriptives
Source : Nos analyses

2.5 Les outils d'analyse de données

Le traitement statistique des données a été effectué à l'aide du logiciel SPSS. Plusieurs techniques d'analyse ont été mobilisées :

1. Une *analyse descriptive* a permis de voir les caractéristiques de l'échantillon;
2. Une *analyse de fiabilité* a permis de vérifier la cohérence interne des items de nos différentes variables;
3. Une *analyse multidimensionnelle* a permis d'identifier les programmes de la BSTP;

Un *ensemble de tests* a été déployé dans le but de déterminer l'intensité et la nature de la relation pouvant exister entre les programmes et la performance. Dit autrement, il s'agit d'indiquer un effet de causalité ou une fonction d'interdépendance entre les programmes et la performance et, de réaliser des prédictions ou des estimations.

3. Résultats et discussion

La présentation des résultats consiste à montrer les impacts des différents programmes de la BSTP sur la performance des PME (efficacité, efficience et effectivité).

3.1 Résultats et analyse

La BSTP a mis en place plusieurs programmes pour accompagner les PME, mais nos analyses nous conduisent à ne pas considérer l'ensemble des six programmes identifiés au départ. En effet, les items de certains programmes étaient très proches entre eux. Le regroupement de ces items s'est fait à travers une technique d'analyse statistique dont l'objectif était d'épurer les items qui nuisent à la qualité de l'échelle.

Ainsi, seuls cinq facteurs (programmes) ont pu être retenus, comme indiqué dans le cadre d'analyse modifié (voir Figure 3). Dès lors, il apparaît que les programmes initiaux (voir Figure 2) comme la RSE et le *benchmarking* s'insèrent dans d'autres programmes. Par exemple, le *benchmarking* est inséré dans le programme Profilage. Dans la même veine, le programme Mise en relation se scinde en deux programmes : Gestion et Opération.

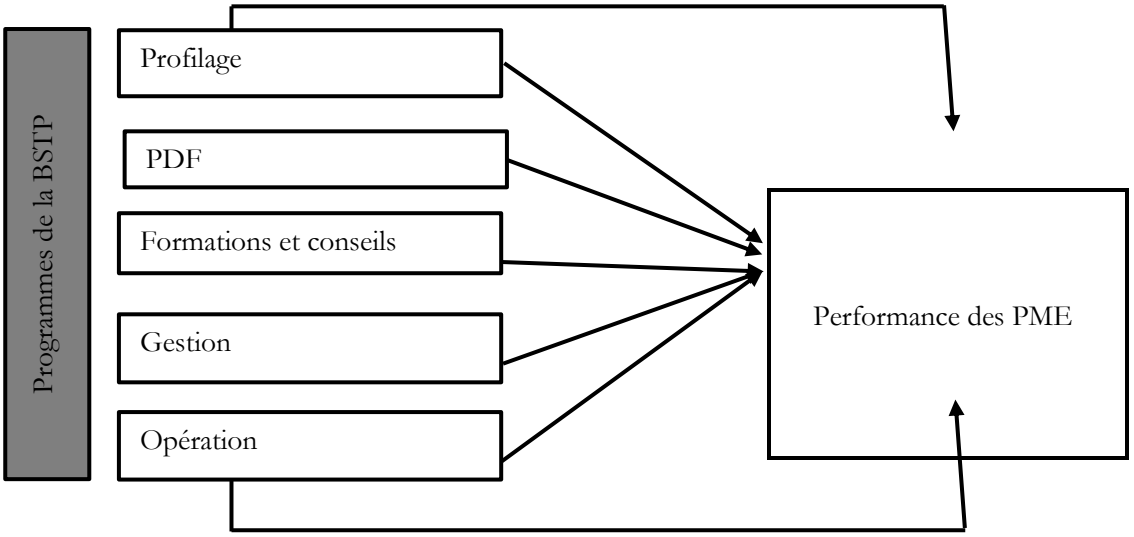


Figure 3 – Cadre d'analyse modifié
Source : Les auteurs

Une analyse plus poussée est réalisée dans le but d'examiner le lien entre une variable dépendante (performance des PME) et plusieurs variables indépendantes (programmes de la BSTP) afin de faire des prédictions. Cette analyse nous permet de déterminer que, toutes choses égales par ailleurs, seuls les programmes Profilage, PDF et Opération sont susceptibles, au regard des prédictions, de donner lieu à une performance des PME accompagnées. Ces trois programmes contribuent à la prédiction de 39,1 % de la variation du niveau de performance des PME. Toutefois, il convient de noter que les programmes Profilage et PDF améliorent positivement le niveau de performance, tandis le programme Opération produit l'effet inverse.

Les programmes Formations et conseils ainsi que Gestion n'exercent aucune influence sur la performance des PME. Cela est d'autant plus vrai que, contrairement aux trois autres, ces programmes ne sont pas les plus fréquemment administrés aux PME et ne sont pas souvent en adéquation avec les besoins réels des PME. Par exemple, la BSTP offre des formations sur les pratiques de gestion financière. Or, les PME ont très souvent un accès limité au financement. Ces formations devraient donc venir en aval de formations sur comment obtenir du financement. Ce qui nous conduit vers le cadre d'analyse testé (voir Figure 4).

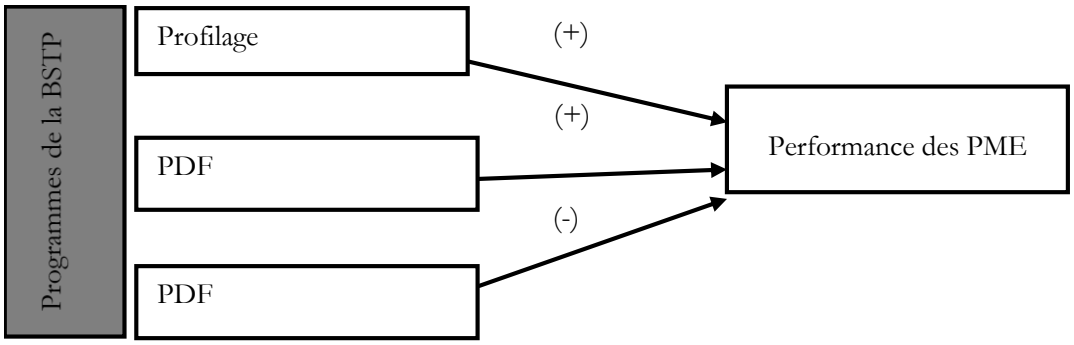


Figure 4 – Cadre d'analyse testé
Source : Les auteurs

3.2 Discussion et recommandations

Les PME qui adhèrent à la BSTP espèrent voir leur performance s'améliorer grâce aux différents programmes de cet organisme. Ainsi, elles peuvent gagner des marchés, acquérir l'expertise nécessaire pour répondre aux exigences des donneurs d'ouvrage ou encore acquérir des compétences nécessaires en gestion par le biais de formations et conseils.

Nous avons procédé à une analyse afin de voir si les programmes de la BSTP ont des impacts significatifs sur la performance de ces PME. Au regard des résultats obtenus, nous concluons que, d'une part, les programmes de la BSTP n'ont pas tous des impacts sur la performance. Seuls les programmes Profilage et PDF affectent positivement la performance des PME membres de cette plateforme de promotion de la sous-traitance.

Programmes sans impacts sur la performance

Mise en relation (opération)

Concernant le programme Mise en relation (opération), nos résultats indiquent que cette variable est sans impact sur la performance des PME, car ce programme n'est bénéfique que s'il débouche sur un contrat. En effet, il arrive que des PME du portefeuille de la BSTP soient en contact avec des grandes entreprises par le processus de mise en relation. Cependant plusieurs raisons (défaillances techniques par exemple) peuvent faire que ce « jumelage » ne puisse être concluant. Ce qui n'apporte rien à la PME. Or, les travaux sur les pépinières et les incubateurs mettent en lumière l'importance du rôle d'intermédiation (Chabaud et collab., 2003; Fonrouge et Sammut, 2004). La BSTP devrait redynamiser ce programme en renforçant les capacités (techniques), en créant des partenariats internationaux, car, selon

Mahamadou (2016), la mutualisation de ressources et compétences par les partenaires est une source d'avantages concurrentiels.

Formations et conseils

Quant au programme Formations et conseils, il n'a jamais vraiment été mis en œuvre, sinon de manière sporadique. Or, l'assistance par *le* conseil est consécutive à plus de valeur ajoutée (Scillitoe et Chakrabarti, 2010). La BSTP ne disposant pas toujours de l'expertise nécessaire pour certains besoins des PME, il faudrait faire appel à des ressources externes (cabinets d'experts) ou activer le volet « compagnonnage » afin d'améliorer les compétences de la main-d'œuvre. La formation et le conseil visent d'ailleurs l'acquisition des connaissances, leur assimilation, leur transformation et leur exploitation. Cette capacité d'absorption constitue une voie pour certaines PME afin d'obtenir des résultats avant-gardistes et un avantage concurrentiel (Escribano et collab., 2009). Toutefois, la formation et le conseil restent un luxe pour les PME des pays en développement. En effet, les investissements consacrés à l'acquisition de compétences en matière d'ingénierie demeurent faibles, d'où la pénurie des services-conseils et d'assistance technique. Néanmoins, les services-conseils en gestion commencent à émerger, mais y accéder demeure assez difficile (OCDE, 2004b). Tout ceci explique le peu d'entrain de ce programme et le peu d'impacts sur la performance.

Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Pour ce qui est de la RSE, certains de ses principes sont souvent discutés directement entre les donneurs d'ouvrage et les PME. Ce volet est cependant évoqué par la BSTP pour sensibiliser et édifier les entreprises, car la prise en compte de la RSE peut être une exigence des donneurs d'ouvrage. La conséquence de cette implication minimale de la BSTP est que cette variable n'est pas un inducteur de performance.

Programmes avec impacts sur la performance

Profilage

Quant aux programmes ayant des impacts positifs sur la performance, la BSTP procède systématiquement au profilage et établit un bulletin de santé de la PME. Certes, un diagnostic sans une médication appropriée ne peut guérir un malade. Néanmoins, ce dernier connaît son état de santé et peut faire plus attention. Grâce au profilage, les PME s'ajustent et cela participe à les rendre plus compétitives en améliorant leurs points faibles et en consolidant leurs points forts. En montrant l'influence du profilage sur la performance, notre recherche fournit des résultats qui vont dans le sens d'autres travaux, par exemple St-Pierre (2015). Les impacts positifs de cet indicateur semblable au diagnostic viennent confirmer que le profilage permet aux PME de croître.

Développement des fournisseurs (PDF)

Par ailleurs, pour répondre aux exigences des donneurs d'ouvrage et pour établir une relation de sous-traitance (finalité des PME sous-traitantes), une des interventions de la BSTP est le Programme de développement des fournisseurs (PDF). C'est une mise en conformité des PME face aux données du marché.

Les liens entre le renforcement des capacités et certains indices de performance organisationnelle vont dans le même sens que d'autres recherches, notamment l'OCDE (2004b) et Wignaraja (2003), ce qui confirme l'importance de la mise en conformité dans tous les secteurs. En effet, nous constatons que le PDF permet aux entreprises d'améliorer la qualité, de réduire les coûts ainsi que de répondre aux fluctuations du marché et aux exigences des donneurs d'ouvrage.

Il en est de même de la maîtrise et de l'utilisation de nouvelles techniques de vente de produits et de services, de l'élaboration et de la vente de nouveaux produits et services, ainsi que de l'exploitation des synergies découlant de coproduction des PME de la BSTP. Finalement, on assiste à la création d'emplois et à l'augmentation des rendements. Ce résultat est conforme à une étude d'Artus et ses collègues (2007), dans laquelle il est qui indiqué qu'un accroissement des ventes entraîne une forte croissance de l'emploi et des revenus.

Dans le cadre de ce programme, la BSTP organise souvent une prospection active pour trouver des acheteurs et des agents commerciaux à l'étranger, ce qui élargit le champ d'action des PME et offre une plus grande part de marché. Cette variable est significativement liée avec la performance dans le sens de nos attentes. Elle indique la capacité des PME à accéder aux marchés.

Mise en relation (gestion)

Lorsque le ciblage s'est fait mais que l'optimisation des relations n'a pas suivi, la mise en relation (gestion) impacte négativement sur la performance des PME. En effet, les PME consacrent du temps et de l'argent dans le but de conclure un accord de partenariat (préparation et fourniture des divers documents administratifs, rencontre avec les donneurs d'ouvrage.

En scrutant les deux variables qui sont significativement positives, la prédiction du taux de la variation du niveau de performance expliquée par le PDF est plus importante que celle expliquée par le programme Profilage. Toutefois, cela nous permet d'envisager qu'au regard de son énorme potentiel (technique, structurel et administratif), la BSTP peut mieux faire pour les PME en matière d'intermédiation et de promotion de la sous-traitance, à condition qu'elle rende effectifs tous ses programmes.

3.3 Limites

Nous avons opté pour une étude transversale en utilisant des corrélations basées sur des données en coupe instantanée, ce qui nous ne permet pas de saisir toutes les données qu'aurait fait ressortir une approche longitudinale. Dans notre étude, nous n'avons pas construit un scénario contrefactuel valide, c'est-à-dire un scénario en absence d'interventions de la BSTP afin de mesurer non pas la performance post-BSTP, mais la performance pré-BSTP. Nous avons choisi uniquement les PME ayant bénéficié de tous les programmes de la BSTP. Statistiquement, notre échantillon est assez faible (18,46 %), ce qui ne concourt pas à la généralisation. Par exemple, qu'en est-il des autres entreprises membres de la BSTP?

Dans nos données, plusieurs services sont uniquement offerts en 2016 et les contrats ont été obtenus majoritairement en 2016 (75 %). Ainsi, puisque les résultats de la BSTP semblent plus probants en 2016, il est fort probable que nos analyses ne prennent pas en considération la croissance récente, ce qui constitue une limite à nos travaux.

Le choix pour une étude mixte aurait été mieux approprié, dans la mesure où elle aurait fait ressortir les données non captées par les mesures purement quantitatives de la performance. Enfin, une étude comparative entre la performance des entreprises membres et non membres aurait eu le mérite d'examiner si l'arrimage à la BSTP est un déterminant de la performance des PME.

3.4 Pistes de recherche

Cela dit, quelles sont les pistes de solution envisageables dans la perspective de la mise en place effective des programmes de la BSTP?

Des prolongements potentiels existent. En effet, plusieurs aspects n'ont pas été étudiés (p. ex., l'innovation, l'utilisation des technologies de l'information et de communication [TIC], l'acquisition de ressources rares) et pourraient être ajoutés au questionnaire. D'autres données pourraient éventuellement faire leur apparition : la participation de la BSTP dans les foires et salons spécialisés de la sous-traitance favoriserait le jumelage et le partenariat.

Une autre piste est de recenser les obstacles, de concevoir des mesures de soutien efficaces et adaptées aux besoins, et d'établir une hiérarchie des priorités (OCDE, 2004a).

Enfin, des études comparables avec d'autres programmes implantés par d'autres BSTP devraient être réalisées. Il en existe 44 dans le monde (BSTP Cameroun, 2019). Cela permettrait une généralisation des résultats, conférant ainsi aux programmes de BSTP un rôle d'activateur de performance.

Ngongang (2017) fait état des difficultés d'accessibilité des PME au financement, tandis que (Wamba, 2013) accuse le rationnement bancaire. Le recours aux sociétés d'investissement (capital-risque, investisseurs providentiels [*business angels*]) peut être une solution. En effet, les entreprises accompagnées par de telles structures ont plus de chance de croître (Levratto et Tessier, 2016). Le label BSTP constituerait une garantie de se voir financer par ces structures.

Conclusion

Évaluer les impacts des programmes de la Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) sur la performance des PME membres de cet organisme, tel était l'objectif de cette recherche, à partir d'une enquête réalisée auprès de PME camerounaises membres de cet organisme. Concernant les retombées théoriques et managériales, les mesures opérationnelles présentées permettent de mieux

appréhender autant les pouvoirs publics par les professionnels que certaines des tendances par les chercheurs concernant les programmes de la BSTP et la performance des PME, ainsi que les relations de cause à effet entre les variables. Les entreprises peuvent ainsi modifier leurs activités.

L'information présentée devrait orienter la BSTP dans le choix des outils d'intervention capables d'appuyer la croissance des PME, mais aussi, de manière générale, permettre d'améliorer les politiques et les programmes et faire des économies. Le marché de la sous-traitance est parfois difficile d'accès pour certaines PME; l'adhésion à la BSTP peut être une piste pour conquérir de nouveaux marchés.

Sur un plan pratique, l'enquête confirme, avec quelques nuances, les résultats d'autres travaux sur la performance des structures d'accompagnement.

Dans l'optique de contribuer à la croissance des PME, nous constatons que les résultats ne sont pas toujours ceux escomptés. En effet, cette recherche sur la performance de 86 PME camerounaises profitant de programmes de la BSTP révèle que toutes les missions de cet organisme de soutien ne sont pas adéquatement remplies.

De façon complémentaire, cette recherche visait aussi à proposer des recommandations afin que les PME puissent mieux s'y retrouver dans ces programmes. Il s'avère que plusieurs actions sont annoncées, mais non suivies d'applications concrètes sur le terrain. La BSTP tirerait avantage à travailler de concert avec les autres organismes d'appui et de soutien aux PME. Pour illustrer ce propos, la Banque des PME et le Bureau de mise à niveau devraient être sollicités. En effet, une fois le diagnostic de la PME établi, la BSTP devrait orienter celle-ci vers ces structures, en cas de défaillances sur le plan financier ou structurel. La BSTP devrait faire du lobbying sur les pouvoirs publics et sur les donneurs d'ouvrage afin que la clause des 30 % soit respectée. Cette clause est un autre programme gouvernemental visant à promouvoir, mais surtout à favoriser l'accès au marché de la sous-traitance aux PME camerounaises au sein des grands chantiers et travaux. Or, la BSTP est l'organisme qui coordonne la politique gouvernementale en matière de sous-traitance.

Concernant les impacts managériaux, cette étude indique que la BSTP pourrait accompagner de manière plus efficace les entreprises affiliées. En effet, nos résultats et recommandations sont de nature à donner à la BSTP des outils pour mieux appréhender le processus d'accompagnement, le soutenir et l'évaluer. Pour les entrepreneurs, cette étude leur permet, à travers de l'accompagnement entrepreneurial, de connaître les différents leviers à actionner vers le chemin de la croissance.

NOTE

1 1 euro = 1,4508 CAD= 655,957 francs CFA (taux de change du 10 février 2022).

RÉFÉRENCES

Aerts, K., Matthyssens, P. et Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, *27*(5), 254-267. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.12.002

Artus, P., Cahuc, P. et Zylberberg, A. (2007). *Temps de travail, revenu et emploi*. La Documentation française.

Bakkali, C., Messeghem, K. et Sammut, S. (2013). Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs. *Management international*, *17*(3), 140-153. https://id.erudit.org/iderudit/1018273ar

Banque mondiale. (2012). Dynamiser le marché du travail : point sur la situation économique au Cameroun. *Cahiers économiques du Cameroun*, *3*, 1-33. https://blogs.worldbank.org/sites/default/files/africacan/cahiers_economiques_du_cameroun_no_3_-_janvier_2012_corriger_.pdf

Bergeron, H. (2000, mai). *Les indicateurs de performance en contexte PME : quel modèle appliquer?* 21e Congrès de l'AFC, Angers, France. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587425/document

Bøllingtoft, A. (2012). The bottom-up business incubator: Leverage to networking and cooperation practices in a self-generated, entrepreneurial-enabled environment. *Technovation*, *32*(5), 304-315. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.005

Bornard, F., Frugier, D., Michel, D. et Toutain, O. (2019). Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule. *Entreprendre & Innover*, 40, 77-93. https://doi.org/10.3917/entin.040.0077

Bruno, I. (2009). La recherche scientifique au crible du benchmarking. *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, *554*(5), 28-45. https://doi.org/10.3917/rhmc.555.0028

BSTP Cameroun. (2019). *Page d'accueil*. https://www.bstpcameroun.com

Buigues, P.-A. et Marty, F. (2018). Politiques publiques et aides d'État aux entreprises : typologie des stratégies des États membres de l'Union européenne. *GREDEC Working Papers*, *2018-07*. Groupe de recherche en droit, économie, gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis. https://ideas.repec.org/p/gre/wpaper/2018-07.html

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée F. (2011). *ISO 26000 : une norme « hors normes »?* Economica.

Chabaud, D., Ehlinger S. et Perret V. (2003, juin) *Les incubateurs d'entreprises innovantes : un réseau entrepreneurial reconfiguré*. 12e Conférence internationale de management stratégique de l'AIMS, Tunis, Tunisie.

Chaillou, B. (1977). Définition et typologie de la sous-traitance. *Revue économique*, *28*(2), 262-285. https://www.persee.fr/doc/reco_0035-2764_1977_num_28_2_408320

Colovic, A. (2008). La grande transformation des PME japonaises : le rôle central des compétences. *Revue française de gestion*, *182*, 45-61. https://doi.org/10.3166/rfg.182.45-61

Commission économie et développement. (2008). *Propositions pour favoriser le développement des petites et moyennes entreprises africaines : rapport et projet de propositions*. Haut Conseil de la coopération internationale, République française. https://jaga.afrique-gouvernance.net/_docs/0000.pdf

Commission of the European Communities. (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility* [livre vert]. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_en.pdf

Cour des comptes. (2013). *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises*. République de France. https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-dispositifs-de-soutien-la-creation-dentreprises

Denis, H. (1990). *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales : design organisationnel, cultures et technologie*. Economica/ARC.

Eesley, C. et Wang, Y. (2017). Social influence in career choice: Evidence from a randomized field experiment on entrepreneurial mentorship. *Research Policy*, *46*(3), 636-650. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.01.010

Escribano, A., Fosfuri, A. et Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, *38*(1), 96-105. https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022

Fonrouge, C. et Sammut, S. (2004, octobre). *Logique d'intermédiation, approche cognitive et réseaux : vers une tentative de compréhension des difficultés d'accompagnement des créateurs d'entreprise*. 7e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, France. http://www.airepme.org/images/File/2004/032.pdf

Fort, F., Bories-Azeau, I., Noguera, F. et Peyroux, C. (2016). Accompagnement entrepreneurial : quelle maille territoriale d'intervention? *Gestion 2000*, *33*, 161-180. https://doi.org/10.3917/g2000.332.0161

Fortin, M.-F., Côté, J. et Filion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Chenelière Éducation.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman/Ballinger.

Garrett, L. E., Spreitzer, G. M. et Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. *Organization studies*, *38*(6), 821-842. https://doi.org/10.1177/0170840616685354

Hentic-Giliberto, M. et Berger-Douce, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'entrepreneuriat*, *17*(2), 27-57. https://doi.org/10.3917/entre.162.0027

Institut national de la statistique (INS) du Cameroun. (2009). *Rapport principal du Recensement général des entreprises 2009*. http://www.stat.cm/nada/index.php/catalog/16

Japan International Cooperation Agency. (2007). *Rapport final de l'étude de formulation du Plan directeur de développement des PME au Cameroun*. Consulté le 20 janvier 2018 sur https://openjicareport.jica.go.jp/pdf/11919537.pdf

Levratto, N. et Tessier, L. (2016). *Business angels* et performance des entreprises : une analyse empirique sur données françaises. *Innovations*, 49, 141-176. https://doi.org/10.3917/inno.049.0141

Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*. Éditions d'Organisation.

Mahamadou, Z. (2016). PME et firmes multinationales : performance des alliances asymétriques. *Management international*, *20*(4), 158-175. https://doi.org/10.7202/1051681ar

Martinet, A.-C. et Reynaud, E. (2015). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue française de gestion*, *41*(253), 297-317. https://doi.org/10.3166/RFG.253.297-317

Maus, A. et Sammut, S. (2017). Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres : contribution de la théorie des capacités dynamiques. *Gestion 2000*, *34*, 203-226. https://doi.org/10.3917/g2000.345.0203

Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C. et Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance? *Management international, 17*(3), 65-71. https://doi.org/10.7202/1018267ar

Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L. et St-Jean, É. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue française de gestion*, 286, 59-67. https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00417

Mian, S., Lamine, W. et Fayolle, A. (2016). Technology business incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, *50*, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005

Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Économie sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA). (2010). *Loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 portant promotion des petites et moyennes entreprises au Cameroun*. République du Cameroun. http://minpmeesa.gov.cm/site/inhoud/uploads/2019/01/loi-portant-promotion-des-pme-au-cameroun-_1_.pdf

Morcos, J. et de Crombrugghe, A. (2004). *Sous-traitance internationale ou délocalisation? Un aperçu de la littérature et études de cas en provenance du réseau STX/BSTO*. ONUDI.

Mrkajic, B. (2017). Business incubation models and institutionally void environments. *Technovation*, *68*, 44-55. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.09.001

Mucchielli, J.-L. (1998). *Multinationales et mondialisation*. Seuil.

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, *19*(2), 205-228. https://doi.org/10.1108/01443579910247437

Ngok Evina, J. (2008). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant? Une étude à partir des PME camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 230, 79-86. https://doi.org/10.3917/rsg.230.0079

Ngongang, D. (2017). Analyse des déterminants du recours au capital-risque par les entreprises camerounaises. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 4, 93-121. https://doi.org/10.3917/riso.004.0093

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2004a). Chapitre 1 : caractéristiques et importance des PME. *Revue de l'OCDE sur le développement*, *2*(5), 37-46. https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-37.htm

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2004b). Chapitre 3 : renforcer les capacités des PME dans le domaine des échanges et de l'investissement. *Revue de l'OCDE sur le développement*, *2*(5), 77-94. https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-77.htm?contenu=resume

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2005). *Moderniser l'État : la route à suivre*. Éditions OCDE. https://doi.org/10.1787/9789264010529-fr

Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) et Rubbens, C. (2011). *Programme des BSTP de l'ONUDI* [présentation].

Paturel, R. (2000). Externalisation et entrepreneuriat. Dans T. Verstraete (dir.), *Histoire d'entreprendre* (p. 173-186). EMS.

Paturel, R. (2007). Démarche stratégique et performance des PME. Dans L.-J. Filion (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance* (p. 429-443). ERPI.

Paturel, R. et Maalel, I. (2016). La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises. *Recherches en sciences de gestion*, *113*, 63-88. https://doi.org/10.3917/resg.113.0063

Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. et Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, *50*, 13-24. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003

Peter, L., Rice, M. et Sundararajan, M. (2004). The role of incubators in the entrepreneurial process. *Journal of Technology Transfer*, *29*(1), 83-91. https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011182.82350.df

Phan, P. H., Siegel, D. S. et Wright, M. (2005). Science parks and incubators: Observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, *20*(2), 165-182. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.12.001

Saulquin, J.-Y. (2000). Gestion des ressources humaines et performance des services : le cas des établissements socio-sanitaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, *36*, 19-31. https://www.semanticscholar.org/paper/Gestion-des-ressources-humaines-et-performance-des-Saulquin/ea2ad95dc048c655fdc21d00dc80dc42891bf7ab

Scillitoe, J. L. et Chakrabarti, A. K. (2010). The role of incubator interactions in assisting new ventures. *Technovation*, *30*(3), 155-167. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.12.002

Sliman, M. (2016). Les dirigeants des PME face au défi de l'intelligence économique : cas de trois entreprises marocaines. *Marché et organisations*, *26*, 259-281. https://doi.org/10.3917/maorg.026.0259

Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*. Routledge.

St-Pierre, J. (2015). Le PDG^{MD} : un outil de diagnostic pour améliorer la performance des PME et réduire leur vulnérabilité. *Revue internationale PME*, *28*(1), 19-25. https://doi.org/10.7202/1030478ar

St-Pierre, J. et Trépanier, M. (2013). *Créer et développer une PME dans une économie mondialisée*. PUQ.

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, *48*, 1273-1296. https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2

Van der Maren, J.-M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Presses de l'Université de Montréal.

Van Weele, M., van Rijnsoever, F. J. et Nauta, F. (2017). You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness. *Technovation*, *59*, 18-33. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.004

Vedel, B. et Gabarret, I. (2013). Création 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. https://doi.org/10.7202/1018272ar

Vedel, B. et Stéphany, E. (2010). Quels déterminants de la performance du processus d'incubation? *Gestion 2000*, *27*(3).

Wamba, H. (2013). Capital social et accès des PME africaines au crédit bancaire : le cas du Cameroun. *La Revue des Sciences de Gestion*, 259-260, 53-68. https://doi.org/10.3917/rsg.259.0053

Wignaraja, G. (2003, décembre). *Promoting SME exports from developing countries* [document]. Atelier régional sur le renforcement des capacités commerciales et le développement du secteur privé en Asie de l'OCDE, Phnom Penh, Cambodge.

World Trade Organization (WTO). (2016). *World trade report 2016: Levelling the trading field for SMEs*. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf

Zogning, F. (2021). L'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin dans les pays africains en développement. *Revue Organisations & Territoires*, *30*(2), 53-63. https://doi.org/10.1522/revueot.v30n2.1349

Explorer l'accompagnement nécessaire à la poursuite d'un projet entrepreneurial en région éloignée

Sabrina Tremblay[a], Marie-Josée Drapeau[b], Christophe Leyrie[c]

RÉSUMÉ. L'entrepreneuriat est vu par les régions éloignées comme une manière de diversifier leur économie afin de se sortir d'une vision axée sur l'exploitation des ressources et de la main-d'œuvre par des industries dont les intérêts sont extérieurs et dont l'activité contribue à accentuer les disparités socioéconomiques locales. Malgré certaines initiatives de soutien publiques et privées, plusieurs contraintes limitent le soutien donné aux entrepreneurs. Le but de cette étude est donc de mieux comprendre l'accompagnement nécessaire à la poursuite d'un projet entrepreneurial dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Pour ce faire, nous utilisons les différents attributs composant l'écosystème entrepreneurial de Spigel (2017) pour analyser et interpréter des entretiens que nous avons réalisés avec différents groupes d'entrepreneurs de la région. Il en ressort entre autres que l'offre d'accompagnement n'est pas toujours adaptée aux besoins des entrepreneurs et qu'il reste des attributs de l'écosystème entrepreneurial à développer.

ABSTRACT. *Entrepreneurship in remote areas is viewed as a way to diversify their economies. The objective is to move away from a vision centred on resource and workforce exploitation by industries with outside interests and whose activities contribute to increase local socioeconomic inequalities. Despite some public and private support initiatives for entrepreneurs, a number of constraints limit this support. This study aims to better understand the support required to pursue an entrepreneurial project in the Saguenay–Lac-Saint-Jean region. To achieve this, we use the different attributes making up the Spigel (2017) entrepreneurial ecosystem to analyze and interpret our interviews with various groups of entrepreneurs in the region. This shows, among other findings, that the support offered is not always suited to the needs of the region's entrepreneurs and that there are attributes of the entrepreneurial ecosystem that remain to be developed.*

Introduction

Les régions éloignées sont souvent réduites au statut de bassins de main-d'œuvre et de ressources naturelles, et sont caractérisées par une faible diversification de leurs activités économiques. Par conséquent, elles sont dépendantes des capitaux des grands centres et des importations. De la réalisation de grands projets à l'offre de services aux populations, les marchés régionaux sont majoritairement dominés par des filiales d'entreprises étrangères et dépendent en grande partie d'investissements étrangers. Cette situation de dépendance s'explique en partie par la faible capacité des entreprises locales des périphéries à s'imposer dans certains secteurs spécialisés et par la difficulté de diversifier leurs productions afin de satisfaire toutes les demandes locales sans avoir recours à l'extérieur. Dans une telle structure économique et dans un contexte de mondialisation où les disparités régionales sont de plus en plus importantes, de nombreuses régions éloignées québécoises se tournent vers l'entrepreneuriat pour une nouvelle configuration économique et pour une prise en main de leur développement (Proulx, 2019).

L'entrepreneuriat est un des leviers de développement sur lesquels s'appuient plusieurs stratégies et modèles de développement économique actuels tels que les pôles de compétitivité et les milieux innovateurs (Brossard-Préchoux, 2016; Dujardin et collab., 2017;

[a] Professeure, Département des sciences humaines et sociales, Université du Québec à Chicoutimi
[b] Professeure, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi
[c] Professeur, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi

Pinkse et collab., 2018). Le rôle et la place de l'entrepreneuriat dans le développement des régions étant reconnus, il bénéficie par conséquent de nombreuses interventions publiques et privées sous forme d'accompagnement (p. ex., les corporations de développement économique communautaire [CDEC] et les sociétés d'aide au développement des collectivités [SADC]). Toutefois, ces outils, dont les décisions sont souvent centralisées dans les grandes villes, n'ont pas toujours résolu les problèmes liés à l'entrepreneuriat dans les régions éloignées. En effet, les politiques et les stratégies d'intervention publiques ont montré des limites quant au choix des priorités et à l'adaptabilité de leurs actions dans les régions (Richard et collab., 2017). Dans le cas du Québec, les restrictions budgétaires, en réponse à l'austérité qui a frappé la province entre 2014 et 2016, ont conduit à l'abolition de certains programmes et structures d'accompagnement de l'entrepreneuriat en région.

Quant aux interventions privées pour soutenir l'entrepreneuriat, elles relèvent essentiellement des institutions financières telles que les banques, dont le principal objectif est la rentabilité. Les conditions d'accès à l'accompagnement de structures privées (garanties, taux d'intérêt, etc.) qui visent à minimiser les risques et à assurer un retour d'investissement ne sont pas toujours adaptées à la réalité des petites entreprises régionales. En revanche, au-delà des risques et des limites liés à toutes ces structures d'accompagnement publiques et privées, les nouvelles tendances des marchés et les innovations multisectorielles (TIC, commerce en ligne, *e-finance*, etc.) ont favorisé l'émergence de nouveaux outils d'accompagnement des entreprises, par exemple les incubateurs.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean (SLSJ) est une des régions du Québec qui misent sur les ressources et sur les forces vives locales pour leur développement, notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat. En effet, des évènements de l'histoire économique ainsi que le déploiement de certains outils récents dans la région témoignent d'un esprit et d'une volonté d'autodétermination et de prise en charge du développement par l'entrepreneuriat. Les innovations en technologie, en organisation et en gestion des entreprises, les nouvelles techniques de production ainsi que les contraintes environnementales ont suscité la mise en place de nouveaux outils, par exemple les centres d'essaimage et de transfert de technologie rattachés aux milieux collégial et universitaire. D'autres modèles d'accompagnement entrepreneurial axés sur le partage d'expérience, sur le développement d'un sentiment d'appartenance et sur le déploiement de réseaux de soutien formel et informel ont récemment fait leur apparition, par exemple les espaces de cotravail (Le Moulin à Cie, Le Bureau) et les incubateurs (INKUB).

La littérature portant sur les structures d'accompagnement et sur les écosystèmes entrepreneuriaux (ÉE) montre qu'il existe un grand nombre d'études axées sur les organismes d'accompagnement et sur leurs usagers, mais peu d'entre elles interrogent les entrepreneurs sur leurs besoins et sur leur niveau de satisfaction. Cette étude tentera de combler cette lacune en empruntant une méthodologie qualitative exploratoire par le biais d'entretiens et de groupes de discussion auprès de porteurs de projets entrepreneuriaux.

Notre objectif est donc de mieux comprendre la forme et la nature de l'accompagnement nécessaire à la poursuite d'un projet entrepreneurial dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. De façon plus spécifique, notre étude cherche 1) à identifier les mesures d'accompagnement utilisées par les porteurs de projet et entrepreneurs en fonction du stade de développement de leur projet; 2) à identifier les besoins et les trous de services vécus dans leur parcours entrepreneurial et 3) à cibler les changements à apporter dans l'écosystème entrepreneurial régional (ÉER) en matière d'accompagnement entrepreneurial.

1. Besoins des entrepreneurs et structures d'accompagnement

L'accompagnement se veut une relation communicationnelle et d'apprentissage entre l'accompagné et l'accompagnant, dont le rôle est de transmettre des connaissances spécifiques et de comprendre et connaître l'entrepreneur ainsi que son projet (Hentic-Giliberto et Berger-Douce, 2017). Axé à la fois sur l'accompagné, sur l'accompagnant et sur leur relation, le processus de l'accompagnement entrepreneurial peut être plus pertinent avant la création de l'entreprise (Hentic-Giliberto et Berger-Douce, 2017), mais également nécessaire aux entrepreneurs en processus de fermeture (Philipart, 2017).

Écosystème entrepreneurial

L'accompagnement axé sur les entrepreneurs doit être adapté à leurs besoins, les aider à déterminer la pertinence de leur projet, les motiver à poursuivre leurs activités, les conseiller dans le choix de la relève,

etc. L'essentiel de la littérature et des études portant sur l'accompagnement entrepreneurial utilise la notion d'écosystème entrepreneurial (ÉE), qu'il convient de définir selon une approche multiniveau.

Théodoraki et Messeghem (2017) se sont penchés sur l'utilisation de la notion d'écosystème et en distinguent trois principaux selon le niveau : l'écosystème entrepreneurial, qui correspond au niveau macro; l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial au niveau méso; et l'écosystème d'incubation des entreprises au niveau micro. L'ÉE présente une complexité analytique en raison de la multitude d'interactions entre les différentes formes d'entreprises et d'organismes qui le composent. Il en est de même pour l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial en raison du nombre varié d'acteurs du secteur des entreprises, de leurs relations et des spécificités qui se dégagent de leurs besoins.

Acteurs

L'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial se compose essentiellement d'acteurs tels que les politiques publiques, les professionnels (comptables, avocats, etc.), les centres de recherche, les institutions financières, les regroupements d'entrepreneurs et les incubateurs. Sur la base des interactions entre ces acteurs qui entourent l'entrepreneur, la littérature fait état d'une perpétuelle évolution du processus (Chabaud et collab., 2018; Maus et Sammut, 2017; Theodoraki et Messeghem, 2017). Ces changements auxquels les acteurs de l'accompagnement doivent s'adapter reposent sur de nombreuses variables. Les nouvelles technologies et procédures utilisées par les entrepreneurs pour s'adapter aux évolutions des marchés obligent les accompagnants à réviser leurs procédures et moyens d'intervention. Toutefois, dépendamment du territoire sur lequel exerce une structure ou un acteur de l'accompagnement, les moyens, les objectifs ainsi que le mode d'organisation et de fonctionnement sont également variables. Ces différences territoriales entre les structures sont parfois à l'origine de rivalités, d'un manque de coordination et d'un manque de visibilité pour celles qui se situent sur des territoires excentrés tels que les régions éloignées (Fort et collab., 2016). L'entrée ou la sortie des acteurs et l'évolution des rapports de collaboration ou de rivalité au sein de l'écosystème sont entre autres des raisons de ses mutations permanentes. Afin de s'adapter et d'anticiper les besoins futurs des entrepreneurs, les structures d'accompagnement les plus averties développent des capacités dynamiques distinctives (Maus et Sammut, 2017). La complexité et le dynamisme de l'environnement entrepreneurial ont, en outre, favorisé l'émergence de nouveaux types de facilitateurs et suscité plus d'intérêt pour des miniécosystèmes tels que les incubateurs (Theodoraki et Messeghem, 2015) et les pépinières (Dechamp et Horvath, 2018) afin de répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs.

Mentorat

L'accompagnement entrepreneurial se présente également sous forme de mentorat. Au regard de la pertinence de ce type de programme, dans le cas du Québec, les mentors sont à leur tour intégrés dans des programmes de formation pilotés par des structures comme les SADC et les centres locaux de développement (CLD) (St-Jean et Mathieu, 2019). En revanche, la difficulté majeure dans ce type d'accompagnement demeure la rétention des bénévoles pour la poursuite des projets à long terme.

Gasse et ses collègues (2015) mettent en exergue que 80,8 % des structures accompagnatrices du Québec et du Nord–Pas-de-Calais en France pensent qu'il reste des besoins non comblés auprès des entrepreneurs qu'elles accompagnent. Il s'agit notamment des besoins dans des secteurs de pointe, dans le processus de développement des activités et dans le cadre de financement spécialisé. Selon les résultats de cette étude, les entrepreneurs québécois sont autonomes lors de la phase de prédémarrage et ne demandent une assistance qu'au stade de démarrage. Statistiquement, 60 % des entreprises québécoises expriment des besoins dans le cadre d'un transfert d'entreprise et 58 % dans le cadre de projets spéciaux.

Besoins

Les besoins peuvent non seulement varier selon le profil et le statut des entrepreneurs (comme dans le cas des étudiants), le secteur d'activité, les marchés et la demande, mais aussi selon de multiples autres changements qui surviennent dans l'ÉE. Pour identifier les besoins des entrepreneurs, il existe différentes approches dans la littérature. Certaines études interrogent à la fois les fournisseurs de services d'accompagnement et leurs usagers pour connaître les besoins de ces derniers (CEE-UQAC, 2014).

Une autre catégorie d'études interroge séparément les deux parties, à savoir les intervenants en accompagnement ou leurs usagers (entrepreneurs et futurs entrepreneurs) (BDC, 2016). Notre étude se positionne dans la seconde catégorie, car elle interpelle directement des entrepreneurs et futurs entrepreneurs du SLSJ. De multiples études et analyses relatives à la présence, au rôle et au fonctionnement de ces structures de soutien et d'accompagnement ont été menées dans la région, mais toujours dans des domaines spécifiques (besoins financiers, techniques, etc.). Notre étude se démarque en interrogeant directement les entrepreneurs et aspirants entrepreneurs, soit les porteurs de projets entrepreneuriaux, dans la perspective de recenser leurs besoins et de contribuer à documenter le sujet à l'échelle régionale.

2. Cadre théorique

Cette étude se positionne dans le grand domaine du développement local, c'est-à-dire une perspective qui cherche à comprendre comment une collectivité territoriale peut (ré)apprendre à se développer par et pour elle-même, dans un contexte général de mondialisation, voire d'hypermondialisation (Joyal, 2012; Levy, 2012; Störh et Taylor, 1981).

De façon plus spécifique, notre étude cherche à comprendre comment le développement local régional peut se réaliser, à l'échelle des entrepreneurs, dans la perspective d'ÉE telle qu'elle est développée par Cohen (2006). Selon cet auteur, l'ÉE se définit par un ensemble d'acteurs de différents secteurs de la sphère civile, publique et privée, et ce, dans une région géographique définie. Ces acteurs, puisqu'ils œuvrent au sein d'un système, sont interdépendants et engagés dans le développement durable du milieu par le soutien et par la facilitation de nouvelles entreprises elles aussi durables, ce qui influence la formation et la trajectoire éventuelles de l'ensemble du groupe d'acteurs et, potentiellement, l'économie dans son ensemble.

Pour sa part, Spigel (2017) avance que l'ÉE est composé de plusieurs attributs qui se regroupent sous trois grandes catégories : les attributs sociaux, matériels et culturels (voir section 4.2). La figure 1 présente les attributs associés à chaque catégorie. Ce cadre servira de guide dans l'analyse et dans l'interprétation des résultats.

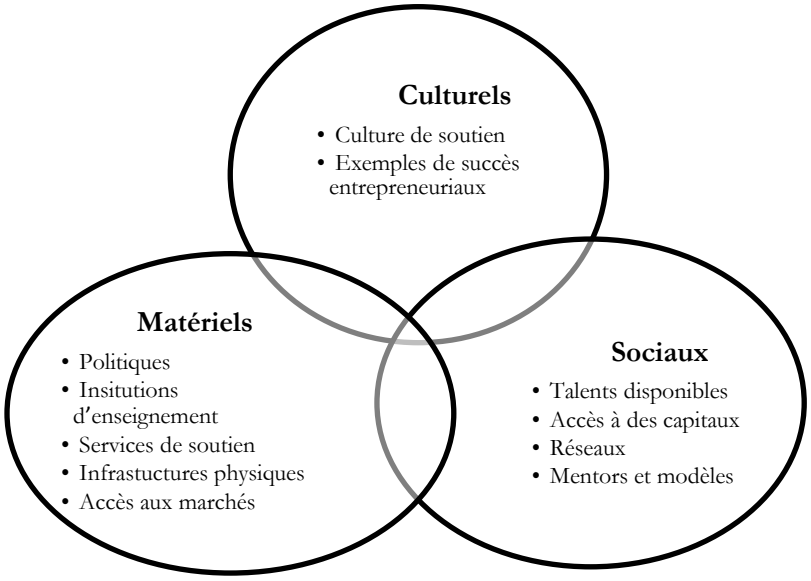


Figure 1 – Modèle des attributs d'un écosystème entrepreneurial selon Spigel, 2017

3. Méthodologie

Notre recherche est de type qualitatif exploratoire, car elle s'intéresse à l'expérience humaine, en l'occurrence celle des entrepreneurs et aspirants entrepreneurs dans un domaine qui n'est pas ou peu documenté, c'est-à-dire le parcours d'un entrepreneur et ses besoins réels par rapport aux pratiques d'accompagnement existantes au SLSJ (Paillé et Mucchielli, 2012). Afin de maximiser les chances de réalisation, d'assurer l'ancrage des objectifs aux besoins réels du terrain, mais surtout de maximiser les retombées réelles pour la région, nous préconiserons l'approche de recherche participative (Anadón, 2007), coréalisée depuis le début avec un partenaire du milieu, l'espace de cotravail Le Moulin à Cie, à Chicoutimi.

Ce partenaire développe depuis plusieurs années son expertise, sa légitimité d'action et ses réseaux de contacts dans le monde de l'entrepreneuriat. Il est impliqué dans plusieurs phases de la recherche, soit du recrutement à l'étape de l'interprétation des données ainsi que de l'application des connaissances, dans le respect de ses capacités et de sa volonté à s'impliquer dans ces phases (RRSPQ, 2010).

Échantillon

Les participants et participantes se situent dans une des catégories suivantes inspirées en partie des travaux de Carter et ses collègues (1996) :

Catégories	Stades de développement du projet	Nbre de participants (entretiens)	Groupes de discussion
Catégorie A : Aspirants entrepreneurs et entrepreneurs qui ont abandonné en cours de route	Aspirants entrepreneurs : Avoir eu une idée de projet d'entreprise, mais avoir abandonné les démarches pour mettre en œuvre le projet OU Entrepreneurs : Avoir abandonné un projet entrepreneurial en cours de route, que ce soit à l'étape du prédémarrage, du démarrage ou dans le cas d'une entreprise en activité.	1	Groupe 1
Catégorie B : Aspirants entrepreneurs	Être à l'étape de l'exploration d'un projet entrepreneurial, mais sans avoir encore entamé des démarches pour le mettre en œuvre. La personne a donc une idée d'affaires et est en train d'évaluer si elle peut se transformer en opportunité d'affaires ayant du potentiel.	3	
Catégorie C : Entrepreneurs en prédémarrage	Avoir entrepris au moins une des démarches suivantes : 1) réalisation du plan d'affaires, 2) recherche de financement, 3) incorporation ou immatriculation de l'entreprise, 4) inscription aux agences de revenu provinciale et fédérale, mais sans avoir encore réalisé de ventes ou fourni un service.	1	
Catégorie D : Entrepreneurs en démarrage	Avoir une PME en activité depuis maximum 3 ans.	4	Groupe 2
Catégorie E : Entrepreneurs en activité	Avoir une PME en activité depuis au moins 3 ans, mais moins de 10 ans.	5	Groupe 3

Tableau 1 – Catégories des participants selon Carter et collab., 1996

Le recrutement des participants s'est effectué par le biais des partenaires locaux qui ont servi d'intermédiaires et des réseaux professionnels des chercheurs. Les partenaires nous ont recommandé seulement les personnes intéressées par l'étude. Nous visions l'atteinte de 5 participants par catégorie, sauf pour la catégorie D, où nous recherchions 10 participants. Cependant, alors que nous avons rapidement comblé le nombre recherché dans certaines catégories, nous avons dû regrouper certaines catégories afin de poursuivre la recherche. Au total, nous avons rencontré 14 participants.

Dans un premier temps, nous avons réalisé des entretiens individuels semi-dirigés (Barbot, 2012) d'environ 60 minutes avec les participants. Nous avons dû utiliser des outils de visioconférence (Zoom) puisque la collecte de données a été réalisée pendant la pandémie en 2020-2021.

Dans un second temps, nous avons conduit des groupes de discussion d'environ 2 heures avec les participants de chaque catégorie afin de valider et d'enrichir les informations obtenues lors des entretiens individuels, mais aussi de favoriser la confrontation des points de vue et l'établissement d'un consensus sur la nature et la forme que devrait prendre l'accompagnement en entrepreneuriat dans la région (Baribeau et Germain, 2010).

Profil sociodémographique des participants[1]

Une majorité de répondants (n=8) s'est définie comme des hommes, tandis que quatre personnes sont des femmes. Trois participants sont âgés de moins de 24 ans, quatre sont âgés de 25 à 34 ans, deux de 35 à 44 ans et deux autres personnes ont 55 ans et plus. Les personnes sont en couple (n=9), séparée ou divorcée (n=1) ou célibataires (n=2). La moitié des répondants (n=6) ont des enfants. Le plus haut niveau de scolarité obtenu par les participants varie entre la formation professionnelle (n=1), le collégial (n=3), le baccalauréat (n=5) ou encore les études de deuxième cycle (n=3). Sept personnes ont acquis durant le parcours une formation entrepreneuriale, tandis que cinq n'en ont aucune. Une majorité de répondants est de nationalité canadienne par naissance (n=10) ou par naturalisation (n=1). Enfin, il est intéressant de noter que la quasi-totalité des répondants n'est pas issue d'une famille d'entrepreneurs.

Profil des entreprises

Concernant les entreprises des participants, sept sont en prédémarrage ou ont moins de 4 ans d'existence, tandis que quatre entreprises ont entre 5 et 9 années d'existence. Les entreprises, dont sept sont des entreprises enregistrées ou incorporées, sont assez variées par leur secteur d'activité : services professionnels, scientifiques et techniques (n=4); commerce de détail (n=1); soins de santé (n=1); secteur des arts, spectacles et loisirs (n=1); et hébergement et services de restauration (n=1). La taille des entreprises est aussi variée : quatre entreprises n'ont aucun employé, trois ont moins de 5 employés, deux ont entre 5 et 10 employés et une a 10 employés et plus. Le chiffre d'affaires est représentatif de cette réalité : huit entreprises font moins de 250 000 $ et une seule dépasse 1 M$. Au moment de la complétion de la fiche descriptive, cinq entreprises étaient officiellement qualifiées de rentables par leur propriétaire. Enfin, dans deux cas seulement, les participants ont signifié diriger une entreprise familiale.

Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés en plusieurs étapes : 1) rédaction d'un résumé de rencontre pour saisir l'impression qui s'en dégage; 2) découpage des entretiens et catégorisation; 3) codification des données et 4) analyse et interprétation des résultats (Mayer et Ouellet, 1991). Les données ont été analysées à l'aide du logiciel NVivo 12. Pour faire ressortir la singularité des propos, les données ont fait l'objet d'une analyse verticale (par type de participant) et transversale (tous les participants). Lors de l'encodage, quatre principaux codes ont été identifiés : 1) les motivations, 2) les leviers et freins, 3) la formation en entrepreneuriat et 4) le mode de financement. Des sous-codes se sont progressivement ajoutés afin de constituer le champ d'observation final.

4. Résultats

Les résultats de notre étude sont articulés en trois sections afin de mieux comprendre la forme et la nature de l'accompagnement nécessaire à la poursuite d'un projet entrepreneurial dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

4.1 Des parcours distincts avec des besoins similaires

Nous constatons des distinctions quant aux motivations initiales dans le parcours de nos répondants ainsi que dans les démarches effectuées pour se lancer en affaires que nous croyons nécessaire d'aborder avant d'analyser l'ÉE en fonction du cadre de Spigel (2017). Cette mise en contexte sert à mieux comprendre les besoins comblés ou non par l'écosystème entrepreneurial régional (ÉER).

Premièrement, en regard des motivations à s'engager dans un parcours entrepreneurial, nous distinguons du discours des participants trois grandes raisons :

1. *Les aspirations personnelles :* Le besoin d'être créatif, de se démarquer des autres (par le service/produit ou la façon dont on l'offre) et, surtout, d'être libre et autonome : « *J'avais vraiment un besoin de créativité dans ma vie […], dans ma vie professionnelle et, surtout, de me réaliser.* » (B3)
2. *Un changement de carrière, voulu ou nécessaire* : Certains répondants relatent en effet qu'après plusieurs années à avoir travaillé comme salariés dans des conditions peu intéressantes ou trop contraignantes, le besoin d'explorer une nouvelle façon de gagner leur vie s'est imposé : « *J'aimais mon travail d'avant, mais je n'aimais pas les conditions. Donc, je me suis dit : pourquoi pas me partir à mon compte*? » (A1) Pour d'autres, ce sont des problèmes de santé qui ont forcé un changement de carrière, qui au final s'est révélé comme une opportunité d'enfin vivre de ce qui était auparavant uniquement une passion.
3. *Le développement régional et l'occupation du territoire :* Dans certains cas, le projet entrepreneurial est lié à un désir de revenir en région pour se rapprocher de la famille, pour profiter de ses attraits (nature, cadre de vie, coût de la vie) et pour contribuer à son développement économique en créant un nouveau service ou en apportant une expertise acquise à l'extérieur : « *Quand je suis revenu en région, j'avais le choix entre reculer ou alors continuer à me développer et offrir un service qui n'était pas encore disponible à l'époque.* » (E3) Bref, que ce soit un moyen ou une condition, le projet d'entreprise a été charnière dans la concrétisation de ce retour aux sources pour plusieurs des répondants.

Par ailleurs, sur le plan des démarches liées au projet entrepreneurial, rappelons que la quasi-totalité des répondants n'était pas issue d'une famille possédant une culture entrepreneuriale. En ce sens, les démarches, les réflexes et les étapes ont dû être appris *in situ* par essai-erreur. Souvent sans réseau préalablement établi, beaucoup de participants ont relaté vivre ou avoir vécu un très grand sentiment d'isolement et de solitude : « *Nous sommes toujours tout seuls, dans notre tête, avec nos chiffres. Et le conjoint, même s'il fait de son mieux, ne peut pas vraiment aider.* » (E4)

4.2 Des mesures d'accompagnement disponibles, mais pas pour tous

Un premier examen des données recueillies a rapidement révélé une grande similitude entre les parcours des différents répondants, et ce, quel que soit le niveau d'avancement de leur projet et, donc, la catégorie à laquelle ils appartiennent. Nous rendons compte ici des différentes mesures d'accompagnement identifiées selon les attributs des écosystèmes entrepreneuriaux issus des travaux de Spigel (2017).

Attributs sociaux

Les composantes sociales apparaissent comme très prégnantes parmi les mesures d'accompagnement sur lesquelles se sont appuyés les répondants durant leurs parcours. Les participants des trois groupes de discussion indiquent avoir bénéficié de réseaux de soutien existants ou rapidement constitués à l'occasion de leur démarche. Ils soulignent l'apport qu'a pu représenter le mentorat à différents stades du projet qu'ils ont porté : « *Tu sais, des fois, tu rencontres des gens qui vont t'amener ailleurs dans ta vie. Moi, c'était une ancienne cliente […], mais c'était aussi une femme d'affaires. […] Elle m'a aidé à monter ma clientèle.* » (E1) Pour les entrepreneurs des groupes 2 et 3, un peu plus avancés dans leur projet, la structure de financement établie grâce à l'aide de proches, de bailleurs de fonds (p. ex., d'anciens clients) ou de partenaires industriels s'est aussi révélée très importante.

Attributs matériels

Plusieurs composantes matérielles semblent avoir joué un rôle significatif pour les répondants des trois groupes de discussion, qui mentionnent avoir eu recours à des structures d'appui telles que des firmes-conseils dans la région et hors région ou des organismes para-universitaires (p. ex., le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC), qui ont

notamment pu leur offrir des services professionnels à différentes étapes du projet.

De même, des participants issus des trois groupes font mention de la place tenue par les formations reçues d'institutions collégiales ou universitaires. Des entrepreneurs en démarrage ajoutent avoir utilisé des espaces de cotravail (Le Moulin à Cie) et bénéficié de formations professionnelles spécialisées (p. ex., webinaire en démarrage d'entreprise ou accompagnement très spécifique de type accélérateur dont Centech). Pour les entrepreneurs déjà en activité, le soutien d'organismes régionaux tels que la chambre de commerce ou Promotion Saguenay s'est révélé très utile.

Au chapitre des infrastructures physiques, certains aspirants entrepreneurs indiquent avoir bénéficié de prêts de locaux, alors que d'autres en prédémarrage mentionnent la disponibilité de certaines ressources et matières premières en lien avec leur projet.

Aussi, les contributions des politiques et de la gouvernance se manifestent dans le cas essentiellement des entrepreneurs les plus avancés à travers des prêts et des subventions d'organismes régionaux (SADC, Promotion Saguenay) ou liés à des programmes gouvernementaux (Emploi-Québec).

En ce qui a trait à l'accessibilité du marché, les avis et expériences semblent plus partagés en fonction de la nature du projet. Certains soulignent un contexte régional favorable à la mise sur pied de projets entrepreneuriaux, notamment dans certains secteurs spécifiques (p. ex., tourisme) et le bon bassin d'entreprises présentes, tandis que d'autres déplorent des marchés hautement concurrentiels ou même déjà saturés : « *Je pense que ça dépend du domaine. Dans certains secteurs, il faut être capable de combler un besoin très spécifique pour se lancer en affaires, être capable de se démarquer […] et s'adapter au coût de la vie.* » (E1)

Attributs culturels

Concernant les composantes culturelles de l'écosystème entrepreneurial, seuls quelques entrepreneurs en démarrage ou en activité évoquent une culture locale propice à l'entrepreneuriat et au développement de réseaux dans ce sens. En revanche, aucun ne fait explicitement référence à des figures locales emblématiques en matière d'entrepreneuriat ni à la présence de talents ou d'une main-d'œuvre qualifiée désireuse de travailler dans des entreprises en démarrage.

Ce survol des mesures d'accompagnement disponibles, en fonction des différents stades de développement des projets entrepreneuriaux relatés par les répondants, révèle la manifestation plus ou moins visible de la quasi-totalité des attributs des ÉE décrits par Spigel (2017).

4.3 Un ÉER au potentiel reconnu qui reste à développer

Le parcours des participants est unique, mais les difficultés rencontrées sont universelles. Néanmoins, selon nos répondants, des améliorations pourraient être apportées dans l'ÉE en matière d'accompagnement des entrepreneurs et des aspirants entrepreneurs.

Toutefois, avant d'aborder les changements souhaités, notre analyse a permis d'identifier différents leviers/avantages et freins/désavantages de l'ÉE qui permettraient ou empêcheraient de mettre de l'avant les changements souhaités.

Leviers et avantages

Un thème récurrent dans nos résultats est l'importance du réseau professionnel à toutes les étapes de développement d'un projet entrepreneurial. Dans un écosystème régional tel que celui du SLSJ, ce réseau peut se développer avec une certaine aisance, entre autres grâce à sa situation géographique éloignée des grands centres urbains. Parmi les avantages régionaux soulevés par les participants, plusieurs font référence à l'esprit de communauté qui favorise la proximité, autant entre les consommateurs et les entreprises qu'entre les entreprises elles-mêmes. Cette culture régionale se traduit par une culture d'achat local et par un sentiment d'appartenance fort auprès de la population : « *Dans mon cas, on a eu en plus une belle couverture médiatique. Toute la région a embarqué.* » (E6)

Cette culture régionale se répercute aussi dans le monde entrepreneurial en créant des relations d'entraide entre les différentes entreprises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes, ce qui permet du maillage et des alliances avec des acteurs économiques locaux. Ainsi, une culture de soutien essentielle est créée. L'accompagnement entrepreneurial est perçu comme étant accessible. Certains participants mentionnent même que les dossiers de financement sont traités plus rapidement à l'échelle régionale, ce qui démontre l'accessibilité à une structure de financement dans la région.

D'autres avantages de la région du SLSJ en lien avec la qualité de vie semblent non négligeables. Premièrement, la région offre un milieu de vie près de la nature, ce qui contribue à une qualité de vie qui est reconnue par nos répondants comme étant très attractive : « *J'ai été étonné de voir à quel point le recrutement d'employés à l'extérieur [de la région] était facile. Il y a plein de gens qui veulent notre qualité de vie.* » E3

La facilité d'accès à diverses ressources naturelles semble aussi un levier; une richesse qui agit autant pour le milieu de vie que sur le plan entrepreneurial. Cette abondance de richesses crée beaucoup d'opportunités pour le développement des PME et de projets entrepreneuriaux. La présence de quantité suffisante d'opportunités locales favorise le démarrage de projets entrepreneuriaux et démontre une facilité d'accès aux marchés, un attribut matériel de tout ÉE. D'ailleurs, certains participants mentionnent que, lors de programmes de formation postsecondaire, ils étaient encouragés à développer des projets entrepreneuriaux en lien avec les ressources disponibles de la région.

Finalement, les coûts liés aux opérations d'une entreprise (location de local, divers frais, etc.) sont considérés comme moins élevés en région.

Freins et désavantages

Malgré les nombreux leviers identifiés par les participants, il n'en reste pas moins qu'il existe des freins importants dans l'ÉE du SLJS. La perception des participants est un décalage sur le plan du développement économique, comparativement aux autres régions du Québec. Par exemple, plusieurs mentionnent qu'en matière d'environnement, le SLSJ est en retard et que cela ne semble pas un enjeu régional prioritaire. En effet, les projets axés sur l'économie circulaire semblent peu présents aux yeux des participants, qui ont l'impression que les priorités de développement économique, soit les attributs politiques, sont plutôt axées sur le développement industriel, tant des grandes entreprises que des PME établies avec des contrats locaux.

Un autre frein mis de l'avant est la situation géographique hors de l'axe commercial est-ouest reliant Toronto, Montréal et Québec (les autoroutes 20 et 40). En effet, la région du SLSJ est située plutôt sur un axe nord-sud, perpendiculaire et à plus de 200 km de l'autoroute 40 (à Québec). Cela a pour conséquence de limiter l'accès à certains marchés ou de désavantager par rapport aux grands centres urbains :

> Nous faisons affaire avec une compagnie à Gatineau. Le prix du transport est forcément plus pesant dans les soumissions qu'on fait. […] Pour rencontrer les clients, il faut aussi aller à Montréal, à Ottawa ou à Québec, donc c'est sûr que ça nous désavantage par rapport à Montréal. (D1)

Finalement, le contexte de pandémie a été vécu comme un frein économique dans l'ÉE, bien que, pour quelques participants, ce fut plutôt une opportunité. Ce contexte de crise a créé de la pression sur les entrepreneurs rencontrés, ce qui a compromis leurs opérations et l'avenir de leur entreprise.

Changements souhaités dans l'ÉER

Les changements souhaités par les participants dans l'écosystème régional du SLSJ se situent dans plusieurs sphères.

Dans un premier temps, certains changements sont associés aux ressources dans les services de soutien. Les participants auraient aimé avoir un meilleur accès à de l'expertise spécifique à l'échelle régionale, soit autrement qu'en suivant des programmes de formation : « *Ce n'est pas d'un cours dont j'[aurais eu] besoin, c'est de conseils.* » (E6) Ils perçoivent un manque de personnes expertes dans certains domaines plus pointus (p. ex., technologiques), bien qu'ils soient conscients des nouvelles infrastructures (p. ex., incubateurs) qui ont vu le jour au cours des dernières années : « *On ne sentait pas que [l'aide reçue] allait nous amener réellement là où on voulait aller.* » (D3) Certains participants ont dû aller chercher l'expertise manquante dans de grands centres urbains. Conscients que tous les domaines d'expertise ne peuvent pas être présents régionalement, ils suggèrent qu'il y ait des liens qui se créent entre différentes infrastructures d'appui pour que les porteurs de projets entrepreneuriaux puissent en profiter plus facilement. Les diverses organisations de soutien à l'entrepreneuriat de la région agiraient trop en silo, sans favoriser la concertation sur le territoire. Quant aux entrepreneurs, coincés dans leur projet d'affaires, ils n'ont pas le temps, le réflexe ni les connaissances pour « aller voir ce qui se fait ailleurs » afin de s'en inspirer. À cet effet, un participant arrive à la conclusion que, bien qu'il existe du soutien à l'entrepreneuriat, le « *soutien à l'entrepreneur [est trop] restrictif* » (A1). La centralisation des services d'accompagnement en région doit être revue et améliorée.

L'échelle municipale pourrait sans doute favoriser ce soutien aux entrepreneurs.

De même, les participants mentionnent en grand nombre le désir d'avoir accès à des formations axées sur les besoins concrets et ciblés des entrepreneurs, par exemple la maitrise des médias sociaux ou l'administration de l'entreprise. Le format espéré de ces formations doit être modulable et rapide. Ces formations pourraient être offertes autant par les institutions d'enseignement présentes sur le territoire que par les services de soutien, tant qu'elles répondent aux besoins des entrepreneurs.

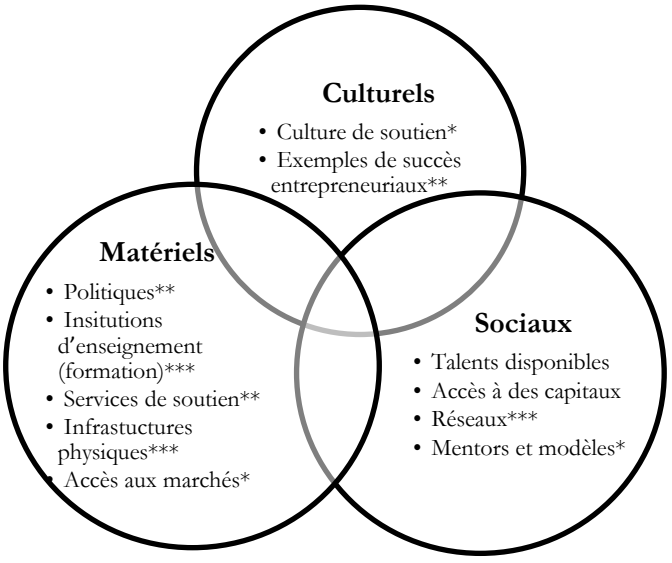
En abordant les services d'accompagnement disponibles aux entrepreneurs, la multitude de services offerts semble créer de la confusion auprès des participants, qui disent peiner à s'y retrouver. Pour eux, la solution idéale serait d'avoir une seule « porte d'entrée » ou un répertoire de ressources afin d'éviter de cogner à plusieurs portes avant de trouver la bonne ressource ou le service adéquat.

Un autre changement espéré dans l'ÉER se situe dans les attributs sociaux, soit l'amélioration des services de mentorat : variété d'expérience des mentors, disponibilité et proximité. Le territoire du SLSJ est vaste et semble occasionner une rareté de ce type de service d'accompagnement. Le besoin d'avoir non pas de l'assistance technique (encore que cela puisse être utile, mais plus tôt dans le parcours), mais bien des conseils et de ne pas se sentir jugé sur le seul critère de la rentabilité de l'entreprise est manifeste. Les participants veulent vivre et sentir cet aspect humain. Pour un répondant, c'est même une évolution incontournable du secteur : « *On arrive dans une ère où ça va être l'humain en premier et l'entreprise après.* » (E4)

Les participants mettent également de l'avant les politiques économiques, qui pourraient être plus proactives d'un point de vue régional, tant dans l'ouverture à tous les types de projets entrepreneuriaux que dans la promotion des tendances environnementales pour développer l'économie de la région. En effet, un participant mentionne avoir fait face à un manque d'écoute et d'accompagnement parce que ses projets ne rencontraient pas les priorités de développement économique de la région, ce qui a rendu son expérience négative avec les structures de soutien consultées. Le ciblage de domaines spécifiques par les structures d'accompagnement entrepreneurial ne semble pas faire l'unanimité auprès des participants et nuit au développement de l'esprit entrepreneurial.

Finalement, concernant la proactivité régionale, les participants souhaitent qu'il y ait plus d'efforts mis dans le développement économique de projets liés à des enjeux actuels, par exemple l'économie circulaire, l'économie sociale et la dimension internationale.

La figure 2 montre une synthèse des différents attributs de l'ÉER présentés dans cette section.



Notes. * = présent mais avec certaines contraintes; ** = présent, mais aurait avantage à être plus développé; *** = présent à la satisfaction des répondants; aucun astérisque = n'est pas ressorti des entretiens.

Figure 2 – Attributs de L'ÉER du SLSJ

5. Discussion

L'objectif de cette étude consistait à mieux comprendre la forme et la nature de l'accompagnement nécessaire à la poursuite d'un projet entrepreneurial dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les contributions de cette étude s'inscrivent dans la littérature sur le développement régional et sur les écosystèmes entrepreneuriaux. L'analyse de l'ÉE du SLSJ et de ses attributs à l'aide du modèle de Spigel (2017) a mis en évidence les formes d'accompagnement entrepreneurial et les attributs à améliorer.

Une étude menée dans la région pour le compte du Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec (Lokrou et Matsuo, 2021) arrive à des constats similaires concernant l'offre d'accompagnement, qui n'est pas toujours adaptée aux besoins des entrepreneurs. De même, selon cette étude, l'offre d'accompagnement dans les étapes de prédémarrage et de démarrage est bien développée, mais elle est insuffisante dans les phases de développement plus avancées qui requièrent une expertise plus pointue et soutenue. Selon certains observateurs, le coup de hache porté dans les CLD, dans les forums jeunesse et autres structures d'accompagnement en 2015 par le gouvernement Couillard n'a certainement pas aidé au développement des régions. Alors que les régions favorisées ont été en mesure de se relever rapidement, les milieux caractérisés par des fragilités peinent à s'en relever encore (Lachapelle et Bourque, 2020). Il en ressort concrètement que des besoins spécifiques en accompagnement des entrepreneurs ne sont malheureusement pas comblés au SLSJ. Pourtant, il s'avère nécessaire d'adapter les services offerts aux entrepreneurs et aux aspirants entrepreneurs en fonction de leur projet, et de s'adapter à leur profil, si on veut bâtir une culture entrepreneuriale régionale forte (Degeorge, 2017; Santoni, 2018). Il faut également que l'entrepreneur soit en mesure de prendre conscience de son besoin d'être accompagné et qu'il engage des démarches concrètes en ce sens (Santoni, 2018).

La proposition d'un « guichet unique » n'est pas nouvelle, mais elle revient constamment. On l'entend sur le terrain depuis des lustres et on la retrouve dans les recommandations de la littérature (Fort et collab., 2016; Theodoraki et Messeghem, 2015). Bien que cette proposition réponde à plusieurs besoins des entrepreneurs, les instances politiques ne semblent pas vraiment savoir comment s'y prendre. Selon Theodoraki et Messeghem (2015), « la multitude d'acteurs dans l'accompagnement accroit le manque de visibilité [des structures d'accompagnement] pour les porteurs de projets » (p. 110). Ces derniers peinent donc à s'y retrouver. Une solution serait d'établir de meilleurs liens de collaboration ou encore de mandater une organisation en particulier (p. ex., Promotion Saguenay) qui s'assurerait d'entretenir des liens privilégiés avec les autres organismes de soutien afin d'orienter et de recommander les entrepreneurs vers les ressources adéquates.

Theodoraki et Messeghem (2015) mettent en exergue qu'« une structure d'accompagnement ne peut pas fournir seule tous les services pour accompagner les entreprises » (p. 106) ou les entrepreneurs. Nos résultats en font la démonstration, de même que le constat de l'étude de Lokrou et Matsuo (2021) : « Les acteurs et actrices de l'accompagnement au SLSJ ne parviennent pas seuls·es à combler les besoins exprimés par les entrepreneurs·es, particulièrement les projets technologiques » (p. 6). En mutualisant les ressources et les connaissances, les structures d'accompagnement gagneraient entre autres en flexibilité, en compétences ou expertises pointues et en connaissance des marchés et des besoins des clients (Theodoraki et Messeghem, 2015). Fort et ses collègues (2016) abondent en ce sens en démontrant qu'une dynamique collaborative entre accompagnateurs permettrait d'exploiter les compétences régionales et d'être ancré localement. Les entrepreneurs auraient alors l'impression de recevoir un service complet, peu importe à quelle organisation ou à quel organisme il s'adresserait en premier lieu. De même, devant un manque de main-d'œuvre qui sévit dans plusieurs domaines, le partage des ressources et des expertises permettrait aux structures d'accompagnement de bénéficier d'une synergie générée par l'écosystème (Theodoraki et Messeghem, 2015).

En tant que région éloignée, le SLSJ peut bénéficier de l'effet de proximité afin de créer un climat favorable à l'entraide et à la création de réseau. Bien que cet effet ait été mentionné comme étant un levier de la région, il apparait également qu'il pourrait être plus développé dans sa dimension de réseau de

soutien aux entrepreneurs et en fonction des spécificités de la région. En effet, nos résultats montrent que la catégorie d'attributs culturels de l'ÉER mériterait d'être plus développée, ce qui implique la valorisation des entrepreneurs régionaux (réussite d'entrepreneurs locaux) (Theodoraki et Messeghem, 2017). La valorisation de différents modèles d'entrepreneurs (femmes, autochtones, immigrants, étudiants, etc.) permettrait de promouvoir une culture entrepreneuriale diversifiée et riche, et de rendre ce choix de carrière plus accessible. En outre, il ne faudrait pas non plus favoriser un secteur plus qu'un autre et offrir des occasions de réseautage pour tous les types d'entrepreneurs.

Le but d'un ÉE est de stimuler l'entrepreneuriat de façon générale sur son territoire en créant entre autres un sous-système d'accompagnement qui sera en mesure de le soutenir (Theodoraki et Messeghem, 2017). Un territoire entrepreneurial est le :

> fruit d'interactions fortes entre ses entrepreneurs et les acteurs du territoire. Les impacts de l'activité de l'entrepreneur participent à la création de richesse d'un territoire en développant une nouvelle activité ou en exploitant une innovation et, ce faisant, peuvent créer de nouvelles opportunités entrepreneuriales. (Fort et collab., 2016, p. 165)

Selon nos répondants, la région du SLSJ regorge de richesses et d'opportunités qui ne sont pas exploitées à leur plein potentiel. Il est reconnu que l'entrepreneuriat stimule la dynamique économique, la croissance et l'occupation d'un territoire, d'une région. L'accompagnement au développement de compétences entrepreneuriales participe au développement collectif de la culture entrepreneuriale (Degeorge, 2017). Peut-on faire mieux pour favoriser le développement régional du SLSJ?

Conclusion

Cette recherche fournit un aperçu du parcours des entrepreneurs, des moments critiques et des besoins en accompagnement qui sont impliqués dans la réussite d'un projet entrepreneurial. Du point de vue de la recherche, nos constats s'ajoutent à la littérature tant sur le développement régional que sur les écosystèmes d'accompagnement des entrepreneurs. Du point de vue pratique, ces informations permettent de constater que la région du SLSJ offre actuellement du soutien insuffisant à ses entrepreneurs.

Limites

Les limites de notre étude concernent d'abord l'absence de fiche descriptive pour certains répondants. En effet, les analyses préalables du portrait sociodémographique ont porté sur 11 fiches descriptives, au lieu de 14. Cependant, au moment de réaliser l'encodage, les 14 entrevues individuelles ont été réalisées.

Une autre limite de notre étude réside dans la difficulté de recruter le nombre prévu de répondants par catégorie. Réalisée au début de la pandémie, la collecte s'en est trouvée complexifiée et s'est aussi étendue sur une plus longue période. Au final, nous avons dû regrouper des catégories d'entrepreneurs similaires pour réaliser les groupes de discussion.

Finalement, notre étude de type exploratoire ne permet pas d'identifier le poids des attributs de l'ÉE, seulement de valider leur présence ou non en fonction de la perception d'entrepreneurs de la région du SLSJ. Cela ouvre des possibilités de recherche intéressantes sur l'ÉER autant de nature qualitative que quantitative.

NOTE

1 Certains répondants ont choisi de ne pas répondre à certaines questions du questionnaire sociodémographique. Ainsi, nous n'avons pas les informations pour l'ensemble des 14 répondants.

RÉFÉRENCES

Anadón, M. (2007). *Recherche participative : multiples regards*. PUQ.

Banque de développement du Canada (BDC). (2016). *Les problèmes et les besoins des entrepreneurs : résultats du sondage – Recherche et intelligence de marché à BDC*. https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/Report_Engage_2_Challenges_FR.pdf

Barbot, J. (2012). Merner un entretien de face à face. Dans S. Paugam (dir.), *L'enquête sociologique* (2e éd., p. 115-141). PUF.

Baribeau, C. et Germain, M. (2010). L'entretien de groupe : considérations théoriques et méthodologiques. *Recherches qualitatives*, *29*(1), 28-49. https://doi.org/10.7202/1085131ar

Brossard-Préchoux, V. (2016). Les pôles de compétitivité à l'épreuve de la régulation : les conditions d'émergence d'un acteur collectif. *Management & avenir*, *83*, 143-163. https://doi.org/10.3917/mav.083.0143

Carter, N., Gartner, W. et Reynolds, P. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing, 11*(3), 151-166. https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00129-8

Centre d'essaimage et d'entrepreneuriat de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC). (2014). *L'accès au financement des entrepreneurs du Saguenay–Lac-Saint-Jean* [Rapport de recherche]. https://www.uqac.ca/ceeuqac/wp-content/uploads/2018/12/rapport_etude_sur_lacces_au_financement.pdf

Chabaud, D., Sammut, S. et Degeorge, J.-M. (2018). Entrepreneuriat : des facettes multiples à l'envers du décor. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *17*(3), 7-13. https://doi.org/10.3917/entre.173.0007

Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, *15*(1), 1-14. https://doi.org/10.1002/bse.428

Dechamp, G. et Horvath, I. (2018). La pépinière, dispositif activateur de l'entrepreneuriat créatif? *Revue de l'Entrepreneuriat*, *17*(1), 107-137. https://doi.org/10.3917/entre.171.0107

Degeorge, J.-M. (2017). De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *16*(2), 7-15. https://doi.org/10.3917/entre.162.0007

Dujardin, C., Lefebvre, P., Lefèvre, M., Louis, V., Pallez, F. et Vanderkelen, F. (2017). Les pôles de compétitivité wallons : dix ans de politique industrielle. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, *12*(2337-2338), 5-58. https://doi.org/10.3917/cris.2337.0005

Fort, F., Bories-Azeau, I., Noguera, F. et Peyroux, C. (2016). Accompagnement entrepreneurial : quelle maille territoriale d'intervention? *Gestion 2000*, 33*(2)*, 161-180. https://doi.org/10.3917/g2000.332.0161

Gasse, Y., Dokou, G. A. K et Drapeau, M.-J. (2015). Les intervenants économiques, leurs perceptions et leurs pratiques dans l'accompagnement d'entrepreneurs : une étude comparative Québec/France. *Gestion 2000*, *32*(2), 103-127. https://doi.org/10.3917/g2000.322.0103

Hentic-Giliberto, M. et Berger-Douce, S. (2017). Rôle de l'accompagnement amont sur la poursuite du projet d'affaires : résultats d'une enquête empirique. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *16*, 27-57. https://doi.org/10.3917/entre.162.0027

Joyal, A. (2012). Le développement local au Québec : trois décennies de contributions. *Revue d'économie régionale & urbaine*, *4*, 673-690. https://doi.org/10.3917/reru.124.0673

Lachapelle, R. et Bourque, D. (2020). *Intervenir en développement des territoires*. PUQ.

Levy, C. (2012). Historique du développement et de la gouvernance locale. Dans G. Tremblay et P. F. Vieira (dir.), *Le rôle de l'université dans le développement local : expériences brésiliennes et québécoises* (p. 63-92). PUQ.

Lokrou, M. et Matsuo, A. (2021). *Saguenay–LacSaint-Jean: un écosystème jeune et dynamique*. [Rapport de recherche]. https://mainqc.com/wp-content/uploads/2021/10/MAIN_Saguenay-Lac-Saint-Jean_Rapport_VF1.pdf

Maus, A. et Sammut, S. (2017). Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres. *Gestion 2000*, *34*(5), 203-226. https://doi.org/10.3917/g2000.345.0203

Mayer, R. et Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Gaëtan Morin.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Philipart, P. (2017). L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe. *Projectique*, *1*(16), 11-29. https://doi.org/10.3917/proj.016.0011

Pinkse, J., Vernay, A. L. et D'Ippolito, B. (2018). An organisational perspective on the cluster paradox: Exploring how members of a cluster manage the tension between continuity and renewal. *Research Policy*, *47*(3), 674-685. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.02.002

Proulx, M.-U. (2019). *Splendeurs, misères et ressorts des régions : vers un nouveau cycle de développement régional*. PUQ.

Réseau de recherche en santé des populations (RRSPQ). (2010). La recherche participative : un levier pour l'action en santé publique. *Carnet synthèse*, *8*. http://www.santecom.qc.ca/bibliothequevirtuelle/hyperion/carnetsynthese/2958.pdf

Richard, J., Bourque, D. et Lachapelle, R. (2017). *Impacts de la transformation des politiques publiques sur le développement des territoires* [Cahier n° 17-03]. Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire. http://w4.uqo.ca/crcoc/Fichiers/cahiers/1703_impact_transfo_pol_publique_sur_DT.pdf

Santoni, J. (2018). Quels processus pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneures? *Entreprendre & Innover*, *36*, 29-40. https://doi.org/10.3917/entin.036.0029

Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice, 4*(1), 49-72. https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/etap.12167

St-Jean, É. et Mathieu, C. (2019). Susciter l'engagement des mentors bénévoles pour entrepreneurs : une question de sélection ou d'encadrement? *Revue de l'Entrepreneuriat, 17*(3), 139-158. https://doi.org/10.3917/entre.173.0139

Störh, W. et Taylor, D. (1981). *Development from above and below? The dialectics of regional planning in developing countries*. John Wiley.

Theodoraki, C. et Messeghem, K. (2015). Écosystème de l'accompagnement entrepreneurial : une approche en termes de coopétition. *Entreprendre & Innover, 27*, 102-111. https://doi.org/10.3917/entin.027.0102

Theodoraki, C. et Messeghem, K. (2017). Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: a multi-level approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 31*(1), 47. https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.083847

Pouvoir d'influence des organisations d'un écosystème entrepreneurial : étude de cas de trois associations québécoises et leçons à tirer pour une initiative africaine

Jessica Roland[a]

RÉSUMÉ. L'invisibilisation de PME ou de TPE dans une économie mondialisée est un frein à la prospérité de ces dernières. Plusieurs entrepreneures propriétaires n'ont pas les réseaux leur permettant d'influencer le contexte dans lequel elles évoluent. Cela entraîne une certaine précarité de leurs entreprises et par ricochet de leur propre situation économique. Nous faisons la démonstration par des exemples québécois qu'un cercle d'influence par la création d'un réseau d'associations d'entrepreneures, saurait rendre ces dernières visibles ainsi que leurs entreprises. Nous nous appuyons sur le potentiel d'agentivité des discours dans une approche de communication constitutive des organisations.

ABSTRACT. *The invisibilization of SMEs or VSEs in a globalized economy refrains their prosperity. Many women entrepreneurs do not have the networks to influence the context in which they operate. This leads to a certain precariousness of their businesses and, by extension, of their own economic situation. We demonstrate through examples from Quebec (Canada), that a circle of influence through the network of association for women entrepreneurs could make them and their businesses visible. We rely on the potential for agency of discourses under the communicative constitution of organizations approach.*

Introduction

La mondialisation et le flux des objets

La mondialisation est souvent caractérisée par le flux des objets et des personnes. D'abord, en ce qui a trait au flux des objets, on n'a qu'à penser au développement de la pratique et des études en gestion de chaînes d'approvisionnement. L'objectif principal de cette pratique de gestion est d'assurer un équilibre entre la gestion des coûts et des risques. Ainsi, une entreprise s'assure d'acquérir des biens et services au meilleur moment pour opérer. Pour ce qui est du flux des individus à l'échelle planétaire, il y a migration de masses pour des raisons économiques et politiques – et bientôt pour des raisons climatiques.

Les répercussions de la mondialisation ont été étudiées sous différents angles. Il y a déjà un peu plus de 20 ans, Appadurai (1999) en tirait l'hypothèse suivante :

> Je suppose que la mondialisation est inextricablement liée à l'exploitation actuel du capital à l'échelle mondiale, qu'à cet égard, elle étend les logiques antérieures d'empire, de commerce et de domination politique dans de nombreuses régions du monde. Sa caractéristique la plus frappante est l'emballement de la finance mondiale qui semble remarquablement indépendante des contraintes traditionnelles du transfert d'informations, de la réglementation nationale, de la productivité industrielle ou de la richesse « réelle » dans une société, un pays ou une région en particulier. (p. 229, trad. libre).

Appadurai (1999) fait aussi une réflexion quant à la dynamique de nos communications médiées par

[a] M.A., Université du Québec à Montréal (communication)

des outils électroniques ainsi qu'à la migration de masse. Il remarque que de ces innovations, autant sociales que matérielles, émergent de nouvelles relations sociales à l'échelle mondiale. Toutefois, il note l'influence sociale et culturelle que la mondialisation a à l'échelle locale, et vice versa.

Or, on ne peut limiter la dimension locale au territoire : on n'a qu'à observer la portée des orientations véhiculées sur les médias sociaux ou encore la migration des biens et des personnes. L'expérience des individus et des communautés à l'échelle locale s'en retrouve de plus en plus fragmenté puisqu'elle se retrouve au carrefour des territoires, du cyberespace, des cultures, des épistémologies, etc. Appadurai (1999) situe la localité dans les espaces du matériel, du social et de l'idéologie. En confrontant le local au mondial, on comprend la différence des échelles. Il faut aussi y relever les différents espaces où se jouent le local en tant que référent pour comprendre les dynamiques qualifiant ces espaces sur le territoire mais aussi ces espaces comme lieu d'organisation, de passage à l'action. Ces différentes localités, à défaut de s'arrimer et de dialoguer, entraînent une fragmentation des discours. On parle de fragmentation des discours lorsque plusieurs interprétations, représentations et positions cohabitent.

La fragmentation des discours

Cette fragmentation des discours prend racine dans les divergences de rationalités et de visions du monde (Nahon-Serfaty, 2009). Elle engendre différents conflits et crée chez certains individus une peur ou encore un défaitisme face à la mondialisation, faute d'une perte de contrôle des États. Appadurai (1999) explique que c'est dans ces localités que l'imagination d'un groupe, d'une communauté ou d'un individu permet la survie et la reproduction. « D'une part, c'est de l'imagination des États, des marchés et d'autres instances de pouvoir que les citoyens sont organisés et contrôlés. C'est aussi grâce à l'imagination de citoyens que de nouvelles formes d'existence émergent » (Appadurai, 1999, p. 231, trad. libre). La résilience est donc une source ou, du moins, un catalyseur de la faculté d'imaginer d'autres mondes.

La résilience

Il y a deux visions de la résilience dans la littérature : la première la considère comme une source d'occasions et de possibilités, tandis que la seconde la considère comme limitante, en ce sens qu'elle réduit le potentiel d'actions des individus et des communautés dans le cadre des conditions néolibérales (Joseph, 2016).

Le concept de résilience s'appuie entre autres, dans un contexte international, sur la notion de complexité. Le monde est si complexe, interconnecté et risqué qu'un individu n'a plus de prise sur sa dimension globale, mais uniquement sur sa dimension locale. Selon la philosophie de la résilience de Joseph (2016), on ne cherche plus à gérer le monde extérieur et on se replie sur soi-même, sur sa subjectivité, sur sa propre gestion du risque et sur l'acquisition de connaissances.

L'entrepreneuriat

Dans un tel contexte sociopolitique prônant une pensée de la résilience, il est opportun et logique de promouvoir un modèle économique qui accorde un poids important à l'entrepreneuriat. Les États offrent les moyens et facilitent une responsabilisation des différents citoyens à créer leur propre emploi et, idéalement, des entreprises qui auront une masse considérable d'employés.

Nous considérons essentiel qu'en plus de la promotion de l'entrepreneuriat et de l'accompagnement des entrepreneurs, il est nécessaire de créer des structures facilitant la visibilité de ces entrepreneurs afin qu'ils expriment les besoins de leur très petite entreprise (TPE) ou petite ou moyenne entreprise (PME). Considérant que ces derniers ont souvent des moyens plus modestes d'influence, s'associer devient alors un moyen à privilégier afin de se rendre visible en tant qu'entrepreneur et organisation.

L'invisibilisation des entrepreneurs et l'agentivité

L'invisibilisation d'individus ou de groupes est problématique, surtout dans des situations à risque ou de précarité (Milan et Treré, 2020), car il devient difficile de connaître leurs besoins, d'anticiper les risques qu'ils peuvent courir et même de comprendre les impacts d'une situation telle que la pandémie sur ces individus ou groupes.

En transposant le concept d'invisibilisation aux entrepreneures, nous comprenons qu'il est nécessaire que leurs voix soient entendues et influencent le discours dominant autour de leurs besoins ou d'une situation donnée afin qu'elles jouissent d'une pleine agentivité. L'agentivité peut être comprise comme le pouvoir d'influence à partir du langage ou du discours. En faisant partie intégrante de cercles d'influence, non seulement ces entrepreneures peuvent influencer leur écosystème, mais elles deviennent aussi informées d'opportunités et de risques auxquels leur entreprise peut faire face.

L'accompagnement dans l'écosystème entrepreneurial africain

Le 1er Colloque international sur l'écosystème entrepreneurial en Afrique, tenu à Abidjan en 2021, traitait spécifiquement des stratégies d'accompagnement des PME en Afrique, avec comme objectif de communiquer et de dialoguer sur la nécessité d'un accompagnement particulier par les politiques publiques pour propulser ces entreprises ou, à tout le moins, augmenter le taux de survie des PME. En ce sens, c'est une approche pour contrer l'invisibilisation et la précarité des TPE ou des PME en cherchant des pistes de solution afin de les porter vers la voie de la prospérité.

Les grandes entreprises ont les moyens de faire du lobbying afin de représenter leurs intérêts. Ce n'est toutefois pas le cas des PME ni des TPE. Il s'avère donc important de s'assurer d'un accompagnement d'entrepreneurs qui permettra à un plus grand nombre d'entreprises de se développer. Une telle prospérité ne saura que favoriser une diversification qui enrichira l'écosystème entrepreneurial africain.

Dans le présent article, nous ciblons le réseau d'associations comme une avenue permettant une plus grande agentivité des entrepreneures et, plus précisément, des associations de femmes entrepreneures, compte tenu de l'invisibilisation de ces dernières. Certaines organisations africaines existent avec diverses missions, notamment offrir plus de visibilité à ceux qui ont déjà un certain succès. Il y aurait pourtant à gagner pour nombre d'entrepreneures qu'un réseau d'associations se penchent sur des besoins spécifiques aux entrepreneures qui sont présentement dans l'ombre. Pour donner une certaine perspective, on peut considérer l'organisation mondiale de la francophonie qui s'affaire à la promotion du français sous diverses formes. Un réseau d'associations d'entrepreneures qui outillerait et se donnerait les moyens de représenter les intérêts de ces dernières, se ferait l'écho de la voix de ces femmes. Ici, nous nous intéressons au flux de construction de sens sous-tendant le pouvoir d'influence de trois associations québécoises : la Jeune Chambre de commerce de Montréal, Femmessor (Evol) et le Réseau des entrepreneurs et professionnels africains.

Dans l'optique de la création d'un réseau africain d'associations de femmes entrepreneures qui pourrait porter la voix et influencer l'écosystème dans lequel elles évoluent, que peut-on tirer d'exemples québécois? Quelles possibilités un tel réseau d'associations permettrait-il quant à la visibilité de ces entrepreneures africaines?

Par ailleurs, il nous semble essentiel de situer cet article en annonçant dès les premières lignes que la chercheuse est une afrodescendante née au Québec (Canada) qui cherche continuellement à créer des ponts entre les différents types de réseaux afin que chaque membre s'ouvre à l'universalité et à la singularité de leurs expériences.

1. Différents angles d'analyse des discours organisationnels

On peut comprendre une même situation ou un même contexte en observant la situation sous différents angles de l'approche narrative. Giroux et Marroquin (2005) font une bonne synthèse de ces différentes approches. Selon la vision du monde d'un individu, celui-ci appréhende le monde à travers les discours pour en faire sens.

Ces discours peuvent être médiés par la communication orale et écrite, et ce, sur différents supports médiatiques : télévision, radio, sketch, dessins, etc.

Ces auteures dressent un portrait assez intéressant de cinq approches distinctes de l'approche narrative des organisations :

1. *L'approche fonctionnaliste :* C'est une approche qui est à la recherche de l'efficacité du message (l'effet action-réaction). On y conçoit l'organisation comme un ensemble objectif que les chercheurs tentent d'expliquer et de prédire;

2. *L'approche interprétative* : Elle cherche à identifier les représentations des différents acteurs d'une organisation. Cette dernière est vue comme un espace subjectif que les chercheurs tentent de comprendre;
3. *L'approche processuelle :* On y vise la coconstruction de sens et les négociations vers un discours dominant. L'organisation est ainsi coconstruite socialement dans l'interaction et est considérée autant comme un médium qu'un produit des interactions. Elle comprend l'approche de la communication constitutive des organisations.

Ces trois approches narratives de l'organisation sont centrées sur le message, sur le discours et sur les acteurs. Dans les deux dernières approches, la notion de pouvoir est très présente.

4. *L'approche critique/féministe :* On parle d'une approche qui cherche à mettre en évidence « les asymétries et les abus de pouvoir » (Giroux et Marroquin, 2005, p. 27). L'organisation est vue comme un instrument de pouvoir que les chercheurs viendront dénoncer et décrire comme résistance vers une potentielle émancipation;
5. *L'approche postmoderne* : Elle vise le changement en mettant en évidence la polyphonie. Elle cherche à faire cohabiter les discours alternatifs au discours dominant. Nous la considérons comme une forme d'approche critique avec un certain pragmatisme. Dans un contexte de mondialisation où est prônée la pensée de la résilience, les entrepreneurs doivent être conscients des jeux de pouvoir, voir aux opportunités et aux modes d'innovation, et éviter d'être passifs. Ils doivent plutôt user de leur agentivité. C'est donc dire que la présence de leur organisation et les discours que celle-ci tient doivent être visibles et porter vers l'action dans l'entreprise, dans leur communauté, dans leurs pays, voire dans la société.

2. Le pouvoir d'influence à travers le discours et à partir du discours

Le pouvoir d'influence loge dans la communication. Celle-ci est partagée et circule à travers différents médias (p. ex., des courriels dans une organisation, des discours politiques, des cours magistraux, des sites web, la danse, le cinéma, etc.). On influence autrui en communiquant. Si l'on considère les cinq approches narratives des organisations présentées ci-dessus, bien que l'angle de recherche diffère d'une approche à l'autre, elles sous-tendent toutes la capacité d'agentivité de la communication.

Pour comprendre le potentiel du pouvoir d'influence d'associations d'entrepreneures, nous optons pour l'approche de la communication constitutive des organisations (CCO), qui est une approche processuelle. La CCO est autant développée dans les études des écoles de commerce et de management que dans celles en communication.

Il existe trois écoles de l'approche de la communication constitutive des organisations : 1) l'École de Montréal, 2) le modèle à quatre flux et 3) la théorie des systèmes sociaux (Schoeneborn et Blaschke, 2014). Nous n'examinerons pas ces écoles en détail. Nous choisissons plutôt de retenir certains textes importants (Latour, 2007; Mumby, 2014; Taylor et Robichaud, 2004) qui relient différents concepts découlant de la littérature sur la CCO.

D'abord, Latour (2007) considère qu'il est important de rendre le rôle d'actant aux objets, aux lieux et à la matérialité. Il parle des rôles de médiateur et d'actant de la matérialité. La matérialité, c'est le texte, le design urbanistique, les lois, le discours humoristique. Ils ont tous des impacts sur les individus et sur les collectivités; il y a interaction.

Mumby (2014) explique le concept d'intertextualité de Derrida. Selon ce dernier, le sens qu'on donne aux choses, individuellement ou collectivement, provient d'une multitude d'autres textes. Il faut comprendre ici le texte comme la résultante d'un processus conversationnel, tout comme il peut être la source du processus conversationnel, par exemple un site web (Cooren et collab., 2011).

Taylor et Robichaud (2004) reprennent les concepts de *sensemaking* (construction de sens) et de l'*organizing* de Weick (2011). L'*organizing* consiste à s'organiser, à se mettre en action à partir de discours, d'un positionnement. Taylor et Robichaud postulent que, lorsqu'il est sous sa forme textuelle, le discours manifeste un *sensemaking* : il fait sens de quelque chose. La production de texte devient un espace de négociation et de *sensemaking* qui engendre le processus d'organisation.

Quant au discours en tant que communication verbale, il est un outil qui oriente l'action. Cette forme de discours utilise la matérialité comme base à ses activités, contrairement au texte, qui construit

l'organisation en tant qu'objet de réflexion et d'interprétation (Taylor et Robichaud, 2004).

> Les environnements matériel et social nourrissent l'intertextualité des individus qui, pour sa part, est au fondement du *sensemaking*. Ce *sensemaking* aboutit au discours. Ce discours sera appréhendé comme texte ou comme communication. Lorsqu'il est sous une forme textuelle, il est une représentation. Nous remarquons que cette représentation n'est pas statique. Lorsque le discours est sous forme de communication […], ces différents discours (narratifs) s'organisent pour passer à l'action (l'*organizing*). Les représentations quant à elles nourriront l'environnement social et matériel. Chaque poste de construction de sens est un agent au suivant (Roland, 2017, p. 146).

C'est ainsi que nous sommes venue à proposer le flux de construction de sens ci-dessous :

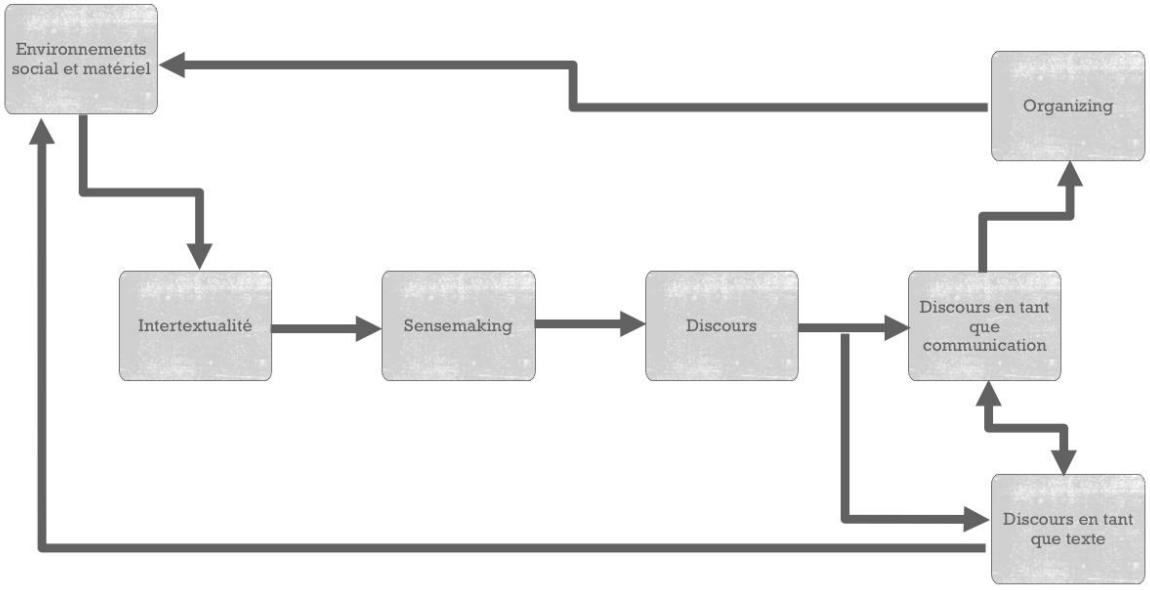


Figure 1 – Flux de construction de sens

À partir de cette compréhension de construction de sens, nous postulons qu'il est possible pour un réseau africain d'associations de femmes entrepreneures d'influencer leurs environnements social et matériel (ESM) en s'appuyant sur leur intertextualités, en créant du sens pour elles-mêmes et en influençant leur ESM. L'intertextualité fait référence à l'état actuel de la pensée, des connaissances et des points de vue de l'individu ou de l'organisation. Elle orientera le sens qui sera donné aux communications, qu'elles soient par texte, à l'oral ou à l'écrit. Autour du sens donné, un discours émanera.

Maintenant, nous procédons à une analyse du site web de trois organisations du Québec afin d'y distinguer ce que nous pouvons apprendre d'exemples québécois en considérant les environnements social et matériel dans lesquels ils évoluent depuis 2018 ainsi que le fait que la pandémie de la COVID-19 a eu des impacts sur toutes les entreprises, à différentes échelles. Quels discours ces organisations tiennent-elles? Comment se manifestent ces discours? Examinons la Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM), Femmessor (Evol) et le Réseau des entrepreneurs et professionnels africains (REPAF).

2.1 La Jeune Chambre de commerce de Montréal : www.jccm.org

La Jeune Chambre de commerce de Montréal existe depuis 1931 et a été créée par un groupe d'étudiants de HEC Montréal et par quelques jeunes gens d'affaires. Elle a pour mission de « développer, représenter et faire rayonner la relève d'affaires montréalaise » âgée de 18 à 40 ans. Sur le site web de l'organisation, sa vision est énoncée ainsi : « propulser la relève d'affaires montréalaise afin qu'elle contribue à bâtir une société progressiste, inclusive et économiquement

durable ». Parmi ses cinq priorités, nous notons le développement et le soutien de la relève d'affaires, l'entrepreneuriat et l'économie ainsi que la place et le leadership des femmes. La JCCM offre principalement à ses membres des activités de réseautage, des formations, du mentorat et des conférences.

La JCCM est constituée d'une équipe de bénévoles pour ses différents comités. Chaque comité relève d'un membre bénévole du comité de gestion. Ensuite, on y retrouve une direction générale, un conseil d'administration ainsi qu'une équipe-conseil de la Fondation de la JCCM. La JCCM a aussi accès à un conseil de parrains et marraines qui appuie la direction générale et le conseil d'administration. Elle jouit donc d'une structure qui lui permet de perdurer (activités et direction générale). Avec le temps, elle s'est créé un écosystème de gouvernance et d'accompagnement qui l'appuie dans ses différentes initiatives. Les membres de cet écosystème sont présents dans plusieurs sphères du réseau d'affaires montréalais.

Depuis juillet 2018, la JCCM a vu deux présidentes porte-paroles se succéder : Selena Lu, d'origine chinoise, et Déborah Cherenfant, d'origine haïtienne et installée au Canada depuis 2005 (JCCM, 2018, 2020a). Cette diversité culturelle amène une diversité de perspectives non négligeable.

Plusieurs activités ont marqué la JCCM au courant de la pandémie, période pendant laquelle ces deux présidentes ont été porte-paroles. Nous notons les propositions suivantes que l'organisation a déposées en tant que positionnement et discours : 1) le lancement d'un programme de soutien en santé mentale pour la relève d'affaires et 2) la parution d'un livre blanc sur l'entrepreneuriat féminin et la maternité.

Le programme de soutien en santé mentale

Le lancement du programme de soutien en santé mentale, en partenariat avec quatre organisations, fait suite aux résultats de Statistique Canada et de l'Université de Sherbrooke quant aux impacts de la pandémie de COVID-19 sur la santé mentale chez les jeunes de 15 à 34 ans (60 % ont remarqué une détérioration de leur santé mentale depuis le début de la pandémie) et chez les adultes de 18-24 ans (37 % présentaient des symptômes d'anxiété ou de dépression avant le début de la deuxième vague). Ce programme comprend un webinaire ayant comme objectif de démystifier les troubles de santé mentale, des ateliers d'autogestion pour un meilleur équilibre au travail et une banque d'heures avec des professionnels en santé offerte aux membres.

Considérons un instant les environnements social et matériel (ESM) dans lesquels évolue la JCCM. Ce portrait n'est pas exhaustif, mais démontre comment il influence le discours que cette jeune chambre de commerce porte et comment il peut donc influencer l'écosystème dans lequel elle évolue. Depuis les 18 derniers mois, les répercussions des différentes mesures sanitaires pour contrer la COVID-19 se font sentir. Des études ont démontré les impacts sur la santé mentale des jeunes, une tranche d'âge que la JCCM représente. Un des partenaires de l'initiative du programme de soutien en santé mentale est l'entreprise Bell, qui, chaque année, organise la campagne de sensibilisation à la santé mentale *Bell cause pour la cause*. En tant que grand partenaire de la JCCM, Bell bénéficie d'une vitrine pour parler de la cause lors d'un évènement de la JCCM.

Puisqu'une de ses priorités est de développer et de soutenir la relève d'affaires, la JCCM a instauré, en collaboration avec ses partenaires, le sens qu'elle donne à cette pandémie face à ses membres, ce qui les aidera à s'outiller : cela constitue le processus d'*organizing* de la JCCM et de ses partenaires. Cela permet aussi de faire évoluer les ESM au sein de la JCCM, notamment auprès de ses membres par cette nouvelle offre de services.

Avec le webinaire pour démystifier les troubles de santé mentale, la JCCM tente de modifier l'environnement social en milieu professionnel pour ouvrir la discussion afin que la santé mentale ne soit pas limitée à une responsabilité individuelle.

Le livre blanc sur l'entrepreneuriat féminin et la maternité

Le livre blanc sur l'entrepreneuriat féminin et la maternité offre huit solutions aux décideurs politiques pour continuer à favoriser l'entrepreneuriat féminin, tout en ayant en vue l'angle de la réalité des entrepreneures qui choisissent la maternité. Voici certaines de ces solutions : des coopératives d'habitation pour mères entrepreneures, l'offre de meilleurs services en santé mentale et la création d'un laboratoire d'innovation et de recherche sur l'entrepreneuriat féminin. Pour produire ce livre blanc, la JCCM a organisé une table ronde avec 10 entrepreneures et représentantes de réseaux de femmes; a tenu un atelier avec près de 10 entrepreneures; et a recueilli des témoignages.

Cette initiative a débuté par une table ronde pendant le mandat de Selena Lu, elle-même mère pour la première fois lorsqu'elle a entamé son mandat de présidente porte-parole de la JCCM. Madame Lu est une avocate qui s'attarde à la condition des femmes dans le monde des affaires.

Les réalités ou représentations de la vie des entrepreneures font partie de leur environnement social de par le milieu dans lequel ces dernières évoluent et de par leurs expériences propres à la maternité; elles construisent leur *sensemaking*. Grâce au travail avec le comité d'affaires publiques sur le discours à porter et sur les solutions apportées, une forme d'*organizing* est présente quant à la teneur de ce positionnement.

Enfin, ce livre blanc sur l'entrepreneuriat féminin et la maternité ainsi que les huit solutions proposées entrent dans l'environnement matériel de la JCCM, de ses membres, des décideurs publics et de ceux qui le consultent. Cela déclenche une nouvelle boucle de construction de sens qui aura le potentiel d'influencer la position et les actions des décideurs publics sur cet aspect de l'entrepreneuriat féminin.

2.2 Femmessor : www.femmessor.com maintenant Evol : www.evol.ca

Créée en 1995 dans la région de la Côte-Nord au Québec, Femmessor s'est par la suite établie dans les 17 régions de la province canadienne. Dès 1997, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) soutient Femmessor. Selon son site web, cette organisation a pour mission de « contribuer directement à la création, à la croissance et à l'acquisition d'entreprises dirigées et détenues en tout ou en partie par des femmes ». Ce soutien est fait autant par du financement que par de l'accompagnement. Femmessor cherche à poursuivre son impact pour l'augmentation du nombre d'entreprises détenues par des femmes. L'accompagnement et le financement permettent à ces dernières de participer activement au développement économique.

Femmessor, c'est une équipe de près de 50 personnes pour l'ensemble des 17 régions du Québec. Il y a une collaboration avec des comités d'investissements régionaux, avec la communauté d'entrepreneures et avec des partenaires à différents paliers organisationnels et politiques : gouvernements fédéral et provincial, entreprises privées, consortium de citoyens, etc. Nous remarquons qu'il y a une forte composition féminine à tous les paliers opérationnels et de gouvernance, ce qui reflète un désir d'offrir des services adaptés aux entrepreneures.

Un mémoire sur le projet de loi nº 27

Lors de l'annonce d'une refonte importante d'Investissement Québec (IQ) en juin 2019, Femmessor dépose un mémoire pour répondre au projet de loi nº 27 (*Loi concernant principalement l'organisation gouvernementale en matière d'économie et d'innovation*) et pour assurer les intérêts des groupes que l'organisation représente, soit les entrepreneures. Dans un document de commentaires sur ledit projet de loi, Femmessor (2019) entend bien et salue l'objectif du gouvernement du Québec pour cette refonte « d'Investissement Québec en vue d'en faire le principal moyen d'intervention du gouvernement pour stimuler l'investissement, l'innovation et la croissance des entreprises » (p. 1).

Toutefois, l'organisation met en garde l'orientation de ce projet de loi, qui pourrait occulter les entreprises détenues par des femmes étant donné qu'elles sont minoritaires « dans les secteurs prisés par le gouvernement, soit le manufacturier, les technologies et tous les secteurs innovants » (p. 1). Ces entreprises détenues par des femmes sont aussi moins axées sur l'exportation, un autre pan du nouveau mandat d'IQ dans l'orientation du projet de loi nº 27. Femmessor fait donc valoir son modèle offrant du financement jumelé à un accompagnement, ce qui rassure autant les partenaires financiers que sa clientèle : 78 % des entreprises financées par Femmessor gardent le cap après cinq ans, alors que la moyenne québécoise est de 65 %.

Dans l'objectif de soutenir les PME et l'écosystème entrepreneurial, Femmessor affirme que le projet de loi est bénéfique pour les moyennes et grandes entreprises, mais qu'il faut tout de même maintenir le développement et le soutien des petites entreprises. En ce sens, il y a une complémentarité à favoriser entre cet écosystème entrepreneurial en place et Investissement Québec renouvelé.

> […] Pour véritablement répondre aux besoins des PME, Investissement Québec ne peut remplacer à lui seul l'ensemble des services offerts par les organisations qui composent l'écosystème entrepreneurial. Il peut toutefois

jouer un rôle fédérateur et soutenir le développement des services dédiés aux entrepreneur(e)s et aux petites entreprises formant la base économique du Québec (Femmessor, 2019, p. 6).

À la suite des consultations comprenant d'autres groupes de l'écosystème entrepreneurial, différents amendements au projet de loi ont été adoptés afin de favoriser la collaboration et la complémentarité des différents acteurs avec le MEI et IQ. Ce projet de loi a été adopté le 6 décembre 2019.

Le 1er juin 2021, Pierre Fitzgibbon, ministre de l'Économie et de l'Innovation, fait l'annonce d'un prêt maximal de 25 millions de dollars pour la création d'une nouvelle enveloppe de financement visant à soutenir des projets et des entreprises en lien avec les critères des objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, en plus de 23 millions de dollars pour la transformation de Femmessor (Cabinet du ministre de l'Économie et de l'Innovation, 2021). Ce montant était déjà prévu dans le budget 2021-2022 déposé le 25 mars 2021.

Par sa mission et par sa vision, Femmessor a permis de détourner l'invisibilisation des entrepreneures en les outillant avec du financement et de l'accompagnement et aussi en parlant en leur nom. De plus, elle se positionne comme une représentante des intérêts du groupe. C'est ainsi que le projet de loi est venu influencer les environnements social et matériel de l'organisation, qui a travaillé le mémoire afin de communiquer le sens qu'elle donnait à ce projet de loi et la position qu'elle adoptait face à ce dernier.

Une étude sur la diversité entrepreneuriale

Ce discours est repris plusieurs mois plus tard, en pleine pandémie de la COVID-19, en juxtaposant la situation entrepreneuriale des femmes aux personnes issues de la diversité. Ainsi, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Femmessor (2021) présentent une étude sur la diversité entrepreneuriale au Québec. Cette étude met de l'avant l'apport économique, social et environnemental de l'entrepreneuriat des femmes et des personnes issues de la diversité. Elle énonce 10 recommandations visant notamment le développement d'une culture entrepreneuriale chez les femmes et les personnes issues de la diversité, dans son sens large, tout en bâtissant sur leurs expertises pour atteindre les ODD.

Encore une fois, le discours prône le soutien des entrepreneures et, par extension, le mandat et l'importance d'organisations comme Femmessor et cet écosystème entrepreneurial.

Ces deux discours (le mémoire et l'étude sur la diversité entrepreneuriale) entrent autant dans l'environnement matériel de la communauté d'affaires du Québec que dans celui du gouvernement du Québec. Ils ont su influencer les décisions gouvernementales par l'octroi d'une enveloppe de prêt maximal de 25 millions de dollars à Femmessor. Fait intéressant, cette enveloppe inclut aussi l'entrepreneuriat chez les personnes issues de la diversité. Ainsi, les environnements social et matériel de Femmessor sont modifiés par un élargissement de sa clientèle. En 2021, Femmessor devient Evol qui se définit sur son site web comme « organisation qui soutient les entreprises à propriété diversifiée et inclusive qui génèrent des impacts positifs alignés sur les objectifs de développement durable de l'ONU (ODD). »

Notons que nous ne positionnons pas les décisions des décideurs publics à la seule production des documents émis par Femmessor. Nous considérons plutôt que cette matérialité ouvre le champ des possibilités et des perspectives à considérer.

2.3 Le Réseau des entrepreneurs et profesionnels africains (REPAF) : www.repaf.org

Fondée en 2005, cette organisation a pour mission de « développer un réseau crédible et solide de leaders afin d'accroître leur influence, leur épanouissement et leur intégration économique d'un continent à l'autre par son offre de services et ses activités ». Le REPAF s'est positionné comme un réseau de référence de la diaspora africaine sur le territoire québécois et canadien. L'organisation cherche aussi à mettre en valeur l'apport des afrodescendants au pays. Ainsi, elle travaille au développement professionnel et entrepreneurial, tout en représentant ses membres issus de la diversité culturelle.

Le REPAF s'assure du rayonnement de son réseau afin d'accroître sa présence et son influence dans toutes les sphères d'activités. Un des leviers qu'il

promeut est le développement d'une culture de réseautage. En ce qui a trait à sa structure, on y retrouve un bureau de direction composé de 14 membres qui assurent les opérations ainsi que la mise en œuvre du plan stratégique et des plans d'action. Le réseau s'est aussi doté d'un conseil d'administration composé de quatre membres, dont le président est le cofondateur. Il offre entre autres des activités de réseautage, des conférences, des ateliers et de la formation, et tient un gala annuel.

Soulignons un évènement touchant les environnements social et matériel (ESM) du REPAF. Dès 2018, la Ville de Montréal lance son premier plan d'action pour une meilleure intégration des nouveaux arrivants (Ville de Montréal, 2018). Cette intégration passerait par l'accès au marché de l'emploi. Selon ce plan d'action, Montréal accuse un retard d'intégration professionnelle, comparativement à Toronto et à Vancouver. Dans un autre rapport, on y indique que le Québec est la deuxième province à avoir reçu le plus de personnes immigrantes en 2016 et que la région du grand Montréal reçoit la plus grande proportion de ces immigrants (Ville de Montréal, 2020).

Une websérie de trois épisodes

C'est dans ces ESM et dans le cadre du plan d'action de la Ville de Montréal que le REPAF crée une websérie (REPAF Affaires, 2020a, 2020b, 2020c) de trois épisodes, *Montréal Afro Inc.*, qui traite des sujets suivants :

1. la place de la diversité en entreprise;
2. le recrutement et la rétention;
3. les relations et le milieu de travail.

Cette websérie est diffusée pour la première fois du 14 au 27 août 2020. Puisque l'objectif du plan d'action de la Ville de Montréal en matière d'intégration des nouveaux arrivants rejoint l'intertextualité, voire la mission du REPAF, l'organisation développe son discours et le partage afin de représenter une perspective de gens issus de l'immigration ou d'afrodescendants. En émettant ce discours, le REPAF participe à l'écosystème montréalais en influençant ses environnements social et matériel.

D'abord, pour ce qui est de l'environnement social, nous postulons que les perspectives qui émanent de cette websérie peuvent orienter les plans d'action à venir, d'autant plus que cette websérie a été produite en partenariat avec la Ville de Montréal et le gouvernement du Québec. Du côté de l'environnement matériel, la websérie peut servir d'outil de sensibilisation dans les organisations du grand Montréal et ailleurs, ce qui nécessairement influencera d'une manière ou d'une autre les gestionnaires sous les trois aspects couverts par le REPAF.

Épisode 1 : Il traite largement de l'aspect de la visibilité de la diversité, notamment ethnoculturelle. Ainsi, il serait plus difficile pour un individu de dénicher certains emplois s'il ne fait pas partie de certains réseaux. Plusieurs croient que ces bassins de personnes qualifiées issues de la diversité n'existent pas; il y aurait donc une méconnaissance de certains réseaux de la diversité. Sur le plan organisationnel, l'épisode traite de l'importance d'explorer le capital intellectuel en considérant les compétences, mais aussi la divergence d'opinions. Une intervenante considère de voir les bénéfices comme un premier pas, mais qu'il est essentiel de s'éloigner de l'instrumentalisation de la diversité et de plutôt considérer l'employabilité de la diversité comme un outil d'intégration en offrant un potentiel de développement aux candidats. Finalement, sur le plan de l'individu, on encourage de ne pas se limiter à de petits rêves, tout en sachant qu'il y a souvent un sentiment d'être plafonné qui se matérialise dans différents cas.

Épisode 2 : Dans cet épisode sur le recrutement et la rétention, les personnes interviewées dénotent quelques effets négatifs des biais et de l'instrumentalisation des avantages de la diversité pour l'organisation. Entre autres, considérer la diversité comme une compétence ou un talent, ou encore croire que tous les individus provenant d'un continent ou d'un pays autre que celui d'accueil partagent les mêmes opinions. Pour considérer le recrutement et la rétention sous l'angle de la diversité, les organisations devraient suivre un plan d'action holistique, plutôt que de mettre en place des initiatives disparates.

Épisode 3 : Cet épisode a trait aux relations et au milieu de travail. Il cerne les enjeux d'une conception erronée de la culture organisationnelle qui vise une homogénéisation des individus et des équipes qui la constituent, ce qui crée un clivage entre les concepts de culture et de diversité. On y souligne que les organisations ont un rôle à jouer, notamment en appliquant des pratiques proactives en ressources humaines vis-à-vis de la diversité en

général. On y fait aussi mention de se conscientiser aux biais inconscients qui se manifestent chez chacun d'entre nous.

3. Discussion

Il est entendu que les trois exemples québécois que nous venons d'exposer ne sont pas exhaustifs. Par contre, ils permettent de démontrer le pouvoir d'influence des organisations d'un écosystème. Certaines d'entre elles traduiront cette dynamique à des stratégies organisationnelles ou communicationnelles, de relations publiques et gouvernementales. Pourtant, les stratégies sont des structures d'organisation de discours. C'est le discours en lui-même qui est porteur d'*organizing* et de représentations, et qui est moteur d'agentivité. Les discours proposés finissent par intégrer les environnements social et matériel, et font écho dans la société et dans les communautés.

Remarquons qu'avec les divers groupes se positionnant sur différents sujets (p. ex., l'entrepreneuriat féminin et la diversité), ces organisations enrichissent le débat public, s'influencent mutuellement et ont le pouvoir d'influencer les décideurs publics.

En introduction, nous avons dépeint un portrait de la mondialisation et du concept de résilience. Notre intention était de contextualiser et d'offrir un aspect des ESM dans trois organisations québécoises. Bien sûr, le contexte de résilience au Québec et dans plusieurs pays africains est assurément différent. Il nous semble donc primordial de considérer et d'explorer éventuellement ce qui se passe en Afrique. Rappelons qu'il ne s'agit pas de la même échelle territoriale puisque le Québec est une province et que l'Afrique est un continent.

Nous ne nous sommes pas attardée à explorer les activités et les structures africaines. Pourtant, deux entreprises cherchent à changer le discours dominant autour de l'Afrique sous différents angles : Global Mind Consulting et Africa No Filter.

Global Mind Consulting cherche à promouvoir l'expertise et le talent africains, tandis qu'Africa No Filter favorise la production d'artefacts prônant un discours alternatif du continent. Il est donc propice de croire, conformément à l'existence de ces organisations et à la nature même de la construction de sens des organisations à même la communication, qu'elles ont le pouvoir d'influencer leur écosystème.

Un réseau d'organisations pour entrepreneures dont les membres ou les parrains et marraines sont présents dans différentes sphères d'affaires facilite le dialogue et la circulation des discours. Ces personnes clés œuvrant dans l'espace commercial sont à même d'être sensibilisées au discours de ce réseau et de le porter à d'autres réseaux. De là, nous distinguons le potentiel d'influence à partir de la communication, tout en nous associant.

En créant des cercles d'influence sur le plan individuel, on permet une plus grande visibilité des entrepreneures et de leur entreprise. Sur les plans communicationnel et organisationnel, ces entrepreneures sont à l'affût de ce qui se passe dans leur champ d'activités. Elles peuvent alors exercer leur agentivité et mettre de l'avant leurs besoins et leurs réalités et, par ricochet, influencer les ESM.

Conclusion

Dans un contexte organisationnel ou associatif, une vision globale nous amène à percevoir essentiellement les environnements socioéconomique et sociopolitique comme des environnements social et matériel. Nous avons aussi à tenir compte du contexte social, de l'espace, des outils de communication et autres matérialités avec lesquels les membres évoluent. Ces environnements interagiront avec l'intertextualité de l'individu ou de l'organisation.

Dans le cas des associations, elles s'organisent afin de communiquer leurs discours : un positionnement et une vision du monde qui sont articulés sous une forme communicationnelle. Ces différents discours auront le potentiel de modifier ou, à tout le moins, de créer une interaction avec les ESM. Ces discours peuvent ensuite se cristalliser et s'incorporer aux ESM.

C'est donc dire qu'une organisation sera toujours porteuse de discours suivant la construction de sens qu'elle fait autour de ses ESM. La manière de le communiquer et le pouvoir d'influence sont intimement liés aux contextes socioéconomique et sociopolitique dans lesquels l'organisation évolue. Dans un objectif d'agentivité des entrepreneures, il est essentiel de les rendre visibles.

Par exemple, une association africaine de femmes entrepreneures pourrait se manifester sous la forme d'un écosystème ou d'un réseau. Selon le contexte de l'espace en fonction de la matérialité qu'est le continent ou encore selon les infrastructures physiques, numériques et même informelles, il sera opportun d'analyser les synergies possibles pour maximiser la représentativité de ces entrepreneures, toujours dans l'objectif de les représenter et de les garder informées des changements potentiels de leurs environnements social et matériel.

RÉFÉRENCES

Appadurai, A. (1999). Globalization and the research imagination. *Social Science Journal*, *51*(160), 229-238. https://doi.org/10.1111/1468-2451.00191

Cabinet du ministre de l'Économie et de l'Innovation. (2021, 1er juin). Soutien à Femmessor Québec : pour un entrepreneuriat d'impact inclusif et diversifié [communiqué]. https://www.newswire.ca/fr/news-releases/soutien-a-femmessor-quebec-pour-un-entrepreneuriat-d-impact-inclusif-et-diversifie-866808716.html

Chambre de commerce du Montréal métropolitain et Femmessor. (2021). *Diversité entrepreneuriale : des impacts majeurs pour le Québec et sa métropole*. https://www.ccmm.ca/fr/publications/etude/diversite-entrepreneuriale---des-impacts-majeurs-pour-le-quebec-et-sa-metropole

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. et Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, *32*(9), 1149-1170. https://doi.org/10.1177/0170840611410836

Femmessor. (2019). *Commentaires de Femmessor sur le projet de loi 27 : l'entrepreneuriat féminin pour générer une prospérité durable* [mémoire]. https://evol.ca/wp-content/uploads/2021/12/2019-10-02_memoire_femmessor_projet_loi_27_v3.pdf

Giroux, N. et Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, *6*(159), 15-42. https://doi.org/10.3166/rfg.159.15-44

Jeune Chambre de commerce de Montréal. (2018, 30 mai). *Selena Lu, nommée présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal* [communiqué]. https://www.newswire.ca/fr/news-releases/selena-lu-nommee-presidente-de-la-jeune-chambre-de-commerce-de-montreal-684083901.html

Jeune Chambre de commerce de Montréal. (2020a, 10 janvier). *Déborah Cherenfant, nommée présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal* [communiqué]. https://www.newswire.ca/fr/news-releases/deborah-cherenfant-nommee-presidente-de-la-jeune-chambre-de-commerce-de-montreal-896380126.html

Joseph, J. (2016). Governing through failure and denial: The new resilience agenda. *Millennium: Journal of International Studies*, *44*(3), 370-390. http://dx.doi.org/10.1177/0305829816638166

Latour, B. (2007). Une sociologie sans objet? Note théorique sur l'interobjectivité. Dans O. Debary et L. Turgeon (dir.), *Objets et mémoires* (p. 37-58). Maison des sciences de l'homme.

Milan, S. et Treré, E. (2020). The rise of the data poor: The COVID-19 pandemic seen from the margins. *Social Media + Society*, 1-5. https://doi.org/10.1177/2056305120948233

Mumby, D. K. (2014). Critical theory and postmodernism. Dans L. L. Putnam et D. K. Mumby (dir.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (p. 101-125). SAGE Publications.

Nahon-Serfaty, I. (2009). La fragmentation des discours sur la santé et la maladie et les crises entourant certains médicaments : l'exemple du diabète. Dans C. Thoër, B. Lebouché, J. J. Lévy et V. A. Sironi (dir.), *Médias, médicaments et espace public* (p. 189-205). PUQ.

REPAF Affaires. (2020a, 14 août). *La place de la diversité en entreprise* [épisode 1, websérie]. Dans *Montréal Afro Inc.* YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=e5YBJPpzdDQ&t=1s

REPAF Affaires. (2020b, 21 août). *Recrutement et rétention*. [épisode 2, websérie]. Dans *Montréal Afro Inc.* YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=xw_sXrE9gm0&t=2s

REPAF Affaires. (2020c, 27 août). *Relations et milieu de travail*. [épisode 3, websérie]. Dans *Montréal Afro Inc.* YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=uruW0_vOEjI&t=18s

Roland, J. (2017). *Défragmentation de discours de la chaîne des médicaments en vue d'une résilience collective aux pénuries de médicaments* [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Montréal.

Schoeneborn, D. et Blaschke, S. (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, *28*(2), 285-316. https://doi.org/10.1177/0893318914527000

Taylor, J. R. et Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. *Organization*, *11*(3), 395-413. https://doi.org/10.1177/1350508404041999

Ville de Montréal. (2018). *Plan d'action 2018-2021 : Montréal inclusive – L'intégration des nouveaux arrivants à Montréal, c'est l'affaire de tous!* https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/binam_plan_action_montreal_inclusive_2018-2021.pdf

Ville de Montréal. (n/a). *Stratégie Montréal inclusive au travail : Contexte et constats 2020 – L'intégration professionnelle des personnes immigrantes à Montréal*. https://portail-m4s.s3.montreal.ca/pdf/montreal_inclusive_tavail_stragegie_constats_vdm.pdf

Weick, K. E. (2011). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human relations*, *65*(1), 141-153. https://doi.org/10.1177/0018726711424235

La gestion de la crise de la pandémie de COVID-19 par les restaurateurs : les défis des politiques économiques et sociales

Nabil Messabia[a], Paul Rodrigue Fomi[b], Chokri Kooli[c]

RÉSUMÉ. Notre recherche vise à comprendre comment les propriétaires des petites et moyennes entreprises (PME) du secteur de la restauration ont vécu la crise financière engendrée par la pandémie de COVID-19. Par le biais d'entrevues semi-dirigées avec les restaurateurs de la région de l'Outaouais au Québec (Canada) propriétaires de PME, nous avons obtenu les avis réels sur le vécu des propriétaires de PME à la suite de la crise financière engendrée par la pandémie. L'analyse des entrevues à l'aide du logiciel NVivo nous a permis de constater que les restaurateurs ont expérimenté plusieurs problèmes : stress, manque de main-d'œuvre et de liquidités, pertes financières, cycle de fermetures soudaines et de réouvertures ainsi que difficultés à s'adapter au changement. Pour passer à travers cette crise, les entrepreneurs ont dû faire preuve de résilience, d'innovation et de gestion stratégique. Notre recherche montre également que le gouvernement, par le biais de programmes d'aide, a apporté un grand soutien aux entrepreneurs en temps de crise. Malgré la performance du programme fédéral canadien, le soutien gouvernemental québécois reste limité. Nos résultats suggèrent que les administrateurs publics et les évaluateurs de programmes améliorent les défaillances soulevées par notre recherche.

ABSTRACT. *This research aims to understand the experience of small and medium-sized business (SME) owners in the food service sector during the COVID-19 crises. Through semi-structured interviews with restaurant owners in the Outaouais region (Quebec, Canada), the authors were able to collect authentic opinions on the experiences of SME owners. The analysis of the interviews through the Nvivo software enabled us to observe that the restaurant owners went through several problems including: stress, shortage of employees, financial losses, liquidity problems, closures and re-opening, and difficulties to adapt to change. To get through this crisis, entrepreneurs had to demonstrate resilience, innovation and strategic management. The research suggests that public administrators and program evaluators should address the shortcomings raised in this research.*

Introduction

La pandémie de COVID-19 a eu plusieurs impacts sur les êtres humains sur les plans sanitaire, éducatif, humanitaire, social et économique. Les gouvernements ont pris des mesures préventives, restrictives, consécutives et prolongées dans le temps. Des mesures comme le confinement, la distanciation, l'interdiction des rassemblements et activités ainsi que les fermetures soudaines des commerces ont eu des impacts négatifs sur les populations et sur les commerces.

Au sein de l'économie canadienne, différents secteurs ont été touchés durant la pandémie. L'Institut du Québec (IDQ) a produit un rapport portant sur les effets de la pandémie, laquelle aurait affecté de façon inégale les divers secteurs de l'industrie (Abboud et collab., 2020). Un des secteurs les plus fortement frappés durant cette pandémie est le secteur de la restauration, où on enregistre une énorme perte d'emplois. Selon Abboud et ses collègues (2020), « la restauration, qui comprend le gros effectif du secteur, ne pourra pas non plus retrouver rapidement son niveau antérieur. En effet, même si les activités ont

[a] Professeur agrégé, Département de gestion, Collège Militaire Royal du Canada
[b] Étudiant, Université de Sherbrooke
[c] Research associate professeur, Université du Québec en Outaouais

repris cet été, les règles sanitaires limitent toujours le taux d'occupation des établissements » (p. 13).

Par ailleurs, le bulletin *Le Quotidien* diffusé le 26 mai 2020 par Statistique Canada mentionne que les ventes dans le sous-secteur des services de restauration et des débits de boissons ont régressé de 36,6 % en mars 2020 pour s'établir à 4 milliards de dollars (Statistique Canada, 2020). Cette diminution enregistrée dans ce sous-secteur est due aux fermetures soudaines d'entreprises partout dans le pays à la suite de la mise sur pied de nouvelles règles pour limiter la propagation de la COVID-19.

Le secteur canadien de la restauration a été un des services les plus fragilisés durant la pandémie. Ainsi, la présente recherche vise à comprendre comment les propriétaires des PME de ce secteur ont vécu la crise financière engendrée par la pandémie.

Notre question de recherche s'intéresse essentiellement à comprendre comment les propriétaires des PME en restauration dans la région de l'Outaouais ont géré la situation de crise engendrée par la pandémie.

Après la revue intensive de la littérature, nous expliquons le choix des interviews comme outil de recherche. L'analyse des résultats et la discussion portent sur les impacts de la pandémie auprès des restaurateurs de la région de l'Outaouais. Une attention spéciale est également portée sur la gestion de la crise par les entrepreneurs. Cette étude se conclut par la présentation des limites et des pistes de recherche.

1. Revue de la littérature

1.1 Les impacts de la pandémie sur les entrepreneurs

La nouvelle pandémie du coronavirus (COVID-19) a été déclarée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) le 11 mars 2020 (Sirajudeen et collab., 2021). Commencée de manière explosive à Wuhan en Chine (Helmi et collab., 2021) à la fin de l'année 2019, l'épidémie s'est transformée en une pandémie en deux mois. Puis, cette pandémie a fragilisé les économies mondiales de plusieurs pays (Kooli et Lock Son, 2021).

La pandémie a entrainé des maladies généralisées, des décès, de graves restrictions à la vie privée et professionnelle ainsi que la contraction rapide des économies mondiales (Kooli, 2021a). D'ailleurs, le Fonds monétaire international (FMI) indique que l'humanité est entrée dans une crise égale ou pire que la crise économique mondiale de 2008 (Jordà et collab., 2020).

Ainsi, la pandémie a entrainé des répercussions sociales, économiques et humaines dans la société en général et au sein des entreprises en particulier.

Répercussions sociales

Une grande partie des effets sociaux résultent d'un changement des conditions de vie et de travail, et en particulier d'une menace directe sur l'être humain (Sidhom, 2021). Cela a créé un besoin de s'éloigner socialement des autres et une dépendance accrue aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (Kooli, 2021b). Certains secteurs de l'économie mondiale ont été plus touchés par les restrictions liées à la pandémie, par exemple le tourisme et l'hôtellerie, qui dépendent de contacts étroits entre les individus dans le cadre de leur modèle d'entreprise, ce qui a entrainé un nombre croissant de personnes au chômage (Ratten, 2020) et un grand stress auprès des interlocuteurs (Abdelghaffar et collab., 2021).

Répercussions économiques

Sur le plan économique, la crise pandémique a entrainé une grande crainte d'une importante récession due à la fermeture des frontières entre pays et aussi entre régions, ce qui a perturbé l'économique mondiale ainsi que la performance des entreprises (Kooli et Lock Son, 2021). Le verrouillage des frontières a gravement paralysé l'économie et a entrainé le monde dans un scénario d'arrêt brutal. Partout sur la planète, les activités économiques ont atteint leur point le plus bas, au point où une récession et une crise financière mondiale ont été préméditées par le Forum économique mondial, par la Banque mondiale et par le FMI (Jordà et collab., 2020).

Les PME représentent plus de 90 % de toutes les entreprises dans le monde, ce qui en fait l'épine dorsale de l'économie mondiale dans les secteurs commerciaux formels et informels dans plusieurs pays (Thorgren et Williams, 2020). La crise pandémique a affecté l'entrepreneuriat des propriétaires de PME, leur modèle de gestion et leur culture entrepreneuriale. Elle a eu un effet global désastreux sur la plupart des entreprises à l'échelle mondiale (Zakaria,

2021), a perturbé les activités des entreprises (Kooli, 2021 c; Baburajan, 2020) et a créé de nombreux problèmes, différents selon la situation géographique. Malgré le rôle important que jouent ces PME dans l'économie mondiale, celles-ci étaient les plus menacées par la crise pandémique, qui a eu des impacts financiers et stratégiques.

Les impacts financiers englobent essentiellement les difficultés de financement, la récession et la diminution des ventes.

D'abord, la crise a fait en sorte que les entrepreneurs ont éprouvé des difficultés à obtenir du financement (Kottika et collab., 2020) parce que leurs sources de financement étaient extrêmement volatiles durant la pandémie; en effet, le financement des entrepreneurs a alors atteint un stade précoce (Brown et Rocha, 2020). Par exemple, lorsqu'une entreprise veut prendre de l'expansion, les liquidités doivent être prises en considération (Alberca et Parte, 2018), ce qui pourrait être difficile dans un contexte de crise et de rareté de ressources.

Ensuite, la pandémie a causé un début de récession. En effet, les investissements en actions se sont effondrés de façon spectaculaire au lendemain de la déclaration de pandémie par l'OMS en mars 2020, ce qui a entrainé une diminution de 60 % du volume total des investissements levés entre le premier trimestre 2019 et le premier trimestre 2020 (Brown et collab., 2020; Singh et collab., 2021). Selon ces auteurs, depuis le début de la crise, la Chine a connu une diminution brutale et dramatique des niveaux globaux de capitaux propres. La gravité de cette baisse dépasse de loin les baisses observées sur les marchés plus établis du financement des entreprises comme les États-Unis. L'incertitude causée par la crise pandémique est susceptible de dépasser considérablement d'autres crises financières. Les PME ont subi profondément des dommages pour le démarrage ou le maintien de leurs activités à cause du ralentissement économique (Türkcan et Erkuş-Öztürk, 2020).

Enfin, la crise a également eu de graves impacts sur la diminution des ventes et du chiffre d'affaires au sein des PME. Les entrepreneurs ont en effet arrêté leurs activités de façon temporaire – et même permanente. Le ralentissement de leurs activités a affecté leurs revenus et profits dans les différents secteurs d'activité (Ratnasingam et collab., 2020). Cette nouvelle réalité a provoqué des tensions au sein de multiples entreprises (Thorgren et Williams, 2020), au point où il a été nécessaire d'adopter une nouvelle approche commerciale des opérations (Cortez et Johnston, 2020; Kottika et collab., 2020). Les activités de fabrication et de logistique ont également été suspendues ou perturbées, ce qui a affecté les ventes des produits en raison des restrictions imposées aux commerçants et aux détaillants (Singh et collab., 2021).

Répercussions humaines

Sur le plan humain, la pandémie a généré un nouveau modèle économique se basant sur les petits emplois fragiles et sur la précarisation de la main-d'œuvre (Ratten, 2020). Elle a affecté les entreprises sur tous les niveaux d'emplois, ce qui a augmenté le chômage a une cadence assez dramatique (Singh et collab., 2021; Kooli, 2021a).

La pandémie a également eu des impacts stratégiques portant sur la chaine d'approvisionnement des entreprises en raison du nombre de travailleurs confinés chez eux et de la réduction des activités de certaines industries (Cortez et Johnston, 2020; Ratten, 2020; Singh et collab., 2021). La fermeture partielle ou totale des usines ainsi que les mesures d'hygiène des installations et de protection (Cortez et Johnston, 2020) ont également eu d'énormes répercussions sur les chaines d'approvisionnement (Singh et collab., 2021) parce que les usines devaient gérer de nouvelles opérations en tenant compte de nouvelles mesures et restrictions. Les mesures mondiales de confinement mises sur pied par plusieurs pays ont également perturbé l'approvisionnement, la production, les ventes et la consommation, ce qui a entrainé des pertes énormes de revenus (Björklund et collab., 2020).

1.2 La gestion de la crise par les entrepreneurs

Les mesures sanitaires mises en place pour lutter contre la propagation de la COVID-19 ont eu des impacts directs sur les politiques économiques. Les propriétaires et les gestionnaires d'entreprises ont dû adopter de nouvelles stratégies commerciales et organisationnelles afin d'assurer leur résilience et leur survie (Cortez et Johnston, 2020).

La littérature démontre que le développement de l'entrepreneuriat est nécessaire pour gérer la crise pandémique puisqu'il y a eu un changement substantiel dans le mode de vie, dans la culture et dans les interactions sociales des populations. Par conséquent, les entrepreneurs ont dû démontrer une capacité à réagir

à la crise en s'adaptant à ses conséquences (Björklund et collab., 2020). De son côté, Ratten (2020) admet que les entreprises doivent afficher une solide orientation entrepreneuriale pour traiter les problèmes associés au changement. L'orientation entrepreneuriale fait référence aux caractéristiques comportementales de l'entreprise qui consistent à s'engager dans l'innovation sur les marchés, à promouvoir un comportement innovant et à entreprendre. Cela dit, les entrepreneurs doivent adopter une vision plus contemporaine de l'orientation entrepreneuriale en intégrant des éléments culturels, sociaux et un nouveau style de vie comme moyens pour gérer la crise pandémique (Ratten, 2020).

Björklund et ses collègues (2020), Ratten (2020) et Kooli (2021a) estiment également que, dans le nouvel environnement de travail imposé par la pandémie, les entreprises doivent développer des stratégies d'adaptation en se concentrant sur la reconnaissance des opportunités.

La littérature rappelle également l'importance de la coopération et du partage des expériences et connaissances en temps de crise. Pour ce faire, les entrepreneurs doivent identifier et analyser les conditions commerciales actuelles afin d'anticiper le changement (Björklund et collab., 2020), ce qui leur permet de s'adapter rapidement afin de se concentrer sur les nouvelles tendances pour mieux gérer la crise (Cortez et Johnston, 2020; Ratten, 2020; Thorgren et Williams, 2020). À long terme, afin de protéger les objectifs stratégiques de l'entreprise, une bonne coopération entre la direction et les employés permet d'établir les nouvelles normes relationnelles adaptées à la crise (Ansell et Boin, 2019; Cortez et Johnston, 2020).

De son côté, Doern (2016) souligne que la gestion de la crise devrait se concentrer à la fois sur la prévention et sur la réponse aux changements majeurs. En temps de crise, il est important d'être réactif et de clarifier l'évolution de la situation à travers différents moyens de communication (Ansell et Boin, 2019; Cortez et Johnston, 2020).

D'autres pratiques managériales qui aident les entrepreneurs à survivre à la crise pandémique passent à travers les revenus provenant des mesures et de l'aide gouvernementales. Pendant la pandémie, plusieurs gouvernements ont recommandé aux employés de tous les secteurs de faire du télétravail et de maintenir l'offre de services à distance (Cortez et Johnston, 2020). Plusieurs gouvernements ont également fourni du soutien financier sous forme de subventions et de prêts aux PME afin de les aider à minimiser les conséquences négatives de la crise, d'assurer la survie de leurs opérations et de limiter la perte des opportunités de travail (Björklund et collab., 2020; Türkcan et Erkuş-Öztürk, 2020).

En gros, afin de mieux gérer la crise et de réduire les stocks, la plupart des entreprises ont pris des actions immédiates, qui englobent entre autres le report des investissements, les mises à pied, le soutien du salaire à travers des indemnités de travail financées par le gouvernement, la réduction des coûts de main-d'œuvre et des dépenses d'exploitation ou encore la négociation des conditions des contrats (Alberca et Parte, 2018; Brown et collab., 2020; Ratnasingam et collab., 2020).

La littérature révèle également que les actions immédiates prises par les PME sont axées sur la réduction des flux de trésorerie négatifs et sur la réduction du capital immobilisé. Thorgren et Williams (2020) mentionnent que les entreprises doivent également prendre des mesures à long terme : licencier les employés, faire des investissements différés, mettre fin aux contrats des consultants, renégocier les contrats et les conditions ainsi que réduire les coûts associés à la main-d'œuvre. Kottika et ses collègues (2020) admettent qu'en temps de crise, les entreprises doivent réorganiser leurs produits afin de mieux répondre aux besoins des consommateurs, mettre l'accent sur la clientèle soucieuse de l'environnement et ajuster le prix de leurs produits et services.

La revue de la littérature montre que la plupart des recherches se sont concentrées sur l'étude des effets de la pandémie sur l'entrepreneuriat de façon générale. Ainsi, il s'avère intéressant et urgent d'étudier les effets de la pandémie sur l'entrepreneuriat dans les services de restauration.

2. Méthodologie

Notre recherche se base sur une approche qualitative. À travers des entrevues semi-dirigées, nous avons été en mesure de collecter des avis réels sur le vécu des restaurateurs à la suite de la pandémie de COVID-19. L'approche qualitative nous a permis d'examiner les perceptions, les sentiments et les émotions des entrepreneurs en lien avec les impacts de la crise sanitaire et financière qu'ont vécus les restaurateurs canadiens de la région de l'Outaouais. Notre recherche s'est

basée sur la méthode de l'étude de cas multiples (Yin, 2011) avec l'individu comme niveau d'analyse et le propriétaire d'une PME comme unité d'analyse.

Notre population a ciblé tous les propriétaires des PME dans la région de l'Outaouais au Québec (Canada) du domaine de la restauration. La démarche d'échantillonnage s'est déroulée comme suit : à partir des pages jaunes (section entreprises, produits et services) du bottin téléphonique de la région Gatineau/Outaouais publié en janvier 2021, nous avons cherché la liste des restaurants de la région (n = ±200).

Par la suite, pour chaque entrée, nous avons consulté la base de données du Registre des entreprises du Québec (REQ) afin de connaître le type d'entreprise et l'identité de son propriétaire. Cela nous a permis de ne retenir que les PME et d'obtenir la liste de leur propriétaire ainsi que leur adresse.

À partir de cette étape, nous avons procédé par échantillonnage de convenance, dans la mesure où nous avons choisi les propriétaires en fonction de leur proximité. En raison des restrictions sanitaires et du confinement en vigueur au moment de notre démarche, nous nous sommes limités à six entrevues effectuées en personne. Nous nous sommes assurés de respecter strictement les mesures de distanciation sociale imposées. Nous avons demandé et obtenu un certificat d'éthique auprès du comité de l'éthique de la recherche à l'Université du Québec en Outaouais. Tous les participants et participantes ont signé un avis de consentement.

Les entrevues ont été menées en présentiel et avaient pour objectif de permettre aux participants de nous raconter le vécu de leur expérience de la crise sanitaire. Les entrevues ont été transcrites. Les verbatims ont été codés en utilisant le logiciel NVivo. Les phrases essentielles ont été associées à un code dans le but de créer une arborescence capable de faciliter notre travail d'analyse.

3. Résultats

Notre recherche visait à explorer comment les propriétaires de PME de la restauration ont vécu la crise sanitaire et financière engendrée par la pandémie (voir Figure 1). Nous voulions également savoir comment ils ont géré cette crise financière (voir Figure 2). Enfin, nous cherchions à tirer des leçons de l'expérience vécue par les restaurateurs lors de cette crise.

3.1 Le vécu des propriétaires de PME des services de restauration

Figure 1 – Vécu des propriétaires de PME de la restauration

Stress

La crise financière a occasionné beaucoup de stress aux propriétaires de PME. Les répondants affirment avoir vécu du stress énorme et le vivre encore au moment où nous les avons interviewés. Les entrevues dégagent des sentiments de crainte et d'incertitude sur l'étendue et l'ampleur de la pandémie :

> « Ce n'est pas facile, ce que nous avons vécu. Même si je l'explique en détail, c'était très difficile. C'est du stress total. Imagine si tu es malade, tu ne peux pas rentrer travailler, si tu as des problèmes familiaux, n'importe quoi… Tu n'as pas le choix de te présenter pour travailler parce qu'à un moment donné, tu n'as pas d'employés, mais il faut que tes portes restent ouvertes pour la livraison ou le service à emporter. » (JK)

Un autre répondant affirme que « c'est sûr et certain qu'au début de la crise, cela a été très très stressant parce que personne ne savait où on s'en allait avec la crise financière engendrée par la COVID-19. » (KF)

Manque de main-d'œuvre

En plus du stress, les propriétaires de PME de la restauration ont fait face au grand défi de manque de main-d'œuvre. En effet, il leur était très difficile de trouver des gens qui voulaient travailler. Les différents répondants confirment qu'une des causes de ce manque de main-d'œuvre est la Prestation canadienne d'urgence (PCU) et la Prestation canadienne d'urgence pour les étudiants (PCUE). Afin de soutenir les populations vulnérables, le gouvernement du Canada a adopté des mesures d'urgence pour soutenir financièrement les personnes ayant perdu leur emploi. Or, les prestations versées ont incité et motivé les travailleurs potentiels à rester hors du marché du travail le plus longtemps possible, plutôt que de chercher à réintégrer la vie professionnelle active. Cela se reflète dans les propos d'un répondant :

> « Oui, le gouvernement a fait des subventions pour aider les gens, les citoyens et surtout les travailleurs. Il a mis les conditions de 5 000 $ de revenus en 2019 et d'autres conditions. Mais cela n'a pas été à 100 % bien fait parce qu'il y a des étudiants qui faisaient 5 000 $ ou moins de 5 000 $ avant la crise et qui ne travaillaient pas à temps plein qui ont préféré avoir l'aide du gouvernement, plutôt que d'aller travailler, parce qu'ils faisaient plus d'argent avec la PCU. » (JK)

Au moment de notre entrevue, un répondant était toujours à la recherche d'un cuisinier, mais personne ne déposait de candidature, bien qu'il ait fait plusieurs annonces dans les médias sociaux, dans les journaux et sur le moteur Indeed. Selon ce répondant, la PCU en est toujours la cause :

> « Un cuisinier est payé environ 400 $ à 500 $ par semaine sensiblement pour les restaurants à déjeuner. Présentement, avec la PCU, il peut rester à la maison et avoir le même montant, plutôt que de venir travailler à la cuisine dans la chaleur et faire 40 heures de travail. » (KF)

D'ailleurs, lors de notre entrevue sur le lieu de travail, nous avons constaté que ce répondant était seul à la cuisine à travailler parce qu'il n'avait pas encore trouvé de cuisinier depuis qu'il avait publié une offre d'emploi.

Pour couvrir le manque de main-d'œuvre, malgré les contraintes financières et les coûts excessifs, les jeunes entrepreneurs n'avaient d'autre choix que de recourir aux agences de placement. À défaut, ils ont été obligés de fermer leur restaurant pour manque de personnel.

Dans ce sens, une répondante propriétaire affirme qu'elle a fait appel à une agence pour trouver le personnel : « Les jeunes ne veulent rien savoir de travailler, rien savoir, rien savoir. Je trouve cela aberrant que le gouvernement donne encore de l'argent à ces jeunes-là » (GH). Un autre répondant rapporte « qu'il a eu des difficultés à trouver un cuisinier, au point où il était obligé d'aller chercher les cuisiniers en Tunisie pour venir travailler dans le restaurant. » (BS)

Le manque de main-d'œuvre a également entrainé des répercussions sur les activités des propriétaires de restauration :

> « Toutes nos activités ont été arrêtées. Aucun service de livraison (pas de commande en ligne) n'était offert par notre restaurant parce que nous n'avons pas de ressources pour le

> faire. Je n'ai aucun employé et le restaurant est familial, donc géré par moi. » (BK)

Certains répondants ont également été obligés de fermer leur établissement parce qu'il n'y avait pas d'employés pour travailler. Une répondante nous explique que son livreur lui a fait comprendre que « certains restaurants sont fermés le lundi et le mardi à cause du manque du personnel. » (GH)

Difficultés d'accès aux subventions

Tous les répondants rencontrés affirment avoir eu de grandes difficultés à obtenir des subventions provinciales du gouvernement du Québec. Selon eux, les subventions provinciales étaient plus basées sur les liquidités que possédaient les propriétaires dans leur compte bancaire. Ainsi, il y a eu une sorte de pénalité chez les répondants qui avaient une bonne situation financière avant la crise. À l'opposé, les restaurateurs qui avaient une mauvaise situation financière avant la crise recevaient plus facilement les subventions du gouvernement provincial, sous prétexte qu'il leur manquait de liquidités.

Un répondant nous fait comprendre que les subventions provinciales ont été mal gérées : « Je peux les classer comme un échec total parce que les subventions étaient basées sur les liquidités. » (JK)

Les entrevues font ressortir une autre difficulté pour obtenir les subventions provinciales, à savoir les conditions d'admissibilité. Par exemple, un répondant n'était pas admissible aux subventions provinciales parce qu'il avait fait une proposition de faillite en 2017, ce qui le disqualifiait. Ainsi, ce répondant trouve que les mesures mises par le gouvernement du Québec étaient beaucoup plus strictes que celles du gouvernement fédéral.

Une autre entrepreneuse trouve que les subventions du Québec étaient un « gros zéro » (GH) parce que le gouvernement n'avait pas à savoir ce qui se trouve dans son compte bancaire pour lui donner une subvention. Selon elle, tout le monde doit avoir le droit d'obtenir la subvention, qu'on ait ou non de l'argent dans son compte bancaire, parce que les fermetures n'ont pas été causées par les entrepreneurs.

Pertes financières

La crise pandémique a entrainé des pertes financières auprès des répondants. Les mesures prises par le gouvernement concernant les fermetures soudaines des restaurants ont poussé les commerçants à fermer leur établissement alors qu'ils possédaient, au moment des fermetures, des stocks d'aliments et de la nourriture périssables :

> « Nous avons perdu tous nos légumes en stock dans les premières semaines lorsque la pandémie a commencé par ce que nous ne pouvions pas les garder assez longtemps. Tout a été perdu dans le restaurant, plus précisément les aliments permettant de faire la cuisson des repas, ce qui nous a occasionné d'énormes pertes financières. » (BK)

Une autre répondante justifie ainsi les pertes financières :

> « J'ai connu beaucoup de gaspillage de nourriture et, par conséquent, des pertes financières. Ces pertes auraient dû être évitées si on avait été informés un peu avant ou si on avait eu deux à trois jours de délai avant de procéder à la fermeture du restaurant. » (GH)

Un répondant propriétaire affirme également avoir « jeté la totalité des produits laitiers, du pain et les fruits et légumes en stock lors de la fermeture de [son] restaurant […]. Ceci [lui] a occasionné une perte financière de 3 000 $ à 5 000 $. » (BS)

Plusieurs répondants ont également connu une diminution de leur chiffre d'affaires (ventes) parce que le gouvernement a limité la capacité d'accueil de la clientèle. Par exemple, un répondant a connu une baisse de son « chiffre d'affaires d'environ 60 % parce que sa capacité d'accueil était de seulement 45 % de son potentiel » (BK). Malgré la diminution significative de leur chiffre d'affaires, les répondants avaient l'obligation de continuer à assumer les mêmes charges fixes (p. ex., loyer, électricité, assurances) et toutes les autres dépenses nécessaires.

Cycle de fermetures soudaines et de réouvertures

Les différents cycles de fermetures soudaines et de réouvertures ont occasionné un manque d'employés, qui ne voulaient plus retourner à un marché de travail instable et qui préféraient plutôt obtenir la PCU du gouvernement fédéral. Certains répondants trouvent que les pertes occasionnées par les différentes fermetures des restaurants auraient pu être évitées, s'ils avaient été informés un peu avant ou eu un délai de deux à trois jours avant de procéder à la fermeture de leur établissement :

> « Ça fait déjà environ un an qu'on vit avec la pandémie. Je pense que le gouvernement a un peu manqué son coup. S'il nous avait donné deux à trois jours pour nous permettre de procéder à la fermeture, cela n'aurait rien changé sur la situation que nous vivons et évité des pertes que nous avons subies à la suite des fermetures. » (GH)

Manque de liquidités

Durant la pandémie, les pertes financières occasionnées ont généré un flagrant manque de liquidités auprès de plusieurs restaurateurs. Les fermetures consécutives, la réduction de la capacité d'accueil et la diminution de la clientèle sont les principales causes du manque de liquidités. Ainsi, pour assurer la prospérité de leur entreprise et pour combler ce manque, plusieurs entrepreneurs ont été dans l'obligation de payer certaines dépenses courantes avec leurs fonds propres. Dans ce même sens, un restaurateur répondant mentionne :

> « Le restaurant est familial, sans employés. Ça a été très dur pour nous de vivre financièrement durant les périodes de fermeture. Nous étions obligés de vivre de nos économies personnelles pendant un bon temps avant de toucher l'aide du gouvernement. » (BK)

Dans le même sens, un autre propriétaire mentionne :

> « Moi, quand j'ai mis les clés sur la porte au début, tout le monde a été payé. Il me restait environ 300 $ dans mon compte en banque et je n'avais plus aucune cent comme argent : aucun rond dans mon compte bancaire. Monétairement, ça a été difficile, mais ce n'est pas encore terminé. Les deux prochaines années vont être vraiment critiques parce que la crise a laissé beaucoup de traces. » (KF)

Les personnes interviewées justifient également le manque de liquidités par les charges fiscales qu'elles doivent rembourser à la fin de l'année à la suite des subventions reçues. Toutes les subventions accordées par le gouvernement ont été considérées comme des revenus imposables. Cela se confirme dans les propos d'un répondant, qui admet :

> « Cette année 2020, j'ai fait ma déclaration de revenus. Habituellement, en temps normal, lorsque je produis mes impôts, je paie environ 5 000 $ à 6 000 $ par année. Mais, cette année 2020, je dois payer 25 000 $ d'impôt parce que les subventions sont imposables. Donc, les subventions qui ont été données et qui ont été très nécessaires sont un peu empoisonnées parce que je dois payer de l'impôt, alors que je n'ai pas de liquidités. Avoir su, j'aurais peut-être fermé complètement et juste attendu la réouverture pour ne pas prendre les subventions données. Je n'aurais rien pris et j'aurais peut-être recommencé à zéro sans employés, mais j'aurais été beaucoup moins financièrement dans le trou que je le suis présentement. » (KF)

Difficultés à s'adapter au changement

Tous les répondants affirment avoir eu des difficultés à s'adapter aux différents changements générés par la pandémie. Selon un répondant : « C'était une drôle adaptation. C'est sûr que, pour nous, ce n'était pas du tout une expérience normale. » (KF)

L'analyse des interviews fait ressortir qu'au début de la pandémie, les répondants devaient s'assurer que la clientèle qui vient manger au restaurant porte un masque. Il fallait aussi vérifier les adresses, en plus de maintenir les autres exigences gouvernementales. Tout ceci a constitué une surcharge pour les restaurateurs et pour la clientèle. Il y a eu aussi beaucoup d'adaptation sur le plan de la gestion du restaurant. La nouvelle gestion se basait sur la distanciation entre les clients, sur l'usage de nouveaux ustensiles et sur le recours accru aux livraisons. Bref, toute une nouvelle organisation et un nouveau mode de gestion des restaurants. Selon une entrepreneuse : « Tout le monde était en panique. C'était hallucinant. C'était un peu drôle. » (GH)

3.2 La gestion de la crise par les propriétaires de PME des services de restauration

Les différents répondants rencontrés affirment avoir eu recours à plusieurs stratégies et mécanismes afin d'optimiser leur mode de gestion en temps de crise. Ainsi, ils se sont servis de leur expérience d'entrepreneur, des subventions du gouvernement fédéral, de la bonne gestion financière (compte d'urgence), de l'innovation à travers le service de livraison, de la gestion stratégique des ressources humaines, du remplacement du manque de main-d'œuvre par la famille. (voir Figure 2).

Figure 2 – Gestion de la crise par les restaurateurs

Expérience entrepreneuriale

Plusieurs répondants affirment avoir eu recours à leur expérience entrepreneuriale afin de gérer la crise et de passer à travers, tout en minimisant les dégâts. La plupart possédaient une moyenne de 15 à 20 ans dans le secteur de la restauration. Ces années d'expérience entrepreneuriale leur ont permis de bien savoir gérer les « chiffres », le stress et les dettes. La bonne connaissance du secteur de la restauration et de leur propre entreprise les a aussi bien aidés à passer à travers une crise à laquelle personne ne s'attendait ni ne s'était préparé. Ainsi, deux répondants (GH et BK) qui ont une longue expérience dans le secteur de la restauration mentionnent : « Mon expérience d'entrepreneur m'a aidé à passer à travers cette crise. »

Un autre propriétaire répondant explique comment son expérience d'entrepreneur l'a aidé à gérer la crise :

> « J'étais au courant de mon entreprise. Je connais mon entreprise, je connais les chiffres, les coûts; je les gère bien. C'est peut-être pour ça que je suis encore dans les affaires après 10 ans. Quelqu'un qui n'est pas à l'aise avec ces informations peut facilement tomber très rapidement lors d'une crise, surtout lorsqu'on est fermé et qu'il n'y a pas d'argent qui entre. » (KF)

Des répondants mentionnent également que les entrepreneurs qui n'ont pas assez d'expérience ou qui gèrent mal leur entreprise ne pouvaient pas être prêts pour passer à travers une crise comme celle générée par la pandémie : « Cela prenait des gens d'expérience qui pouvaient être prêts à vivre la situation et passer à travers cette crise. » (JK)

Subventions du gouvernement fédéral

Les restaurateurs qui ont obtenu des subventions gouvernementales affirment qu'elles les ont aidés à

mieux gérer les répercussions issues de la pandémie. Selon un répondant : « Le gouvernement a bien soutenu les entrepreneurs lors de la crise sanitaire; il a même trop soutenu […]. Le gouvernement fédéral était surtout présent pour soutenir financièrement les entreprises » (JK). Même chose pour un autre répondant : « L'aide du gouvernement a été un élément très important pour gérer la crise. » (BS)

La plupart des personnes interviewées affirment avoir reçu des subventions salariales, des subventions de loyer et/ou d'autres subventions. Cela leur a permis d'avoir des liquidités, de cumuler un surplus financier et de mieux gérer la reprise des activités. Cela est reflété par les propos d'un propriétaire répondant : « Oui, l'aide a été grandement appréciée et nécessaire. Sans cette aide, je n'aurais pas pu rouvrir. » (KF)

Bonne gestion financière

Les restaurateurs possédant un compte d'urgence ont pu mieux gérer les répercussions financières de la pandémie. Un répondant affirme la nécessité d'avoir un compte d'urgence :

> « C'est-à-dire ne pas dépenser l'argent ou des profits qu'on a faits dans le passé. Prendre une partie de ces profits et toujours la garder pour les situations difficiles ou des urgences m'a beaucoup aidé à mieux gérer la crise au début, avant l'arrivée des subventions du gouvernement fédéral. Parce qu'entre-temps, il fallait continuer de payer certaines dépenses fixes du restaurant. » (JK)

Pour sa part, un autre restaurateur déclare : « Nous étions obligés de vivre de nos économies personnelles pendant un bon temps avant l'aide du gouvernement grâce à notre compte bancaire d'urgence. » (BK)

Enfin, une répondante confirme qu'elle a été capable de payer ses versements hypothécaires grâce à la santé financière du compte bancaire d'urgence du restaurant. Elle a également continué à payer toutes ses factures à temps sans retard, toujours grâce à la bonne gestion financière de son entreprise : « C'est grâce à la santé financière de mon compte bancaire que j'ai payé mes factures, pas avec l'aide du gouvernement du Québec. » (GH)

Innovation en vue de diversifier l'offre de services

Les entrepreneurs les plus résilients ont fait face à la pandémie en ayant recours à l'innovation dans leur offre de services. Ainsi, certains des restaurateurs interviewés ont mis sur pied un service de prêt-à-emporter ou de livraison à domicile. L'adaptation rapide, stratégique et opérationnelle a permis à ces entrepreneurs de rester opérationnels et d'avoir des revenus durant la crise. Un répondant trouve que la mise sur pied de ce service au sein de son restaurant l'a beaucoup aidé durant la crise, bien que ce service ne remplace jamais la salle à manger parce que son restaurant est connu pour le déjeuner et le diner.

La mise sur pied de ce service a eu des effets positifs pour certains répondants qui ont été capables de le faire :

> « Un de mes amis a un restaurant de sushis. Le service de livraison a sauvé son entreprise, car son année 2020 a été une de ses meilleures années financières, simplement à cause du service de livraison qu'il a mis sur pied durant la pandémie. » (KF)

Pour un autre répondant, la mise sur pied du service de livraison et de commandes à emporter a « permis à son restaurant d'être actif et présent pour sa clientèle durant la pandémie » (BS). D'ailleurs, ce même répondant mentionne également que cela lui a permis de faire entre « 15 à 20 % de son chiffre d'affaires qu'il effectuait avant la crise afin de couvrir les charges fixes du restaurant ». Enfin, cette stratégie lui a permis d'éviter de perdre sa part de marché à travers la fidélisation de sa clientèle et l'attrait d'une nouvelle.

À l'opposé, certains répondants ont décidé de ne pas adopter le service de livraison puisqu'ils trouvaient qu'une partie de leurs profits allait être donnée en commission au transporteur. D'autres ont abandonné cette idée par crainte de fragiliser la qualité des services fournis à leur clientèle. Les restaurateurs basant leurs activités sur le déjeuner chaud estimaient que la qualité du service ne serait pas pareille en cas de recours au service de livraison à domicile.

Gestion stratégique des ressources humaines

La pandémie a créé une grave pénurie de main-d'œuvre. En accordant la PCU aux personnes qui ont perdu leur emploi et la PCUE aux étudiants, le gouvernement canadien a involontairement et indirectement contribué à l'aggravation de cette pénurie de main-d'œuvre.

Les différents répondants affirment avoir stratégiquement opté pour continuer leurs activités afin d'éviter de perdre leurs compétences. Par exemple, un répondant a gardé son restaurant ouvert uniquement pour les commandes à emporter pour être certain de garder son personnel. Il mentionne : « Un des choix faits a été de garder mon personnel et surtout mes bons employés. » (KF) Une répondante mentionne qu'elle a été « très chanceuse » (GH) parce qu'elle a réussi à fidéliser ses employés.

Remplacement du manque de main-d'œuvre par la famille

Cependant, d'autres restaurateurs ont perdu beaucoup de compétences durant la crise sanitaire. Certains n'avaient d'autre choix que d'être imaginatifs et innovateurs. Ainsi, ils ont compté soit sur eux-mêmes, soit sur l'aide et le dévouement des membres de la famille.

Du point de vue managérial, le défi résidait dans l'automotivation ainsi que dans le renforcement du sentiment de solidarité entre les membres de la famille. En temps de crise, l'entreprise s'est ainsi transformée en projet familial, plutôt que commercial. Le succès est devenu familial, et non plus individuel :

> « Quand tu gères une entreprise familiale, on sait bien que le propriétaire et sa famille ne sont jamais payés assez pour les heures qu'ils font. C'est ça vraiment qui est la base et le soutien d'une entreprise familiale ou PME parce que ces heures qui ne sont pas payées assez permettent à l'entreprise de faire des surplus de liquidités. » (JK)

3.3 Les leçons tirées par les restaurateurs à la suite de la crise

Les propriétaires de PME rencontrés ont vécu une expérience exceptionnelle avec des hauts et des bas.

Les forces

Sur le plan positif, la crise générée par la pandémie leur a permis d'améliorer leur bienêtre, d'en profiter pour prendre des congés prolongés – rares en temps normal – et de renforcer les liens avec les membres de leur famille. Ainsi, un entrepreneur répondant souligne : « La pandémie m'a permis de passer les trois premiers mois du début de la pandémie à m'occuper de mes deux enfants, à jouer avec eux, à faire l'école à la maison. Dans le secteur de la restauration, prendre trois mois de congé, c'est rare – même une fin de semaine. » (KF)

D'autres répondants résilients ont profité de la fermeture occasionnée par la pandémie pour faire des rénovations et de la réorganisation administrative. Dans ce sens, une entrepreneuse mentionne : « J'ai décidé de tout refaire la peinture du restaurant parce que cela faisait cinq ans que je ne l'avais pas repeint. J'en ai également profité pour faire du ménage dans la paperasse parce que, depuis 14 ans, je n'avais rien jeté comme documents administratifs. » (GH)

Encore sur le plan positif, la crise a permis aux restaurateurs de mieux fidéliser leur clientèle et d'augmenter leur niveau de loyauté. Ainsi, un répondant mentionne : « Ce que j'ai appris comme positif de cette crise, c'est que les gens, notre clientèle, sont devenus plus fidèles et sont merveilleusement satisfaits. » (JK)

Le sentiment de fierté à l'égard du soutien et des mesures prises par le gouvernement fédéral a également été reflété dans les propos de deux restaurateurs, qui mentionnent que « le gouvernement fédéral a bien soutenu les entrepreneurs lors de la crise sanitaire; il a même trop soutenu » (JK) et que « l'aide du gouvernement fédéral a été grandement appréciée et nécessaire. Sans cette aide, [il] n'aurai[t] pas pu rouvrir. » (BK)

Les faiblesses

Dans le sens contraire, certains répondants trouvent que le gouvernement provincial du Québec n'a pas assez soutenu les entrepreneurs durant la crise. Un répondant déclare : « Je peux classer les subventions provinciales du Québec comme un

échec total » (JK). Une répondante mentionne également que les subventions du gouvernement du Québec étaient « un gros zéro. » (GH)

Enfin, certains répondants se sont sentis au bout du gouffre parce que cette crise leur a pris beaucoup d'énergie physique, aux dépens de leur vie familiale. Bref, plusieurs restaurateurs ont exprimé le souhait de ne plus revivre une pareille expérience.

4. Discussion

Notre recherche visait à comprendre comment les propriétaires des PME en restauration dans la région de l'Outaouais ont géré la situation de crise engendrée par la pandémie.

4.1 Le vécu des restaurateurs

Le premier thème de l'analyse s'intéressait au vécu des propriétaires des PME des services de restauration. La littérature (Doern, 2016; Ratten, 2020; Cortez et Johnston, 2020) montre que les crises génèrent une augmentation du niveau de stress des entrepreneurs. L'observation d'un tel sentiment chez les restaurateurs durant la crise pandémique est un effet attendu. Notre recherche vient ainsi confirmer les résultats des recherches précédentes.

D'autres recherches (Berger et Udell, 1998; Kooli et Lock Son, 2021) concluent que le manque de liquidités chez les entrepreneurs est généralement dû à la diminution des ventes ainsi qu'au fardeau des charges fixes qu'il faut continuer à payer en temps de crise. Les deux derniers aspects sont confirmés par notre recherche. Cependant, nous avons également pu observer un nouveau facteur qui a grandement eu des impacts sur le chiffre d'affaires des restaurateurs et généré un manque de liquidités. En effet, notre recherche précise que la diminution des ventes dans le secteur de la restauration a été causée par les mesures de distanciation et par la réduction considérable de la capacité d'accueil des établissements. Ce nouveau cadre d'opération a grandement affecté les restaurateurs et a même constitué une menace à la prospérité et à l'existence de leur commerce.

La plupart des recherches précédentes soulignent que les pertes occasionnées dans le secteur de la restauration sont dues à la destruction des aliments contaminés (Seo et collab., 2014; Thorgren et Williams, 2020). Dans notre recherche, nous avons pu conclure que les pertes sont dues aux fermetures forcées, soudaines et non planifiées. Sans continuer à générer des revenus, les restaurateurs ont dû continuer à assumer les coûts des dépenses courantes. Les fermetures soudaines ont également occasionné des pertes financières reliées aux aliments périssables non consommés. Les restaurateurs n'étaient pas en mesure de remédier à ce problème, essentiellement en raison des décisions gouvernementales soudaines et non planifiées. Les gouvernements sont ainsi appelés à éviter les décisions hâtives sans tenir compte de leurs impacts et conséquences.

La recherche de Cortez et Johnston (2020) montre que la pandémie a considérablement affecté les entrepreneurs dans leur mode de vie et a changé la culture entrepreneuriale de façon négative. Dans le même sens, notre recherche permet de constater qu'au début de la pandémie, les restaurateurs ont eu beaucoup de difficultés à s'adapter à cette nouvelle réalité. Ils devaient mettre sur pied les différentes mesures, tout en respectant les directives des autorités et tout en changeant leur style de vie et leur culture managériale.

Les recherches de Doern (2016) ainsi que celles de Cortez et Johnston (2020) montrent que le manque de main-d'œuvre et les difficultés d'embauche en temps de crise rendent les PME vulnérables. Ainsi, les travailleurs refusent de travailler ou même s'absentent fréquemment. Notre recherche vient confirmer les observations précédentes. Elle apporte un nouvel éclairage concernant l'aide gouvernementale en temps de crise, qui a soutenu les personnes ayant perdu leur travail, mais a constitué en même temps un obstacle qui les démotivait à retourner sur le marché du travail. En effet, la générosité des allocations gouvernementales et leur prolongement ont constitué un agent démotivant envers le retour au travail puisque les avantages tirés des différentes allocations étaient plus avantageux que le retour au travail.

Plusieurs recherches (Doern, 2016; Alberca et Parte, 2018; Ratnasingam et collab., 2020) soulignent l'importance du soutien gouvernemental offert aux entrepreneurs en temps de crise. Dans notre recherche, nous avons pu observer ce même phénomène dans les propos des restaurateurs interviewés. Ainsi, bien que le gouvernement fédéral ainsi que le gouvernement provincial aient mis en place différents programmes d'aide, plusieurs personnes interviewées ont déclaré qu'elles n'étaient pas satisfaites de l'aide offerte par le gouvernement du Québec. En fait, les

programmes adoptés exigeaient des conditions d'admissibilité trop strictes et qui ne reflétaient pas la réalité vécue par les entrepreneurs.

4.2 La gestion de crise par les restaurateurs

Le deuxième thème de l'analyse s'intéressait à la gestion de crise par les restaurateurs. Des études précédentes (Doern, 2016; Brown et collab., 2020) révèlent que les entrepreneurs ayant suivi une bonne formation et cumulant plusieurs années d'expérience managériale auraient plus de chances de mieux gérer les différentes crises. Dans le cadre de notre recherche, nous avons constaté que les restaurateurs les plus expérimentés ont été les plus résilients et innovateurs. Ainsi, ils ont affiché une grande capacité d'adaptation au changement. Conséquemment, ils ont su bien gérer les conséquences de la crise.

Plusieurs chercheurs (Doern, 2016; Alberca et Parte, 2018; Björklund et collab., 2020) confirment que le soutien gouvernemental constitue une des clés de sortie lors des crises. Notre recherche souligne également l'importance de l'intervention du gouvernement fédéral canadien et provincial québécois dans le soutien des entrepreneurs restaurateurs. Les différents programmes d'aide et de subventions que le gouvernement fédéral a offerts aux PME durant la crise financière sont similaires à ceux observés dans la revue de la littérature (subventions salariales, loyers et autres). Bien que les personnes interviewées soient satisfaites des mesures fédérales, elles ont mentionné leur mécontentement à l'égard des programmes offerts par le gouvernement provincial. Elles critiquent le manque d'attrait et la complication des conditions d'attribution des programmes québécois. Plus de souplesse et de considération des circonstances devraient être appliquées dans le futur lors de la conception des programmes de soutien.

Notre recherche a été en mesure de conclure l'importance pour les entrepreneurs d'avoir un compte d'urgence. En fait, les restaurateurs qui ont le mieux géré la crise sont ceux qui possédaient un compte bancaire d'urgence. Avoir et maintenir un tel compte s'est avéré important, dans la mesure où il sert à couvrir certaines dépenses, les pertes ainsi que le manque de revenus et de liquidités en attendant l'arrivée de l'aide et des subventions du gouvernement.

Plusieurs chercheurs (Berger et Udell, 1998; Kooli et Al Muftah, 2022) soulignent l'importance de l'innovation technologique en temps de crise. En fait, le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et la variation de l'offre de services peuvent aider à couvrir le manque de main-d'œuvre et à attirer une nouvelle clientèle. Dans le cadre de notre recherche, certains restaurateurs ont été plus résilients et innovateurs. Ainsi, ils se sont adaptés aux restrictions et aux exigences gouvernementales, et ont été en mesure d'offrir des services adaptés aux besoins de leur clientèle. Le recours aux NTIC a facilité la mise en place du service de livraison ou de commandes à emporter. Par ailleurs, notre étude enrichit le champ de recherche en éclairant de nouvelles réalités : certains entrepreneurs restaurateurs ont refusé la mise en place du service de livraison ou de commandes à emporter par crainte d'augmenter les prix et de perdre leur clientèle. L'adoption par les restaurateurs de tels nouveaux services engendrerait des coûts supplémentaires ou réduirait leur marge de bénéfice.

Les propriétaires de PME ont pris des actions immédiates pour réduire les coûts d'exploitation durant la pandémie. Une des mesures adoptées consistait à procéder à la mise à pied du personnel (Brown et collab., 2020; Ratnasingam et collab., 2020; Ratten, 2020). Notre recherche montre que plusieurs entrepreneurs ont priorisé la gestion stratégique des ressources humaines, plutôt que de recourir aux choix faciles des mises à pied. Ainsi, par crainte de perdre leur capital humain et les compétences précieuses, certains restaurateurs ont préféré cumuler les pertes et ne pas abandonner leurs employés.

Ce dernier constat constitue un apport important de notre étude. Ce choix stratégique du maintien des employés a facilité la reprise des activités des restaurateurs dans un environnement marqué par la rareté de la main-d'œuvre et, donc, par des difficultés d'embauche.

Notre recherche souligne également l'importance de la solidarité familiale en tant qu'outil managérial innovateur en temps de crise. Ainsi, pour pallier le manque flagrant de main-d'œuvre, les propriétaires et les membres de leur famille ont solidairement contribué au maintien ou à la reprise des activités entrepreneuriales. La polyvalence et la compétence de l'entrepreneur et des membres de sa famille peuvent servir comme roue de secours en temps de crise.

Enfin, notre recherche a également été en mesure d'observer les impacts positifs de la pandémie sur les restaurateurs. En défiant la pandémie et en offrant des services diversifiés, les entrepreneurs des services de restauration ont pu fidéliser leur clientèle, voire augmenter leur part de marché. Ils ont également bénéficié d'une expérience exceptionnelle de gestion des ressources humaines et financières. La gestion et l'esprit stratégiques seront à jamais inculqués dans l'esprit des entrepreneurs. En faisant de l'autoévaluation leur mode de gestion et en étant résilients et innovateurs, les restaurateurs ont su transformer les difficultés de la pandémie en opportunités d'apprentissage et de développement.

4.3 Principaux apports

Ce travail de recherche vient enrichir la littérature existante sur le mode de gestion des PME en restauration en temps de crise. Il apporte de nouveaux constats, notamment en ce qui a trait au caractère imprévu de la crise, à l'importance de l'expérience entrepreneuriale pour gérer une crise et à l'utilité de l'aide gouvernementale. La gestion stratégique, l'innovation, la solidarité familiale et la résilience sont également considérées comme des facteurs de succès en temps de crise.

4.4 Limites

Au moment de la conduction de notre recherche, la crise pandémique n'était pas encore terminée. Les restaurateurs interviewés pourraient vivre encore des situations plus difficiles ou alors trouver d'autres solutions pour mieux gérer la crise avec la survenue de prochaines vagues.

Les personnes interviewées concernaient seulement les restaurateurs qui ont continué à exploiter leur commerce pendant la crise. Malheureusement, nous n'étions pas en mesure d'interviewer les restaurateurs qui ont cessé leurs activités à cause de la pandémie. Leurs opinions ou contributions auraient pu être très utiles pour l'enrichissement des résultats de notre recherche.

La taille de l'échantillon constitue une limite additionnelle dictée par le manque de ressources pour financer un élargissement de notre échantillon. Cela aurait pu nous amener à couvrir différents types de restaurants, par exemple ceux qui n'ont pas de salle à manger, ceux ayant fermé leurs portes ou fait faillite durant la pandémie et ceux des autres régions géographiques à l'échelle québécoise ou canadienne.

Les futures recherches devraient être conduites après la fin de la pandémie à l'échelle canadienne et englober les restaurateurs ayant repris leurs activités après la fermeture.

Conclusion

La pandémie inattendue et imprévisible de COVID-19 a créé une crise sanitaire sans précédent qui a atteint tous les continents et fragilisé les économies mondiales. Notre recherche a permis de comprendre les différents impacts qu'une crise peut occasionner et les mesures à prendre pour mieux gérer ses répercussions. Notre champ d'analyse s'est concentré sur les entrepreneurs dans le secteur de la restauration dans la région de l'Outaouais au Québec.

L'analyse des données montre que les impacts de la crise peuvent être négatifs ou positifs. Sur le plan négatif, nous avons d'abord noté des répercussions financières : détérioration des profits et revenus, récession et difficultés de financement. Concernant les répercussions humaines, la crise a causé des effets sociaux et psychologiques. Enfin, concernant les répercussions économiques, les entrepreneurs ont affronté des problèmes de manque de ressources, des pertes d'emplois et de revenus et, surtout, des restrictions gouvernementales.

Sur le plan positif, notre recherche montre que plusieurs entrepreneurs ont appris à être résilients, innovateurs et, surtout, à gérer stratégiquement leur commerce et à s'adapter rapidement au changement. La crise leur a permis de varier leur offre de services, de fidéliser leur clientèle et de gagner une nouvelle part de marché.

Notre recherche montre également l'importance du soutien gouvernemental des entrepreneurs en situation de crise. Toutefois, les administrateurs publics et les responsables des politiques doivent être plus attentifs lors de la conception et de la mise en place des programmes de soutien. Notre recherche montre en effet que les entrepreneurs ont été très satisfaits par les programmes de soutien adoptés par le gouvernement fédéral canadien, mais insatisfaits du contenu et des conditions d'accès aux programmes québécois.

Enfin, notre recherche fait le constat que les programmes de soutien aux travailleurs et aux étudiants ayant perdu leur travail ont constitué un obstacle à l'emploi et à la reprise des activités des restaurateurs. Une révision du programme est plus que nécessaire afin d'empêcher les futures dérives et la perte de compétences.

RÉFÉRENCES

Abboud, T., Déry, P., Dubuc, A. et Savard, S. (2020). *L'emploi et la COVID-19 : analyse et propositions pour relancer le marché du travail*. Institut du Québec. https://consultations.finances.gouv.qc.ca/RelanceEconomique/propositions/RelanceEconomique_Institut_du_Qu%C3%A9bec_Bachand_Dubuc.pdf

Abdelghaffar, W., Haloui, N., Bouchrika, N., Yaakoubi, S., Sarhane, A., Kalai, E., Siala, N., Boulehmi, H., Trabelsi, S., Bourgou, S., Charfi, F., Belhadj, A. et Rafrafi, R. (2021). Psychological support unit design and implementation during COVID-19 pandemic: Case of Mongi Slim Hospital, Tunisia. *Avicenna*, *1*(2). http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.2

Alberca, P. et Parte, L. (2018). Operational efficiency evaluation of restaurant firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(3), 1959-1977. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0547

Ansell, C. et Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration and Society*, *51*(7), 1079-1112. https://doi.org/10.1177/0095399717747655

Baburajan, P. K. (2021). Psychological impact of COVID-19 pandemic among expatriate residents in the UAE. *Avicenna*, *1*(3). http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.3

Berger, A. N. et Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, *22*(6-8), 613-673. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.137991

Björklund, T. A., Mikkonen, M., Mattila, P. et van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, *14*, e00197. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197

Brown, M., Chewning, E. et Singh, P. (2020). Preparing the United States for the superpower marathon with China. *Brookings Institution*, *4*, 1-20. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/04/FP_20200427_superpower_marathon_brown_chewning_singh.pdf

Brown, R. et Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the COVID-19 crisis: Mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, *14*, e00174. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00174

Cortez, R. M. et Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, *88*, 125-135. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004

Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, *34*(3), 276-302. https://doi.org/10.1177/0266242614553863

Helmi, M., Sari, D., Sulistyowati, Y., Meliala, A., Trisnantoro, L., Nurrobi, T. et Ratmono, T. (2021). The challenge of education and training in the COVID-19 National Emergency Hospital Wisma Atlet Kemayoran in Jakarta. *Avicenna*, *2*(10). http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.10

Jordà, Ò., Singh, S. R. et Taylor, A. M. (2020). *Longer-run economic consequences of pandemics* [Document de travail nº 2020-09]. Federal Reserve Bank of San Francisco. https://www.frbsf.org/economic-research/publications/working-papers/2020/09

Kooli, C. (2021a). COVID-19: Challenges and opportunities. *Avicenna*, *1*(5). http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.5

Kooli, C. (2021b). COVID-19 and the mental health of professionals in the health sector in the UAE: An analytical study. *Avicenna*, *2*(9). http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.9

Kooli, C. (2021c). COVID-19: Public health issues and ethical dilemmas. *Ethics, Medicine and Public Health*, *17*, 100635. https://doi.org/10.1016/j.jemep.2021.100635

Kooli, C. et Al Muftah, H. (2022). Artificial intelligence in healthcare: A comprehensive review of its ethical concerns. *Technological Sustainability*. https://doi.org/10.1108/TECHS-12-2021-0029

Kooli, C. et Lock Son, M. (2021). Impact of COVID-19 on mergers, acquisitions & corporate restructurings. *Businesses*, *1*(2), 102-114. https://doi.org/10.3390/businesses1020008

Kottika, E., Özsomer, A., Rydén, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G. et Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, *88*, 352-365. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021

Ratnasingam, J., Khoo, A., Jegathesan, N., Wei, L. C., Latib, H. A., Thanasegaran, G., Liat, L. C., Yi, L. Y., Kamaruzaman, O. et Amir, M. A. (2020). How are small and medium enterprises in Malaysia's furniture industry coping with COVID-19 pandemic? Early evidences from a survey and recommendations for policymakers. *BioResources*, *15*(3), 5951-5964. https://doi.org/10.15376/biores.15.3.5951-5964

Ratten, V. (2020). Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: Changing life and work landscape. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *32*(5), 503-516. https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167

Seo, S., Jang, S. S., Almanza, B., Miao, L. et Behnke, C. (2014). The negative spillover effect of food crises on restaurant firms: Did Jack in the Box really recover from an E. coli scare? *International Journal of Hospitality Management*, *39*, 107-121. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.011

Sidhom, O. (2021). Physical and mental health aspects in COVID-19: Two sides of a coin. *Avicenna*, *2*(6). https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.11.008

Singh, S., Kumar, R., Panchal, R. et Tiwari, M. K. (2021). Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. *International Journal of Production Research*, *59*(7), 1993-2008. https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1792000

Sirajudeen, J., Nair, A. P., Hassany, R. W., Purayil, N. K., Mathew, J. V., Elmadhoun, I. T. et Mustafa, M. (2021). All those exanthematous fevers are not COVID-19. *Avicenna*, *1*(1). https://doi.org/10.5339/avi.2021.1

Statistique Canada. (2020, 26 mai). Services de restauration et débits de boissons, mars 2020. *Le Quotidien*. https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200526/dq200526c-fra.htm

Thorgren, S. et Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, *14*, e00187. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187

Türkcan, K. et Erkuş-Öztürk, H. (2020). The impact of economic and political crises on the survival of tourism-related firms: Evidence from Antalya. *Tourism Economics*, *26*(7), 1152-1174. https://doi.org/10.1177/1354816619868614

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research* (3e éd.). SAGE.

Zakaria, M. (2021). To win the global war against COVID-19 terror: Free of charge vaccine to all people who want to be vaccinated. *Avicenna*, *1*(4). http://dx.doi.org/10.5339/avi.2021.4

L'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques commerciales canadiennes

Raef Gouiaa[a], Mikaela Ouedraogo[b]

RÉSUMÉ. La question générale de cette étude est de comprendre l'impact du risque de crédit sur la performance des banques canadiennes. Les résultats permettent de confirmer que la gestion efficace du risque de crédit a un effet positif sur la performance des banques canadiennes et que l'augmentation du risque de crédit entraîne une diminution de la performance financière et boursière. Les résultats permettent également d'infirmer que certains ratios tels que les prêts sur les dépôts et sur l'actif affectent positivement la performance opérationnelle. Cette recherche met clairement en évidence un éclairage et une meilleure compréhension des déterminants du risque de crédit, et sa pertinence à promouvoir les politiques de gestion de ce risque, d'où une meilleure performance des banques.

ABSTRACT. *The general question of this study is to understand the impact of credit risk on the performance of Canadian banks. The results allow to confirm that effective management of credit risk has a positive effect on the performance of Canadian banks and that increasing credit risk leads to a decrease in financial and stock market performance. The results also confirm that certain ratios such as debt to deposit and debt to asset positively affect operational performance. This research clearly highlights a clarification and a better understanding of the determinants of credit risk, and its relevance to promote policies for managing this risk, hence the better performance of banks.*

Introduction

Au regard de leur rôle primordial au sein du circuit économique, les banques collectent de l'épargne et la redistribuent sous forme de crédit ou de prêts. Ce rôle d'intermédiation vient avec une grande responsabilité, car, en tant qu'établissements de crédit, les banques doivent assurer à la fois la stabilité et la croissance économiques.

En plus d'opérer dans une industrie concurrentielle, les banques se doivent d'être performantes afin d'assurer leur pérennité à moyen et à long terme. Néanmoins, la prudence est de mise. Bien que l'octroi de crédit soit leur principale source de revenus, il les expose à une multitude de risques pouvant affecter leur réputation ou leur performance financière. Dès lors, la mission des banques fait face à deux grands objectifs : d'une part, la maitrise ou la gestion efficace du risque et, d'autre part, la rentabilité et la performance de leur entreprise.

Selon Ben et ses collègues (2018), le souci continu de rentabilité conduit les banques à considérer la performance purement financière comme leur objectif principal, au détriment d'autres indicateurs de performance (p. ex., la gestion du risque). Notamment, les banques peu rentables sont tentées de s'engager dans des activités plus incertaines pour répondre aux objectifs de rentabilité à court terme, en dépit des normes prudentielles et de la règlementation dans le milieu bancaire, ce qui provoque l'effet contraire : une diminution de leur rentabilité (Liu et Wilson, 2010). Par contre, il a été démontré que les banques qui accordent une grande importance au respect des normes prudentielles et qui se concentrent sur la gestion ou le contrôle du risque semblent réaliser des résultats positifs en minimisant le plus possible le risque Mohamed et Maraghni (2011).

[a] Ph. D., CPA, CMA, professeur de comptabilité, Université du Québec en Outaouais
[b] MBA en finance, Université du Québec en Outaouais

Dans le secteur bancaire, la corrélation entre la gestion du risque de crédit et la rentabilité ou la performance des banques suscite de nombreuses questions. Est-ce que le risque de crédit est l'une des causes majeures de la volatilité des résultats des banques? Notre étude vise à répondre à la question de recherche suivante : *La rentabilité ou la performance financière des banques est-elle liée directement ou indirectement à la gestion ou à la maitrise du risque?*

D'abord, nous définirons les différents risques et mesures, puis analyserons les méthodes d'évaluation du risque de crédit (indicateurs) et de la rentabilité financière des banques (ratios). Ensuite, nous étudierons le lien ou la relation entre les pratiques de gestion du risque et la performance financière ou la rentabilité des banques.

Notre recherche contribue à la littérature sur le risque de crédit bancaire (solvabilité et liquidités), un facteur déterminant pour assurer la stabilité bancaire en prenant en considération les banques commerciales canadiennes. De plus, elle met clairement en évidence un éclairage et une meilleure compréhension des déterminants du risque de crédit, et sa pertinence à promouvoir les politiques de gestion de ce risque, d'où une meilleure performance des banques.

1. Revue de la littérature

De nombreux auteurs montrent un certain désaccord en ce qui concerne le lien ou la relation entre la gestion du risque et la rentabilité des banques. Comme le souligne Rachida Hennani (2016), la question des risques revêt une importance capitale, qui se justifie par l'impact désastreux des pertes subies par les institutions financières, mais aussi par l'impact sur l'intérêt public, dans la mesure où elle a également des répercussions sur la stabilité du système financier dans sa globalité. La crise financière mondiale de 2007-2008 (crise des subprimes) en est un exemple. Ainsi, une grande refonte du cadre règlementaire des banques est née avec cette crise dans le but de renforcer la panoplie d'instruments prudentiels à l'échelle internationale (Rugemintwari et collab., 2012).

1.1 Règlementation bancaire

Pour mieux comprendre l'environnement, les risques et la rentabilité du secteur bancaire, il est essentiel de saisir les outils de référence auxquels les banques doivent se conformer, soit les Accords de Bâle III et le référentiel du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Les Accords de Bâle III

Les Accords de Bâle III sont des règlements bancaires universels établis par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Ce comité vise à promouvoir la coopération entre les différents superviseurs bancaires afin d'améliorer la surveillance de l'industrie. D'une manière générale, les Accords de Bâle III ont comme objectif de stabiliser le secteur bancaire en suggérant des mesures minimales liées aux éléments du capital, aux liquidités et au risque systémique (Petersen et Mukuddem-Petersen, 2014). Puisque ce type d'accords évolue en parallèle avec les circonstances économiques, les Accords de Bâle III sont les plus récents et mettent davantage l'accent sur l'assurance quant à la solvabilité des banques et à la solidité de leur résistance aux pertes en période de stress, avec la gestion plus stricte de liquidités et de fonds propres (Bridges et collab., 2014).

Le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Selon Lawson et ses collègues (2017), le référentiel du COSO est un outil de contrôle interne qui vise principalement trois objectifs : l'efficacité et l'efficience des opérations, la fiabilité des informations financières ainsi que la conformité aux lois et règlements. Ces objectifs s'attardent entre autres à l'évaluation des risques : les banques doivent identifier les risques associés à la réalisation de leurs objectifs et analyser leur impact sur les activités de l'organisation. Ainsi, le référentiel du COSO se veut un outil de gestion qui permet aux dirigeants et aux gestionnaires de maitriser les risques auxquels les organisations font face et d'accroitre leur performance.

1.2 Types de risques au sein du secteur bancaire

Comme tout autre secteur économique, dans le secteur bancaire, l'atteinte des objectifs, en particulier la réalisation de profit, implique inéluctablement la prise en compte de risques. Brunel et Roger (2014) définissent quatre principaux risques engendrés par l'activité bancaire.

D'après Jorion (2011), le **risque de marché** représente les variations de valeur des actions d'une entreprise qui sont souvent dues à des circonstances

économiques changeantes, notamment l'inflation. Les principaux risques de marché concernent le risque du taux d'intérêt, le risque du taux de change, le risque d'actions et le risque de matières premières.

Le **risque opérationnel** est le risque de pertes dues à une défaillance au sein des procédures de la banque, de son personnel ou des systèmes internes. Il est inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes bancaires, et la gestion efficace de celui-ci est un élément fondamental de la gestion intégrée des risques de la banque (El Aoun, 2016).

Le **risque de réputation ou d'image** est plus difficilement quantifiable. Il s'agit du risque de perdre une partie de son activité commerciale à la suite d'une erreur de gestion de son image. De nos jours, le risque de réputation est considéré comme un des plus grands risques auxquels les banques sont exposées, car la qualité des produits et services offerts constitue assurément leur principale source de notoriété.

Enfin, le **risque de crédit** est celui auquel s'intéresse notre étude. Wakungelani (2016) le définit comme une perte potentielle causée par l'incapacité d'un client à honorer ses engagements envers son créancier. Dans l'industrie bancaire, ce risque se traduit par un défaut de paiement, c'est-à-dire lorsqu'un client se trouve dans une situation d'incapacité d'effectuer ses paiements minimaux à la banque ou à son créancier.

Selon Sahut et Mili (2009), le risque de crédit est la cause majeure des faillites bancaires, en dépit des systèmes et des procédures mis en place pour le contrôler, car il est non seulement affecté par la gestion des banques, mais également par les circonstances économiques. Autrement dit, un processus d'octroi de limite de crédit défaillant pourrait être la cause d'une faillite bancaire, mais une récession qui met la clientèle dans l'impossibilité d'honorer ses engagements pourrait également y contribuer.

En effet, l'octroi de crédit étant l'activité principale des banques, le risque de crédit devient un facteur déterminant pour assurer la rentabilité. Ainsi, en prolongeant les idées d'Élisabeth Thuelin (2006), les banques doivent décrire leurs objectifs et politiques de gestion, notamment les politiques de couverture et de réduction du risque.

1.3 Évolution de la gestion du risque : comparaison de l'approche silo et de la gestion intégrée des risques d'entreprise

Puisque la gestion du risque est une préoccupation majeure pour les banques depuis longtemps, les approches ont évolué. D'après Estay et Maurer (2014), selon l'approche traditionnelle dite silo, chaque département analyse individuellement les risques avec ses propres méthodes, échelles, procédures ou référentiels, en se limitant à ce qui relève directement de sa sphère décisionnelle. Or, selon El Aoun (2016), cette méthode ne prend pas en considération l'impact des actions sur les autres départements. Compte tenu de la complexité des risques et de leur évolution, cette approche s'est avérée inefficace au fil du temps, d'où l'intérêt croissant pour la gestion intégrée des risques d'entreprise (GIRE) (Rasid et collab., 2014).

Contrairement à l'approche silo, la GIRE est un processus proactif, systématique et continu pour mieux cerner les risques auxquels l'organisation en entier est exposée. Elle considère chaque catégorie de risque comme une partie du risque global de l'organisation. Cela permet d'évaluer les interactions entre les risques propres à chaque département, d'identifier leur impact potentiel en matière d'opportunités ou de menaces et, par conséquent, de gérer des décisions stratégiques contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation dans l'ensemble.

La gestion du risque de crédit

Selon Knight et Pretty (2000), toute entreprise, y compris les banques, doit évaluer ses risques et déterminer son appétence à ceux-ci, non seulement afin de se protéger, mais aussi afin de créer de la valeur pour l'entreprise. Autrement dit, cette appétence au risque définit la tolérance au risque que devront assumer les gestionnaires en établissant leur stratégie et leurs objectifs.

Comme le soulignent Augros et Quéruel (2000), la gestion du risque permet de quantifier et d'optimiser l'arbitrage risque/rentabilité selon une dimension plus globale. Par conséquent, elle contribue à améliorer la performance financière et à réduire les coûts d'opération et de gestion des banques. En effet, pour Estay et Maurer (2014), les banques peuvent augmenter leur capacité à saisir les opportunités de façon proactive

grâce au déploiement d'un dispositif de la gestion intégrée des risques.

D'ailleurs, selon son rapport annuel 2018, la Banque Nationale du Canada (2018) considère le risque comme un élément indissociable de son développement et de la diversification de ses activités. Elle préconise une gestion du risque harmonisée à sa stratégie d'expansion des affaires. Ainsi, un équilibre sain entre le rendement obtenu et les risques assumés est essentiel pour maintenir une bonne performance financière.

1.4 Mesures de performance

D'une manière générale, la performance traduit le degré d'accomplissement des objectifs fixés par une organisation. La plupart des indicateurs de performance couramment utilisés permettent d'apprécier la productivité, le chiffre d'affaires, la qualité du produit/service et la réputation de l'entreprise.

La performance globale

Baret (2006) définit la performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (p. 5). Parfois considérée comme un concept multidimensionnel difficile à mesurer, cette notion a évolué pour intégrer des parties prenantes qui exigent de prendre en considération leurs attentes. Entre autres, comme le mentionnent Broche, Capron et Quairel (2005), la performance globale évalue la mise en œuvre des stratégies de développement durable annoncées par l'entreprise, d'où l'émergence de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

La performance opérationnelle

Pour une banque, la performance opérationnelle se résume à des critères tels que l'efficacité et l'amélioration continue, non seulement de l'organisation dans son ensemble, mais aussi des individus qui la constituent (Hayet et Bouri, 2017).

Selon l'étude de Samir et Sahut (2015), l'efficacité de la banque s'étend à l'exploitation de ses activités et à l'utilisation de l'actif. Ces auteurs utilisent quatre ratios pour mesurer la performance des banques : la marge nette d'intérêt (NIM), les autres revenus choisis/l'actif moyen, les frais autres que l'intérêt/l'actif moyen ainsi que le ratio des coûts par rapport aux revenus.

D'un autre côté, Iqbal et al. (2014) utilise les dépenses d'investissement par rapport aux capitaux propres et aux dépôts pour évaluer cette efficacité.

De même, Pasiouras et Kosmidou (2007) utilisent le ratio des coûts aux revenus (COSTINC), aussi connu comme l'efficacité des coûts. Considéré comme un déterminant important de la rentabilité des banques, ce ratio vise à mesurer les coûts de fonctionnement des banques en se fondant principalement sur les salaires et sur les avantages liés au personnel (avantages sociaux).

La performance financière

La recherche du profit étant souvent l'objectif ultime des banques commerciales, les stratégies adoptées et les opérations réalisées sont destinées à atteindre cet objectif majeur. Sree (2004) considère que les principales mesures de rentabilité des banques commerciales se résument aux ratios de rendement de l'actif, de rendement des capitaux propres et de marge nette d'intérêt.

1.5 Relation entre les concepts de performance et de risque de crédit

Le sujet de la performance financière et du risque de crédit a fait l'objet de multiples études, qui se sont avérées contradictoires quant à la nature de la relation entre la rentabilité financière et le risque de crédit.

Impact significatif de la gestion du risque sur la performance

Tout d'abord, les recherches de Nocco et Stulz (2006) montrent comment la gestion du risque crée de la valeur pour les actionnaires. En effet, plus les banques ont une bonne politique de gestion du risque, plus les résultats escomptés ou les objectifs poursuivis sont satisfaisants. Selon ces auteurs, la gestion du risque crée de la valeur pour l'entreprise et, par conséquent, constitue un avantage concurrentiel.

Ensuite, les recherches de Bertinetti et ses collègues (2013) portent sur l'impact de l'adoption de la gestion du risque sur la valeur de l'entreprise; ils ont travaillé avec un échantillon de 200 entreprises des secteurs financier et non financier. Leurs résultats montrent que la gestion du risque a un impact positif sur la valeur des entreprises européennes.

L'étude de Jiménez et ses collègues (2007) démontre que la cause principale d'insolvabilité des banques résulte de l'augmentation du risque de crédit, mais aussi de l'accumulation des prêts à risque. Également, elle démontre que l'évolution de la profitabilité de la banque est largement expliquée par la prise de risque lié au crédit. Par conséquent, une augmentation du risque de crédit se traduit par une diminution de la profitabilité des banques.

Enfin, Rime (2001) trouve une relation positive et statiquement significative entre la variation du niveau du capital et celle du risque des banques américaines durant les périodes respectives de 1984-1986 et 1993-1997. De plus, il soutient cette relation positive dans le cas des banques suisses, qu'il explique par le fait que les institutions disposant de niveaux de risque élevés essaient d'accroitre leur capital afin d'éviter les pertes, mais que leurs activités auront tendance à être plus risquées.

Aucun impact significatif de la gestion du risque sur la performance

Ramlee et Ahmad (2015) ont collecté des données sur un échantillon de 74 entreprises, dont certaines avec un comité de gestion du risque. Leur performance financière a été mesurée par le rendement des fonds propres (*return on equity* ou ROE), par le rendement de l'actif (*return on assets* ou ROA) et par le Q de Tobin. Les résultats de leur étude ne montrent aucun impact significatif de la gestion du risque sur la performance des entreprises non financières en Malaisie. Ainsi, leur recherche considère que les entreprises appliquant la gestion du risque ne sont pas plus performantes que celles ne l'appliquant pas.

De plus, les recherches de Pagach et Warr (2007) portent sur l'effet de la gestion du risque sur la performance des entreprises à partir de l'analyse de leurs caractéristiques financières, de leur actif et du marché. Ils ont utilisé un échantillon de 106 entreprises qui ont embauché un gestionnaire des risques pour les accompagner dans la pratique de gestion du risque. Les résultats de l'étude ne permettent pas de confirmer que la gestion du risque crée de la valeur. Par conséquent, ces auteurs considèrent que, pour confirmer cette hypothèse, on doit étudier la mise en œuvre et les mesures de performance de la stratégie de gestion du risque.

En résumé, des études supplémentaires sur la gestion du risque seraient nécessaires afin de confirmer l'hypothèse selon laquelle la gestion du risque a un impact sur la performance des entreprises.

1.6 Hypothèses de recherche

Notre recherche analysera l'effet du risque de crédit sur la performance des banques commerciales canadiennes à l'aide de deux hypothèses principales, divisées également en sous-hypothèses.

H1 : *L'augmentation du risque de crédit entraîne une diminution de la performance des banques commerciales canadiennes.*

- H1.1 L'augmentation du risque de crédit entraîne une diminution de la performance financière.
- H1.2 L'augmentation du risque de crédit entraîne une diminution de la performance boursière.
- H1.3 L'augmentation du risque de crédit entraîne une diminution de la performance opérationnelle.

H2 : *La gestion efficace du risque de crédit a un effet positif sur la performance des banques commerciales canadiennes.*

- H2.1 La gestion efficace du risque de crédit a un effet positif sur la performance financière.
- H2.2 La gestion efficace du risque de crédit a un effet positif sur la performance boursière.
- H2.3 La gestion efficace du risque de crédit a un effet positif sur la performance opérationnelle.

2. Méthodologie

2.1 Échantillon

Nous avons utilisé trois bases de données pour l'analyse empirique. La principale source de données financières provient d'une base de données de Wharton Research Data Services (WRDS) de l'Université de Pennsylvanie. De plus, les données d'Infomart FP Advisor ont été utilisées à des fins de collecte de données actuelles et historiques sur les sociétés canadiennes. Enfin, la base de données de Stockguide (Investor) a été utilisée afin de collecter des données financières courantes et historiques des sociétés canadiennes inscrites à la Bourse de Toronto (TSX) ou à NASDAQ Canada.

L'échantillon porte sur les huit banques commerciales du Canada[1], dont les données sont exprimées sur une base annuelle et couvrant la période de 2010 à 2019.

2.2 Mesure des variables

Variables expliquées (variables dépendantes)

Dans le cadre de notre étude, les variables dépendantes ou expliquées sont la performance financière, opérationnelle et boursière.

a) Mesure de la performance financière

Tel que nous l'avons mentionné, la littérature suppose qu'il n'existe pas d'unanimité sur les indicateurs permettant de mesurer la performance ou la rentabilité financière des banques. Afin de mesurer la rentabilité, notre étude s'est attardée aux indicateurs financiers suivants :

- Rendement des fonds propres (ROE) = Résultat net (RN)/Capitaux propres;
- Rendement de l'actif (ROA) = Résultat net (RN)/Total de l'actif;
- Marge nette d'intérêt = Résultat net d'intérêt (RNI)/Total de l'actif.

Le ROE est un terme comptable mesurant la rentabilité des capitaux propres mis à la disposition de l'entreprise par ses actionnaires. Goddard et al. (2004) soutiennent que le ROE est la mesure de performance financière la plus appropriée puisqu'elle rejoint l'objectif de maximisation du profit des actionnaires.

D'un autre côté, le ROA permet de mesurer la capacité de la banque à générer un revenu à partir de ses ressources. Considéré comme un indicateur de rentabilité économique, il permet d'effectuer des comparaisons significatives entre les entreprises d'un même secteur.

b) Mesure de la performance boursière

Nous avons utilisé trois principaux ratios pour mesurer la performance boursière :

- Ratio *1 :* MTB = *Cours de l'action/Valeur comptable par action OU Capitalisation boursière /Valeur comptable*

Le ratio cours/valeur comptable (*market-to-book* ou MTB) permet de faire une comparaison entre la valeur ou le cours du marché et la valeur comptable du capital par action.

- Ratio *2 :* DeltaPrix = *(Pt-Pt-1)/Pt-1*

L'évolution du cours de l'action d'une année à l'autre est utilisée pour mesurer la performance boursière.

- *Ratio 3 :* CABAR = *Cours de l'action ou capitalisation boursière/Bénéfice par action*

Le ratio cours/bénéfice, qui permet de mesurer la capitalisation boursière sur le bénéfice par action, est utilisé afin de comparer la capitalisation boursière (le cours de l'action) par rapport au bénéfice par action.

c) Mesure de la performance opérationnelle

Dans leur étude sur la performance opérationnelle, Srinivasan (1992) et Peristiani (1993) s'intéressent aux fusions des sociétés de holding bancaire (*bank holding companies*) ayant un actif de plus de 100 millions de dollars. Ces auteurs examinent leurs coûts d'exploitation, en particulier les dépenses sans intérêt de toutes les fusions bancaires américaines de 1982 à 1986.

Nous avons utilisé trois principaux ratios pour mesurer la performance opérationnelle :

- *Ratio 1 :* COSTINC = *Coûts/ Revenu total d'intérêt*

Selon l'étude du ratio des coûts aux revenus (COSTINC) par Pasiouras et Kosmidou (2007), ce ratio est utilisé pour exprimer la portion des coûts engagés (plus particulièrement les coûts relatifs aux salaires et aux avantages sociaux) par rapport au revenu total d'intérêt :

- *Ratio 2 :* DeltaCA = *CAn-CAn-1/CAn-1*

L'évolution ou la croissance du chiffre d'affaires sert à traduire l'évolution ou la croissance du chiffre d'affaires d'une année financière à une autre.

- *Ratio 3 :* PP = *Chiffre d'affaires/N^bre^ d'employés*

La productivité du personnel mesure la performance d'un employé ou du personnel par rapport à la production d'un bien/service fourni.

Variables explicatives (variables indépendantes)

Nous avons utilisé deux variables explicatives ou indépendantes afin d'exprimer le risque de crédit et la gestion du risque de crédit.

a) Mesure du risque de crédit

Nous avons utilisé quatre mesures du risque de crédit :

- Ratio des prêts non performants sur capitaux propres (NPLER) : Prêts non performants/ Capitaux propres;
- Ratio des prêts sur les dépôts (LDR) : Total des prêts/Total des dépôts;
- Ratio des prêts non performants sur prêts totaux (NPLLR) : Prêts non performants/Prêts totaux;
- Ratio de provision pour pertes sur créances sur prêts totaux (PLLR) : Provision pour pertes sur créances/Prêts totaux.

L'analyse de Salas et Saurina (2003) portant sur les mesures de risque soutient que deux perspectives peuvent influer sur la prise de risque. D'une part, le risque de crédit est lié à la dégradation de la qualité de l'actif de la banque et, particulièrement, des prêts. Ainsi, le risque principal de la banque étant le risque de crédit, il est généralement apprécié en fonction de l'actif. D'autre part, la mesure du risque de la banque résulte des choix ou décisions pris par les actionnaires. Autrement dit, ces décisions se traduisent par le risque financier de la banque, aussi perçu comme le degré de capitalisation.

Afin de mesurer le risque de crédit, Zhang et ses collègues (2013) utilisent le ratio des prêts non performants au total des prêts (NPLTL). Ces auteurs concluent qu'un ratio plus élevé indique qu'il y a plus de risques liés aux pertes causées par des défauts de paiement. En effet, Cooper et ses collègues (2003) suggèrent qu'un changement dans le risque de crédit peut avoir un impact sur la santé du portefeuille de prêts d'une banque et, par conséquent, sur sa rentabilité.

D'autres auteurs, dont Davydenko (2010), montrent que les provisions pour prêts ont un fort impact négatif sur la rentabilité. Cela dit, une autre mesure du risque de crédit est la provision pour pertes sur créances par rapport au total des prêts (PLLR); elle indique la capacité des banques à absorber les pertes des prêts non performants. D'ailleurs, Syafri (2012) constate que cette mesure a un effet positif sur la rentabilité des banques.

b) Mesure de la gestion du risque de crédit

Afin de mesurer la gestion du risque de crédit, nous avons utilisé deux indicateurs :

- la variation du fonds de roulement ou des flux nets de trésorerie (DeltaBFR);
- l'inverse des mesures de risque de crédit (1-PLAR; 1-LDR; 1-NPLLR).

D'abord, la variation des fonds de roulement représente une variable essentielle qui permet de mesurer la santé financière des banques, plus particulièrement leur capacité à générer des liquidités.

Hichem et ses collègues (2016) analysent la gestion et la culture du risque au sein des banques tunisiennes en utilisant le ratio de risque de crédit afin d'exprimer le niveau de prise de risque de crédit. Ce ratio mesure le rapport entre les provisions sur les créances douteuses et litigieuses, et le montant des prêts accordés (CDCTR). D'ailleurs, Aggarwal et Jacques (2001) soulignent qu'il s'agit d'une mesure qui reflète le niveau de l'actif risqué dans un portefeuille d'actif bancaire et qui exprime la capacité de la banque à absorber les pertes liées à ses créances de mauvaise qualité. Également, leur étude conclut que les banques ayant des fonds propres plus élevés sont considérées comme moins risquées, car ces fonds constituent des provisions sur leurs créances douteuses et litigieuses.

Variables de contrôle

Dans le cadre de notre étude, deux variables de contrôle sont utilisées, à savoir :

- le ratio d'endettement ou effet de levier (TLER);
- la taille de la banque à partir du total de l'actif (LNSIZE).

Afin de tenir compte des facteurs qui affectent la performance (FOB), les modèles statistiques comprennent des variables contrôlant l'effet de la taille de la banque ainsi que l'effet de levier (ratio d'endettement). L'effet de levier est mesuré par la dette à terme en fonction de l'actif total, tandis que l'effet de la taille de la banque est mesuré par le

logarithme naturel de l'actif total (LNTA). Ce dernier est considéré comme un indicateur d'économies d'échelle et de pouvoir de marché. Cela dit, des études antérieures telles que celles de Nikoo (2015) ont abouti à une relation positive entre la taille et la performance de la banque.

2.3 Source de données

Variables	Définition	Signification	Sources
ROE	Rendement des fonds propres	Résultat net/Capitaux propres	Compustat WRSD
ROA	Rendement de l'actif	Résultat net/Total de l'actif	Compustat WRSD
MNI	Marge nette d'intérêt	Revenu net d'intérêt/Total de l'actif	Infomart FP Advisor
MTB	Ratio cours/valeur comptable (*market-to-book*)	Capitalisation boursière/Valeur comptable ou Cours de l'action/Valeur comptable par action	Compustat WRSD
DeltaPrix	Évolution ou variation des prix ou cours de l'action	(Pt-Pt-1) /Pt-1	Stockguide Investor Calculs des auteurs
CABAR	Ratio cours de l'action sur bénéfice de l'action	Cours de l'action ou Capitalisation boursière/Bénéfice par action	Stockguide Investor Calculs des auteurs
PP	Productivité du personnel	Chiffre d'affaires/N^{bre} d'employés	Stockguide Investor Calculs des auteurs
DeltaCA	Évolution ou croissance du chiffre d'affaires	(CAn-CAn-1) /CAn-1	Compustat WRSD
EOP	Efficacité opérationnelle	Salaires et avantages sociaux/ Revenu total d'intérêt	Stockguide Investor Calculs des auteurs
RFP	Ratio fonds propres ou autonomie financière	Capitaux propres/Total de l'actif	Stockguide Investor Calculs des auteurs
PLLR	Ratio provision pour pertes sur prêts totaux	Provision pour pertes sur créances/Prêts totaux	Infomart FP Advisor
PLAR	Ratio provision pour pertes sur créances sur l'actif total	Provision pour pertes sur créances/Total de l'actif	Infomart FP Advisor
LDR	Ratio des prêts sur les dépôts	Total des prêts/Total des dépôts	Infomart FP Advisor
NPLLR	Ratio prêts non performants sur prêts totaux	Prêts non performants/Prêts totaux	Infomart FP Advisor
NPLER	Ratio prêts non performants sur capitaux propres	Prêts non performants/Capitaux propres	Infomart FP Advisor
CDCTR	Ratio créances douteuses sur créances totales (net)	Créances douteuses/Créances-Total (net)	Compustat WRSD
IRSA	Actif net sensible au taux d'intérêt (actif-passif soumis au taux d'intérêt)	Sensibilité au taux d'intérêt/Actif	Infomart FP Advisor
BFR	Besoins en fonds de roulement	AC-PC	Compustat WRSD
RACPC	Ratio actif circulant sur passif circulant	AC/PC	Compustat WRSD
DeltaBFR	Variation actif circulant/passif circulant	Variation AC/PC	Compustat WRSD
LNSIZE	Taille de la banque à partir du total de l'actif	Logarithme du total de l'actif	Calculs des auteurs
TLER	Effet de levier ou ratio d'endettement	Passif total/Capitaux propres	Compustat WRSD

Tableau 1 – Caractéristiques des variables

3. Résultats et discussion

Notre modèle d'analyse a porté sur des analyses descriptives, de corrélation, puis de régression. Cette partie consiste à analyser les différents résultats issus de l'analyse des données et à valider les hypothèses de recherche.

3.1 Statistiques descriptives

Tout d'abord, les tableaux 2 à 7 (voir annexe) présentent les statistiques descriptives des indicateurs de performances financière, boursière et opérationnelle pour les banques commerciales canadiennes de 2010 à 2019. Ces statistiques ont été générées à partir de plusieurs ratios de rentabilité, de liquidités, d'adéquation du capital, d'efficacité opérationnelle, de risque de crédit ainsi que de solvabilité.

En matière de **performance financière**, les moyennes du ROA, du ROE et de la MNI sont respectivement de 1,05 %, de 15,9 % et de 1,67 %. L'écart-type pour le ROA et la MNI est respectivement de 0,23 % et 0,35 %, ce qui implique que le ROA et la MNI varient très légèrement d'une banque à l'autre. Au contraire, l'écart-type de 3,5 % du ROE démontre qu'il varie significativement entre les banques. Considérant que ce dernier mesure la capacité à réaliser des bénéfices à partir des capitaux investis par les actionnaires, les résultats révèlent une performance financière relativement uniforme chez les banques canadiennes durant la période visée.

En ce qui concerne la **performance boursière**, les valeurs moyennes du MTB, du DeltaPrix et du CABAR sont respectivement de 1,68, de 0,69 et de 11,12. En comparant leurs écarts-types, on constate que le MTB et le DeltaPrix, dont les valeurs sont respectivement de 0,38 et 0,12, varient légèrement entre les banques. Cependant, l'écart-type du CABAR, estimé à 2,46, explique une forte dispersion entre les banques, dispersion qui est également soutenue par l'intervalle de 12,39 entre les valeurs maximale et minimale du ratio. Ainsi, pour confirmer que la performance boursière diffère selon les banques, on observe que le CABAR de 3,57 pour la banque NBC est très volatil par rapport à celui de la BMO, qui se trouve à 0,95. Cela pourrait se traduire par une capitalisation accrue de certaines banques due à la taille de leur actif et aux volumes des prêts octroyés.

Enfin, sur le plan de la **performance opérationnelle**, les écarts-types de l'EOP et du DeltaCA sont respectivement de 0,9 et 0,6, ce qui représente une faible dispersion entre les banques. Autrement dit, l'évolution du chiffre d'affaires et l'efficacité opérationnelle varient très peu entre les banques. Les intervalles entre les valeurs maximale et minimale de 0,37 pour l'EOP et de 0,30 pour le DeltaCA appuient cette constatation. Toutefois, on constate que la PP varie de façon significative, avec un écart-type de 108,76 et un intervalle d'environ 561. Pour confirmer la volatilité de ce ratio, on observe la PP de 43,22 de la Banque Scotia, un résultat largement inférieur à celle de la BMO, qui s'élève à 147,55.

La seconde partie des statistiques descriptives fait référence aux mesures de risque et de gestion de risque, soit les variables explicatives des trois types de performances.

Les écarts-types des ratios tels que les créances douteuses, les provisions sur prêts ainsi que l'actif sensible au taux d'intérêt (CDCTR, LDR, PLLR, PLAR, NPLLR, IRSA et DeltaBFR) se trouvent entre 0,0017 et 0,19 (voir tableaux 2 à7). Ainsi, ces ratios connaissent une faible dispersion entre les banques.

De plus, on remarque que la moyenne du LDR a été de 0,965, avec un maximum de 1,41 réalisé par la Banque Laurentienne (LBC) et un minimum de 0,73 réalisé par la Banque TD. Le ratio des fonds propres a été peu volatil avec un maximum de 0,94 pour la Canadian Western Bank (CWB) et un minimum de 0,04 pour la LBC. Le ratio DeltaBFR, d'une moyenne de 0,012, semble peu volatil, comme le soutiennent l'écart-type de 0,056 ainsi que les valeurs maximale et minimale respectives de 0,25 et -0,11 réalisées par la CIBC. Ces indicateurs confirment que les risques de crédit et de solvabilité constatés au sein de ces banques canadiennes sont peu dispersés, mais plutôt volatils.

En moyenne, la taille des banques mesurée par la taille de l'actif (LNSIZE) diffère significativement d'une banque à l'autre. La Banque Royale (RBC) détient la plus grande taille avec un résultat de 14,17, alors que celle de la CWB est estimée à 9,44. De plus, l'écart-type moyen du TLER, estimé à 3,87, connait aussi une forte volatilité entre les banques. Sa valeur maximale réalisée par la LBC est de 27,84, tandis que la valeur minimale de la CWB est de 10,90. Ainsi, on déduit que la taille de la

banque et le volume des prêts octroyés ont une incidence sur la performance.

3.2 Analyse de corrélation

En second lieu, l'objectif de l'analyse de corrélation est d'appréhender le degré d'association entre les variables indépendantes, à savoir les mesures de risque et de gestion de risque, à celles des variables dépendantes, soit les trois types de performances. Cette analyse s'appuie sur les coefficients de corrélation de Pearson pour montrer le degré d'intensité ou de relation entre lesdites variables.

Tout d'abord, le tableau 8 (voir annexe) démontre que la corrélation entre les variables explicatives ne confirme pas l'existence de problème de multicolinéarité. Sur le plan de la performance financière, on constate que le rendement de l'actif et des capitaux propres est significativement et positivement corrélé avec l'actif sensible au taux d'intérêt et la structure du capital (ratio des fonds propres). Cela signifie que les banques les plus rentables sont celles qui détiennent suffisamment d'actif sensible et de capitaux propres (autonomie financière).

La matrice de corrélation de Pearson montre que les mesures de risque telles que les créances douteuses, les provisions sur prêts et la structure du capital sont positivement et significativement associées à la performance boursière. Au contraire, l'actif sensible au taux d'intérêt et la portion des prêts sur les dépôts sont significativement et négativement associés à l'efficacité opérationnelle, à la croissance du chiffre d'affaires et à la productivité des banques, soit des mesures de performance opérationnelle.

Ainsi, à l'aide de la matrice de corrélation, on peut conclure que les mesures de risque et de gestion de risque affectent la rentabilité des banques de manière positive et significative. D'autre part, le risque de crédit et l'effet de levier affectent la rentabilité des banques de manière négative et significative.

3.3 Analyses multivariées

Enfin, l'analyse de régression évalue la dépendance des variables de performance financière (voir tableau 9), boursière (voir tableau 10) et opérationnelle (voir tableau 11) envers les variables de mesure de risque et de gestion de risque.

Tout d'abord, sur le plan de la **performance financière**, les ratios LDR, PLAR et TLER sont statiquement significatifs et, donc, affectent négativement le ROA et le ROE. De plus, le CDCTR, le PLLR et le RFP affectent négativement le ROA, ce qui est confirmé par le coefficient de corrélation de 0,940. Autrement dit, les banques qui ont tendance à constituer des provisions ou qui octroient des prêts plus élevés par rapport aux dépôts de leur clientèle semblent avoir une gestion de crédit moins efficace et, par conséquent, un ROA moins élevé. De plus, lorsque le volume des prêts non performants des banques est élevé, le montant des provisions à effectuer devient plus important, ce qui réduit davantage la capacité de gain des banques et, donc, réduit les bénéfices.

Par la suite, on remarque que l'IRSA est statiquement significatif et affecte positivement la MNI. Ainsi, les banques disposant d'IRSA sont favorables à une croissance du ratio de l'évolution du taux d'intérêt. Au vu de ce qui précède, on peut déduire que le risque de crédit a un impact sur la performance financière. Ainsi, cela confirme l'hypothèse H1.1, selon laquelle l'augmentation du risque de crédit entraîne une diminution de la performance financière.

Concernant la **performance boursière**, on constate que la taille de l'actif (LNSIZE) affecte positivement la PP et l'EOP. Également, le LDR et les provisions sur les prêts (PLAR et PLLR) sont statiquement significatifs et ont un effet sur la performance boursière. Cela signifie que plus les provisions faites par les banques sont importantes, moins elles sont rentables sur le marché financier et, particulièrement, à la bourse. En effet, il en est de même pour les banques exposées à la volatilité des taux d'intérêt ou encore pour celles dont la proportion des prêts par rapport aux dépôts est élevée.

La taille (ou le volume) de l'actif des banques, quant à lui, a un impact positif sur le ratio du MTB, ce qui signifie qu'une augmentation de la taille de l'actif et des provisions sur l'actif améliore la rentabilité boursière. Toutefois, une augmentation des provisions sur les prêts peut engendrer une diminution de la rentabilité boursière. Ainsi, cela permet de confirmer l'hypothèse H1.2, selon laquelle l'augmentation du risque de crédit entraîne une diminution de la performance boursière.

Enfin, en ce qui concerne la **performance opérationnelle**, on constate que les banques ayant des provisions sur prêts ou des créances douteuses plus élevées sont davantage exposées aux risques. Ces ratios, particulièrement la PP et l'EOP, affectent négativement la rentabilité opérationnelle. En effet, les ratios de prêts en fonction des dépôts et en fonction de l'actif, qui normalement affectent positivement la performance opérationnelle, permettent de déduire que les banques ayant et exerçant des mesures de gestion de risque ne voient pas nécessairement une amélioration de leur performance. Donc, on infirme l'hypothèse H1.3, selon laquelle l'augmentation du risque de crédit entraîne une diminution de la performance opérationnelle.

Conclusion

Depuis plusieurs décennies, le système financier du Canada a connu de grandes transformations au cours desquelles il a évolué sous l'effet de la modification des pratiques commerciales Allen et Engert (2007); Dinamona (2010). Parmi les réformes apportées, la gestion du risque, en particulier la gestion du risque de crédit, a gagné de la popularité auprès de parties prenantes.

Ainsi, la présente recherche, qui porte sur l'impact de la gestion du risque de crédit sur la performance des banques commerciales canadiennes, contribue à la littérature sur le risque de crédit bancaire, un facteur déterminant pour assurer la stabilité du système financier. Elle a également permis d'identifier les différentes pratiques de gestion du risque, et d'étudier la relation entre ces pratiques et la performance financière des banques canadiennes.

Pour répondre à la question générale de cette étude, trois hypothèses principales divisées en sous-hypothèses ont été posées. Les résultats ont été interprétés à l'aide de statistiques descriptives, d'une analyse de corrélation et d'analyses de régression.

Les résultats obtenus ont permis de confirmer l'hypothèse H2, selon laquelle la gestion efficace du risque de crédit a un effet positif sur la performance des banques commerciales canadiennes. Ces indicateurs montrent que plus les ratios de risque et de solvabilité sont faibles, plus les banques sont dotées d'une bonne santé financière.

Toutefois, concernant l'hypothèse H1, les résultats sont mitigés. D'une part, les indicateurs obtenus à partir de la méthode des régressions multiples ont permis de confirmer les sous-hypothèses H1.1 et H1.2, selon lesquelles l'augmentation du risque de crédit entraîne une diminution de la performance financière et boursière. Au contraire, la sous-hypothèse H1.3 a été infirmée, car certains ratios tels que les prêts sur les dépôts et sur l'actif affectaient positivement la performance opérationnelle.

Enfin, en guise de contribution, cette recherche appuie plusieurs constats déjà soulevés par de nombreux auteurs, en particulier sur les critères de mesure de la gestion du risque et de la performance des banques. Elle pourra aider les chercheurs à mettre clairement en évidence les déterminants du risque de crédit et la pertinence de promouvoir les politiques de gestion du risque de crédit afin d'améliorer la performance des banques.

NOTE

1 Banque de Montréal (BMO), CIBC, Banque Scotia, Banque Royale (RBC), Banque TD, Banque Laurentienne (LBC), Canadian Western Bank (CWB) et Banque Nationale (NBC).

RÉFÉRENCES

Aggarwal, R. et Jacques, K. T. (2001). The impact of FDICIA and prompt corrective action on bank capital and risk: Estimates using simultaneous equations model. *Journal of Banking and Finance*, *25*(6), 1139-1160. https://doi.org/10.1016/S0378-4266(00)00125-4

Allen, J. et Engert, W. (2007). Efficience et concurrence dans le secteur bancaire canadien, département des Études monétaires et financières. *Revue de la Banque du Canada. 37-50. https://www.banqueducanada.ca/wp-content/uploads/2010/06/allen-engert_f.pdf*

Augros, J.-C. et Quéruel, M. (2000). *Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire.* Economica.

Banque Nationale du Canada. (2018). *Rapport annuel 2018*. https://www.banqueducanada.ca/2019/04/rapport-annuel-2018

Baret, P. (2006, 18-19 novembre). *Évaluation de la performance globale des entreprises : Quid d'une approche économique?* Colloque de l'ADERSE, Lyon (France).

Ben Abdallah, S., Ben Slama, M., Fdhila, I. et Saïdane, D. (2018). Mesure de la performance durable des banques européennes : vers un reporting intégré. *Revue d'économie financière*, *129*(1), 269-297. https://doi.org/10.3917/ecofi.129.0269

Bertinetti, G. S., Cavezzali, E. et Gardenal, G. (2013). *The effect of the enterprise risk management: Implementation on the firm value of European companies* [Document de travail nº 10/2013]. Department of Management, Università Ca' Foscari Venezia. https://doi.org/10.2139/ssrn.2326195

Bridges, J., Gregory, D., Nielsen, M., Pezzini, S., Radia, A. et Spaltro, M. (2014). The impact of capital requirements on bank lending [Document de travail nº 486]. *Bank of England*. https://doi.org/10.2139/ssrn.2388773

Broche, K., Capron, M. et Quairel, F. (2005). Grands projets et exercice de la responsabilité globale : les études d'impact social. *Revue Management et Avenir*, *1*(3), 121-152. https://doi.org/10.3917/mav.003.0121

Brunel, V. et Roger, B. (2014). *Le risque de crédit : des modèles au pilotage de la banque*. Economica.

Davydenko, A. (2011). Determinants of bank profitability in Ukraine. *Undergraduate Economic Review*, *7*(1), 1-30. https://digitalcommons.iwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1106&context=uer

El Aoun, M. (2016). *Effet de la crise des subprimes sur la gestion intégrée des risques et sur le volume et la qualité de la divulgation des informations sur les risques dans les plus grandes banques américaines* [Thèse de doctorat, Université d'Ottawa].

Dinamona, D. (2010). Sensibilité des banques aux chocs macroéconomiques. La diversification apporte-t-elle toujours des gains? Cas des banques canadiennes. L'Actualité Économique, *86*(1.) https://doi.org/10.7202/045555ar

Estay, C. et Maurer, F. (2014). L'ERM appliqué aux banques ou comment ne pas réduire la gestion des risques à la mesure du risque. *Management international*, *19*(1), 197-203. https://doi.org/10.7202/1028499ar

Hayet, D. et Bouri, A. (2017). Les déterminants internes qui évaluent la performance des banques islamiques : cas de la zone de Moyen Orient et Afrique du Nord. *Gestion et Organisation*, *9*(2), 92-103. https://doi.org/10.1016/j.rgo.2017.09.003

Hennani, R. (2016). L'évolution des Accords de Bâle: d'une approche microprudentielle à un cadre macroprudentiel. *L'Actualité économique*, 92(3). doi:10.7202/1040003ar

Goddard, J., Molyneux, P, Wilson, J. O.S. et Tavakoli, M. (2007). European banking: An overview. *Journal of Banking and Finance*, *31*(7), 1911-1935. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.01.002

Iqbal, N. Ahmad, N. et Riaz, Z. (2014). The Relationship between Working Capital Management and Profitability: Evidence from Pakistan. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 20, 14-25. https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.20.14

Jiménez, G., Lopez, J. A. et Saurina, J. (2007). How does competition impact bank risk taking? *Journal of Financial Stability*, *9*(2), 185-195. https://doi.org/10.1016/j.jfs.2013.02.004

Jorion, P. et Stoimenov, P. (2011). Value at Risk, 3rd Ed.: The new benchmark for managing financial risk. *Statistical Papers*, *52*(3), 737-738. https://doi.org/ 10.1007/s00362-009-0296-7

Liu, H. et Wilson, J. O. S. (2010, 4 novembre). The profitability of banks in Japan. *Applied Financial Economics*, 24, 1851-1866. https://doi.org/10.1080/09603107.2010.526577

Nikoo, S. F. (2015). Impact of capital structure on banking performance: Evidence from Tehran stock exchange. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, *9*(6), 923-927. https://irjabs.com/files_site/paperlist/r_2614_150608135323.pdf

Nocco, B. W. et Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, *18*, 8-20. https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x

Pagach, D. et Warr, R. (2007). *An empirical investigation of the characteristics of firms adopting enterprise risk management* [Document de travail]. North Carolina State University. https://mgt.ncsu.edu/documents/Risk_officer_hazard_JBF.pdf

Pasiouras, F. et Kosmidou, K. (2007). Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union. *Research in International Business and Finance*, *21*(2), 222-237. https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2006.03.007

Petersen, M. A. et Mukuddem-Petersen, J. (2014). *Basel III liquidity regulation and its implications*. Business Expert Press.

Peristiani, S. (1993, mars). *The effects of mergers on bank performance. Federal Reserve Bank of New York Studies on Excess Capacity in the Financial Sector.*

Ramlee, R. et Ahmad, N. (2015, 9-10 avril). *Panel data analysis on the effect of establishing the enterprise risk management on firms' performances*. 4e Conférence de l'European Business Research. https://zantworldpress.com/wp-content/uploads/2015/05/329-Roslida_Ramlee.pdf

Rasid, S. Z. A., Isa, C. R. et Ismail, W. K. W. (2014). Management accounting systems, enterprise risk management and organizational performance in financial institutions. *Asian Review of Accounting*, *22*(2), 128-144. https://econpapers.repec.org/article/emearapps/v_3a22_3ay_3a2014_3ai_3a2_3ap_3a128-144.htm

Rime, B. (2001). Capital requirements and bank behaviour: Empirical evidence for Switzerland. *Journal of Banking & Finance*, *25*(4), 789-805. https://doi.org/10.1016/S0378-4266(00)00105-9

Rugemintwari, C., Sauviat, A. et Tarazi, A. (2012). Bâle 3 et la réhabilitation du ratio de levier des banques : pourquoi et comment? *Revue économique, 63*(4), 809-820. https://doi.org/10.3917/reco.634.0809

Sahut, J.-M. et Mili, M. (2009). Quelques mythes et réalités sur la crise des subprimes. *Revue Gestion 2000*, *26*(6), 19-33.

Salas, V. et Saurina, J. (2003). Deregulation, market power and risk behavior in Spanish banks. *European Economic Review*, 47, 1061-1075. https://doi.org/10.1016/S0014-2921(02)00230-1

Samir, S. et Sahut, J.M. (2015). Productivité et efficacité des banques dans le Golf. *Gestion 2000*, *1*(32), 97-115. https://doi.org/10.3917/g2000.321.0097

Sree, R.M.Y. (2004, juin). Financial ratios of major commercial banks. *SSRN Electronic Journal*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1015238

Srinivasan, A. (1992, mars-avril). Are there cost savings from bank mergers? *Federal Reserve Bank ofAtlanta Economie Review*, 17-28.

Syafri. (2012, 6-7 septembre). *Factors affecting bank profitability in Indonesia*. International Conference on Business and Management, Phuket (Thaïlande). http://caal-inteduorg.com/proceedings/ibsm2012/018Mix-Syafri-Factors_Affecting_Bank_Profitability.pdf

Thuelin, É. (2006). *Evaluation des crédits accordés par les banques : Normes IFRS et réglementation prudentielle Bâle II*, Revue Française de Comptabilité, 394, p. 24-31.

Wakungelani, P.J.Y. (2016). La gestion des risques de crédit dans les banques commerciales: cas de la Rawbank [Mémoire, Université de Lubumbashi]

Zhang, J., Jiang, C. Qu, B. et Wang, P. (2013). Market concentration, risk-taking, and bank performance: Evidence from emerging economies. *International Review of Financial Analysis*, 30, 149-157. http://dx.doi.org/10.1016/j.irfa.2013.07.016

ANNEXES

Tableau 2 : Caractéristiques de dispersion					
Variables	**Intervalle/plage**	**Minimum**	**Maximum**	**Moyenne**	**Écart-type**
ROA	0,0130	0,0050	0,0180	0,010503	0,0023312
ROE	0,1640	0,0690	0,2330	0,150988	0,0350903
MNI	0,0135	0,0122	0,0257	0,016714	0,0035648
MTB	1,6554	0,7764	2,4319	1,681304	0,3853414
DeltaPrix	0,7622	-0,3343	0,4279	0,069696	0,1272561
CABAR	12,3962	4,1053	16,5016	11,129376	2,4651025
EOP	0,3795	0,1818	0,5614	0,357861	0,0959396
DeltaCA	0,3078	-0,0982	0,2096	0,073408	0,0659293
PP	560,9894	287,0320	848,0214	453,775401	108,7669265
CDCTR	0,0080	0,0030	0,0110	0,005912	0,0017588
LDR	0,6790	0,7323	1,4113	0,965204	0,1370404
PLLR	0,4400	0,1000	0,5400	0,271625	0,1159053
PLAR	0,2700	0,0800	0,3500	0,172000	0,0666637
NPLLR	1,0800	-0,0100	1,0700	0,328608	0,1958004
NPLER	11,1700	-0,1500	11,0200	3,666076	2,0193814
IRSA	0,5890	0,2810	0,8700	0,422696	0,1587830
AC-PC	190329	-139786	50543	-14872,64	46739,492
AC/PC	0,5165	0,7369	1,2533	1,004097	0,1097695
DeltaBFR	0,3688	-0,1147	0,2541	0,012205	0,0567022
LNSIZE	4,7229	9,4495	14,1724	12,530563	1,4478369
TLER	16,9357	10,9074	27,8431	18,025460	3,8777621
PLL	3008,587	20,413	3029,000	912,00646	800,478217
RFP	0,054	0,040	0,094	0,06013	0,013062

Note : Les 8 banques canadiennes sont : BMO, CIBC, Scotia, RBC, TD, LBC, CWB et NBC.

Tableaux 2 à 7 – Données de statistiques descriptives sur les 8 banques canadiennes

Tableau 3: Intervalle ou Plage

Variables	8 Banques	BMO	CIBC	SCOTIA	RBC	TD	LBC	CWB	NBC
ROA	,0130	,0030	,0030	,0030	,0030	,0040	,0040	,0056	,0110
ROE	,1640	,0350	,0670	,0590	,0650	,0340	,0420	,0990	,1160
MNI	,0135	,0034	,0032	,0015	,0018	,0024	,0072	,0025	,0009
MTB	1,6554	,4233	1,0257	,9901	,4987	,3899	,3991	,9048	,5123
DeltaPrix	,7622	,3000	,3017	,3598	,3358	,2373	,5177	,7622	,4855
CABAR	12,3962	3,1408	3,9068	3,7655	4,5075	7,5345	8,3525	8,6248	10,3599
EOP	,3795	,2077	,1674	,0876	,1564	,0965	,0823	,0405	,2516
DeltaCA	,3078	,2440	,2073	,1783	,2289	,1837	,1885	,2729	,1832
PP	560,9894	475,9570	281,1941	134,7270	336,7416	239,5009	234,5752	201,1774	179,0880
CDCTR	,0080	,0070	,0040	,0020	,0060	,0030	,0050	,0040	,0050
LDR	,6790	,1471	,2031	,1457	,1988	,1674	,4789	,1399	,2457
PLLR	,4400	,3800	,3300	,1500	,3800	,2600	,3000	,2300	,2100
PLAR	,2700	,1700	,2000	,1100	,1700	,1200	,2200	,2000	,1400
NPLLR	1,0800	,5200	,3700	,6100	,9600	,6000	,3400	,5700	,1300
NPLER	11,1700	4,7900	4,9500	7,2800	8,7800	3,9500	5,3900	5,2500	1,4300
IRSA	,5890	,0650	,0750	,0410	,0560	,0450	,0750	,0730	,0620
AC-PC	190329	53407	87129	57810	63495	124056	8621	3033	19663
AC/PC	,5165	,1407	,2308	,0824	,1019	,1678	,2375	,1071	,1164
DeltaBFR	,3688	,1863	,3688	,0708	,1132	,2391	,2419	,1187	,1454
LNSIZE	4,7229	,7277	,6157	,7239	,6769	,8261	,6737	,9058	,6612
TLER	16,9357	2,3980	9,1531	5,9078	2,1648	2,8925	9,8602	1,5287	3,9818
PLL	3008,587	488,000	520,000	1981,000	889,000	1564,000	35,000	58,702	365,000
RFP	,054	,009	,016	,015	,008	,009	,018	,012	,009

Tableau 4: Minimum

Variables	8 Banques	BMO	CIBC	SCOTIA	RBC	TD	LBC	CWB	NBC
ROA	,0050	,0090	,0080	,0090	,0110	,0090	,0050	,0079	,0070
ROE	,0690	,1200	,1460	,1320	,1290	,1200	,0690	,0920	,1170
MNI	,0122	,0133	,0159	,0150	,0136	,0163	,0137	,0232	,0122
MTB	,7764	1,3436	1,4062	1,4201	1,8763	1,5598	,7764	1,0795	1,5324
DeltaPrix	-,3343	-,0696	-,0400	-,1517	-,1061	-,0323	-,3073	-,3343	-,1779
CABAR	4,1053	9,5502	9,3750	10,2166	11,0770	5,8318	8,1490	6,3300	4,1053
EOP	,1818	,3221	,2767	,2575	,3532	,2677	,2296	,1818	,3098
DeltaCA	-,0982	-,0382	,0022	-,0502	-,0525	-,0045	-,0191	-,0982	,0151
PP	287,0320	372,0644	353,5912	316,9933	457,4937	359,8260	330,0689	407,3944	287,0320
CDCTR	,0030	,0040	,0040	,0070	,0040	,0040	,0030	,0040	,0040
LDR	,7323	,7892	,8345	,8479	,8496	,7323	,9325	,9834	,8323
PLLR	,1000	,1500	,2100	,2900	,1600	,2800	,1000	,1500	,1700
PLAR	,0800	,0900	,1500	,1800	,1000	,1600	,0800	,1300	,0800
NPLLR	-,0100	-,0100	,2100	,3700	,1100	,2700	,0400	,0300	,1400
NPLER	-,1500	-,1500	2,6800	3,7400	1,2000	2,6200	,6800	,3500	1,6200
IRSA	,2810	,3720	,2930	,3790	,3400	,3030	,3850	,7970	,2810
AC-PC	-139786	-114140	-47263	-7541	-12952	-139786	346	499	-8615
AC/PC	,7369	,7369	,9083	,9840	,9893	,8134	1,0158	1,0253	,9336
DeltaBFR	-,1147	-,0375	-,1147	-,0129	-,0555	-,0480	-,0717	-,0439	-,0330
LNSIZE	9,4495	12,9279	12,7715	13,1743	13,4956	13,3367	10,0774	9,4495	11,8866
TLER	10,9074	16,4145	17,0992	14,6594	16,7379	14,1973	17,9829	10,9074	18,7065
PLL	20,413	561,000	771,000	1046,000	975,000	1465,000	33,000	20,413	119,000
RFP	,040	,053	,043	,052	,054	,059	,040	,082	,046

Tableau 5: Maximum

Variables	8 Banques	BMO	CIBC	SCOTIA	RBC	TD	LBC	CWB	NBC
ROA	,0180	,0120	,0110	,0120	,0140	,0130	,0090	,0135	,0180
ROE	,2330	,1550	,2130	,1910	,1940	,1540	,1110	,1910	,2330
MNI	,0257	,0168	,0191	,0164	,0154	,0187	,0209	,0257	,0132
MTB	2,4319	1,7670	2,4319	2,4102	2,3751	1,9496	1,1756	1,9843	2,0447
DeltaPrix	,4279	,2304	,2617	,2081	,2297	,2051	,2104	,4279	,3076
CABAR	16,5016	12,6910	13,2818	13,9821	15,5845	13,3663	16,5016	14,9547	14,4653
EOP	,5614	,5298	,4440	,3451	,5096	,3642	,3119	,2223	,5614
DeltaCA	,2096	,2058	,2096	,1281	,1764	,1792	,1694	,1746	,1983
PP	848,0214	848,0214	634,7853	451,7203	794,2353	599,3269	564,6440	608,5718	466,1200
CDCTR	,0110	,0110	,0080	,0090	,0100	,0070	,0080	,0080	,0090
LDR	1,4113	,9363	1,0377	,9937	1,0484	,8997	1,4113	1,1233	1,0780
PLLR	,5400	,5300	,5400	,4400	,5400	,5400	,4000	,3800	,3800
PLAR	,3500	,2600	,3500	,2900	,2700	,2800	,3000	,3300	,2200
NPLLR	1,0700	,5100	,5800	,9800	1,0700	,8700	,3800	,6000	,2700
NPLER	11,0200	4,6400	7,6300	11,0200	9,9800	6,5700	6,0700	5,6000	3,0500
IRSA	,8700	,4370	,3680	,4200	,3960	,3480	,4600	,8700	,3430
AC-PC	50543	-60733	39866	50269	50543	-15730	8967	3532	11048
AC/PC	1,2533	,8776	1,1391	1,0665	1,0912	,9811	1,2533	1,1324	1,0500
DeltaBFR	,2541	,1489	,2541	,0579	,0577	,1911	,1702	,0749	,1124
LNSIZE	14,1724	13,6556	13,3872	13,8982	14,1724	14,1628	10,7511	10,3553	12,5477
TLER	27,8431	18,8125	26,2523	20,5672	18,9026	17,0898	27,8431	12,4361	22,6883
PLL	3029,000	1049,000	1291,000	3027,000	1864,000	3029,000	68,000	79,115	484,000
RFP	,094	,063	,059	,068	,061	,068	,058	,094	,055

Tableau 6: Moyenne

Variables	8 Banques	BMO	CIBC	SCOTIA	RBC	TD	LBC	CWB	NBC
ROA	,010503	,010700	,009800	,010400	,012400	,010600	,006800	,010820	,012500
ROE	,150988	,136200	,188600	,159300	,170700	,141000	,095000	,137100	,180000
MNI	,016714	,014789	,017402	,015770	,014410	,017685	,016142	,024718	,012795
MTB	1,681304	1,532503	1,943817	1,782972	2,075136	1,737388	1,006709	1,546966	1,824938
DeltaPrix	,069696	,073619	,065260	,059506	,074752	,096433	,023481	,064534	,099981
CABAR	11,129376	11,709801	10,784927	11,732274	12,816021	10,240198	10,934306	12,008991	8,808493
EOP	,357861	,445843	,377551	,305631	,464869	,332553	,282736	,210960	,442745
DeltaCA	,073408	,094456	,077348	,064241	,060759	,072154	,047378	,082363	,088567
PP	453,775401	538,824406	439,706055	370,436879	567,608951	450,055732	406,931794	481,113596	375,525797
CDCTR	,005912	,006700	,005700	,007800	,005500	,005800	,004500	,005600	,005700
LDR	,965204	,877837	,958117	,929540	,949067	,812503	1,211604	1,035597	,947369
PLLR	,271625	,245000	,352000	,374000	,251000	,366000	,162000	,211000	,212000
PLAR	,172000	,134000	,232000	,235000	,143000	,205000	,127000	,181000	,119000
NPLLR	,328608	,307000	,350000	,521000	,334000	,438000	,238000	,217778	,212000
NPLER	3,666076	2,989000	4,812000	5,487000	3,330000	4,018000	4,004000	2,093333	2,438000
IRSA	,422696	,390300	,335900	,400000	,371000	,330500	,419444	,823600	,310500
AC-PC	-14872,64	-86522,30	3538,00	24510,80	12941,30	-82716,90	4911,58	1420,11	2936,30
AC/PC	1,004097	,823481	1,018266	1,032166	1,021642	,898318	1,154646	1,071930	1,012328
DeltaBFR	,012205	,011646	,009213	,010992	-,000429	,019431	,020265	,014094	,012427
LNSIZE	12,530563	13,315698	13,036453	13,577366	13,822231	13,803039	10,497784	9,952929	12,239006
TLER	18,025460	17,262648	21,357545	16,523989	17,654130	16,023323	23,244508	11,537416	20,600124
PLL	912,00646	755,60000	1004,30000	1877,70000	1350,40000	1981,10000	41,92500	38,82670	246,20000
RFP	,06013	,05933	,04957	,06228	,05813	,06212	,04870	,08984	,05109

Tableau 7: Écart type

Variables	8 Banques	BMO	CIBC	SCOTIA	RBC	TD	LBC	CWB	NBC
ROA	,0023312	,0012517	,0009189	,0011738	,0009661	,0012649	,0011353	,0019089	,0034721
ROE	,0350903	,0115451	,0212404	,0215821	,0197937	,0101215	,0150407	,0331845	,0294920
MNI	,0035648	,0010015	,0010438	,0005266	,0006745	,0010041	,0024128	,0007724	,0003369
MTB	,3853414	,1443983	,3324395	,2995687	,1903481	,1421901	,1220427	,3847664	,1605924
DeltaPrix	,1272561	,1060732	,0997534	,1248429	,1211931	,0877571	,1388311	,2031104	,1343295
CABAR	2,4651025	,9408440	1,3671298	1,1875066	1,5357148	3,3012055	2,3155144	2,4425045	3,5715024
EOP	,0959396	,0608509	,0527599	,0318587	,0482393	,0323055	,0257973	,0132109	,0730107
DeltaCA	,0659293	,0828431	,0653920	,0618074	,0688106	,0586155	,0616881	,0733820	,0628825
PP	108,7669265	147,5522946	91,7970380	43,2275659	106,9728034	84,7931653	76,6959264	59,1408113	57,4820026
CDCTR	,0017588	,0022632	,0015670	,0007888	,0018409	,0009189	,0019579	,0010750	,0015670
LDR	,1370404	,0487165	,0681284	,0467935	,0649128	,0522548	,1717126	,0500347	,0851125
PLLR	,1159053	,1240296	,1130192	,0518973	,1106998	,0800278	,0958935	,0627960	,0625033
PLAR	,0666637	,0531664	,0633859	,0380789	,0496767	,0359784	,0684836	,0562633	,0384274
NPLLR	,1958004	,1742954	,1329996	,2045836	,2823394	,1659183	,1105341	,1811614	,0413118
NPLER	2,0193814	1,7048131	1,8236520	2,3006282	2,5376323	1,0716944	1,8266131	1,6942698	,3856827
IRSA	,1587830	,0199056	,0257874	,0129786	,0176257	,0145545	,0289098	,0227068	,0197779
AC-PC	46739,492	16483,595	34298,435	19700,319	18048,212	45923,385	2845,553	945,908	5974,239
AC/PC	,1097695	,0475250	,0950685	,0258187	,0291853	,0584007	,0811897	,0310918	,0386177
DeltaBFR	,0567022	,0578352	,0966911	,0275979	,0305353	,0745155	,0663187	,0420524	,0423210
LNSIZE	1,4478369	,2266948	,2199891	,2351030	,2420133	,2866040	,2439820	,2984175	,2189926
TLER	3,8777621	,7145894	3,0787150	1,8280392	,7601512	1,0158345	3,3273385	,5550574	1,0837848
PLL	800,478217	152,343326	186,631574	678,736743	309,036567	510,228587	10,414606	19,368846	110,700597
RFP	,013062	,002734	,005932	,004498	,002473	,003456	,005873	,004141	,003126

Tableau 8 – Matrice de corrélation de Pearson

	Financière			Boursière			Opérationnelle			Risque de crédit et Gestion des risques												
OA	ROE	MNI	MTB	DeltaPrix	CABAR	EOP	DeltaCA	PP	CDCTR	LDR	PLLR	PLAR	NPLLR	NPLER	IRSA	AC-PC	AC/PC	DeltaBFR	LNSIZE	TLER	PLL	RFP
1,0																						
87**	1,0																					
-0,1	-0,2	1,0																				
48**	,776**	-0,1	1,0																			
0,1	0,1	0,0	,423**	1,0																		
305**	-,259*	0,1	0,2	,254*	1,0																	
51**	,408**	-,677**	,437**	0,1	-0,1	1,0																
0,2	0,0	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	1,0															
0,1	-0,2	0,0	-0,1	-0,1	,269*	0,0	,414**	1,0														
44**	,242*	0,1	,318**	0,1	0,0	0,2	-,239*	-,501**	1,0													
475**	-,417**	0,1	-,517**	-0,1	0,0	-,407**	0,0	0,1	-,573**	1,0												
0,1	0,2	0,1	,342**	0,1	0,0	0,0	-0,2	-,316**	,679**	-,571**	1,0											
-0,1	0,1	,362**	0,2	0,1	0,1	-,253*	-0,2	-,283*	,541**	-,361**	,918**	1,0										
0,1	0,1	0,0	,257*	0,0	0,1	0,0	-0,2	-0,1	,499**	-,330**	,637**	,526**	1,0									
-0,1	0,0	-0,1	0,2	0,0	0,1	-0,1	-,260*	-0,2	,35*	-0,1	,539**	,492**	,912**	1,0								
0,0	-,265*	,840**	-,245*	-0,1	0,2	-,618**	0,0	0,1	0,0	,288*	-,254*	0,0	-0,2	-,253*	1,0							
-0,1	0,2	0,1	0,1	-0,1	0,0	-0,1	-0,2	-,309**	0,0	,452**	0,0	0,1	-0,1	0,1	0,1	1,0						
327**	-0,2	0,2	-0,2	-0,1	0,1	-,430**	-0,1	-0,2	-,375**	,774**	-,307**	-0,1	-0,2	0,1	,268*	,801**	1,0					
0,1	0,1	0,1	0,0	-0,1	-0,2	-0,1	0,1	-0,2	,220*	0,0	,230*	,238*	0,1	0,1	0,0	0,2	0,2	1,0				
64*	,383**	-,574**	,487**	0,1	0,1	,545**	0,1	,235*	0,2	-,580**	,408**	0,2	,319**	0,2	-,719**	-,276*	-,531**	-0,1	1,0			
282*	0,1	-,553**	0,0	0,0	-0,1	,317**	-0,2	-,320**	-0,1	,242*	0,0	-0,1	0,0	,284*	-,642**	0,2	,246*	0,2	0,0	1,0		
0,1	0,2	-0,2	,343**	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	,259*	-,493**	,620**	,493**	,429**	,295**	-,425**	-0,2	-,327**	0,0	,801**	-0,2	1,0	
0,1	-0,2	,758**	-0,1	0,0	0,2	-,530**	0,2	,251*	0,0	0,0	-0,1	0,1	-0,1	-,287*	,858**	0,0	0,0	-0,1	-,347**	-,911**	-0,1	1,0

Légende

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Très Significatif et positivement corrélé

Significatif et positivement corrélé

Très Significatif et négativement corrélé

Significatif et négaitivement corrélé

Variables	ROA			ROE			MNI		
	Coeff.	**t**	**Sig.**	**Coeff.**	**t**	**Sig.**	**Coeff.**	**t**	**Sig.**
MTB	0,504	2,828	0,007***	0,935	7,781	0,000***	0,465	3,399	0,001***
DeltaPrix	0,074	1,007	0,318	-0,191	-3,073	0,003***	-0,040	-0,697	0,489
CABAR	-0,432	-4,072	0,000***	-0,502	-5,755	0,000***	-0,311	-3,630	0,001***
EOP	-0,058	-0,536	0,594	-0,093	-0,938	0,352	-0,101	-1,190	0,239
DeltaCA	0,172	2,691	0,009***	-0,019	-0,313	0,756	-0,018	-0,331	0,742
PP	0,454	5,029	0,000***	0,014	0,144	0,886	0,084	0,983	0,330
CDCTR	0,301	2,407	0,019**	0,029	0,246	0,807	-0,043	-0,419	0,677
LDR	-0,487	-2,971	0,004***	-0,166	-1,040	0,303	-0,338	-2,568	0,013**
PLLR	0,989	2,363	0,022**	-0,857	-2,231	0,030**	-0,410	-1,198	0,236
PLAR	-1,188	-3,129	0,003***	0,880	2,464	0,017**	0,712	2,290	0,026**
NPLLR	0,004	0,011	0,991	-0,334	-1,097	0,277	-0,264	-1,001	0,321
NPLER	0,061	0,184	0,854	0,262	0,880	0,383	0,225	0,875	0,385
IRSA	0,312	1,074	0,287	0,443	1,701	0,095*	0,742	3,558	0,001***
AC-PC	0,157	1,108	0,273	0,042	0,321	0,750	-0,227	-2,091	0,041**
AC/PC	0,278	1,294	0,201	-0,127	-0,642	0,524	0,177	1,041	0,303
DeltaBFR	0,007	0,100	0,921	-0,025	-0,400	0,691	0,009	0,173	0,863
LNSIZE	-0,628	-2,476	0,016**	0,293	1,217	0,229	-0,171	-0,816	0,418
TLER	-0,699	-2,756	0,008***	0,246	1,004	0,320	-0,091	-0,429	0,669
PLL	0,140	0,930	0,357	-0,149	-1,089	0,281	-0,047	-0,392	0,697
RFP	-0,651	-2,053	0,045**	0,050	0,167	0,868	-0,082	-0,316	0,753
R	0,940			0,950			0,963		
R^2 ajusté	0,837			0,864			0,898		
Erreur standard	0,0009230			0,127569			0,0011159		
Constante	0,034			0,046			0,022		

Note. *** = sig. < 0,01; ** = sig. < 0,05; * = sig. < 0,1; LNSIZE et TLER étant des variables de contrôle.

Tableau 9 – Performance financière et risque/gestion du risque

Variables	MTB			DeltaPrix			CABAR		
	Coeff.	**t**	**Sig.**	**Coeff.**	**t**	**Sig.**	**Coeff.**	**t**	**Sig.**
ROA	0,252	2,828	0,007***	0,246	1,007	0,318	-0,536	-4,072	0,000***
ROE	0,560	7,781	0,000***	-0,767	-3,073	0,003***	-0,748	-5,755	0,000***
MNI	0,373	3,399	0,001***	-0,217	-0,697	0,489	-0,621	-3,630	0,001***
EOP	0,120	1,592	0,117	-0,014	-0,070	0,944	-0,059	-0,489	0,627
DeltaCA	0,009	0,190	0,850	-0,169	-1,386	0,171	0,027	0,353	0,726
PP	-0,121	-1,600	0,115	-0,277	-1,414	0,163	0,414	3,838	0,000***
CDCTR	-0,129	-1,417	0,162	-0,003	-0,014	0,989	0,349	2,509	0,015**
LDR	-0,037	-0,300	0,765	0,913	3,056	0,003***	-0,599	-3,335	0,002***
PLLR	0,758	2,587	0,012**	-2,416	-3,288	0,002***	0,047	0,097	0,923
PLAR	-0,668	-2,414	0,019**	2,282	3,314	0,002***	-0,090	-0,196	0,845
NPLLR	-0,106	-0,444	0,659	0,702	1,150	0,255	-0,638	-1,743	0,087*
NPLER	0,135	0,583	0,562	-0,755	-1,274	0,208	0,581	1,624	0,110
IRSA	-0,049	-0,237	0,814	-1,056	-2,043	0,046**	0,892	2,937	0,005***
AC-PC	0,020	0,200	0,842	-0,105	-0,402	0,689	-0,098	-0,620	0,538
AC/PC	0,189	1,246	0,218	-0,976	-2,590	0,012**	0,466	1,984	0,052*
DeltaBFR	-0,040	-0,827	0,412	0,138	1,108	0,273	-0,156	-2,116	0,039**
LNSIZE	0,346	1,893	0,064*	-0,662	-1,378	0,174	0,173	0,583	0,562
TLER	0,209	1,107	0,273	0,111	0,225	0,823	0,333	1,117	0,269
PLL	-0,037	-0,344	0,732	0,120	0,432	0,668	-0,003	-0,015	0,988
RFP	0,215	0,935	0,354	0,470	0,785	0,436	0,223	0,611	0,544
R	0,970			0,781			0,925		
R^2 ajusté	0,918			0,453			0,797		
Erreur standard	0,1075421			0,951055			0,1209255		
Constante	-3,274			0,884			-0,90		

Note. *** = sig. < 0,01; ** = sig. < 0,05; * = sig. < 0,1; LNSIZE et TLER étant des variables de contrôle.

Tableau 10 – Performance boursière et risques/gestion du risque

Variables	EOP			DeltaCA			PP		
	Coeff.	**t**	**Sig.**	**Coeff.**	**t**	**Sig.**	**Coeff.**	**t**	**Sig.**
ROA	-,0089	-0,536	0,594	0,678	2,691	0,009***	0,694	5,029	0,000***
ROE	-0,169	-0,938	0,352	-0,092	-0,313	0,756	0,026	0,144	0,886
MNI	-0,248	-1,190	0,239	-0,112	-0,331	0,742	0,206	0,983	0,330
MTB	0,366	1,592	0,117	0,072	0,190	0,850	-0,369	-1,600	0,115
DeltaPrix	-0,006	-0,070	0,944	-0,200	-1,386	0,171	-0,127	-1,414	0,163
CABAR	-0,073	-0,489	0,627	0,085	0,353	0,726	0,510	3,838	0,000***
CDCTR	0,078	0,484	0,630	0,258	0,993	0,325	-0,667	-4,917	0,000***
LDR	-0,082	-0,375	0,709	0,685	2,023	0,048**	0,726	3,721	0,000***
PLLR	0,308	0,570	0,571	-2,421	-2,989	0,004***	-0,858	-1,618	0,111
PLAR	-0,327	-0,645	0,521	2,234	2,932	0,005***	0,963	1,954	0,056*
NPLLR	0,173	0,416	0,679	0,398	0,595	0,554	0,616	1,507	0,138
NPLER	-0,386	-0,960	0,341	-0,629	-0,971	0,336	-0,545	-1,365	0,178
IRSA	0,257	0,714	0,478	-1,166	-2,078	0,042**	0,253	0,703	0,485
AC-PC	0,224	1,286	0,204	-0,430	-1,543	0,128	-0,031	-0,178	0,859
AC/PC	-0,256	-0,958	0,342	-0,315	-0,730	0,468	-0,670	-2,637	0,011**
DeltaBFR	0,051	0,602	0,549	0,124	0,919	0,362	0,130	1,561	0,124
LNSIZE	0,552	1,719	0,091*	0,440	0,833	0,408	0,816	2,622	0,011**
TLER	-0,206	-0,620	0,538	0,956	1,830	0,073*	0,364	1,101	0,276
PLL	-0,547	-3,176	0,002***	-0,217	-0,724	0,472	-0,093	-0,499	0,619
RFP	-0,597	-1,503	0,138	1,422	2,276	0,027**	0,068	0,168	0,867
R	0,907			0,734			0,907		
R^2 ajusté	0,752			0,355			0,751		
Erreur standard	0,0475642			0,0533391			54,5332048		
Constante	0,641			-1,011			-900,513		

Note. *** = sig. < 0,01; ** = sig. < 0,05; * = sig. < 0,1; LNSIZE et TLER étant des variables de contrôle.

Tableau 11 – Performance opérationnelle et risques/gestioon du risque

DIPLÔME D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES

Sciences comptables

Cette formation qui s'inscrit dans une suite logique du baccalauréat en sciences comptables permet aux étudiants d'acquérir des compétences qui feront d'eux des professionnels recherchés par les organisations de toutes tailles, et ce, dans tous les secteurs de l'économie. Ce programme est accrédité par l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec.

programmes.uqac.ca/1809

L'avenir est ici

UQAC
Université du Québec
à Chicoutimi

L'ENTRETIEN

De **Félix Zogning** avec

Déborah Cherenfant

Stratège en entrepreneuriat féminin, Directrice régionale, Femmes entrepreneures pour le Québec et l'Atlantique, à la Banque TD

Photo : Doro Saiz

L'entrepreneuriat féminin attire une attention grandissante depuis des années. Une littérature florissante souligne d'ailleurs la réalité d'entrepreneures quant à la création et la gestion d'entreprises, à l'accès au financement et aux réseaux ainsi qu'à leur contribution à l'économie mondiale. Si la présence féminine est de plus en plus visible dans la sphère des affaires, nombre d'obstacles sexospécifiques se dressent encore sur leur parcours entrepreneurial.

Stratège en entrepreneuriat, Déborah Cherenfant est directrice régionale, Femmes entrepreneures pour le Québec et l'Atlantique, à la Banque TD. Elle est également entrepreneure et a occupé le fauteuil de présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Elle nous entretient du portrait hétérogène de l'entrepreneuriat féminin, du parcours, des atouts, des motivations, des profils et des défis actuels des femmes entrepreneures.

••• *Bonjour, Madame Cherenfant! Merci d'accorder cet entretien pour la revue Organisations & territoires. Lorsqu'on prend connaissance de votre parcours professionnel, on constate que vous êtes passionnée par l'entrepreneuriat. Pourriez-vous expliquer à nos lecteurs et lectrices comment l'entrepreneuriat s'est imposé dans votre vie?*

Deborah Cherenfant. Merci tout d'abord pour cette invitation. Vous avez raison, l'entrepreneuriat est ma passion et c'est venu de façon très naturelle dans ma vie. Dès mon plus jeune âge, j'ai été attirée par l'aspect commercial des relations humaines. Pour commencer, je vendais des cartes de souhaits à l'école et du chocolat que ma mère rapportait des États-Unis. J'ai aussi été « esthéticienne » pendant

les vacances : je faisais le maquillage, la manucure et la pédicure pour les membres de ma famille. Bien sûr, je me faisais toujours payer pour mon travail! (rires) J'ai grandi avec un père médecin et une mère psychologue qui travaillaient beaucoup avec une clientèle qui avait reçu un diagnostic de VIH. Ma grand-mère maternelle était plutôt manuelle. Elle a été couturière toute sa vie. Bref, ces exemples autour de moi me fascinaient. J'ai toujours voulu travailler à mon compte, être responsable et autonome dans les choix de ma destinée.

D'ailleurs, je me rappelle aussi très bien le jour où j'ai découvert le mot « entrepreneuriat ». J'avais environ 16 ans. À l'époque, j'en ai même fait une obsession! (rires) Je me suis dit : « C'est ça qui m'interpelle. C'est ça qui m'intéresse. Je veux être une *businesswoman*! » Deux ans plus tard, ma sœur cadette s'est installée à Montréal pour étudier. J'ai alors effectué des recherches sur Montréal et sur l'entrepreneuriat, puis je suis tombée entre autres sur un programme d'études de HEC Montréal qui permettait d'étudier en entrepreneuriat. Et c'est comme ça que tout s'est enchaîné très rapidement : je me suis installée à Montréal, j'ai étudié en entrepreneuriat, j'ai créé une entreprise et j'ai réalisé un projet d'hôtellerie en Haïti. Bref, j'ai eu une vision très claire et très détaillée de ma vie d'entrepreneure sur une période de 15 ans, soit de 2005 à 2020.

Finalement, en 2020, vous n'êtes pas retournée en Haïti comme prévu. Vous êtes plutôt devenue présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Comment pensez-vous avoir servi l'entrepreneuriat sous cette casquette?

D. C. Très bonne question! J'ai servi l'entrepreneuriat à titre de présidente de la Jeune Chambre en présentant une diversité de modèles d'entrepreneuriat. J'ai également poussé un peu plus loin les éléments qui peuvent motiver les gens à se lancer en affaires, mais qui ne sont pas uniquement financiers. Je visais plutôt les éléments qui viennent de la passion d'un individu ou d'un groupe d'individus pour créer un projet novateur, pour développer un mieux-vivre ensemble. Je pense que c'est fondamental.

Comment servez-vous maintenant l'entrepreneuriat sous la casquette de directrice régionale du Service des femmes entrepreneures pour la Banque TD?

D. C. Dans mon rôle actuel à la Banque TD, je sers l'entrepreneuriat un peu différemment, mais toujours avec le même objectif : changer l'approche qu'on a dans l'accompagnement et le traitement complet de l'entrepreneuriat. J'ai en quelque sorte la mission de montrer comment les femmes entreprennent et pourquoi c'est important de les soutenir, non seulement pour elles, mais aussi pour la société en général. Donc, j'ai la ferme conviction qu'il est important de « casser » le moule, d'aller au-delà du modèle traditionnel que nous avons tous, consciemment ou non, de l'entrepreneuriat et de montrer qu'il peut y avoir de multiples facettes innovantes pour les nouveaux défis de développement de la société.

Comme entrepreneure, vous avez reçu plusieurs prix. Je vais en citer deux : le prix Femme de mérite à l'entrepreneuriat en 2016 et le prix Femme d'exception reçu lors des Prix des femmes d'affaires du Québec en 2021. Ils sont liés au fait que vous êtes multientrepreneure parce que si on cite vos entreprises, on retrouve Mots d'Elles, Atelier Coloré (un studio de créations de mode et design) et Marché Coloré. Comment est-ce qu'on arrive au multientrepreneuriat?

D. C. Dans mon cas, l'ambition était là dès le départ. Je voulais toucher à plusieurs choses, créer de multiples entreprises. Avec mon caractère et ma passion pour l'entrepreneuriat, il m'était impensable de m'arrêter à un seul projet. J'avais le goût d'en faire plus, de faire mieux, d'aller plus loin. J'avoue que, dans le feu de l'action, on identifie plus rapidement les besoins, on a envie de les combler et on a les moyens de le faire. Pour moi, c'est vraiment de cette façon que j'ai compris mon rôle.

Si vous le voulez bien, on va discuter d'entrepreneuriat féminin au Québec et au Canada. Pas uniquement parce que vous êtes une femme d'affaires, mais parce que vous travaillez pour l'autonomisation des femmes. L'indice entrepreneurial québécois note depuis quelques années que le fossé entre les hommes et les femmes en matière d'intention entrepreneuriale et d'activité entrepreneuriale se rétrécit année après année. D'ailleurs, on a l'impression que la pandémie a aidé à rétrécir cet écart, à tel point qu'on assiste désormais à un avantage féminin. Concernant le taux de création de nouvelles entreprises, il est presque de 17,3 % chez les femmes, par rapport à 10 % chez les hommes. Ce sont des chiffres encourageants et prometteurs. Si nous examinons la survie de ces entreprises, de par votre position à la Jeune Chambre de commerce et avec votre regard sur l'écosystème, pensez-vous qu'il y a des avancées considérables?

D. C. La réponse courte est non : les nouvelles entreprises créées par les femmes ne survivent pas davantage. Cet indice démontre clairement qu'au-delà de créer plus d'entreprises et d'être plus nombreuses en affaires, les femmes sont aussi plus nombreuses à

avoir l'intention d'entreprendre. En revanche, il y a une nuance à faire entre l'intention et le fait de créer. Et c'est là qu'on voit qu'à peu près 30 % des femmes – souvent de jeunes femmes immigrantes, si on veut aller dans plusieurs catégorisations – qui ont la plus grande intention d'entreprendre s'arrêtent quand vient le moment de passer à l'action. On peut comprendre qu'avec la tonne de barrières, d'obstacles auxquels elles font face, il y a de quoi décourager même les plus motivées.

Pour ce qui est du faible taux de survie des entreprises créées, il y a encore là plusieurs facteurs qui peuvent l'expliquer. Les femmes créent des entreprises de taille plus petite dans des secteurs très ciblés – souvent du service. Elles ont une propension à tout prendre sur leurs épaules, donc à miser sur une croissance à l'échelle humaine. Ces femmes se lancent aussi dans des industries où la viabilité économique prend plus de temps à se concrétiser, par exemple le domaine de la mode. C'est là où le bât blesse pour les femmes entrepreneures ou, du moins, pour l'entrepreneuriat féminin en général. C'est pourquoi cette notion de survie est hyper-complexe pour elles; non seulement pour atteindre le jalon de cinq ans d'existence de leur entreprise, mais pour le dépasser.

Sur le plan de la croissance, c'est un petit peu plus complexe, pour toutes sortes de raisons reliées à l'entreprise, mais aussi à des facteurs inhérents à leur genre (p. ex., les enjeux de conciliation travail-famille), à la charge mentale, à la discrimination et au sexisme, qu'on retrouve encore dans l'accès au financement. Bref, tous ces enjeux expliquent le fait que moins d'entreprises détenues par des femmes survivent, par rapport à celles créées par des hommes.

Quand on regarde dans les pays en développement, il y a de nombreuses femmes qui se lancent en affaires et, très souvent, la principale motivation est d'avoir un revenu complémentaire, soit un revenu pour aider à équilibrer les comptes de la famille ou envoyer les enfants à l'école. Dès que ces besoins sont comblés, elles ne ressentent parfois pas nécessairement le besoin d'aller plus loin. Plusieurs études, notamment sur le secteur informel, montrent qu'il y a plusieurs femmes qui se satisfont de la taille de leur entreprise. Quand on parle de croissance, d'expansion, elles ne sont pas très intéressées. Retrouve-t-on ceci dans l'environnement québécois et canadien? Quelles sont les principales motivations des femmes en affaires?

D. C. On le remarque de plus en plus, et c'est d'ailleurs un indicateur social qui n'est pas très positif, à mon avis. C'est malheureux, car, dans une société occidentale comme la nôtre, des coussins sociaux font en sorte que les femmes n'ont pas besoin d'avoir recours à un risque entrepreneurial démesuré pour survivre. Toutefois, malgré ces avantages, il demeure que beaucoup de femmes sont vulnérables, soit par manque de soutien parental (elles sont monoparentales), soit par manque d'emploi suffisamment stable pour leur permettre de subvenir aux besoins de leurs enfants ou de leurs propres besoins.

Or, la principale motivation en général, surtout au Canada, c'est une sorte d'*empowerment*, dans le sens d'aller chercher de l'autonomie financière, une sorte d'indépendance. On veut se montrer capable d'être autonome, donc on se lance. Il y a aussi une motivation très forte de vouloir changer les choses, d'avoir un impact sur le plan social. On le remarque de plus en plus, surtout chez une plus jeune clientèle de moins de 35 ans. On a noté, au cours des 10 dernières années, une volonté des plus jeunes entrepreneures d'avoir un impact durable, car elles sont conscientes des enjeux de développement durable. Je pense qu'il y a aussi une autre motivation liée à la recherche du bien-être sur tous les plans, qu'il soit financier, mental ou logistique. De nombreuses femmes, même si elles sont à l'aise sur le plan financier, veulent avoir plus de temps de qualité en famille et pour elles-mêmes. Au sens de cette motivation de mieux-être, de bien-être, elles vont chercher un petit peu plus de qualité de vie et sont prêtes à prendre le risque de se lancer en affaires.

Toutefois, je dois mettre un bémol. Chez les entrepreneures immigrantes, par manque d'opportunité dans le monde du travail, certaines sont obligées de créer une petite entreprise, formelle ou informelle. J'ai envie de dire que c'est un échec collectif d'intégration et d'immigration, qui fait en sorte que ces femmes doivent avoir recours à un entrepreneuriat de subsistance. Une telle inégalité des chances n'a plus sa place dans notre société. Certaines d'entre elles réussissent, mais d'autres se frappent à des murs et c'est très dommage.

Est-ce qu'il y a des différences notables dans la prise de risque chez les femmes entrepreneures? Dans le style de gestion? Dans les défis associés à la conciliation travail-famille, comparativement à la gent masculine?

D. C. Il y a clairement des différences, surtout dans la façon d'appréhender le risque. J'ai souvent pensé – et même dit publiquement – que les femmes

étaient un petit peu plus frileuses au risque. Toutefois, je commence à changer mon discours pour expliquer que les femmes ont une compréhension distincte du risque : elles prennent d'autres types de risques. En se lançant en affaires, la femme va beaucoup plus miser sur ses économies et commencer petit (pratiquer la théorie des petits pas), avant d'emprunter à la banque, d'aller chercher du financement ou d'engager des ressources externes. Elle va d'abord compter sur soi, sur quelque chose qu'elle peut contrôler et mesurer parce qu'elle a une compréhension du risque différente, tout comme son comportement face au risque. Je pense que l'homme est beaucoup plus prêt à aller vendre, à faire le *pitch* d'un projet devant la banque ou des partenaires financiers, à faire en sorte d'aller collecter le plus d'argent possible à l'externe avant même de commencer à utiliser ses économies et son propre argent. C'est très typique du genre masculin et ça se reproduit de génération en génération.

Pas plus tard que le printemps dernier, on étudiait des rapports à travers le Canada qui indiquaient à quel point les jeunes milléniales étaient plus nombreuses que les générations précédentes à utiliser leurs économies, à utiliser l'argent de leurs parents, à se lancer en affaires sans demander de l'argent des banques ou même des fonds de capital-risque. C'est vraiment un modèle autoentrepreneur, avec cette intention d'entreprendre seule et d'aller le plus loin possible seule, sans soutien externe. Et ça, c'est très typique chez la femme.

Je trouve important de parler avec vous de l'utilisation de la technologie numérique. Jusqu'ici, on a vu qu'il existait des différences entre entrepreneures et entrepreneurs, tant dans l'intention que dans l'activité entrepreneuriale. Toutefois, dans le numérique, il y a deux types de discours qui s'affrontent. D'un côté, nous avons des travaux qui expliquent qu'avec le numérique, il faudra s'attendre à un regain de l'entrepreneuriat féminin parce que les femmes ont des compétences sociales plus développées que les hommes. Et si on parle de numérique, il est facile pour les femmes d'embarquer parce que ce sont naturellement des personnes qui communiquent mieux, qui interagissent plus facilement. D'un autre côté, le numérique s'accompagne d'une dimension technologique, et certains auteurs estiment que les femmes semblent avoir plus de réticence à son égard, ce qui ne fera qu'aggraver l'écart initial constaté entre les deux genres. Au Canada, quelle est la tendance?

D. C. Je pense que c'est surprenant à quel point le portrait change en fonction de la région où on est dans le monde. C'est vrai que la présence des femmes qui œuvrent dans la technologie numérique et que la proportion d'entre elles qui les utilisent dans leur entreprise sont très faibles dans les pays en développement, contrairement à un pays comme le Canada. En fait, les Canadiennes l'utilisent abondamment, même si elles ne sont pas très présentes dans les métiers reliés au numérique. Si on parle de démarrer des entreprises qui sont entièrement dédiées à l'industrie numérique ou qui ne reposent que là-dessus, les plus jeunes sont prêtes à en exploiter tous les aspects, toutes les facilités. Même les femmes de plus de 50 ans qui se lancent en affaires ne craignent pas d'utiliser ces outils pour le faire et elles le font tout aussi bien, sinon plus que les hommes. Le numérique a l'avantage de faciliter aux femmes la conciliation travail-famille et la vie sociale. Et ça, elles l'ont compris. Par exemple, pour les femmes qui lancent des plateformes de résolution de problèmes à travers leur entreprise, il est très facile de rejoindre leur clientèle sans avoir à se déplacer, de continuer à gérer leur entreprise à distance, de conserver leur qualité de vie et d'être plus présente dans leur vie familiale.

L'accès au financement reste une question épineuse pour les entrepreneures. À la fin de 2021, les entreprises détenues par les femmes affichaient une sous-capitalisation et un sous-financement par rapport à la moyenne. Concernant le capital-risque – des investisseurs qui investissent dans le capital, font avancer une entreprise, puis se retirent –, elles sont très peu financées, à tel point qu'en ce moment, au Québec, le fonds d'investissement Accelia Capital devrait arriver jusqu'à une capitalisation de 50 M$ pour soutenir des entreprises détenues par des femmes ou dans lesquelles elles détiennent des parts (majoritairement ou minoritairement) et qui sont impliquées dans de nouvelles technologies ou qui accèdent à une forme de transformation numérique. Donc, on a envie de se demander : s'il y a moins de capital-risque dans les entreprises détenues par des femmes, est-ce parce qu'on considère ces entreprises comme trop risquées?

D. C. Je pense qu'il y a à la fois des raisons du côté des femmes et des fonds eux-mêmes. Une raison – et cela a été démontré par plusieurs bailleurs de fonds, particulièrement dans le capital-risque – est que, quand vient le moment de demander ce type de financement, les femmes qui portent des projets demandent souvent jusqu'à trois fois moins que le montant dont elles ont réellement besoin. Elles

veulent commencer avec un projet plus modeste, avec une seule entreprise et non trois, alors qu'un homme, de façon générale, va viser le plus grand nombre de partenaires financiers autour de la table. Donc, la femme a tendance à avoir moins recours à un fonds de capital-risque et, le cas échéant, elle accepte d'avoir beaucoup moins que ce dont son entreprise a réellement besoin.

Du côté des capital-risqueurs, il existe un biais négatif vis-à-vis des femmes. Je me souviens, pour avoir évolué un peu dans ce milieu, que plusieurs investisseurs ou anges financiers (catégorie de bailleurs de fonds dans le domaine de la finance entrepreneuriale) l'admettent candidement. C'est quand même un enjeu très important. L'industrie financière est en train de changer, mais elle change trop peu rapidement, à mon avis. Aux États-Unis, on est déjà ailleurs. Mais, au Canada, à Montréal particulièrement, on fait les ajustements. Ça fait des années qu'on fait des ajustements, mais on n'est pas encore rendu à un niveau de parité homme/femme qui serait acceptable dans la société actuelle. Par contre, on a conscience du problème.

Des investisseurs et anges financiers avouent très clairement que, face à des projets portés par une femme, surtout plus jeune, ils ont souvent un blocage parce qu'ils se disent que, de toute façon, à un moment donné, elle ne va pas aller au fond, elle va s'arrêter pour devenir mère, elle va prendre des congés de maternité. Donc, on ne peut pas compter sur elle à 200 % dans l'entreprise parce que c'est une femme et que la famille va devenir sa priorité à un moment donné. Par contre, ils vont étudier comment la nouvelle entrepreneure se comporte et gère l'entreprise. Si elle prouve qu'elle est prête à « mourir » pour son entreprise, ils mettront plus d'argent.

Je crois donc qu'il y a deux aspects qui expliquent pourquoi on a cette situation d'imparité. Toutefois, fondamentalement, je pense que l'industrie a des problèmes de biais et de sexisme clairs à gérer vis-à-vis des femmes. Ce qui est positif, c'est que cette industrie en a conscience et est en train d'effectuer certains ajustements. Ça ne va pas aussi vite qu'on le voudrait, comme aux États-Unis, mais on est sur la bonne voie, comme l'atteste l'exemple que vous avez donné avec la mise sur pied du fonds de capital-risque spécifique aux femmes.

Y a-t-il d'autres obstacles que l'accès au financement qui persistent à l'égard de l'entrepreneuriat féminin?

D. C. Oui, je pense. L'accès au financement, c'est le nerf de la guerre. Il demeure l'obstacle principal à l'entrepreneuriat de façon générale, particulièrement pour les femmes, et cela ne date pas d'aujourd'hui. Ce n'est même pas la disponibilité des fonds qui pose problème. Il faut l'avouer, l'accès à ces fonds est souvent une question de réseau. Et, contrairement aux hommes, les femmes ont moins l'habitude de rester dans les mêmes réseaux, d'avoir le même type de conversation. Bref, c'est un stéréotype sur les femmes, qui ne vont pas nécessairement jouer au golf ni rester tard le soir au bar, là où les conversations d'affaires sont un petit peu plus amicales, sympathiques et relax. Puisque les femmes sont moins présentes dans ces réseaux informels, cela alimente le fameux blocage de la part des investisseurs. Ils ont moins d'outils pour avoir accès aux idées plus personnelles de la femme entrepreneure et à son niveau d'investissement dans l'entreprise. Bref, ils peuvent difficilement jauger ses qualités personnelles.

Même si c'est un sujet délicat, il est important de mentionner que, pendant la période du mouvement #*MeToo*, plusieurs investisseurs masculins se retenaient d'interagir et de se retrouver seuls dans des espaces fermés avec des femmes. Donc, dans un tel contexte, il devenait plus difficile de créer des liens entre investisseurs et entrepreneures. C'est une raison très contextuelle, mais ça fait aussi partie des stéréotypes qu'on nourrit à l'égard des femmes. Par contre, avec la pandémie, l'utilisation de la sphère virtuelle a eu pour effet de relâcher beaucoup de ces tensions.

Je pense aussi à la gestion financière, à l'éducation financière ou à la littératie financière des femmes. Si de grandes sommes sont allouées à des entreprises gérées par les femmes, je pense que personne ne doute que les femmes peuvent bien contrôler ou gérer l'argent. Or, on se pose plutôt la question à savoir jusqu'à quel point les femmes vont le faire fructifier. Il y a là un stéréotype qui demeure par rapport à la compréhension et à l'utilisation de l'argent par les femmes. Comment vont-elles mettre à profit certains financements? Selon ce stéréotype, non seulement la femme ne génèrerait pas de l'argent de la même façon, mais elle n'irait pas chercher coûte que coûte le revenu exponentiel.

Les femmes entrepreneures vont s'assurer d'avoir un certain contrôle sain de pouvoir, alors que, parfois, des investisseurs recherchent surtout une valorisation supérieure pour leur investissement.

Alors, quand on regarde tout ce portrait de l'entrepreneuriat féminin, avec les stéréotypes, l'état des lieux et les difficultés de financement, quelles sont les stratégies gagnantes en matière d'accompagnement dans un tel contexte? Certes, il existe plusieurs programmes et services dédiés à l'entrepreneuriat féminin, mais, très souvent, ils font davantage la promotion de l'entrepreneuriat féminin que l'accompagnement de cet entrepreneuriat. Donc, bien qu'il y ait de tels programmes à profusion, des inégalités subsistent. Comment pourrait-on accompagner plus efficacement l'entrepreneuriat féminin?

D. C. Ce n'est pas une question à laquelle j'ai une réponse claire, mais je pense qu'on doit miser sur une meilleure conscientisation des accompagnateurs et accompagnatrices par rapport aux caractéristiques particulières de ce qu'est l'entrepreneuriat féminin, ses obstacles, etc. C'est mon milieu, c'est mon expertise, et je crois fermement qu'accompagner une femme entrepreneure, ça ne requiert pas les mêmes aptitudes, intentions ou objectifs que d'accompagner un homme entrepreneur parce qu'il faut miser sur d'autres aspects. Et je pense que l'accompagnateur ou l'accompagnatrice doit comprendre ces différences.

Du côté des femmes entrepreneures, je pense que la difficulté principale relève de cette tendance à généraliser l'entrepreneuriat féminin, alors qu'en 2022 les femmes qui se lancent en affaires sont multiples et le font pour des raisons distinctes qui viennent confronter le modèle traditionnel. Les nouvelles entrepreneures ne veulent pas du tout être considérées comme des « femmes » entrepreneures : elles veulent être considérées comme des entrepreneures tout court. Et ça, j'avoue, c'est un changement radical dans ce milieu et c'est pourquoi je disais que je n'ai pas une réponse claire.

Il faut qu'on soit en mesure d'être assez agile pour s'ajuster et intégrer les différents modèles d'entrepreneures féminins qui coexistent. À titre d'exemple, une entrepreneure dans le domaine de la construction pourrait avoir besoin d'un réseau féminin pour avancer, tandis qu'une autre dans le domaine de la restauration pourrait décider qu'elle n'a pas besoin de ce réseau et veut être considérée sur le même pied d'égalité que les autres. Donc, je pense qu'il faut que les structures d'accompagnement soient assez ouvertes pour intégrer ces différents besoins, quitte à éclater complètement le modèle et la notion même d'entrepreneuriat féminin. Un tel défi, comme on dit au Québec, c'est *confrontant*. Toutefois, il faut qu'on soit prêt à le mettre sur pied et à l'adapter selon les besoins des nouvelles générations d'entrepreneures, qui vont sûrement rencontrer des défis que leurs ainées n'ont pas vécus. L'actualité des dernières années nous en a donné plusieurs exemples.

Déborah Cherenfant, je vous remercie pour ce généreux témoignage, qui saura sûrement inspirer plusieurs lecteurs et lectrices de la revue Organisations & territoires.

D. C. Ce fut un réel plaisir de vous parler de ma passion pour l'entrepreneuriat féminin. J'ai bien l'intention d'être encore longtemps sur la ligne de front pour pousser plus loin la réflexion sur l'accompagnement des femmes entrepreneures et pour proposer des mesures afin d'en améliorer l'accès aux générations futures. •••

La revue Organisations et territoires remercie Madame Cherenfant de ce témoignage inspirant. Nous lui souhaitons encore de belles années de passion pour l'entrepreneuriat.

La réforme municipale au Nouveau-Brunswick : ses impacts sur le développement territorial

Majella Simard[a]

RÉSUMÉ. La réforme municipale, déposée en novembre 2021 par le gouvernement du Nouveau-Brunswick, était attendue depuis longtemps. Le dernier exercice de restructuration territoriale tenu au sein de cette province canadienne remonte au milieu des années 1960. Plus qu'une simple réorganisation municipale, la réforme proposée suggère des changements majeurs en matière de gouvernance, de développement économique et communautaire, mais aussi d'aménagement du territoire. Ces changements seront essentiellement sous la houlette des commissions de services régionaux (CSR). Quels seront les impacts de cette réforme en matière de développement territorial? Telle est la question à laquelle cet article tente de répondre. Compte tenu des fortes disparités locales et régionales qui se manifestent toujours avec beaucoup d'acuité au Nouveau-Brunswick, il demeure impératif que cette réforme, pour qu'elle puisse entraîner des effets bénéfiques sur le développement, soit couplée à une stratégie misant à la fois sur la correction des problèmes structurels et sur le renforcement des capacités des acteurs sociaux.

ABSTRACT. *The municipal reform tabled in November 2021 by the Government of New Brunswick was long overdue. The last territorial restructuring exercise held in this Canadian province took place back to the mid-1960s. More than a simple municipal reorganization, the reform proposes major changes in governance, economic and community development as well as land-use planning. These changes will be essentially held under the leadership of the regional service commissions (RSC). What will be the impacts of this reform in terms of territorial development? This is the question this article attempts to answer. Given the strong local and regional disparities that are still very evident in New Brunswick, it remains imperative that this reform, so that it can have beneficial effects on development, be coupled with a strategy focusing on the correction of structural problems and on the capacity building of social actors.*

Introduction

En novembre 2021, le gouvernement du Nouveau-Brunswick rendait public son livre blanc sur la refonte de la gouvernance locale. Il faut dire que ce document était très attendu. La dernière réforme municipale au Nouveau-Brunswick remonte à 1965, sous le gouvernement de Louis J. Robichaud et de son programme *Chances égales pour tous*. Force est de rappeler qu'il s'agissait d'une stratégie colossale qui avait donné lieu à quelque 130 projets de loi. Son but visait à réduire les fortes disparités régionales de la province, lesquelles avaient été mises de l'avant par la Commission royale sur les finances et la taxation municipales (Landry, 2015).

Actuellement, le Nouveau-Brunswick compte 104 municipalités et 236 districts de services locaux (DSL)[1]. Le but de la présente réforme consiste à faire passer le nombre de municipalités à 78 et celui des DSL à 12. Selon le gouvernement du Nouveau-Brunswick, cette réforme est rendue nécessaire puisque « le grand nombre d'entités distinctes continuera de favoriser des approches individualistes et concurrentielles plutôt que la collaboration dans des secteurs comme le tourisme, le développement économique, la croissance démographique, les loisirs, la culture et les services d'urgence » (MEGL, 2021, p. 6).

L'objectif de cet article consiste à identifier les impacts de la récente réforme municipale du Nouveau-Brunswick en matière de développement territorial. Sur le plan méthodologique, nous ferons appel à une

[a] Professeur, département d'histoire et de géographie, Université de Moncton

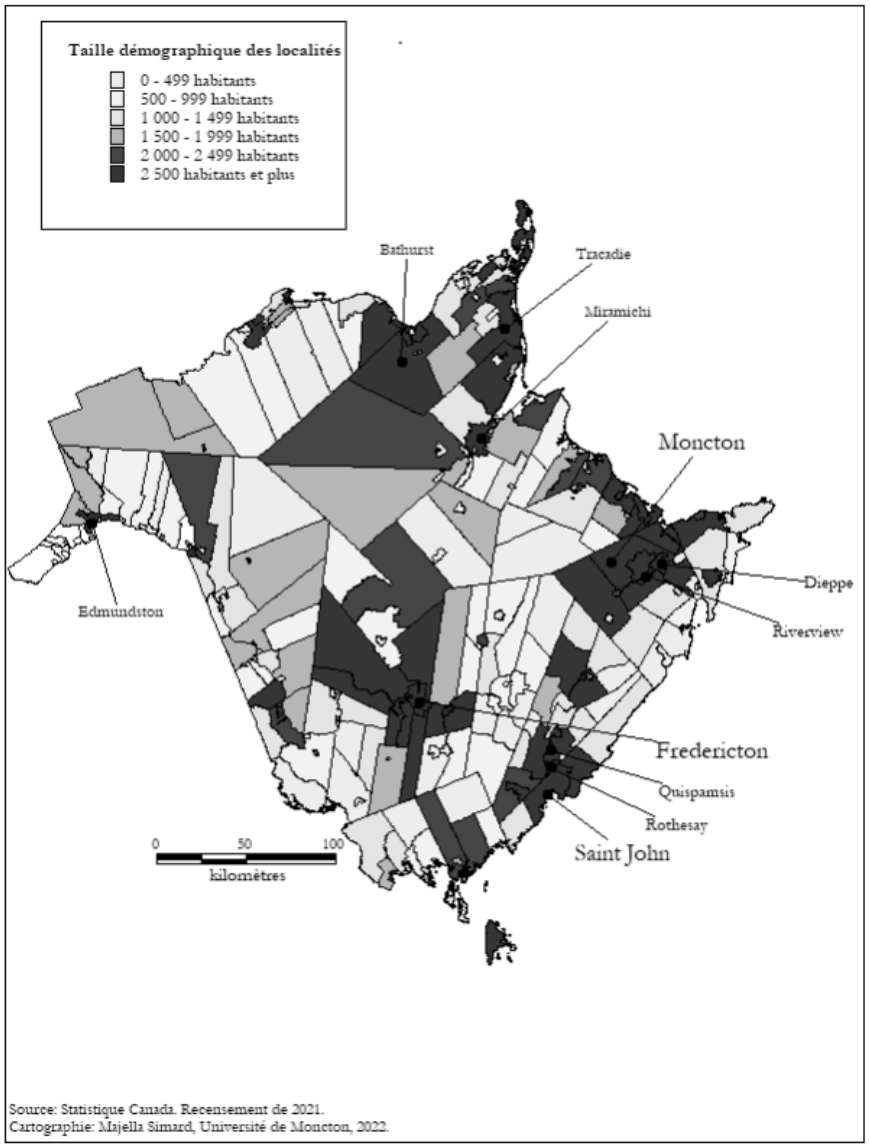
analyse de contenu, que nous mettrons en exergue avec l'utilisation de données issues des recensements de 1981, de 2016 et de 2021 de Statistique Canada[2].

Afin d'atteindre notre objectif, il importe, dans un premier temps, de bien cerner les principales caractéristiques géo-socio-économiques de la province et la nature des disparités régionales auxquelles elle est assujettie. Par la suite, nous exposerons les concepts qui serviront de fil conducteur à notre analyse. Dans un troisième temps, nous présenterons les grandes lignes du livre blanc. La quatrième partie portera sur les principaux effets de la réforme municipale en matière de développement territorial. Enfin, dans une cinquième partie, nous présenterons les prochaines étapes en vue de maximiser les retombées de cette réforme au chapitre du développement.

1. Principales caractéristiques géo-socio-économiques du Nouveau-Brunswick et état des disparités

Mi-urbaine et mi-rurale, la population du Nouveau-Brunswick s'établissait à 775 610 personnes au dernier recensement de 2021, soit une augmentation de 3,8 % par rapport au recensement précédent. Cette population se disperse sur un territoire qui s'étend sur 72 908 kilomètres carrés. Il s'ensuit une densité démographique plutôt faible, soit de 10,9 habitants par kilomètre carré, ce qui est tout de même supérieur à celle du Canada (4,2 hab./km^2) pris dans sa globalité (Statistique Canada, s.d.)[3]. Dès lors, la dispersion de la population, conjuguée à la petite taille démographique des localités de la province, a pour effet d'étioler la structure de peuplement. Ces deux caractéristiques ont pour corollaire la faiblesse de l'armature urbaine (Kennedy et Simard, s. d.).

La carte 1 illustre l'organisation de la structure de peuplement du Nouveau-Brunswick en fonction de la stratification démographique des diverses localités en 2021. On dénombre au sein de la province 11 villes dont la population est supérieure à 10 000 habitants. Ces dernières sont identifiées par leur toponyme sur cette même carte. De ces 11 villes, seulement 4 accueillent plus de 25 000 personnes. Avec ses 90 174 habitants en 2021, Moncton occupe le peloton de tête de la hiérarchie urbaine provinciale. Comme l'indique la carte 1, les principales agglomérations urbaines se situent au sud de la province (Saint-Jean, Fredericton et Moncton) et forment ce que d'aucuns appellent « le triangle d'or » du Nouveau-Brunswick.



Carte 1 – Stratification démographique des localités du Nouveau-Brunswick en 2021
Source : Statistique Canada. Recensement de 2021.
Cartographie : Majella Simard, Université de Moncton, 2022.

Outre ces diverses caractéristiques, la structure de peuplement du Nouveau-Brunswick se distingue aussi, comme nous l'avons évoqué, par la petite taille démographique des localités. Par exemple, sans compter les DSL considérés comme des localités désignées par Statistique Canada, 116 entités (soit 43,6 %) ont moins de 1 000 habitants[4]. Le kaléidoscope de l'organisation spatiale de la province se distingue aussi par l'éloignement d'un grand nombre de localités les unes par rapport aux autres ainsi qu'en fonction des principales villes de la province et des marchés nationaux et internationaux; l'étirement du semi de peuplement le long des côtes et des grands axes routiers (en particulier de l'autoroute Transcanadienne); la faible dimension des espaces construits par rapport aux zones naturelles; et la prédominance d'un vaste couvert forestier.

Bien que le secteur tertiaire compose 78,7 % de la structure occupationnelle provinciale (contre 79,9 % pour le Canada) en 2016, l'exploitation des ressources naturelles (en particulier la forêt, la pêche et le pétrole) exerce un rôle d'avant-plan au sein de l'économie du Nouveau-Brunswick (Kennedy et Simard, s. d.). En effet, le secteur primaire accapare 5,2 % de la population active provinciale, comparativement à 3,9 %

pour l'ensemble du Canada. Quant au secteur de la transformation, il gravite surtout autour des activités de la multinationale Irving, qui a pignon sur rue à Saint John, mais aussi de la pêche. En 2016, le secteur secondaire retenait 16,1 % de la population active, ce qui se compare à la moyenne canadienne (16,2 %).

Comtés du nord et du sud

Les diverses caractéristiques de la structure de peuplement que nous avons évoquées conjuguées à une économie tournée en partie vers l'exploitation et la première transformation des ressources naturelles font en sorte que les économies d'échelle sont difficiles à réaliser, notamment au nord de la province, qui est particulièrement affectée par de fortes disparités régionales. En effet, celles-ci se manifestent, d'une part, entre les comtés du sud et du nord[5] et, d'autre part, entre les diverses catégories de localités, comme en témoignent les tableaux 1 et 2.

Caractéristiques géo-socio-économiques	Unité de mesure	Comtés du sud	Comtés du nord
Distance des localités par rapport à la ville en 2021*	km	20,5	24,3
Évolution de la population entre 1981 et 2021	n	78 342	885
Évolution de la population entre 1981 et 2021	%	23,8	0,2
Population des 24 ans et moins 1981-2016	%	-12,8	-17,2
Population des 65 ans et plus 1981-2016	%	9,7	11,8
Population des 0-24 ans en 1981 c. 35-59 ans en 2016	n	-10 135	-36 265
Population des 0-24 ans en 1981 c. 35-59 ans en 2016	%	-6,4	-23,4
Évolution du taux d'activité 1981-2016	%	7,3	5,4
Évolution du taux de chômage 1981-2016	%	4,4	4,1
Évolution du nombre d'emplois 1981-2016	n	56 865	24 280
Évolution du % d'emplois 1981-2016	%	36,3	17,8
Évolution du revenu provenant d'emploi 1981-2016	%	-8,8	-8,0
Évolution du revenu provenant de transferts gouvernementaux 1981-2016	%	-5,1	-5,6
Évolution du revenu moyen des familles économiques 1981-2016	$	350,2	356,0
Évolution du revenu moyen des familles économiques par rapport à la moyenne provinciale 1981-2016	%	-3,2	-2,2

* La distance par rapport à la ville, définie comme une entité territoriale de 2 500 habitants ou plus, a été calculée par l'auteur à partir du logiciel MapInfo.

Tableau 1 – Évolution des principales caractéristiques géo-socio-économiques des comtés du sud par rapport à ceux du nord au Nouveau-Brunswick
Source : Statistique Canada, *Recensements de 1981, de 2016 et de 2021.*

Démographie

Nous constatons, à la lecture du tableau 1, que les comtés du nord n'ont enregistré une croissance démographique que de l'ordre de 0,2 % entre 1981 et 2021 comparativement à 23,8 % pour ceux du sud. De même, le vieillissement, tant par le haut (défini comme l'évolution de la proportion des 65 ans et plus parmi la population totale entre deux périodes) que par le bas (l'évolution de la proportion des moins de 24 ans au cours d'une période donnée), affecte davantage les comtés du nord. En suivant les 0 à 24 ans en 1981, lesquels font partie de la cohorte des 35 à 59 ans en 2016, nous observons que les comtés du nord affichent un manque à gagner de 36 265 personnes, par rapport à 10 135 pour ceux du sud, ce qui correspond respectivement à des diminutions de l'ordre de 23,4 % et de 6,4 %.

Taux d'activité et emploi

Sur le plan économique, des différences notables s'observent également en ce qui a trait à l'évolution du taux d'activité, entre 1981 et 2016, du nombre et de la proportion d'emplois ainsi que de la part des transferts gouvernementaux parmi le revenu total. Pour toutes ces variables, les comtés du nord apparaissent nettement désavantagés par rapport à ceux du sud.

Milieu urbains et ruraux

Les inégalités territoriales se manifestent aussi entre les milieux urbains et ruraux[6], comme l'illustre le tableau 2. Au surplus, ces inégalités ont tendance à s'accentuer en fonction de la réduction de la strate de taille démographique des localités.

Les plus petites, c'est-à-dire celles de 0 à 499 habitants, sont affectées par d'importantes carences structurelles, que ce soit sur le plan de la démographie, de l'économie, du niveau de revenu et de la scolarité. Une relation parfaitement linéaire se dessine même entre la taille démographique des localités et certains indicateurs (évolution en pourcentage des 0 à 24 ans en 1981 par rapport aux 35 à 59 ans en 2016, taux d'activité, taux de chômage et proportion de la population âgée de 15 ans et plus ayant moins d'une 9e année); autant de symptômes attestant les profondes carences auxquelles font face les petites localités rurales du Nouveau-Brunswick.

Caractéristiques géo-socio-économiques	Unité de mesure	0-499 hab.	500-999 hab.	1000-1499 hab.	1500-1999 hab.	2000-2499 hab.	Milieux ruraux	Milieux urbains
Distance des localités par rapport à la ville en 2021*	km	29,3	26,6	22,0	28,7	32,4	27,1	–
Évolution entre 1981 et 2021 de la population	n	-8 356	-14 472	-9 118	-371	-1 118	-33 435	96 969
Évolution de la population entre 1981 et 2021	%	-39,6	-23,5	-13,8	-0,9	-2,9	-14,5	22,1
0 à 24 ans 1981-2016	%	-19,2	-22,8	-21,3	-21,8	-23,0	-21,8	-18,1
65 ans ou + 1981-2016	%	10,5	12,0	11,3	11,1	11,6	11,3	9,2
0-24 ans en 1981 c. 35-59 ans en 2016	n	-7 030	-8 040	-9 055	-4 425	-3 690	-32 240	-9 510
0-24 ans en 1981 c. 35-59 ans en 2016	%	-59,7	-31,7	-33,2	-18,2	-23,0	-31,0	-8,5
Taux d'activité en 2016	%	57,9	59,1	59,6	62,8	60,8	59,6	65,5
Taux de chômage en 2016	%	15,6	15,0	14,1	13,3	16,4	14,8	8,2
Revenu moyen des familles économiques en 2016	$	52 746	53 620	52 748	57 190	54 454	53 918	66 739
Revenu provenant d'emploi en 2016	%	66,8	67,6	68,6	70,8	67,7	68,2	74,9
Revenu provenant de transferts gouvernementaux en 2016	%	21,2	21,7	21,2	19,8	23,3	21,3	14,0
Revenu provenant d'une autre source en 2016	%	12,0	10,7	10,2	9,4	9,0	10,5	11,1
Population de 15 ans ou + n'ayant pas atteint la 9e année en 2016	%	17,1	15,2	15,2	14,1	14,0	15,4	13,1
Population de 15 ans ou + détentrice d'un diplôme d'études universitaires	%	9,2	12,4	11,3	13,7	9,5	11,4	20,2

* La distance par rapport à la ville, définie comme une entité territoriale de 2 500 habitants ou plus, a été calculée par l'auteur à partir du logiciel MapInfo.

Tableau 2 – Principales caractéristiques géo-socio-économiques des milieux urbains et ruraux du Nouveau-Brunswick en fonction de leur strate de taille démographique
Source : Statistique Canada, Recensements de 1981, de 2016 et de 2021.

2. Concepts

Le développement

S'inscrivant dans la durée, le développement peut être défini comme toute forme d'action, d'initiative ou d'intervention qui procure un changement positif au sein d'un territoire donné et dont la finalité consiste à améliorer la qualité de vie de l'ensemble des individus qui habitent ce territoire sur les plans social, environnemental, culturel, politique et économique (Simard, 2018).

Le mot « territoire » est ici fondamental. En effet, les recherches en développement régional ont montré que le développement ne s'effectuait pas nécessairement dans un cadre circonscrit géographiquement, mais plutôt dans un milieu dont les frontières sont mouvantes et délimitées par les réseaux d'acteurs (Jean, 2008). Le changement en question peut s'effectuer par voie ascendante, à partir de la base (il est alors amorcé par les acteurs locaux et régionaux) et par voie descendante, à partir du haut (dans ce cas, il est sous l'égide de la

grande entreprise et/ou des gouvernements supérieurs). L'effet recherché consiste en une forme de va-et-vient constant entre les deux niveaux, mais dont le premier sert généralement de pierre angulaire, les acteurs locaux étant les mieux à même de connaître les besoins de leur milieu (Proulx, 2019; Jean, 2015).

Les facteurs intangibles et structurels

Le développement fait intervenir deux types de facteurs : intangibles et structurels.

Par facteurs intangibles, nous voulons faire référence au capital sociocommunautaire; au sentiment d'appartenance des individus; à leur esprit de leadership; à leur sens de l'entrepreneuriat; à leur capacité à se mobiliser, à innover, à s'adapter aux changements, à se concerter, à agir, à se réseauter, à participer à l'amélioration de la qualité de vie de leur communauté et à gouverner.

Les facteurs structurels, quant à eux, renvoient à l'organisation de l'espace, au potentiel agricole et biophysique, à la démographie, à la structure et à la composition de l'économie, à l'aménagement du territoire, aux niveaux de revenu, à l'infrastructure de services, à l'éducation, aux perceptions, aux idéologies dominantes et aux politiques gouvernementales (Simard, 2018; Dugas, 1996).

Par le renforcement de leurs capacités, c'est-à-dire la capacité des acteurs locaux et régionaux à enclencher, par leurs interventions et leurs projets, une démarche de développement, ces acteurs influencent de diverses manières les facteurs intangibles, mais ils n'ont que très peu d'influence sur les facteurs structurels. Ce sont les gouvernements centraux qui ont la capacité d'influencer leur trajectoire par le biais de leurs politiques (Dugas, 1994).

C'est dans ce contexte que s'inscrit la réforme municipale de Daniel Allain, ministre de l'Environnement et des Gouvernements locaux. Elle constitue un outil nécessaire, voire une première étape pour enclencher une démarche globale de développement territorial au Nouveau-Brunswick. En effet, pour qu'elle puisse avoir des effets bénéfiques sur le développement, cette réforme doit s'appuyer sur une politique plus large qui fera intervenir les deux grandes catégories de facteurs que nous venons d'évoquer, mais en particulier les seconds. Leurs actions s'inscriront à la fois dans des perspectives sociale, économique, environnementale et territoriale, lesquelles constituent les quatre piliers du développement (Jean, 2012). Dans le cas particulier du Nouveau-Brunswick, il importe aussi de considérer les déséquilibres causés par l'organisation de la structure spatiale et la démographie.

3. Brève présentation du livre blanc

Consultations

Intitulé *Unir nos efforts pour bâtir des communautés dynamiques et viables*, le livre blanc (MEGL, 2021) du ministre Allain a été déposé en novembre 2021. Il fait suite à une vaste consultation publique tenue au cours de l'année 2021 sous la forme de 36 séances de mobilisation, de rencontres individuelles effectuées par le ministre, de quatre groupes de travail (dont les membres étaient issus du monde municipal, des représentants de DLS et des commissions de services régionaux [CSR])[7], de dépôts de mémoires et d'un sondage en ligne auquel plus de 1 200 personnes ont répondu. En outre, les Néo-Brunswickois étaient également conviés à faire parvenir leur opinion et leurs commentaires au Ministère. Au total, le gouvernement a reçu quelque 120 mémoires et 150 courriels.

Objectif

L'objectif de cette réforme consiste à « renforcer les capacités et améliorer la représentation au niveau local » (MEGL, 2021, p. 11). Selon le gouvernement, ne rien faire aurait pour conséquence la perte d'infrastructures et de services au sein de plusieurs communautés, ce qui se répercuterait négativement sur leurs opportunités en matière de développement économique.

Approche

Pour ce faire, et comme nous l'avons déjà mentionné, le gouvernement souhaite faire passer le nombre de municipalités de 104 à 78 et celui des DSL de 236 à 12. En annexe du document, on retrouve toute une série de regroupements, lesquels ont été déterminés à partir de critères de base issus du rapport Finn paru en 2008 sous le titre *Bâtir des gouvernements locaux et des régions viables* (Finn, 2008). Les deux principaux critères retenus dans ce rapport concernant la formation de nouvelles municipalités étaient que celles-ci atteignent

un minimum de 4 000 habitants ou 200 millions de dollars en assiette fiscale.

La refonte proposée par le gouvernement Allain tient également compte des critères suivants : les limites territoriales actuelles, les profils linguistiques, les zones de fréquentation scolaire, les communautés d'intérêts, les frontières naturelles, la portée des services, les ententes actuelles de partage des coûts des services et de l'infrastructure, les réalités urbaines et rurales ainsi que les tendances des mouvements de population. Outre ces critères, « certaines entités locales ont été regroupées afin de tirer parti des possibilités de développement économique, d'autres pour contrer le déclin économique et démographique actuel, et d'autres encore pour refléter leur véritable configuration en tant que communautés d'intérêts » (MEGL, 2021, p. 13).

Le renforcement de la structure de la gouvernance locale passe par six interventions, à savoir :

« 1. une restructuration stratégique des communautés locales;
2. le renforcement de la représentation à l'échelon local;
3. une redéfinition de la responsabilité des routes;
4. l'amélioration de la planification en matière de gestion des actifs;
5. la création d'une commission municipale;
6. l'obligation pour les gouvernements locaux de rendre des comptes sur leur viabilité » (MEGL, 2021, p. 10).

Dirigées par des facilitateurs, lesquels seront sous la supervision du gouvernement provincial, des équipes de transition seront déployées afin d'effectuer la mise en œuvre du processus de refonte.

Par ailleurs, à la suite de la formation des nouveaux districts ruraux, il sera possible d'élire un représentant à l'échelon local, ce qui n'était pas le cas des anciens DSL, si bien que « tous les gouvernements locaux et les districts ruraux seront représentés au conseil des CSR » (MEGL, 2021, p. 2).

Consolidation du rôle des CSR

Parmi les autres changements proposés par la réforme, mentionnons la consolidation du rôle des CSR comme véhicule de collaboration régionale. Outre leur responsabilité en matière d'aménagement du territoire, les commissions occuperont de nouvelles fonctions, notamment dans les domaines du développement économique et communautaire, de la promotion du tourisme régional, du transport régional et du partage des coûts de l'infrastructure récréative régionale. En outre, les CSR du Sud-Est, de Fundy et de la capitale se verront accorder une orientation sociale supplémentaire « afin de tenir compte des défis critiques posés par une population croissante qui se regroupe dans les grands centres urbains » (MEGL, 2021, p. 22). Le livre blanc prévoit que du « soutien sera fourni par le gouvernement provincial pour s'assurer que les commissions de services régionaux effectuent la transition d'ici le 1er janvier 2023 » (MEGL, 2021, p. 22).

Gouvernance

Au chapitre de la gouvernance, les conseils d'administration des CSR comprendront les maires des gouvernements locaux ainsi qu'un ou des conseillers du comité consultatif du district local. Il est également prévu que des modifications mineures soient apportées au territoire couvert par les commissions.

Financement

Le financement du système de gouvernance locale subira lui aussi des changements. Une première phase d'ajustement concernera l'impôt foncier, une subvention de financement et de péréquation communautaires, des recettes provenant des amendes, des zones d'amélioration des affaires et le financement des élections municipales.

Puis, une seconde phase visera les finances : le taux d'impôt foncier, le coût des routes, les services aux immeubles en corporéité et d'habilitation, le Fonds pour le développement des collectivités du Canada 2024-2034 (taxe sur l'essence), le comité d'évaluation municipale et les possibilités de générer des recettes à l'échelle locale afin de diversifier les sources de revenus des gouvernements locaux.

Aménagement du territoire

En ce qui a trait aux changements proposés par le gouvernement en matière d'aménagement du territoire, ceux-ci concernent essentiellement cinq aspects :

« 1. Présenter des déclarations d'intérêt public[8];
2. Promulguer un règlement décrivant le contenu et le processus requis pour adopter un plan régional d'aménagement du territoire;
3. Introduire de nouvelles exigences locales en matière d'aménagement du territoire;
4. Mettre en place un nouvel outil d'aménagement du territoire pour répondre aux besoins en matière de logements abordables;
5. Établir un processus concernant l'emplacement des nouvelles infrastructures provinciales » (MEGL, 2021, p. 26).

Au final, selon le ministre, la réforme « mènera, de manière globale, à une meilleure province en termes de maintien et d'amélioration des services, de focus sur les priorités locales et régionales et de mise à profit des possibilités de développement économique » (MEGL, 2021, p. 1).

4. Impacts de la réforme municipale en matière de développement territorial

D'entrée de jeu, force est de préciser que de manière générale, sauf exception, la réforme a bien été accueillie auprès des différents acteurs territoriaux. Cet accueil favorable est sans aucun doute imputable aux différents processus de consultation et à la transparence de l'information qui ont été mis de l'avant durant toute la démarche.

En l'absence d'un cadre financier, lequel devrait être présenté au cours de l'année 2022, il est difficile pour l'heure de déterminer précisément les impacts de la réforme municipale proposée par le ministre Allain en matière de développement territorial. Néanmoins, il est possible de dégager certains constats.

En premier lieu, force est de reconnaître que cette réforme ne se limite pas à une simple restructuration de l'assiette territoriale du Nouveau-Brunswick. Elle intègre de nouvelles responsabilités à l'égard des CSR en matière de gouvernance, d'aménagement du territoire et de développement économique et communautaire qui sont susceptibles d'influer sur la dynamique de développement de leur région respective. L'ajout d'un échelon entre la localité et la province risque d'avoir des incidences positives en matière de gouvernance.

En second lieu, est-il nécessaire de rappeler qu'un des principaux avantages des fusions municipales est l'accroissement de leur assiette fiscale, ce qui se traduit par une augmentation de leur rapport de force? Dès lors, les fusions permettront aux anciens DSL d'agir sur la composante économique du développement et de devenir des acteurs clés en matière d'aménagement du territoire. Leur pouvoir d'action sera alors élargi et ils pourront ainsi mieux intervenir sur la gestion et la planification de leur milieu, tout en favorisant – du moins, dans une certaine mesure – les économies d'échelle des municipalités au sein desquelles ils seront incorporés. S'inscrivant à l'échelle du territoire, les plans d'aménagement régionaux proposés dans la réforme correspondront mieux aux diverses réalités de ce dernier, car c'est bien à cet échelon qu'il importe aujourd'hui de concevoir le développement.

Par ailleurs, réduire le nombre de municipalités n'est toutefois pas la panacée aux problèmes structurels qui handicapent sérieusement le développement du Nouveau-Brunswick, comme nous l'avons vu dans la première partie de cet article. Par exemple, les fusions municipales n'ont aucun impact sur l'évolution et la structure de la démographie, de la géographie et de l'économie. En effet, on ne favorise pas la croissance démographique d'une municipalité en la fusionnant avec une autre, car la somme de la population de la nouvelle entité demeure la même que celle des anciennes. Dans certains cas, le nombre d'effectifs peut même diminuer. Nous l'avons bien vu au recensement de 2016, alors que la municipalité régionale de Tracadie, fusionnée en 2013 avec 18 DSL environnants, a accusé une perte de 23 habitants par rapport à 2011. La même situation s'applique à la ville d'Edmundston, fusionnée en 1998 avec les localités de Verret, de Saint-Jacques et de Saint-Basile. Au dernier recensement de 2021, le grand Edmundston totalisait 16 437 habitants, comparativement à 16 761 en 1996. En outre, la fusion de municipalités ne permet pas non plus d'atténuer les effets du vieillissement et encore moins de l'inverser.

Sur le plan géographique, la dispersion de la population, l'éloignement par rapport aux villes et la faiblesse de l'armature urbaine constituent les principales caractéristiques de la structure de peuplement de la province. Cette dispersion annihile la réalisation d'économies d'échelle, en plus d'être la cause d'importantes disparités régionales. La fusion de municipalités ne favorise pas la consolidation du peuplement ni une distribution géographique plus équilibrée de la population, cette dernière demeurant inchangée. Il est peu probable, en effet, que les fusions entraînent des

mouvements migratoires importants et contribuent à ralentir l'émigration des jeunes, phénomène qui affecte les milieux ruraux du Nouveau-Brunswick et en particulier les petites localités rurales.

Si elles sont susceptibles d'augmenter le rapport de force des municipalités, les fusions ne contribuent pas à la création d'emplois ni à la diversification de l'économie. L'économie du Nouveau-Brunswick est essentiellement tournée vers la mise en valeur et la première transformation des ressources, notamment de la forêt et de la pêche. Par contre, la fusion de municipalités peut toutefois contribuer à renforcer la structure économique de certains milieux, surtout si elle est couplée à une politique de développement régional. Sur le plan économique, bien que les fusions risquent de faciliter la réalisation de certains projets, elles sont susceptibles d'accroître les taux de taxation municipale. Il importe aussi de rappeler que les dépenses, en particulier le salaire des personnes élues et des cadres, ont tendance à augmenter avec l'accroissement de la taille démographique des localités (Dugas, 2001).

En ce qui concerne les facteurs intangibles liés au renforcement des capacités, ils peuvent évoluer dans un sens comme dans l'autre et, donc, se répercuter positivement ou négativement sur le processus de développement. Par exemple, les acteurs locaux ne deviendront pas nécessairement des leaders ou des entrepreneurs aguerris parce qu'ils ont fusionné avec leurs pairs du conseil municipal limitrophe. Si des tensions ou un esprit de clocher existaient déjà entre les deux anciennes localités, il est fort probable que ces tensions persisteront, voire s'amplifieront avec le processus de fusion, à moins que soient déployés des mécanismes de résolution de conflits. À l'inverse, le tissu relationnel de deux communautés considérées comme dynamiques, comme c'est le cas dans plusieurs localités de la Péninsule acadienne, est susceptible de se renforcer si un DSL comportant des acteurs proactifs et une municipalité dont les élus locaux sont aussi dynamiques fusionnent. Ainsi, un DSL dynamique qui, avant la fusion, n'avait aucun pouvoir en matière de développement accroît son rapport de force grâce à sa fusion à une municipalité considérée comme dynamique. De plus, une telle fusion est susceptible de favoriser l'établissement de partenariats pour des localités qui, par le passé, n'étaient pas habituées à travailler ensemble, ce qui renforce du coup le capital social et la capacité d'agir de cette nouvelle entité. En même temps, le sentiment identitaire et le capital social des individus attachés à leur milieu d'origine risquent d'être mis à mal avec la fusion de localités.

En favorisant une meilleure concertation entre les différents acteurs impliqués en matière de développement, la réforme risque d'avoir un effet particulièrement bénéfique sur ce facteur incontournable du développement, car les CSR nous apparaissent des acteurs de première ligne en ce domaine. Grâce à la réforme, qui permettra de réunir autour d'une même table de nouveaux acteurs du développement, les commissions sont appelées à accroître leur rôle en matière de partenariats et de réseautage. En outre, dans un contexte où plusieurs petites localités et DSL font face à un problème de relève et/ou au syndrome du TLM (« toujours les mêmes qui s'impliquent »), les fusions sont susceptibles d'atténuer ces difficultés et, donc, de favoriser un plus grand roulement et une meilleure représentativité des personnes élues au sein des conseils municipaux. Dès lors, il apparaît indéniable que la réforme aura des impacts positifs sur le renforcement des capacités des différents intervenants locaux et régionaux.

5. Prochaines étapes en vue de maximiser les retombées de la réforme

Une des principales forces de cette réforme réside dans l'attribution de nouvelles responsabilités (tourisme, développement économique et sociocommunautaire, transport collectif, partage des coûts des infrastructures récréatives) accordées aux CSR, lesquelles deviendront les chefs de file en matière d'aménagement et de développement territorial.

À court terme, il importe de leur accorder les ressources, les outils et les moyens nécessaires de manière à ce qu'elles soient en mesure d'accomplir leurs nouvelles fonctions en matière de développement, ce qui passe par la mise en œuvre d'un processus de décentralisation. Celui-ci doit se faire dans une optique de réduire les disparités régionales et d'éviter les chevauchements afin de favoriser la créativité, l'entrepreneuriat et la formation d'entreprises, mais aussi de s'assurer que les interventions de développement des CSR puissent se calquer sur leurs orientations en matière d'aménagement du territoire.

Cette décentralisation passe inévitablement par un transfert de pouvoirs et de responsabilités du gouvernement provincial vers les CSR; par l'octroi d'enveloppes budgétaires suffisantes et adéquates qui permettront d'accumuler du capital de risque et de mettre en œuvre des projets de développement; et par la possibilité qu'elles puissent taxer les nouvelles municipalités qui en feront partie de manière à renforcer leur autonomie.

Puisque la réforme n'est pas en mesure d'infléchir les tendances lourdes liées aux facteurs structurels, des actions musclées doivent être déployées, notamment au chapitre de la démographie et de l'aménagement du territoire, de manière à stimuler le développement. Sur le plan économique, il convient de déployer des actions qui favoriseront l'éclosion d'initiatives et de projets tournés vers la deuxième ou la troisième transformation des ressources ainsi que l'élaboration de créneaux spécifiques qui permettront au Nouveau-Brunswick de se démarquer, particulièrement dans un contexte de mondialisation (Porter, 1999).

Étant donné que les CSR se verront attribuer un rôle en matière de développement communautaire, il nous apparaît nécessaire que leurs actions soient appuyées par une stratégie qui fera la promotion de l'économie sociale, ce qui pourra contribuer à renforcer les capacités des acteurs locaux et régionaux à agir sur leur propre développement (Caissie et Simard, 2021). De concert avec la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick, cette stratégie pourrait être chapeautée par le gouvernement provincial, mais gérée par les CSR, qui s'en verraient attribuer les fonds afin de soutenir les projets émanant du milieu.

Il est aussi impératif que leurs interventions soient modulées aux diverses réalités géo-socio-économiques des différentes localités comprises au sein de leur territoire. Pour ce faire, le gouvernement du Nouveau-Brunswick pourrait, à l'instar de celui du Québec, élaborer un indice de vitalité économique (IVÉ) de manière à accorder une attention particulière aux milieux fragiles. À cet égard, les CSR situées au nord de la province, notamment celle de Restigouche, ainsi que les petites localités rurales devraient, en raison des nombreux problèmes auxquels ces milieux font face, être considérées comme des zones prioritaires d'intervention (Simard, 2016; Laplante et Simard, 2013). Il en est de même du comté de Kent qui devrait lui aussi se voir accorder un statut particulier. En effet, bien qu'il se situe au sud de la province, ce dernier présente des caractéristiques géo-économiques similaires à celles des comtés du nord.

En matière d'aménagement du territoire, il devient crucial de faire contrepoids aux obstacles structurels liés à la géographie du Nouveau-Brunswick, lesquels annihilent les efforts des acteurs sociaux dans leur marche vers le développement. Il s'agirait, par exemple, comme le propose le géographe Clermont Dugas à l'échelle des régions périphériques du Québec, de promouvoir un meilleur équilibre de l'armature urbaine, ce qui nécessite la consolidation de foyers structurants aptes à servir de pôles de rétention de la population, de façon à ce que chaque nouvelle localité soit à moins de 20 kilomètres d'une ville (Dugas, 2002; Dugas, 1983). Encore ici, un statut particulier devrait être accordé à des villes en forte décroissance démographique et aux prises avec une certaine précarité économique. Nous pensons, entre autres, à Shippagan, à Campbellton et à Bathurst[9]. La mise en place d'ententes intermunicipales de services locaux et régionaux, telle qu'elle est suggérée dans le livre blanc, constitue également un excellent outil d'aménagement du territoire puisque la mise en commun des ressources permettrait de mieux répartir le financement d'infrastructures.

Sur le plan démographique, il est devenu urgent d'élaborer une politique de croissance démographique forte. Celle-ci devra mettre l'accent sur trois moyens, à savoir :

1. l'augmentation du taux de fécondité en favorisant une meilleure conciliation travail/famille, en bonifiant les programmes de congés parentaux et en consolidant les programmes existants (p. ex. : *Je reviens! J'y reste!* et *Municipalités amies des aînés*);
2. la mise en place de mesures destinées à encourager les migrations en élaborant une stratégie de rapatriement des jeunes et des personnes âgées, soit en créant des emplois qui répondront mieux à leur aspiration ou en renforçant l'armature de services afin de permettre aux aînés de demeurer au sein de leur communauté le plus longtemps possible de manière à inverser la trajectoire des courants migratoires (du sud vers le nord, plutôt que l'inverse), ce qui nécessite le

déploiement de diverses formes d'incitatifs fiscaux;

3. la stimulation de l'immigration (notamment francophone) en augmentant les seuils en vigueur et en déployant les conditions nécessaires en vue d'attirer les personnes immigrantes dans les petites villes de la province ainsi qu'en milieu rural, ce qui passe indubitablement par une stratégie de régionalisation de l'immigration.

Conclusion

Bien que certains regroupements ne fassent pas l'unanimité, la réforme municipale du gouvernement du Nouveau-Brunswick a généralement été accueillie favorablement auprès des diverses instances locales et régionales de la province. Dépassant largement une refonte de l'assiette territoriale, elle constitue un pas dans la bonne direction pour favoriser un développement plus harmonieux de la province, notamment en raison des nouvelles responsabilités accordées aux CSR, mais aussi du découpage suggéré afin d'éviter le fractionnement de cette dernière.

Toutefois, pour atteindre cet objectif, le gouvernement doit s'appuyer sur une stratégie globale qui agira sur les facteurs structurels qui freinent le développement de la province et sur lesquels les acteurs locaux et régionaux n'ont que très peu d'emprise, tout en mettant l'accent sur ces derniers de manière à renforcer leurs capacités d'agir. Il importe donc de considérer le développement territorial dans sa globalité, soit dans ses dimensions sociale, économique, géographique, culturelle et environnementale.

Puisque le Nouveau-Brunswick, à l'instar des autres provinces canadiennes, se distingue par des écarts de développement qui varient selon les localités, les catégories de milieux et les régions, il importe d'accorder une attention particulière aux espaces les plus vulnérables par le déploiement d'une politique de développement régional afin d'améliorer la qualité de vie des individus qui habitent ces milieux fragiles. Il s'agit d'une condition essentielle en vue de promouvoir un développement territorial durable.

C'est dans cet esprit que la réforme municipale proposée par le ministre Allain pourra donner son maximum de potentiel et ainsi atténuer les fortes disparités locales et régionales qui persistent au sein de cette province de l'Est du Canada.

NOTES

1 Au Nouveau-Brunswick, les DLS sont des entités territoriales dont les frontières correspondent généralement à celles des paroisses. Dénudés de pouvoir, ils possèdent un comité consultatif qui travaille en collaboration avec le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux. Leurs responsabilités se limitent habituellement au service d'incendie, au ramassage des déchets et à l'éclairage des rues.

2 Au moment de la rédaction de cet article, seules les données populationnelles du recensement de 2021 de Statistique Canada étaient disponibles.

3 En fait, seulement trois provinces ont une densité démographique supérieure à celle du Nouveau-Brunswick. Il s'agit de l'Île-du-Prince-Édouard (27,2 hab./km^2), de la Nouvelle-Écosse (18,4 hab./km^2) et de l'Ontario (15,9 hab./km^2).

4 Ce nombre grimpe à 208 en incluant les DSL.

5 Les comtés du sud comprennent Saint-Jean, Charlotte, Sunbury, Queens, Kings, Albert, Westmorland et Kent, tandis que ceux du nord sont Northumberland, York, Carleton, Victoria, Madawaska, Restigouche et Gloucester.

6 Dans cet article, est définie comme rurale, toute entité géographique dont la population est inférieure à 2 500 habitants.

7 Les 12 commissions de services régionaux sont des instances qui offrent aux municipalités, aux communautés rurales et aux DLS de leur région respective des services en matière d'élimination des déchets solides, de planification régionale des mesures d'urgence, d'urbanisme, de collaboration régionale en ce qui a trait aux services de police et d'aménagement régional.

8 Ces déclarations permettront « de fournir des directives sur des questions précises comme l'utilisation des terres agricoles, la mise en valeur des ressources naturelles, les modes de peuplement et les changements climatiques » (MEGL, 2021, p. 2).

9 Le recensement de 2021 a révélé une légère croissance démographique de ces villes entre 2016 et 2021. Toutefois, il semble s'agir d'un phénomène conjoncturel, car celles-ci ont été en très forte décroissance démographique entre 1981 et 2016.

RÉFÉRENCES

Caissie, A. et Simard, M. (2021). Mutations structurelles et contribution de la culture des petits fruits au développement territorial durable : le cas de la Péninsule acadienne au Nouveau-Brunswick. *Organisations & Territoires*, *30*(1), 131-142. https://doi.org/10.1522/revueot.v30n1.1295

Dugas, C. (1983). *Les régions périphériques : un défi au développement du Québec*. PUQ.

Dugas, C. (1994). Le sous-développement régional. Dans F. Dumont, S. Langlois et Y. Martin (dir.), *Traité des problèmes sociaux* (p. 103-126). Institut québécois de recherche sur la culture.

Dugas, C. (1996). *L'espace rural canadien*. PUQ.

Dugas, C (2001). Regard critique sur les fusions municipales. *Organisations & Territoires*, *10*(1), 25-33.

Dugas, C. (2002). Une stratégie de renforcement des petits centres ruraux. *Organisations & Territoires*, *11*(1), 11-16. https://doi.org/10.1522/revueot.v11n1.820

Finn, J.-G. (2008). *Bâtir des gouvernements locaux et des régions viables : plan d'action pour l'avenir de la gouvernance locale au Nouveau-Brunswick. Rapport sur l'avenir de la gouvernance locale*. Commission sur la gouvernance locale. https://www.deslibris.ca/ID/216201

Jean, B. (2008). Le développement territorial : une discipline scientifique émergente. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences des territoires : perspectives québécoises* (p. 283-313). PUQ.

Jean, B. (2012). Les territoires ruraux au Québec : vers un modèle de développement territorial durable. *Revue d'économie régionale et urbaine*, *4*, 649-671. https://doi.org/10.3917/reru.124.0649

Jean, B. (2015). Le développement territorial durable : une nouvelle approche de développement rural. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, *33*, 115-127. https://doi.org/10.5380/dma.v33i0.39942

Kennedy, G. et Simard, M. (s. d). Nouveau-Brunswick. Dans *Encyclopædia Universalis* [en ligne]. http://www.universalis-edu.com.eu1.proxy.openathens.net/encyclopedie/nouveau-brunswick

Landry, M. (2015). *L'Acadie politique : histoire sociopolitique de l'Acadie du Nouveau-Brunswick*. PUQ.

Laplante, P. et Simard, M. (2013). Les enjeux et les défis du développement territorial durable dans une région à problèmes : le cas du comté de Restigouche au Nouveau-Brunswick. *Revue de l'Université de Moncton*, *44*(1), 111-143. https://doi.org/10.7202/1029305ar

Ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux (MEGL). (2021). *Unir nos efforts pour bâtir des communautés dynamiques et viables* [livre blanc]. Gouvernement du Nouveau-Brunswick. https://www2.snb.ca/content/dam/gnb/Corporate/Promo/localgovreform/docs/Livre-Blanc-FR-Web.pdf

Porter, M. (1999). *La concurrence selon Porter*. Éditions Village mondial.

Proulx, M.-U. (2019). *Splendeurs, misères et ressorts des régions : vers un nouveau cycle de développement régional*. PUQ.

Simard, M. (2016). Les petites localités rurales de l'Atlantique : une analyse sous l'angle de la fragilité et de la fragilisation territoriale. *Revue de l'Université de Moncton*, *47*(1), 101-135. https://doi.org/10.7202/1039048ar

Simard, M. (2018). *Le JAL : un demi-siècle de luttes et de débats. Bilan et perspectives nouvelles d'une expérience de développement communautaire en milieu rural fragile*. Éditions du GRIDEQ.

Statistique Canada. Statistique Canada. Tableau 98-10-0001-01 Chiffres de population et des logements : Canada, provinces et territoires. [en ligne] https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-402-x/2012000/chap/geo/tbl/tbl06-fra.htm

La trajectoire du crédit communautaire au Québec : innovation, résistance et recomposition

Suzanne Tremblay[a], Marie Langevin[b], Marco Alberio[c]

RÉSUMÉ. Notre article présente l'évolution et la trajectoire du microcrédit dans le monde et au Québec, dans un contexte de transformation socioéconomique globale. Le modèle du crédit communautaire québécois est encore ancré dans le champ de la finance solidaire. Il se base sur de petites organisations dédiées au crédit communautaire ainsi qu'au développement social et local. Nous nous penchons aussi sur les pratiques des organismes de crédit communautaire pour trouver des pistes de solution afin de répondre aux problèmes d'intégration à l'emploi, dans un contexte de fragmentation du marché du travail, de précarisation de l'emploi et de montée de l'entrepreneuriat. L'analyse des pratiques des organismes de crédit communautaire qui s'inscrivent dans l'économie sociale et solidaire révèle aussi certains paradoxes, notamment l'intégration socioéconomique des personnes marginalisées par des solutions individualisées comme celle de l'entrepreneuriat privé et le travail autonome.

ABSTRACT. *This article presents the evolution and trajectory of microcredit in the world and in Quebec, in a context of global socio-economic transformation. The Quebec community credit model is still rooted in the field of solidarity finance. It is based on small organizations dedicated to community credit, and social and local development. The text also examines the practices of community credit organizations in order to find solutions to the problems of employment integration in a context of labour market fragmentation, job insecurity and rise of entrepreneurship. The analysis of the practices of community credit organizations that are part of the social and solidarity economy also reveals certain paradoxes, particularly the socio-economic integration of marginalized people through individualized solutions such as private entrepreneurship and self-employment.*

Introduction

À l'origine, la microfinance a été mise en œuvre dans une perspective de finance solidaire, tant en Europe et en Amérique du Nord que dans les pays du Sud. Au fil des décennies, sous la pression d'acteurs dominants du développement et au contact d'investisseurs cherchant de nouvelles niches pour diriger leurs capitaux, la microfinance s'est progressivement commercialisée et financiarisée, transformant la raison d'être des organisations offrant le microcrédit aux populations pauvres (Langevin, 2017). Au Québec, cependant, le modèle a été mieux préservé. La microfinance y est encore ancrée dans le champ de la finance solidaire et elle se base sur de petites organisations dédiées au crédit communautaire, une pratique de développement local (Tremblay et collab., 2017). Nous comparerons la trajectoire historique d'évolution du microcrédit dans le monde et à la québécoise, puis examinerons la façon dont les organismes de crédit communautaire contribuent à formuler des réponses à des éléments de crise affectant le marché du travail.

1. Le microcrédit dans le monde

Les pratiques modernes de microfinance ont émergé dans les années 1970 de façon parallèle dans deux régions du monde : en Asie du Sud-Est, avec le modèle de la Grameen Bank développé par Muhammad Yunnus au Bangladesh, et en Amérique

[a] Professeure, Université du Québec à Chicoutimi
[b] Professeure, Université du Québec à Montréal
[c] Professeur, Université du Québec à Rimouski, Alma Mater Studiorum, Università di Bologna

latine, avec le réseau ACCION et ses différents programmes de microcrédit. Dans les deux cas, il s'agissait de programmes de microcrédit octroyant des prêts de faibles montants à des personnes exclues de l'accès aux services bancaires formels et qui étaient mis sur pied par des ONG dans le cadre de leur plan de lutte contre la pauvreté.

La participation des premières institutions coopératives où les petits épargnants ont mis en commun leurs économies pour favoriser la réalisation de projets de développement a également contribué à l'institutionnalisation de la microfinance dans le monde. Les organisations internationales, au premier chef la Banque mondiale, ont aussi joué un rôle important dans la décennie 1990, en intégrant les programmes de microcrédit dans le cadre des ajustements structurels et, plus largement, des réformes néolibérales afin d'absorber les surplus de main-d'œuvre et d'insuffler des ressources économiques dans les secteurs les plus durement touchés (Weber, 2006).

Les pratiques de microcrédit ont largement évolué depuis leur émergence. Au fil du temps, ce dispositif a gagné en popularité à titre d'outil de lutte à la pauvreté et d'empowerment des populations pauvres, atteignant un sommet de visibilité lors de l'Année internationale du microcrédit de l'ONU en 2005 et l'attribution du prix Nobel de la paix à M. Yunnus l'année suivante. Notons également que les programmes se sont élargis dans leur offre de services à la microfinance, soit à l'ensemble des services financiers : prêts, épargne, assurance et transferts de fonds. Depuis la fin des années 2000, on réfère surtout à l'inclusion financière, soit un projet de développement économique et social visant la « démocratie financière » afin que l'ensemble des individus, des groupes et des communautés en marge des circuits financiers dominants aient accès à des services formels d'emprunt, d'épargne et d'assurance, qu'ils sachent comment les utiliser et qu'ils choisissent de le faire.

Une autre transformation significative ayant marqué l'évolution des pratiques est le changement de paradigme dominant, partant d'une approche globale vers une approche minimaliste (Langevin, 2013). Il existe en effet deux tendances historiques en microfinance. D'abord, le modèle global est associé à une mission sociale et à la lutte contre la pauvreté, donc à un programme politique. Dans cette approche, l'accès au crédit est considéré comme insuffisant pour sortir du cercle vicieux de la pauvreté et on adjoint aux microprêts une gamme d'initiatives complémentaires d'ordre social pour soutenir les emprunteurs et les emprunteuses (alphabétisation, formation professionnelle, éducation citoyenne, santé et hygiène, etc.). Ce paradigme s'est transformé au fil du temps et le modèle qui domine aujourd'hui repose principalement sur une approche dite minimaliste et commerciale de la microfinance.

Le modèle minimaliste est calqué sur le fonctionnement des institutions financières traditionnelles. Il s'appuie sur des organisations de microfinance rentables et financièrement autosuffisantes, ce qui implique qu'on délaisse le programme politique incluant la prestation de services complémentaires et la structure de financement s'appuyant sur des donateurs privés, publics, multilatéraux ou locaux. Le paradigme développementaliste originel explique que, dans l'imaginaire collectif, la microfinance est associée à la philanthropie, au développement et à la lutte à la pauvreté. Cependant, il est important de saisir que, bien que cette filiation soit toujours signifiante pour certains sous-secteurs de l'industrie, la dynamique dominante est celle d'un sous-secteur financier rentable, commercialisé et financiarisé.

Enfin, soulignons à propos de l'évolution historique du modèle que le succès commercial de la microfinance ne s'est pas transposé en succès de développement inclusif sur les plans social et économique pour les populations visées par ce dispositif. Ainsi, des crises majeures ont surgi sur différents marchés microfinanciers ces dernières années (p. ex., en Bosnie, dans l'État indien de l'Andhra Pradesh, au Nicaragua et au Maroc), alors que des ménages se sont retrouvés en situation de surendettement après avoir contracté des prêts multiples auprès de plusieurs institutions.

Les recherches ont alors mis en cause :

> un modèle de microcrédit caractérisé par une course effrénée pour étendre les prêts à une population de plus en plus large et pour des montants de plus en plus élevés, sans qu'on s'assure que ces crédits contribuent effectivement à accroître leurs activités génératrices de revenus et, par conséquent, leurs capacités de remboursement (Servet, 2011, p. 24).

De façon moins spectaculaire, mais tout aussi révélatrice des lacunes du modèle dominant de microfinance commerciale et minimaliste, les méta-analyses des études d'impact menées depuis 20 ans concluent pour leur part que les effets sur la pauvreté sociale et économique sont minimes et inconsistants, tantôt légèrement positifs ou négatifs (Duvendack et Mader, 2020).

Nous allons maintenant examiner les liens entre les changements dans le monde du travail et l'avènement du crédit communautaire.

2. L'émergence du crédit communautaire dans un contexte de transformation socioéconomique en cours

Depuis le milieu des années 1970, plusieurs transformations sociales, démographiques et économiques ont profondément modifié le modèle de « capitalisme social » (Andreotti et collab., 2018). Pour bien les saisir, tel que le suggère Esping-Andersen (1990), il faut considérer les trois acteurs principalement impliqués dans ce processus : a) les acteurs du marché économique (y compris le marché du travail), b) l'État et c) la famille/communauté.

Les acteurs du marché économique

Les économies occidentales sont passées d'un système basé sur l'industrialisation à un autre généralement défini comme postindustriel et moins centré sur la manufacture. Le secteur des services a donc pris une expansion sans précédent. Dans la plupart des pays occidentaux, y compris le Canada et le Québec, la demande de travailleurs dans le secteur des services peu qualifiés a augmenté depuis les années 1980, accompagnée d'un « relâchement » des mesures de protection des travailleurs, ce qui se traduit par une plus grande flexibilité de la main-d'œuvre et par une précarité de l'emploi.

Dans la majorité des pays, la précarité structure depuis plusieurs années le marché du travail et devient un mécanisme influençant les destinées et les trajectoires individuelles, car elle affecte directement les travailleurs. La crise sociale causée par des décennies de dérèglementation du marché du travail et d'augmentation de la flexibilité du travail illustre plusieurs échecs de la régulation du marché auxquels les politiques publiques ont contribué.

En Amérique du Nord, bien que le chômage ait été relativement faible comparativement à l'Europe, d'autres problèmes ont affecté le marché du travail : l'inadéquation des mesures de protection pour une très grande proportion d'adultes, qui ne sont alors que marginalement protégés par des formes minimales de soutien du revenu; une instabilité et une précarité du travail sans frontières règlementaires ou contractuelles (Crouch, 2019); la croissance de la pauvreté et la concentration de la richesse (Piketty, 2013). L'orientation générale a été d'encourager les travailleurs exclus à participer au marché du travail, ce qui a réduit le coût des prestations sociales. Cette poussée vers l'emploi n'est pas problématique en soi, mais elle peut avoir des effets négatifs dans la pratique, car les travailleurs peu qualifiés auront tendance à accepter un emploi à très bas salaire, avec un risque majeur d'appauvrissement (Alberio, 2014, 2020).

L'État

Le deuxième acteur important impliqué dans les processus de précarité de l'emploi et du travail est l'État, avec son système de protection sociale (Castel, 1995). Après la Seconde Guerre mondiale et jusqu'aux années 1970-1980, la plupart des pays industrialisés ont connu un bien-être généralisé grâce au capitalisme social (*welfare capitalism*) : une combinaison de croissance économique et de protection sociale. Par la suite, la crise du modèle fordiste, caractérisée par des difficultés économiques et par la montée du néolibéralisme, a entraîné la réduction de la taille des États nationaux et une redistribution des responsabilités de régulation entre les différentes composantes de la société, à savoir la société civile et le marché.

Au Québec, les politiques de développement local et de développement économique communautaire sont apparues dans ce contexte. L'État a prescrit des politiques de développement local (Alberio et Tremblay, 2014; Hamel et Klein, 1996;). Ces politiques étaient axées sur le partenariat et sur la complémentarité entre les secteurs privé, public et communautaire.

La famille/communauté

C'est également dans ce contexte qu'est apparu le troisième acteur ayant un rôle important, mais plus informel de transformations socioéconomiques : la famille/communauté. Dans le « modèle québécois » (Alberio, 2020; Lévesque, 2004), la communauté a un rôle de plus en plus prépondérant, pas seulement dans

la fourniture de services sociosanitaires, mais également dans les domaines de l'employabilité et de l'insertion socioprofessionnelle.

Sur le territoire québécois, les transformations socioéconomiques accompagnant la transition vers le modèle postindustriel se sont traduites par un manque d'emplois important et par des taux de chômage très élevés, particulièrement dans les régions périphériques et dans certains quartiers plus appauvris des grandes villes. Ce manque d'emplois a amené la mobilisation des organismes communautaires dans la lutte contre la pauvreté, pour le développement de l'employabilité et de l'économie sociale. Différentes mobilisations ont ainsi vu le jour pendant ces décennies, notamment la Grande Marche pour l'emploi en 1983 (Tremblay, 2004).

L'entrepreneuriat et la création de microentreprises

Toujours dans ce contexte de crise de l'emploi, l'entrepreneuriat est devenu une des voies possibles pour le développement de l'employabilité. Les premiers organismes de crédit communautaire au Québec ont été fondés, notamment l'Association communautaire d'emprunt de Montréal (ACEM) en 1990, qui est l'un des premiers organismes de crédit communautaire accompagnant les citoyens et citoyennes dans la création de projets d'entreprise. Par la suite, le modèle du crédit communautaire a essaimé à travers la province grâce au Réseau québécois de crédit communautaire (RQCC), fondé en 2000 afin de regrouper les organismes dédiés au crédit communautaire sur le territoire du Québec. Aujourd'hui, le RQCC est devenu le Réseau MicroEntreprendre et regroupe plus de 15 organismes répartis dans la plupart des régions.

La création de microentreprises s'inscrit donc dans une tendance plus globale, celle de la montée de l'entrepreneuriat et du travail autonome dans la société de l'après-fordisme, où le travail atypique et flexible ainsi que la fragmentation du marché du travail deviennent de plus en plus la norme (Noiseux, 2012) dans un territoire comme le Québec. De nos jours, plus de 60 % des microentreprises ayant été créées grâce au soutien d'organismes de crédit communautaire au Québec sont dans les faits des travailleurs autonomes (Langevin et coll., 2022). Nous pouvons percevoir ici comment le crédit communautaire, considéré comme un outil de développement d'employabilité et d'entrepreneuriat, s'inscrit (en positif et en négatif) dans cette tendance mondiale de polarisation et de fragmentation du marché du travail. En effet, le travail autonome peut devenir une forme d'émancipation pour obtenir de meilleures conditions d'emploi – bien qu'il puisse aussi, sous certaines conditions, devenir une forme de reproduction de la précarité.

Nous allons examiner plus spécifiquement dans la prochaine section l'avènement du modèle de crédit communautaire au Québec dans ce contexte spécifique.

3. Le modèle québécois du crédit communautaire

3.1 La mise en place du crédit communautaire et les spécificités du modèle québécois

Les crises économiques majeures qui se sont succédé en 1982 et 1991 au Québec ont montré les limites de l'économie de marché à résoudre les problèmes structurels liés à l'économie et au marché du travail (Lebossé, 1998). Avec la création des premiers organismes de crédit communautaire dans la conjoncture de la crise de l'emploi, le Québec a mis sur pied et a conservé un modèle spécifique de crédit communautaire qui est loin des « dérives » (Guérin, 2015) de la microfinance présentes dans plusieurs pays du Sud. En particulier, les tendances à la commercialisation et à la financiarisation des pratiques de microfinance que nous avons évoquées en introduction n'ont pas affecté le modèle présent au Québec.

Le crédit communautaire québécois se fonde sur les trois piliers sur lesquels il s'est institué dans les années 1990 (RQCC, 2014), à savoir :

- *L'accompagnement de proximité :* C'est un outil qui permet de créer un modèle de développement axé vers la durabilité. Il se fonde sur les rapports et les liens de confiance établis entre les promoteurs de projet et les conseillers en développement entrepreneurial œuvrant dans les organismes du réseau;
- *L'accès au microcrédit :* Il permet aux promoteurs de projet d'entamer une démarche vers l'entrepreneuriat dans une perspective d'inclusion sociale et économique;
- *Le fonds de capitalisation provenant de la communauté :* Il repose sur les fonds de capitalisation des organismes de crédit communautaire qui sont amassés dans un esprit de solidarité à partir des dons et des

investissements provenant de diverses sources dans les milieux locaux et régionaux où interviennent les organismes de crédit communautaire. Ces organismes ne sont donc pas liés aux marchés financiers globaux et ils ne dépendent pas de la coopération internationale. Cet aspect de la capitalisation locale est par ailleurs lié à l'ancrage du crédit communautaire dès sa création dans l'écosystème de l'économie sociale et solidaire du Québec et, plus largement, du développement économique communautaire.

3.2 L'ancrage du crédit communautaire au Québec dans l'économie sociale et plurielle

En effet, le crédit communautaire peut être appréhendé dans une perspective de développement économique communautaire, c'est-à-dire une approche de développement intégrant à la fois des objectifs économiques et sociaux. Il se trouve à l'intersection du développement économique et du développement social puisqu'il poursuit des objectifs économiques (comme la création d'emplois et d'entreprises) ainsi que des objectifs sociaux comme l'insertion sociale et professionnelle par l'entrepreneuriat, la lutte pour l'inclusion des populations marginalisées, l'amélioration de la qualité de vie et des services collectifs ainsi que la prise en main des communautés dans une approche globale avec une stratégie territoriale (D'Amours, 2006).

Les entreprises créées avec l'aide des organismes de crédit communautaire résultent de la dynamique de développement économique, communautaire et de l'économie sociale produite par ces organismes dans leur territoire d'intervention. Leur création se fonde sur le capital social (Palard, 2009) des communautés d'où elles sont issues puisqu'elles s'inscrivent dans le tissu associatif de celles-ci.

Ces organisations sont considérées comme des organismes de soutien à la finance solidaire de l'économie sociale (Bourque et collab., 2011) aux côtés des fonds de travailleurs de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) et de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) ainsi que des autres fonds dédiés à l'économie sociale (Zerdani et collab., 2014). En effet, les organismes de crédit communautaire sont des OBNL créés par des organismes du milieu associatif dont les objectifs sont justement la création d'entreprises et d'emplois à partir des ressources de la communauté, autant sur le plan du capital financier que des savoir-faire locaux (Tremblay et collab., 2017, Maziade, 2013).

Le crédit communautaire s'inscrit également dans la vision de l'économie plurielle proposée par certains auteurs associés à l'économie sociale (Laville, 2003; Lévesque, 2007, 2008) puisque l'économie plurielle suppose la coexistence de l'économie privée, publique ainsi qu'associative. Plus précisément, le crédit communautaire allie l'économie privée et associative puisqu'il soutient à la fois les microentreprises privées, les coopératives et les OBNL. Cependant, on y constate un paradoxe puisque la grande majorité des entreprises créées par les promoteurs ayant recours aux services des organismes de crédit communautaire sont des microentreprises privées. C'est donc le secteur associatif qui concourt au développement du secteur privé.

3.3 Les politiques d'austérité et le crédit communautaire

Si le modèle de crédit communautaire québécois a été préservé des dérives de la commercialisation et de la financiarisation, il a malgré tout subi des pressions liées à l'évolution du contexte socioéconomique du Québec. Le modèle du Réseau MicroEntreprendre a bien failli être mis à mal dans le cadre des restructurations des politiques publiques qui ont eu lieu lors de la mise en place du programme d'austérité du gouvernement québécois en 2014-2015 (Tremblay, 2019). En effet, comme nous l'ont expliqué des acteurs clés du secteur, à ce moment, il était question de fusionner et de centraliser à l'échelle provinciale tous les organismes de crédit communautaire. Finalement, les organismes ont réussi à préserver une partie de leur autonomie, et ce sont plutôt les cercles d'emprunt communautaire et les fonds d'emprunt communautaire[1] qui ont dû fusionner à l'échelle des régions du Québec. De plus, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) a restructuré leur financement et a bonifié leurs fonds de capitalisation.

Il apparait ainsi que l'essentiel du modèle du crédit communautaire québécois a été préservé, malgré les politiques d'austérité du gouvernement libéral de l'époque. Or, pourquoi et comment le crédit communautaire a pu résister à ces politiques de compression et d'austérité? Il faut probablement y voir la volonté de ce gouvernement libéral, axé vers

des objectifs essentiellement économiques, de préserver les politiques de soutien à l'entrepreneuriat sur le territoire québécois. Nous pouvons également émettre l'hypothèse que le crédit communautaire est reconnu comme un outil de développement de l'employabilité et de l'entrepreneuriat puisqu'il est bien adapté pour répondre aux évolutions du marché du travail et de l'emploi ainsi qu'à la montée du travail autonome.

Conclusion

Ce travail d'analyse de l'évolution du crédit communautaire en lien avec les crises socioéconomiques qui affectent les communautés met en lumière la spécificité du modèle québécois de crédit communautaire par rapport aux évolutions qui ont marqué la microfinance à l'échelle globale. Il révèle que ces pratiques à la québécoise parviennent à résister aux formes d'appropriation marchandes et à préserver leur potentiel de contribution aux dynamiques d'innovation sociale dans les territoires.

Cependant, les pratiques de crédit communautaire recèlent des paradoxes. Alors qu'elles sont inscrites dans le courant de l'économie sociale et solidaire, elles puisent une certaine forme de légitimité par rapport aux décideurs économiques et sociaux dans leur potentiel d'apporter des solutions individualisées à l'intégration socioéconomique des personnes marginalisées. Il reste à espérer qu'à l'avenir, le modèle du crédit communautaire québécois saura préserver sa spécificité en conservant des objectifs qui demeurent à l'intersection du développement social et du développement économique, notamment pour le développement de l'employabilité et de l'insertion socioprofessionnelle.

NOTE

1 Les cercles d'emprunt étaient axés vers une approche collective et vers la formation des entrepreneurs dans leurs premières démarches de démarrage de projet d'entreprise, tandis que les fonds d'emprunt étaient axés vers l'accompagnement individuel des projets (Tremblay et collab., 2017).

RÉFÉRENCES

Alberio, M. (2014). Growing up and living in a poor neighbourhood: A comparative analysis on the neighbourhood effects in Paris and Milan. *Sociologia Urbana e Rurale*, *103*, 74-98. http://dx.doi.org/10.3280/SUR2014-103005

Alberio, M. (2020). Povertà e percorsi di vita: Punti di convergenza teorica e concettuale. Dans F. Bert et A. Valzania (dir.), *Precarizzazione delle sfere di vita e disuguaglianze* (p. 35-52). Franco Angeli.

Alberio, M. et Tremblay, D.-G (2014). Les entreprises d'insertion dans la sortie de crise : entre mission sociale, activité économique et relation avec les pouvoirs publics. *Télescope*, *20*(1), 128-149. http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_20

Andreotti, A., Benassi, D. et Kazepov, Y. (2018). *Western capitalism in transition*. Manchester University Press.

Bourque, G. L., Mendell, M. et Rouzier, R. (2011). La finance solidaire : histoire d'une nouvelle pratique. Dans M. J. Bouchard (dir.), *L'économie sociale, vecteur d'innovation : l'expérience du Québec* (p. 229-256). PUQ. http://dx.doi.org/10.2307/j.ctv18pgn2c.13

Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Fayard.

Crouch, C. (2019). *The globalization backlash*. Polity Press.

D'Amours, M. (2006). *L'économie sociale au Québec : cadre théorique, histoire, réalités et défis*. Éditions Saint-Martin.

Duvendack, M. et Mader, P. (2020). Impact of financial inclusion in low- and middle-income countries: A systematic review of reviews. *Journal of Economic Surveys*, *34*(3), 594-629. https://doi.org/10.4073/csr.2019.2

Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Polity Press.

Guérin, I. (2015). *La microfinance et ses dérives : émanciper, discipliner ou exploiter?* Demopolis.

Hamel, P. et Klein, J.-L. (1996). Le développement régional au Québec : enjeu de pouvoir et discours politique. Dans M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec* (p. 293-311). PUQ.

Langevin, M. (2013). La mise en forme de l'inclusion financière périphérique : réactivité et créativité de la microfinance dans son rapport aux crises. *Cahiers de recherche sociologique*, *55*, 91-115. https://doi.org/10.7202/1027683ar

Langevin, M. (2017). L'agencement entre la haute finance et l'univers du développement : des conséquences multiples pour la formation des marchés (micro)financiers. *Revue canadienne d'études du développement*, *38*(4), 487-506. https://doi.org/10.1080/02255189.2017.1294529

Langevin, M., Tremblay, S., Mvogo Balla, V. et Veilleux, A.C. *Compilation et analyse des données statistiques sur les organismes de crédit communautaire dans les régions du Centre-du-Québec (2013-2018)*. CRISES, (à paraître 2022).

Laville, J.-L. (2003). Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle. *Revue du MAUSS*, *21*(1), 237-249. https://doi.org/10.3917/rdm.021.0237

Lebossé, J. (1998). *Microfinance et développement local*. OCDE et Institut de formation en développement économique communautaire.

Lévesque, B. (2004). *Le modèle québécois et le développement régional et local : vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois?* [étude théorique nº 0405]. CRISES, UQAM. https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0405.pdf

Lévesque, B. (2007). *Un siècle et demi d'économie sociale au Québec : plusieurs configurations en présence (1850-2007)* [étude théorique nº ET0703]. CRISES, UQAM. https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0703.pdf

Lévesque, B. (2008). Contribution de la nouvelle sociologie économique à l'analyse des territoires sous l'angle de l'économie plurielle. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire* (p. 205-232). PUQ.

Lévesque, B. et Mendell, M. (2000). *La création d'entreprises par les chômeurs et les sans-emploi : le rôle de la microfinance* [hors série nº HS0000]. CRISES, UQAM. https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/HS0000.pdf

Maziade, L. (2013). Les pratiques du crédit communautaire : enjeux de mission et de développement. *Revue vie économique*, *4*(3). http://www.eve.coop/?a=175

Moulaert, F. et Nussbaumer, J. (2008). *La logique sociale du développement territorial*. PUQ.

Noiseux, Y. (2012). Le travail atypique au Québec : les jeunes au cœur de la dynamique de précarisation par la centrifugation de l'emploi. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail,* *7*(1), 28-54. https://doi.org/10.7202/1012695ar

Palard, J. (2009). *La Beauce inc. : capital social et capitalisme régional*. PUM.

Piketty, T. (2013). *Le capital au XXIe siècle*. Éditions du Seuil.

Réseau québécois du crédit communautaire (RQCC). (2014). *Rapport annuel 2013-2014*.

Servet, J.-M. (2011). La crise du microcrédit en Andhra Pradesh (Inde). *Revue Tiers Monde, 207*, 43-59. https://doi.org/10.3917/rtm.207.0043

Tremblay, P.-A. (2013). L'intervention sociale territoriale en trois questions. *Nouvelles pratiques sociales*, *26*(1), 50-66. https://doi.org/10.7202/1024979ar

Tremblay, S. (2004). *À la recherche d'un autre développement? La dévitalisation urbaine et la revitalisation communautaire au centre urbain de Chicoutimi de 1960 à nos jours* [thèse de doctorat, UQAC-UQAR]. Constellation. https://constellation.uqac.ca/635/1/18342972.pdf

Tremblay, S. (dir.), Ndjambou, P., Giroux, C. et Carrier-Giasson, N. (2017). *Le crédit communautaire et la création de micro-entreprises au Saguenay–Lac-Saint-Jean comme outil de développement économique communautaire et de développement social*. GRIR/UQAC.

Tremblay, S. (2019). L'austérité et la dévitalisation au Saguenay–Lac-Saint-Jean et dans les régions du Québec : un phénomène qui s'inscrit dans la longue durée. Dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont (dir.), *La politique territoriale au Québec : 50 ans d'audaces, d'hésitations et d'impuissance* (p. 221-244). PUQ.

Weber, H. (2006). The global political economy of microfinance and poverty reduction. Dans J. L. Fernando (dir.), *Microfinance : Perils and prospects* (p. 43-63). Routledge.

Zerdani, T., Mendell, M. et Bourque, G. L. (2014). *Portrait 2013 de la finance responsable au Québec, volet investissement responsable* [rapport de recherche]. Institut Karl Polanyi de l'Université Concordia.

GRIR

LE GROUPE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION RÉGIONALES

Le GRIR est un groupe interdisciplinaire qui vise à susciter ou à réaliser des recherches et des activités de soutien à la recherche (séminaires, colloques, conférences, publications) en milieu universitaire, dans la perspective d'une prise en main des collectivités locales et régionales que ce soit au Québec ou ailleurs.

Le GRIR invite les chercheurs à proposer le fruit de leurs recherches dans l'une des collections suivantes :

- Culture et identités;
- Études en développement régional;
- Développement durable;
- Innovations sociales et mouvements sociaux;
- Santé, assistance, interventions sociales et problèmes sociaux.

Renseignements :
grir@uqac.ca

grir.uqac.ca

GRIR | UQAC
Groupe de recherche et d'intervention régionales
Université du Québec à Chicoutimi

L'élaboration d'outils pour l'intervention auprès des travailleuses et travailleurs migrants temporaires au Québec

Jorge Frozzini[a], Valérie Mvogo Balla[b]

RÉSUMÉ. La présence grandissante des travailleuses et des travailleurs migrants temporaires (TMT) sur le territoire canadien et québécois à travers le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) fait en sorte que les demandes pour combler leurs besoins (socioéconomiques, socioculturels, etc.) augmentent année après année. Dans ce contexte, les organismes communautaires sont de plus en plus sollicités pour venir en aide aux TMT afin de faciliter leur accès aux services (médicaux, psychologiques, juridiques) ou simplement afin de clarifier des informations. Malheureusement, ces organismes communautaires ont souvent très peu de ressources pour répondre à toutes les demandes. Ce texte présente une initiative d'élaboration de trois outils (une carte, un répertoire et un guide) pour faciliter le travail d'intervention des acteurs du terrain auprès des TMT. La première section présente les outils et les besoins auxquels ils répondent. La deuxième section se concentre sur les défis rencontrés lors de la conception de ces outils ainsi que de la réception que le projet et les outils ont eue à ce jour. Le texte termine par une réflexion générale.

ABSTRACT. *The growing presence of temporary migrant workers (TMW) in Canada and Quebec through the Temporary Foreign Worker Program (TFWP) means that the demands to meet their needs (socio-economic, socio-cultural, etc.) increase year after year. In this context, community organizations are increasingly solicited to help TMTs, in order to facilitate their access to services (medical, psychological and legal) or simply to clarify information. Unfortunately, these community organizations often have very few resources to respond to all the requests. This text presents an initiative to develop three tools (a map, a directory and a guide) to facilitate the work on the field. The first section presents the tools and the needs they address. The second section focuses on the challenges encountered during the design of these tools and the reception that the project and the tools have had to date. The text concludes with a general reflection.*

Introduction

Depuis plusieurs années, nous observons une présence de plus en plus grande de travailleuses et de travailleurs migrants temporaires (TMT)[1], c'est-à-dire des personnes autorisées à séjourner temporairement sur le territoire canadien, notamment pour travailler auprès d'un employeur déterminé. Au Québec, ce nombre est passé de 12 545 en 2014 à 23 300 en 2019 (MIFI, 2020). Au Canada, le nombre est passé de 340 000 en 2017 à 470 000 en 2019 (Lu, 2020).

Récemment, le gouvernement québécois a obtenu, de la part du gouvernement fédéral, l'augmentation du seuil établi pour le nombre de postes pouvant être occupés par des TMT dans le volet Postes à bas salaire du Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) afin entre autres de passer de 10 % à 20 % dans certains secteurs et d'éliminer les

[a] Ph. D., titulaire de la Chaire de recherche du Canada en communication interculturelle et technologies de gestion en contexte pluraliste, professeur agrégé, Université du Québec à Chicoutimi

[b] Doctorante en développement régional, coordonnatrice du projet Accompagnier les (im)migrants et les intervenants à la Chaire de recherche du Canda en communication interculturelle et technologies de gestion en contexte pluraliste, Université du Québec à Chicoutimi

seuils pour les professions qui ont obtenu l'accès à un traitement simplifié (Champagne, 2021).

Cette tendance à l'augmentation des TMT n'est pas récente et s'inscrit dans un changement majeur des préférences dans le domaine de l'immigration. Par exemple, en 2008, le nombre de personnes ayant un statut temporaire a dépassé, pour la première fois dans l'histoire récente du Canada, celui des individus qui arrivent au pays avec la résidence permanente (Bureau du vérificateur général du Canada, 2009). L'augmentation de la présence des TMT devient un défi dans la mesure où les programmes qui permettent leur arrivée au pays sont problématiques en raison de la discrimination systémique que ces derniers perpétuent (Ayala et collab., 2021; Carpentier et Fiset, 2011).

Au Canada, l'immigration économique et temporaire comprend deux grands programmes :

1. le Programme de mobilité internationale (PMI), qui permet aux employeurs d'embaucher un travailleur temporaire sans avoir besoin d'une étude d'impact sur le marché du travail (EIMT), c'est-à-dire une évaluation théorique de l'impact que l'offre d'emploi auprès d'un TMT aura sur le marché du travail canadien. Ce programme n'a pas non plus besoin que l'employeur obtienne un certificat d'acceptation du Québec (CAQ). Ce dernier constitue une confirmation de l'acceptation, par le MIFI, que la personne puisse séjourner temporairement au Québec pour travailler; et
2. le Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET), où l'EIMT et le CAQ sont requises.

Ces programmes permettent aux employeurs canadiens d'aller chercher des TMT lorsqu'ils ne peuvent pas pourvoir les postes avec des travailleuses ou travailleurs canadiens ni des résidentes et résidents permanents. Le principal objectif de ces programmes gouvernementaux est de combler un besoin de main-d'œuvre pendant une courte période ou encore d'aller chercher des personnes qualifiées au bénéfice du développement du pays. Or, ce type de programme existe depuis fort longtemps dans le monde (Griffith, 2014) et, au Canada, le PTET a officiellement été mis en place en 1973 (Nakache, 2013). Par contre, la question de la temporalité des postes à pourvoir est remise en question par plusieurs observateurs, car, concrètement, on fait appel de façon récurrente à ces programmes pour venir pourvoir les mêmes postes d'une année à l'autre.

Le PTET comprend quatre volets : le volet agricole, le Programme des travailleurs agricoles saisonniers, les postes à haut salaire et les postes à bas salaire. Chacun de ces volets comprend des limites et des particularités propres (p. ex., la couverture médicale, l'accès aux garderies et les possibilités d'accès à la résidence permanente des TMT). De plus, la défense de leurs droits juridiques (sur le travail, des chartes des droits, etc.) devient difficile pour les TMT en raison des limites inscrites à ce sujet dans le PTET, mais aussi pour d'autres facteurs sociaux et culturels (p. ex., la compréhension de la langue, les difficultés liées au parcours migratoire et à l'adaptation d'un nouvel environnement social) (Frozzini, 2017; Frozzini et Law, 2017).

Ce contexte force les acteurs des localités à s'adapter pour répondre aux divers défis liés à l'inclusion que cette situation impose, tout comme commencent à le faire les municipalités à travers le Québec depuis les dernières années (Frozzini, 2019; Larouche-LeBlanc, 2019). En raison de son implication en première ligne sur le terrain, le milieu communautaire est constamment sollicité pour répondre aux besoins pressants des TMT (Shragge, 2013). Pour y arriver, les intervenants et intervenantes doivent être bien au fait de la situation particulière des TMT (conditions socioéconomiques, structures des programmes gouvernementaux, etc.).

Cela n'est pas une mince tâche, surtout si on prend en compte la précarité du financement des groupes communautaires, les changements de personnel, etc. La surcharge de travail à laquelle font face les intervenants et intervenantes constitue un obstacle majeur au développement d'outils efficaces pour mieux aider les TMT. De plus, la recherche d'information est parfois difficile à obtenir auprès de divers ministères et organismes. Il est quasiment impossible pour les organismes communautaires de dédier une ressource à l'accompagnement des TMT. Et même si plusieurs intervenants développent des expertises précieuses à travers le temps, le transfert de celles-ci est souvent difficile au sein même des groupes communautaires pour diverses raisons. La rotation du personnel dans les organismes communautaires en est peut-être la plus importante.

Ces raisons nous ont conduits à proposer un projet, en partenariat avec le Centre des travailleurs et travailleuses immigrants (IWC-CTI) de Montréal, pour aider à répondre en partie à cette problématique. Avec plus de 20 ans d'expérience sur le terrain, cet organisme a développé une expertise de plus en plus reconnue en défense des droits des (im)migrants[2] et des TMT en particulier. Depuis plusieurs années, le IWC-CTI constate un nombre croissant d'appels provenant d'autres organismes et de TMT qui ont eux-mêmes besoin d'aide. C'est dans ce contexte que l'idée de développer trois outils pour venir en aide aux intervenants et, par ricochet, aux TMT a surgi : une carte interactive de la présence des TMT sur le territoire québécois, un répertoire des ressources en (im)migration et un guide pour accompagner les TMT et pour les TMT.

Dans cet article, nous présentons le projet qui a permis l'élaboration de ces outils, les difficultés rencontrées lors de leur élaboration, leur réception dans le milieu communautaire et, enfin, une réflexion à propos des perspectives pour poursuivre le travail.

1. Outils développés

Le développement d'outils pour aider lors d'une intervention auprès des travailleuses et travailleurs migrants temporaires au Québec est le produit d'une demande explicite de notre partenaire dans le cadre du projet *Accompagner les (im)migrants et les intervenants : éléments de compréhension et d'intervention pour les groupes communautaires québécois*. Cette initiative a obtenu une subvention du Fonds des services aux collectivités du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur en 2019.

Nous avons commencé les travaux avec l'objectif d'offrir des ateliers en présentiel à travers le Québec et d'élaborer un guide d'intervention. Toutefois, peu de temps après l'obtention de la subvention, la pandémie de COVID-19 a été déclarée, ce qui nous a forcés à repenser l'ensemble du projet. Ainsi, les ateliers ont été transformés en webinaires effectués à l'aide de la plateforme Zoom (entre le 3 novembre et le 3 décembre 2020), puis l'idée de développer un répertoire et une carte a surgi lors des discussions avec une intervenante et le coordonnateur du IWC-CTI. Cette idée a été favorisée par le fait que le partenaire a toujours partagé avec nous une vision commune de l'objectif du projet, c'est-à-dire aider les intervenants et intervenantes à mieux répondre aux besoins des TMT. De plus, nous savions que nous pouvions effectuer de petits changements en cours de route, tout en répondant aux objectifs du projet initial.

L'idée de concevoir les trois outils d'intervention provient d'une longue expérience de terrain qui a guidé le IWC-CTI à nous les proposer. Pourquoi ces trois outils en particulier? Plusieurs raisons ont justifié ce choix :

1. Il est très difficile pour la plupart des organismes de savoir où se retrouvent les TMT. Si ces derniers ne contactent pas les organismes pour obtenir de l'aide, habituellement, il est impossible de les localiser. Or, pour organiser efficacement les interventions, cette information (nombre de TMT sur tel territoire, leurs secteurs d'activité, etc.) permet de mieux planifier les besoins en ressources;
2. Souvent, lors des interventions, il y a des TMT qui contactent des organismes situés en dehors de leur localité ou même de leur région. Cette situation rend difficile l'orientation vers des organismes de proximité qui peuvent répondre plus adéquatement à leurs besoins particuliers;
3. Il est souvent difficile de trouver une information pertinente à jour pour aider les TMT. Par exemple, cela demande une bonne compréhension des divers programmes gouvernementaux sur l'immigration ainsi que des normes juridiques canadiennes et québécoises qui encadrent le travail, la sécurité et les droits civils des TMT. Les TMT qui souhaiteraient trouver par eux-mêmes une information précise se butent rapidement à la complexité de cette recherche et, pour plusieurs d'entre eux, à la barrière de la langue.

Les outils qui ont été développés par notre équipe de recherche (la carte interactive, le répertoire et le guide) visent à surmonter ces difficultés.

La carte interactive

Elle permet de donner une bonne vision d'ensemble de la présence des TMT sur le territoire québécois avec les informations suivantes : leur nombre, le niveau de compétence, leur secteur d'activité et l'organisation pour laquelle ils travaillent. La carte est conçue de façon à les situer géographiquement avec un bon niveau de précision grâce à la géolocalisation. Toutefois, par prudence, nous avons limité l'accès à la carte avec un mot de passe, que les personnes voulant y avoir accès doivent se procurer.

Le répertoire

Il permet d'avoir d'un seul coup d'œil l'ensemble des ressources présentes par région administrative à travers le Québec. Nous l'avons conçu de façon à concentrer les informations essentielles pour chaque organisme sous forme d'un tableau synoptique (nom, contact, accessibilité aux fauteuils roulants, heures d'ouverture, langues parlées, services, population ciblée et description générale de l'organisme). Pour chaque région, nous avons effectué un tableau synthèse afin d'avoir une vue d'ensemble des services offerts et de ceux qui manquent.

Le guide

Il permet de rassembler en un seul endroit une série d'informations dispersées entre plusieurs ministères et organismes, tout en montrant plusieurs procédures à suivre sous forme de tableaux. De plus, nous avons expliqué les divers volets du Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) et divers documents afférents, entre autres choses[3].

2. Défis rencontrés lors de la conception des outils

Si les outils bénéficiaient d'une bonne réception dès leur présentation sur nos planches à dessin, comme dans tout projet, il y a eu divers défis à relever.

2.1 Défis liés à la carte interactive

La carte interactive a été élaborée exclusivement à partir d'informations recueillies dans divers sites du gouvernement du Canada, dont celui de Gouvernement ouvert[4]. Dans notre démarche de recherche, nous avons buté contre les règles qui régissent l'accès à l'information, mais aussi éprouvé des difficultés à trouver l'information la plus pertinente (Séguin, 2016). Certaines données numériques étaient souvent limitées ou difficiles, voire impossibles à accéder.

En nous basant sur l'expérience acquise lors d'une recherche effectuée en 2017, nous avons choisi d'utiliser les données provenant des demandes d'étude d'impact sur le marché du travail (EIMT) par trimestre, car elles contiennent l'ensemble des données que nous cherchions sans qu'elles soient déjà agrégées.

Nous avons donc commencé par effectuer une demande d'accès à l'information auprès d'Emploi et Développement social Canada en juin 2020 pour obtenir les noms des organisations ayant fait une demande d'EIMT, le nombre de TMT sollicités par celles-ci, les types d'emplois (par secteur d'activité et par code de la Classification nationale des professions [CNP]), le nombre d'EIMT (positives et négatives), les pays de provenance des TMT ainsi que les villes du lieu d'emploi des TMT.

Après une attente de quelques mois, les fonctionnaires nous ont dirigés vers le site de Gouvernement ouvert en nous expliquant que toutes ces informations se retrouvaient à cet endroit. Si nous avons pu trouver la plupart des informations recherchées, nous avons dû utiliser d'autres ressources du gouvernement canadien pour compléter la base de données que nous construisions. Ainsi, nous avons dû aller chercher le niveau de compétence de la classification des professions (0, A, B, C et D) ailleurs.

À ce jour, nous cherchons toujours deux types de données pour compléter notre base de données : la provenance des TMT et leur genre (homme ou femme). Nous avons effectué plusieurs démarches auprès de divers ministères et agences sans succès et, maintenant, nous attendons d'effectuer une entente avec le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) du Québec. Étant donné l'incertitude concernant l'obtention de ces informations, nous évaluons la possibilité de les trouver ailleurs.

Outre la difficulté d'accès aux informations, nous avions fait face à la difficulté de conversion des fichiers en format CSV en Excel. Les fichiers téléchargés à partir du site de Gouvernement ouvert ne s'ouvraient pas dans le système d'exploitation Windows dans lequel nous travaillions. Toutefois, nous sommes parvenus à ouvrir les fichiers CSV et à les convertir en fichiers Excel en nous servant du système Mac OS.

Lors de la lecture des fichiers Excel, nous avons extrait les données de la province du Québec. Puis, nous avons effectué le travail de regroupement d'informations ainsi que la procédure de nettoyage des données, ce qui a pris beaucoup de temps. Le processus de nettoyage, de vérification et de normalisation des données (plusieurs entrées n'avaient pas le même format) s'est effectué manuellement et avec des formules automatiques, quand cela était possible. De plus, nous avons été forcés d'aller chercher des informations manquantes pour plusieurs entrées. Cette étape a été cruciale afin de pouvoir travailler avec une

base de données permettant de produire une carte avec le logiciel de statistique R[5]. Nous avons utilisé les données accessibles pour les années 2018 et 2019, pour un total de plus de 7000 lignes de code à ce jour. Notre base de données augmente, car nous commençons le même processus pour les années 2014 à 2017, 2020 et 2021.

2.2 Défis liés au répertoire des ressources en immigration

Le répertoire des ressources en immigration a été conçu en vue d'outiller les organismes à répondre plus efficacement aux nécessités des personnes issues de l'(im)migration en général et des TMT en particulier, et à les diriger vers les ressources adéquates. Plusieurs défis ont été relevés pendant sa conception, dont la collecte de données concernant la présence des organismes par région administrative et la collaboration de divers acteurs sollicités (Gauthier et Bourgeois, 2016) lors de la confirmation de certaines informations.

Pour procéder à la collecte des informations, nous avons commencé par une recherche dans diverses ressources web (de juin à août 2020) afin d'identifier les organismes qui travaillent auprès des personnes issues de l'(im)migration au Québec. Nous avons ainsi conçu une première liste d'organismes, que nous avons par la suite invités à assister aux webinaires préparés dans le cadre du projet. Puis, nous avons ajouté les noms des organismes inscrits aux webinaires (publicisés sur la plateforme www.eventbrite.ca) qui ne figuraient pas encore sur la liste établie à ce moment.

Ces étapes franchies, nous avons communiqué avec divers acteurs du milieu dans chacune des régions du Québec : les acteurs socioculturels, les organisateurs communautaires de même que les représentants sociopolitiques à l'instar des conseillers en immigration régionale et des chargés de projets des ententes entre le MIFI, les municipalités régionales de comté (MRC) et les municipalités. Nous avons demandé leur aide en vue de bonifier la liste des organismes ressources qui répondaient aux critères (OBNL et centres de francisation) dans leur région respective. Cette étape avait pour objectif de nous permettre d'atteindre la saturation et d'effectuer une triangulation des données (Roy, 2016) afin de valider les informations recueillies sur le Web.

Parallèlement, nous avons contacté chacun des organismes répertoriés pour compléter le tableau que nous avions conçu à propos de leur profil de présentation. Ce tableau a mis en évidence les coordonnées et les services offerts pour chaque organisme. Par ailleurs, nous avons demandé à ces organismes de diffuser le projet d'élaboration du répertoire des ressources en (im)migration dans leur réseau afin de produire un effet de boule de neige et ainsi de tenter de compléter le répertoire en construction.

C'est lors du processus de contact des acteurs dans les 16 régions administratives considérées[6] que nous avons constaté une variation à deux niveaux selon les régions :

- la réponse des acteurs (socioculturels, sociopolitiques, etc.) du milieu autres que les organismes ressources;
- la réponse des organismes ressources auprès des (im)migrants.

Comme prévu, certains acteurs du milieu n'ont pas répondu à notre appel. Toutefois, ceux qui ont accepté de nous aider l'ont fait au-delà de nos attentes puisqu'ils nous ont fourni des renseignements non seulement pour le territoire qu'ils couvrent, mais aussi pour d'autres régions. Nous y reviendrons dans la section 3 concernant la réception.

Quant à la participation des organismes ressources auprès des immigrants, elle a été plus difficile dans six régions administratives. Malgré les multiples relances, très peu d'organismes communautaires et de centres de services scolaires (CSS) se sont manifestés. Dans une région en particulier, il a fallu attendre plusieurs mois pour obtenir quelques réponses. D'ailleurs, certains grands organismes qui peuvent se retrouver dans plusieurs régions n'ont pas manifesté d'intérêt. Ce désintérêt crée un contraste avec des organismes plus jeunes et ayant moins de ressources qui ont répondu favorablement. Lors des échanges avec les organismes de cette région, nous avons observé une certaine méfiance qui n'avait pas été relevée dans d'autres régions. Cette forme de vigilance, manifestée par certains organismes, semblait porter sur deux éléments : 1) la peur d'un jugement de la part d'autres OBNL à propos de leurs services (effets sur la collaboration en lien avec une certaine légitimité des budgets dédiés à des services particuliers) et 2) les possibles répercussions sur leur budget de fonctionnement (ce qui pourrait leur être alloué ou retiré) dans le cadre de leur mission, s'ils mentionnaient certains services. Nous sommes conscients que cette intuition

devra être explorée afin de clarifier la méfiance que nous avons constatée et qui a certainement influencé le processus.

Pour revenir à la participation des organismes et des acteurs pour l'ensemble de ces régions particulières, nous nous sommes contentés d'inscrire, dans les tableaux de présentation, les renseignements trouvés sur le Web sans avoir eu une confirmation de leur part.

2.3 Défis liés à l'élaboration du guide

Le guide a été conçu pour aider les TMT et les intervenants qui les soutiennent en concentrant et en simplifiant une multitude d'informations sur divers sujets : la structure de divers volets du PTET, le fonctionnement de ce programme, les statuts juridiques, les normes du travail au Québec, l'accès aux services (garderie, francisation, couverture médicale, éducation, etc.), les possibilités d'accéder à la résidence permanente, une démarche simplifiée d'accompagnement, des sites web importants, etc. Étant donné que les TMT sont liés au programme fédéral qui permet leur entrée pour travailler sur le territoire canadien et à la participation du gouvernement du Québec sur certains points, nous avons exploité divers sites web gouvernementaux tant au fédéral qu'au provincial ainsi que la documentation (articles, rapports, etc.) en lien avec le sujet.

Puisque nous travaillons avec des programmes et des règlements sujets à des changements, plusieurs défis sont survenus. Ainsi, selon le volet examiné, nous avons fait face aux difficultés suivantes :

- les informations parfois limitées sur le Web en ce qui concerne les démarches à effectuer par le TMT;
- la complexité de certains volets;
- les changements fréquents en ce qui concerne les programmes et les conditions à remplir par le TMT.

La recherche d'informations a été plus difficile pour le Programme des travailleurs agricoles saisonniers et pour le volet Postes à haut salaire, car l'ensemble des informations dont nous avions besoin n'était pas disponible. Pour contourner ce problème, nous avons dû communiquer par courriel et par téléphone avec des agents et agentes dans divers ministères afin d'obtenir les éléments recherchés. Par exemple, pour clarifier des particularités liées aux déductions de salaires des TMT, la plupart des informations présentes sur les sites web (tant fédéraux que provinciaux) concernaient les charges patronales, et non celles pour les TMT. Nous sommes également allés consulter les agents pour clarifier les informations à propos de la responsabilité du paiement des frais de transport quotidiens des TMT et du billet d'avion des TMT à haut salaire, etc.

En raison de la complexité des programmes (ressemblances, nuances, etc.), la recherche de renseignements a requis un travail considérable, malgré l'expertise que l'auteur principal de ce texte a développée depuis des années. Outre ce travail de clarification, nous avons dû faire un effort de synthèse pour présenter clairement l'essentiel des informations concernant les démarches, les documents, etc. À cet effet, nous avons conçu divers tableaux pour en faciliter la lecture et la compréhension.

Finalement, les changements fréquents des politiques, des règlements et des programmes ont contribué à augmenter la difficulté du travail. Ainsi, nous avons dû enlever les passages (synthèses, etc.) concernant certains programmes sur lesquels nous avions déjà travaillé et nous avons ajouté d'autres programmes lorsque nous pensions avoir fini le travail.

Malgré les difficultés éprouvées lors de la conception des trois outils, plusieurs éléments ont contribué favorablement, dont la réception et la participation de divers acteurs sur le terrain.

3. Collaboration et réception du projet et des outils

À ce jour, la collaboration et la réception à propos du projet et des outils sont positives. Cette perception favorable s'observe à deux étapes : d'abord, la collaboration lors de la conception du guide et de l'élaboration du répertoire, puis la réception après la mise en ligne des outils. Nous nous concentrons ici sur l'investissement des organismes et des acteurs du milieu, puis sur les retours obtenus de la part des intervenants et intervenantes.

La qualité du répertoire est le produit du travail effectué et de l'aide reçue d'acteurs clés pour la confirmation et la conception de l'outil. En ce qui a trait au guide, nous avons reçu la collaboration de

quelques agents et agentes du gouvernement fédéral, de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), du Tribunal administratif du logement et de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), que nous avions sollicités. Leur apport a été essentiel pour clarifier certaines informations disponibles sur leur site web ou, dans certains cas, celles qui n'y figuraient pas. L'expertise de ces agents demeure une source inestimable; leur volonté à bien nous guider et à nous offrir la bonne information doit être soulignée ici.

Le répertoire, comme nous l'avions mentionné, n'aurait pas eu la même qualité sans l'apport des acteurs du milieu. Parmi les organismes ressources en immigration qui ont répondu favorablement à notre sollicitation pour compléter le tableau de présentation de leur organisme, la grande majorité avait assisté aux webinaires, comme ce fut le cas avec la région de Chaudière-Appalaches. Au sein de cet ensemble d'organismes à travers le Québec, certains nous ont même fourni des renseignements à propos d'autres organismes sur leur territoire ainsi que des renseignements absents sur le Web (coordonnées téléphoniques professionnelles et courriels). Parfois, différentes personnes d'un même organisme nous fournissaient diverses informations complémentaires, ce qui nous a permis de contacter les personnes adéquates, d'obtenir les informations nécessaires et ainsi d'effectuer une présentation fidèle de l'OBNL dans le répertoire.

De façon générale, certaines régions administratives du Québec se sont démarquées par leur collaboration prompte et soutenue à la réalisation du répertoire : l'Estrie, la Capitale-Nationale, le Nord-du-Québec, le Bas-Saint-Laurent et l'Abitibi-Témiscamingue. En effet, dans ces régions, les organismes se sont mobilisés pour nous fournir les informations voulues, parfois même avec le soutien du milieu. Plus concrètement, nous avons pu recevoir la même information (p. ex., les noms d'autres organismes qui interviennent auprès des personnes issues de l'immigration) de plusieurs sources dans le milieu et ainsi mieux valider nos renseignements.

Parmi ces cinq régions administratives, l'Estrie s'est particulièrement distinguée puisqu'elle est la région dans laquelle les organismes ont répondu massivement et promptement à notre appel. En fait, la communication a été très fluide et enrichissante avec les organismes estriens. Les échanges étaient faciles et les retours aux courriels assez rapides, peu importe l'organisme contacté. Il se dégageait donc une atmosphère propice à la communication avec les organismes de cette région.

Dans la région du Nord-du-Québec, la qualité des interactions entre les organismes et la concertation pour nous fournir les noms d'autres organismes ressources en immigration a été surprenante. En effet, plusieurs acteurs du milieu ont communiqué activement entre eux pour nous transmettre la liste des organismes ressources en immigration de cette région puisque nous avions de la difficulté à trouver les données sur le Web. Une synergie était perceptible dans cette région, car même les acteurs qui n'avaient pas le profil recherché (p. ex., qui n'intervenaient pas directement auprès des personnes issues de l'(im)migration) contribuaient afin qu'une liste fiable d'organismes nous soit remise.

Enfin, les organismes dans d'autres régions ont démontré une participation intéressante, car la majorité des répondants et répondantes se sont engagés avec acuité dans le projet.

En ce qui concerne la collaboration des représentants délégués du MIFI en région, certains ont démontré un grand intérêt pour le projet. Plus spécifiquement, les agents et agentes de la Direction régionale du Nord et de l'Ouest-du-Québec ainsi que de la Direction régionale du Bas-Saint-Laurent et de la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine au MIFI nous ont transmis quelques contacts et liens pour des pages web qui ont été utiles pour l'avancement du travail. De plus, la Direction régionale de l'Estrie, de la Mauricie et du Centre-du-Québec a partagé avec nous les noms des organismes du Programme d'accompagnement et de soutien à l'intégration (PASI) à l'échelle du Québec. À partir de ces noms, nous avons pu compléter notre répertoire en ajoutant les organismes qui n'y figuraient pas encore et nous avons pu contacter chacun d'eux pour valider leurs informations.

En ce qui concerne notre partenaire principal du projet, le IWC-CTI de Montréal, il a participé activement pour nous aider à peaufiner le répertoire en nous fournissant les noms d'organismes avec lesquels il interagit à travers le Québec et en validant la structure du répertoire. Il faut aussi souligner que certains membres du IWC-CTI ont contribué à la validation du guide avant sa mise en

ligne. De même, le Service de la culture, des sports et de la vie communautaire de la Ville de Saguenay, par le biais de l'agente de projets de la Division plein air et vie communautaire, nous a offert son soutien pour s'assurer que la liste des organismes de la région était la plus complète possible.

Finalement, nous avons graduellement mis en ligne les trois outils sur le site web de la chaire et sur celui du IWC-CTI : en premier, la carte interactive à l'été 2021, suivie par le répertoire en août 2021 et, en dernier, le guide en décembre 2021. À chacune des étapes, nous avons noté une bonne réception de la part des personnes qui les ont consultés. En effet, quelques organismes et collègues nous ont contactés pour nous féliciter et pour nous remercier de la publication de ces outils. D'autres organismes ont demandé d'effectuer quelques modifications dans le répertoire (changements d'adresse ou de personne-ressource, précision des services offerts, etc.). D'ailleurs, certains organismes qui n'avaient pas collaboré au départ se sont manifestés pour que nous les ajoutions dans le document. C'est ainsi qu'en septembre 2021, nous avons effectué la première mise à jour du répertoire des ressources en (im)migration. Cette mise à jour démontre déjà l'intérêt pour ce travail et, nous croyons, pour son utilité.

4. Discussion

Les outils semblent répondre aux besoins, car il y a une augmentation du nombre de consultations et de téléchargements du guide et du répertoire. En ce qui concerne la carte, il y a une demande constante de la part de divers acteurs des milieux communautaire et municipal pour en obtenir l'accès.

Toutefois, ce sera à long terme que leur vraie utilité sera testée par les intervenants et les TMT qui en feront usage. Nous espérons que ces personnes pourront nous transmettre leurs commentaires afin de conserver la pertinence de ces outils.

Défis

D'ailleurs, un des défis à long terme pour nous sera de maintenir à jour ces derniers. Si une mise à jour annuelle est prévue, ce sont les ressources humaines et financières qui détermineront la pérennité de ces outils. Ajoutons que le guide est en processus de traduction en anglais et en espagnol (au bénéfice d'un plus grand nombre de personnes sur le territoire), ce qui ajoutera un peu plus de complexité lors de sa mise à jour.

Si nous pouvons avancer que, pour les prochaines années, les outils devraient grandir, il en est toujours moins certain dans une projection à très long terme. Cela constitue un vrai défi, étant donné que, malgré l'utilité et l'engouement qu'ils peuvent produire, il faudra penser à la relève pour leur pérennité. Des exemples provenant d'autres projets nous forcent à contempler cette possibilité.

Un autre défi majeur que ce type d'initiative pose est celui de l'accès et de la collecte de l'information, car nous devons faire affaire avec une multitude d'acteurs qui, avec raison, ne sont pas toujours convaincus de l'utilité des initiatives et de la capacité des personnes à les mener à terme. Dans le milieu communautaire, où les individus sont souvent surchargés par le travail et où plusieurs font face à la précarité d'emploi, participer à un projet externe avec des personnes qu'on ne connaît pas n'est pas nécessairement attrayant. La question demeure : Comment faire pour surmonter ces obstacles?

Facteurs facilitants

La question n'est pas simple à répondre et, selon le contexte, il peut y avoir plusieurs avenues. Dans notre cas, nous avons bénéficié d'au moins quatre facteurs :

1. Nous avons constaté que les personnes avec qui nous avons pu établir un bon contact (une relation de confiance) lors des webinaires ont par la suite contribué à l'élaboration du répertoire. Cette dynamique aurait été plus ardue à développer avec un grand nombre d'organismes sans l'arrivée de la pandémie. Paradoxalement, si nous avons été contraints à limiter nos déplacements et à créer des séances Zoom, ce changement a permis de joindre une quantité non négligeable de participants et participantes à travers le Québec (61 organismes et environ 123 personnes). Toutefois, c'est la qualité du contact et de l'interaction qui prime sur la simple utilisation d'un moyen comme l'est une séance virtuelle. Nous voudrions soulever ici deux points importants : a) plusieurs organismes privés ont assisté aux webinaires, mais nous ne les avons pas inclus dans le répertoire étant donné qu'un des critères était l'offre de services gratuits et (b) la participation de divers acteurs du milieu nous a permis d'effectuer une

triangulation des informations collectées. Il y a donc une multitude d'organismes sur le terrain qui rendent compte d'un écosystème complexe et changeant.

2. Le deuxième facteur qui a favorisé l'accès et la collecte de l'information concerne le contexte d'étalement des ententes du MIFI avec les carrefours jeunesse-emploi à travers la province (dans le cadre du PASI) pour desservir la population issue de l'(im)migration. Ce contexte force plusieurs intervenants à chercher des formations ou des informations pour mieux comprendre les réalités complexes liées à l'(im)migration.
3. Le troisième facteur concerne l'organisation et la concertation présentes dans certaines régions. En effet, plus une région bénéficie d'une bonne concertation et d'une organisation parmi ses organismes et institutions, plus faciles sont le transfert d'information et le référencement. Cet élément se combine aux deux premiers pour créer un effet d'entrainement qui ne peut pas être négligé dans certaines régions administratives.
4. Finalement, il y a l'expérience et les connaissances acquises par le porteur du projet à travers des années de recherche, de publications et de travail sur le terrain auprès des organismes communautaires. Cet engagement n'est pas resté sans ses bénéfices, car il a permis de faciliter, à certains égards, l'établissement du lien de confiance. D'ailleurs, ce facteur s'ajoute aux trois autres pour finalement intensifier l'effet d'entrainement.

Cependant, ce dernier facteur a pu aussi être un obstacle ou une source de méfiance de la part de certains acteurs du terrain. En effet, une personne qui tente de concevoir un répertoire peut être perçue comme intrusive pour le milieu ou comme ayant des intérêts divergents, ce qui peut freiner la collaboration. Toutefois, les observations et les tentatives d'explications que nous avançons ici restent à être vérifiées par du suivi et par des recherches portant sur la collaboration entre les milieux universitaire et communautaire.

Outre le défi concernant l'accès et la collecte de l'information ainsi que la pérennité des outils, nous avons constaté que certains organismes avec lesquels nous avons communiqué pour valider des informations sur leur site web ont par la suite actualisé l'information disponible afin que celle-ci soit en accord avec les services qu'ils offrent. Par exemple, un organisme semblait indiquer sur son site web que sa mission se rapportait exclusivement à une catégorie de Québécois. Nos questions lui ont permis d'actualiser son site web pour indiquer clairement que ses services sont proposés à toute personne qui réside sur le territoire, peu importent ses origines.

Deux éléments se dégagent également de cette expérience. Premièrement, il se peut tout simplement qu'un organisme n'ait pas porté attention à la façon dont certaines informations le concernant étaient rapportées sur son site web ou encore que l'information n'était pas à jour. Souvent, des plateformes sur le Web ne sont pas mises à jour régulièrement, ce qui contribue à la perte d'intérêt du public envers ces dernières. Le second élément qui se dégage de l'expérience est l'importance octroyée à l'image projetée par l'organisme. En effet, un site web (plateforme ou moyen utilisé pour présenter et communiquer avec la population) contribue à avoir un aperçu du travail effectué dans une organisation. L'image qui se dégage permet d'attirer ou non la population qu'elle essaie de desservir. Pour cette raison, il est donc nécessaire d'avoir une description à jour et cohérente avec le travail effectué.

La question de l'image peut aussi jouer sur un plan imprévu. Si le répertoire a été conçu pour aider au référencement, il semble perçu, par certains acteurs, comme un moyen permettant la comparaison entre les organismes. Cette conception, non attendue du répertoire, a pu faire en sorte que certains organismes absents lors de la première version mise en ligne se sont empressés de s'assurer qu'ils le seront lors de la deuxième version. Le fait d'être inscrit dans un répertoire peut donc être perçu comme un acte de confirmation de la présence, voire de l'existence d'un organisme. À un moment où la logique néolibérale (*neoliberal reason*; Davidson, 2016; Fraser, 2018; Peck, 2010) influence l'ensemble des sociétés, la conception de l'ensemble des sphères humaines comme un marché limite notre capacité d'action, car nous avons tendance à tout considérer sous l'angle de la rentabilité économique (Honneth et collab., 2008). Cette tendance peut donc conduire à des choix liés à la préservation de l'image au bénéfice de l'institution. Ainsi, il peut y avoir un écart entre ce qui est mis de l'avant dans la description d'un organisme et la réalité des actions sur le terrain.

Pour conclure, mentionnons l'importance de la concertation et de l'écoute afin de comprendre les besoins exprimés et d'être capables d'envisager les solutions à apporter. Ces éléments peuvent sembler simplistes, mais ils nécessitent une bonne entente entre les partenaires ainsi qu'une meilleure compréhension du terrain de part et d'autre. Sans comprendre la nature du travail sur le terrain, il devient plus difficile de décoder certains réflexes ou variations de la participation dans le temps. S'il y a plusieurs formes de collaboration, il y a un élément qui nous semble essentiel à prendre en compte : laisser l'espace nécessaire au partenaire du monde communautaire pour effectuer des interventions ponctuelles, selon ses besoins, tout au long du projet. Ce ne sont pas tous les partenaires qui voudront ou pourront participer avec assiduité au projet. Pour cette raison, les maintenir informés des avancements et leur permettre d'intervenir à tout moment facilitent la poursuite de la collaboration et la bonne entente afin d'atteindre les objectifs.

En ce sens, c'est dans les prochaines étapes de mise à jour des outils que nous prévoyons des consultations et des mises à jour auprès de notre principal partenaire afin de nous assurer de toujours répondre aux besoins exprimés dans un contexte changeant.

NOTES

1 Nous utilisons cette appellation, et non celle de « travailleur étranger temporaire », car cette dernière n'est pas neutre et crée une distance par rapport à la personne et au processus auquel elle est assujettie. De plus, elle induit une différence par rapport aux droits des citoyens. Par contre, le terme « travailleurs migrants temporaires » permet de mieux décrire les conditions de séjour au Canada, la précarité des statuts ainsi que les effets de l'encadrement juridique et administratif du parcours migratoire.

2 Cette graphie (Sharma, 2001) permet de signifier les similitudes des conditions sociales et les différences de statut entre migrants et immigrants.

3 L'ensemble des outils se retrouve sur le site de la Chaire de recherche du Canada en communication interculturelle et technologies de gestion en contexte pluraliste (https://interculturetechnologies.ca/outils) et sur celui du IWC-CTI (https://iwc-cti.ca/fr/vos-droits/#ressources).

4 https://ouvert.canada.ca/fr

5 Nous avons profité de l'aide inestimable de notre collègue Vincent Arnaud de l'UQAC qui a su nous guider dans le nettoyage et l'organisation des données. De plus, c'est lui la personne derrière la carte avec ses connaissances du logiciel R.

6 Nous avons exclu la région de Montréal, car le IWC-CTI avait déjà un répertoire plus ou moins à jour, mais rien concernant les autres régions. Nous comptons reprendre le travail pour cette région dans un futur proche.

RÉFÉRENCES

Ayala, C., Frozzini, J. et Hidalgo, R. (2021). Le travail agricole saisonnier en temps de pandémie de COVID-19 au Canada. *Caminando*, *35*(1), 10-13. https://id.erudit.org/iderudit/95526ac

Bureau du vérificateur général du Canada. (2009). *Automne 2009 : rapport de la vérificatrice générale du Canada*. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/nouvelles/archive/2009/10/depot-rapports-automne-2009-verificatrice-generale-canada-commissaire-environnement-developpement-durable-3-novembre-2009.html

Carpentier, M. et Fiset, C. (2011). *La discrimination systémique à l'égard des travailleuses et travailleurs migrants*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, gouvernement du Québec. http://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2102629

Champagne, S. R. (2021, 2 novembre). Québec veut stimuler l'immigration temporaire. *Le Devoir*. https://www.ledevoir.com/economie/644451/emploi-quebec-veut-donner-un-coup-de-fouet-a-l-immigration-temporaire

Davidson, N. (2016). Crisis neoliberalism and regimes of permanent exception. *Critical Sociology*, *43*(4-5), 615-634. https://doi.org/10.1177/0896920516655386

Fraser, N. (2018). Néolibéralisme progressiste contre populisme réactionnaire : un choix qui n'en est pas un. Dans H. Geiselberger (dir.), *L'âge de la régression* (p. 60-77). Gallimard.

Frozzini, J. (2017). Travailleuses et travailleurs étrangers temporaires au Saguenay–Lac-Saint-Jean : besoins, problématiques et structures. Dans M. Fall, D. Maltais et S. Tremblay (dir.), *Vivre ensemble dans les régions du Québec : défis et enjeux contemporains* (p. 31-51). GRIR.

Frozzini, J. (2019). Les conditions de l'inclusion dans un contexte paradoxal : réflexions autour de la Ville de Saguenay. *Periferia*, *11*(3), 188-215. https://www.redalyc.org/journal/5521/552163810004

Frozzini, J. et Law, A. J. (2017). *Immigrant and migrant workers organizing in Canada and the United States: Casework and campaigns in a neoliberal era*. Lexington Books.

Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.). (2016). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6e éd.). PUQ.

Griffith, D. (2014). Managing and mismanaging migration: An introduction. Dans D. Griffith (dir.), *(Mis)managing migration: Guestworkers' experiences with North American labor markets* (p. xi-xxxii). SAR Press.

Honneth, A., Fœssel, M., Dilmaghani, D. et Genel, K. (2008). La philosophie de la reconnaissance : une critique sociale. Entretien avec Axel Honneth. *Esprit*, *7*, 88-95. https://doi.org/10.3917/ESPRI.346.0088

Larouche-LeBlanc, S. (2019). Le rôle des municipalités dans l'inclusion des minorités ethnoculturelles au Québec. *Periferia*, *11*(3), 216-237. https://www.e-publicacoes.uerj.br/ojs/index.php/periferia/article/view/40437

Lu, Y. (2020). *Répartition des travailleurs étrangers temporaires dans les industries au Canada* [Analyse statistique]. Statistique Canada, gouvernement du Canada. https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00028-fra.htm

Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI). (2020). *Immigration temporaire au Québec 2014-2019*. Gouvernement du Québec. http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/Portraits_Immigration_Temporaire_2014_2019.pdf

Nakache, D. (2013). The Canadian Temporary Foreign Worker Program: Regulations, practices, and protection gaps. Dans L. Goldring et P. Landolt (dir.), *Producing and negotiating non-citizenship: Precarious legal status in Canada* (p. 71-95). University of Toronto Press.

Peck, J. (2010). *Constructions of neoliberal reason*. Oxford University Press.

Roy, S. R. (2016). L'étude de cas. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6e éd., p. 157-178). PUQ.

Séguin, C. (2016). La recension des écrits et la recherche documentaire. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (6e éd., p. 65-84). PUQ.

Sharma, N. (2001). On being not Canadian: The social organization of "migrant workers" in Canada. *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, *38*(4), 415-439. https://doi.org/10.1111/j.1755-618X.2001.tb00980.x

Shragge, E. (2013). *Activism and social change: Lessons for community organizing* (2e éd.). University of Toronto Press.

CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA

COMMUNICATION INTERCULTURELLE ET TECHNOLOGIES DE GESTION EN CONTEXTE PLURALISTE

Identifier, comprendre et expliquer

Quels sont les effets des prescriptions administratifs (lois, règlements, etc.) sur la relation avec une personne provenant d'un horizon culturel différent ?

Comment comprendre la communication interculturelle dans un tel contexte ? Quels peuvent être les défis à moyen et long terme pour les sociétés nord-américaines ?

Le titulaire de la Chaire et son équipe se penchent sur ces questions et plusieurs autres de plus en plus fondamentales dans un contexte de croissance de la diversité.

Suivez les travaux :
https://interculturetechnologies.ca/

Contactez la Chaire pour de plus amples informations ou des possibilités de collaboration.

L'harmonisation des mesures d'adaptation au changement climatique dans la planification territoriale

Asseye Neglo[a]

RÉSUMÉ. Les catastrophes naturelles et leurs conséquences, couplées à la vulnérabilité des populations et aux problématiques sociales, ont provoqué des réformes politiques, sociales, économiques et environnementales dans plusieurs régions du monde. Ces évènements ont des impacts sur le développement des sociétés et ont entraîné un changement de paradigme dans la vision du développement des territoires. À cet effet, la planification territoriale ne se limite plus aux aspects socioéconomiques, mais aussi aux aspects environnementaux et éthiques intégrés au concept de développement durable. Cependant, les mesures d'adaptation à ces problématiques causées par le changement climatique mondial ne sont pas réellement prises en compte dans les plans de développement des territoires, ce qui met en évidence un problème d'harmonisation des mesures, sur lequel portera notre analyse.

ABSTRACT. *Natural disasters and their consequences, along with the vulnerability of populations and social issues, have led to political, social, economic and environmental reforms in numerous areas of the world. These events had impacts on the development of societies and led to a paradigm shift in the vision of territorial development. Land use planning is therefore no longer limited to socio-economic aspects, but also to environmental and ethical aspects that are integrated into the sustainable development concept. However, the adaptation measures taken against problems caused by global climate change are not actually taken into account in territorial development plans. This highlights a problem of measure harmonization, that our analysis focuses on.*

Introduction

Les catastrophes naturelles et leurs conséquences, couplées à la vulnérabilité des populations et aux problématiques sociales, ont provoqué des réformes politiques, sociales, économiques et environnementales dans plusieurs pays du monde. Ces évènements climatiques extrêmes seraient provoqués par l'augmentation de la température planétaire, causée elle-même par une proportion élevée de gaz à effet de serre (GES) présents dans l'atmosphère et imputables en majeure partie aux activités anthropiques.

Le concept de développement traditionnellement basé sur la croissance économique se réinvente à cet effet en intégrant la notion de durabilité afin de permettre aux communautés d'évoluer dans un environnement viable, dans une économie équitable et dans une société vivable. Aussi, pour pallier les conséquences du changement climatique, des mesures de lutte ont été prises : l'atténuation et l'adaptation, conjointement à la durabilité du développement. Ces mesures visent à favoriser chez les acteurs territoriaux des prises de décision en faveur de la diminution des émissions de GES et une plus grande résilience aux risques climatiques.

Dans le souci d'atteindre les objectifs de lutte contre le changement climatique et de préserver la vie sur la Terre, de nouvelles directives ont été aussi intégrées dans la planification territoriale, entendue par l'aménagement aussi bien des zones urbaines que rurales. Cette planification intègre les principes de durabilité et est utilisée comme outil d'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) définis par l'Organisation des Nations unies (ONU), et ce, à l'échelle locale.

[a] Doctorante en développement régional, Université du Québec à Chicoutimi

Cependant, dans le processus d'élaboration du Plan national de développement (PND) des territoires, la sphère économique est privilégiée par rapport aux sphères sociale et environnementale. De plus, les mesures d'adaptation au changement climatique (MACC) ne sont pas bien intégrées ni prises en compte. Cela fait ressortir un problème d'harmonisation des MACC au PND dans la planification territoriale, problème qui mérite d'être soulevé afin de trouver des solutions adéquates à l'atteinte des ODD dans les territoires et à une meilleure résilience des populations à toutes les échelles territoriales.

1. La planification territoriale

1.1 Définition

Plusieurs définitions permettent de comprendre le concept de planification et d'appréhender son étendue à des échelles multiples. Selon le *Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française (1970), la planification dans le domaine de l'urbanisme est l'« établissement et l'application d'un programme de réalisations échelonnées dans le temps, en vue d'atteindre des objectifs définis » (s. p.).

D'un point de vue philosophique, elle repose sur « l'utilisation de la raison dans l'encadrement des actions à effectuer » (Proulx, 2008, p. 417). Elle revient donc à organiser et à élaborer à l'avance des visions, des stratégies et des mesures aboutissant à des résultats.

Lorsqu'on l'aborde dans le cadre d'un territoire, Douay (2013) définit ainsi la planification :

> Activité formalisée qui permet à une société de provoquer et/ou de gérer des changements […]; un processus de définition et de mise en œuvre des stratégies territoriales […]; répondre aux enjeux de cohésion sociale, de compétitivité économique ou encore de développement durable en formalisant un projet spatial (p. 45).

Cette définition renvoie à la gestion du territoire, dans laquelle la planification est une programmation qui consiste à définir des stratégies, plans et actions, et ce, malgré la difficulté de l'activité. Si elle peut conduire à un changement de paradigme et à une élaboration de programmes, elle est donc utilisée comme un instrument de gouvernance et de gestion des biens publics d'un territoire, et comme un outil de mise en œuvre du développement durable sur ce territoire.

1.2 La planification territoriale et le développement durable

1.2.1 Le développement durable

L'urgence climatique de l'heure, la crise pétrolière des années 1970 ainsi que plusieurs grandes catastrophes environnementales (Salem, 2014) ont permis d'amorcer les travaux en ce qui concerne le développement durable.

Au départ, le développement est vu comme un « processus endogène et cumulatif d'accroissement de la richesse et de diversification croissante des activités économiques » (Diemer et Marquat, 2015, p. 7). Il intègre la notion de durabilité, d'où le développement *durable*.

La notion de développement durable a été définie à la commission Brundtland, mandatée par l'ONU en 1983. Selon Missemer, (2015), sa définition provenant du rapport de Brundtland, est de « veiller à la satisfaction des besoins d'aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins » (p. 6).

Cette définition « fut la première "base pour une stratégie de politique globale intégrée", intégrer signifiant réunir des politiques de développement hétérogènes portant sur l'environnement, le développement, l'économie ainsi que sur des préoccupations sociales » (Marhold et collab., 2009, p. 3).

La durabilité associe donc à l'aspect économique du développement, la sphère sociale et environnementale, voire éthique, et est appelée à « établir un état de bien-être universel en écologisant et en humanisant l'économie » (Diemer et Marquat, 2015, p. 8) dans un cadre global.

Cependant, la notion de développement durable fait l'objet de plusieurs critiques. Salem (2014) le considère comme « un nouvel emballage, une affaire marketing » et parle « d'établir ce que représentent les "besoins" évoqués dans la définition du concept » (p. 18).

Il n'en demeure pas moins qu'en dépit de la complexité de la notion et la difficulté de sa territorialisation, son interprétation « tend à varier selon les besoins, la culture et la hiérarchie des valeurs de celui qui s'en approprie l'intention » (Villeneuve et Riffon, 2013, p. 1). Les objectifs (ODD) définis par l'ONU se concrétisent à l'échelle des territoires en s'appuyant sur la planification territoriale.

1.2.2 La mise en œuvre du développement durable grâce à la planification territoriale

L'opérationnalisation du développement durable à l'intérieur d'un territoire comprend des objectifs, des stratégies, des cibles et mesures concrets à planifier et à rendre opérationnels sur une échéance de temps, ce qui définit les contours de la planification. Planifier devient ainsi un outil dans la déclinaison et dans l'objectivation du concept de développement durable dans un territoire, de même que dans sa mise en œuvre.

Selon Proulx (2016), le processus de la planification territoriale commence par une « sensibilisation et évaluation des opportunités » qui suit plusieurs étapes dans l'atteinte des objectifs de durabilité : « leadership et engagement; portrait/diagnostic; exercice de prospective stratégique; plan de développement durable; mise en œuvre des actions; suivi évaluation et bilan » (p. 1). C'est donc un processus qui se réalise grâce à une multiplicité de cadres et d'acteurs, dans le but de territorialiser des actions par la déclinaison des objectifs de durabilité dans un territoire.

La planification territoriale devient un moyen de réalisation des ODD et sert d'outil d'élaboration des stratégies, de précision des cibles et de définition des mesures concrètes à mettre en œuvre dans le cadre de la durabilité du développement.

La planification comme moyen de réalisation des objectifs de développement durable

L'ONU a défini 17 ODD, qui ont été retenus et approuvés en 2015 à New York en ouverture de la 70e assemblée générale (De Milly, 2015). Ces objectifs ont pour vocation de venir à bout des défis sociaux, environnementaux et économiques des pays dans le monde.

Selon Ziad (2018), ce sont des défis qui intègrent « les causes indirectes du sous-développement et la détérioration environnementale, et encouragent la prise en compte des interactions entre ses différentes cibles » (p. 2).

Les objectifs se traduisent à l'échelle locale, par l'élaboration d'un agenda (l'Agenda 21), qui consiste à mettre sur pied un programme « assurant la mise en œuvre de la durabilité à destination des collectivités territoriales » (Dechezleprêtre, 2019, p. 91).

C'est donc un agenda qui prend vie dans un territoire, grâce à un projet local qui fait intervenir aussi bien les parties prenantes locales que les partenaires internationaux, pour la résolution des enjeux territoriaux qui répondent aux objectifs de durabilité de l'ONU.

Selon Coméliau et ses collègues (2013), l'Agenda 21 « est un document transversal qui fait converger les politiques de développement économique local, de développement social et de lutte contre les inégalités, de protection de l'environnement et de gestion économe des ressources naturelles et d'aménagement » (p. 45).

Étant basé sur des processus locaux de gestion des territoires, l'agenda local est réalisable et effectif grâce à la planification locale des actions et la mise en œuvre des mesures qui en découlent.

La planification comme outil d'élaboration des stratégies de développement durable

Dans le cadre de l'atteinte des ODD, des conférences internationales sont planifiées et organisées avec la participation de plusieurs États, et des accords internationaux sont signés, notifiant par-là la responsabilité et le devoir de chaque pays signataire dans le processus global de la durabilité. Ces stratégies adoptées à l'échelle internationale « partent donc des déséquilibres globaux pour obtenir, par des actions localisées, une réduction des tensions » (Claval, 2006, p. 434), qu'elles soient politiques, sociales, économiques ou environnementales. Ce qui explique la stratégie qui va du global vers le local. Or, comment les stratégies sont-elles élaborées sur les plans national et local à l'échelle d'un territoire?

Plusieurs actions sont planifiées notamment grâce à l'Agenda 21 à différentes échelles d'intervention, aussi bien par les autorités gouvernementales que par les acteurs des organismes non gouvernementaux (ONG). Hormis les actions régionalisées, d'autres s'ajoutent, qui prennent en compte l'existence de déséquilibres sectoriels, des actions spécifiques et une approche alternative (Claval, 2006). Ces plans d'action adoptés aux paliers national et local sont mis en œuvre grâce aux fonds publics et au concours des acteurs, qui, selon Mancebo (2004) :

> supervisent le processus de planification, établissent des politiques et des règlements […] et aident à leur mise en œuvre […]. À l'échelon local […], les municipalités jouent un rôle décisif en ce qui concerne la mobilisation du public et les réponses que ce dernier attend pour favoriser le développement durable (p. 2).

La planification comme outil de précision des cibles de développement durable

Les 169 cibles de développement durable sont établies en fonction des objectifs déterminés par l'ONU. De Milly (2015) affirme en ce sens que « pour chaque ODD, il y a des cibles de résultats mais aussi des cibles dites de moyen » (p. 42).

Les cibles visées par les ODD se concrétisent grâce aux indicateurs, dont le nombre total s'élève à 241 (Cling et collab., 2016). Ces indicateurs interviennent aux échelles nationale et locale, et dépendent des besoins ainsi que des défis auxquels le territoire fait face. La prise en compte des cibles onusiennes dans chaque pays se fait par le biais de la planification, qui est un outil d'objectivation et de concrétisation territoriale permettant d'intégrer les recommandations internationales aux réalités locales afin de mener des actions dans l'atteinte des objectifs.

Les cibles se traduisent à des degrés différents et à des échelles territoriales diverses; elles intègrent plusieurs cibles locales, qui varient en fonction des progrès effectués dans une région; et elles s'énoncent sous la forme d'attentes générales et/ou spécifiques. Le respect de ces attentes est observable par le biais de l'instauration de mesures concrètes essentielles à leur application, ce qui leur permet d'être opérationnelles et quantifiables sur le terrain, en tenant compte de la résilience de chaque territoire.

La planification comme outil de précision des mesures concrètes de développement durable

L'atteinte des ODD passe par l'établissement de mesures concrètes qui respectent les cibles visées, de même que les indicateurs qui les clarifient. À cet effet, Cling et ses collègues (2016) affirment que « l'appropriation et l'internalisation pour avoir […] une liste propre d'indicateurs tenant compte des spécificités nationales » (p. 81) sont nécessaires à cet aboutissement. Les actions à mener sur un territoire visent à :

> Trouver des moyens nouveaux et effectifs de collecter des données, contrôler les cibles et mesurer les progrès […]. Ces indicateurs mondiaux aideront les pays à mesurer leurs progrès dans la réalisation des objectifs, à tirer les leçons de leurs expériences et à déterminer vers quels domaines il est nécessaire de se concentrer et de mobiliser les ressources (FAO, 2017, p. 5).

Pour leur matérialisation, ces actions nécessitent une planification d'une feuille de route sur laquelle peuvent s'appuyer les acteurs pour définir les mesures en vue d'opérationnaliser les activités de durabilité.

En définitive, la planification territoriale est un outil servant les ODD dans leur déclinaison et dans leur mise en œuvre dans les territoires. Est-ce à dire que la mise en œuvre des ODD, qui intègrent la lutte au changement climatique au 13e rang, tient compte de l'adaptation au changement climatique (ACC) dans la planification territoriale?

2. L'adaptation au changement climatique

2.1 Le changement climatique

Dans le système planétaire, la Terre subit sans cesse des modifications, entre autres climatiques et morphologiques. Depuis des siècles déjà, la température à l'échelle mondiale ne cesse d'augmenter, ce qui tend vers un changement climatique avec des conséquences désastreuses.

Ce changement proviendrait d'un déséquilibre dans la répartition des gaz présents dans l'atmosphère qui jouent naturellement le rôle de serre. Ce sont ces gaz à effet de serre (GES) qui absorbent une

partie du rayonnement solaire au sol, lequel est réfléchi par la Terre dans l'atmosphère pour maintenir une température planétaire vivable.

À ce propos, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC, 2007) estime que la hausse de GES a été de 70 % entre 1970 et 2004. « Les rejets annuels de dioxyde de carbone (CO_2) – le plus important gaz à effet de serre anthropique – ont progressé de 80 % environ » (GIEC, 2007, p. 15). Ces émissions sont passées du réservoir biosphérique ou terrestre vers le réservoir atmosphérique. Cette augmentation de la concentration atmosphérique des GES accentue leur effet absorbant, ce qui provoque l'augmentation de la température moyenne du globe.

Villeneuve (2013) affirme en ce sens que :

> Les indicateurs pointent tous dans la même direction. Les forces directrices continuent d'amplifier les pressions de l'humanité sur le système planétaire. Notre compréhension du système permet d'accorder une certaine confiance aux prévisions sur l'évolution du climat et ses conséquences à court et moyen terme (p. 315).

Le changement climatique est donc considéré comme un phénomène grave et critique posé au développement des territoires, avec des impacts néfastes sur les sociétés et l'environnement qu'elles occupent, entre autres les écosystèmes terrestres, aquatiques, mixtes, urbains et ruraux.

Deux solutions sont évoquées par les experts qui se penchent sur le sujet : l'atténuation et l'adaptation, qui est « un complément indispensable aux politiques d'atténuation. […] Elle doit combiner des disciplines, des technologies et des approches différentes » (INRA, 2015, p. 5). L'adaptation vient donc en réponse aux conséquences qu'engendre l'augmentation de la température, étant donné que les mesures d'atténuation « ne sont pas suffisantes pour inscrire les émissions sur une trajectoire qui maintiendrait la hausse de la température mondiale moyenne à 2 °C » (OCDE, 2011, p. 4).

Si l'on comprend aisément le sens donné à l'atténuation, qui est une réduction des GES présents dans l'atmosphère jusqu'à une tendance de zéro émission, celle de l'adaptation demeure plus complexe et comporte plusieurs ramifications. Elle se situe au niveau de la théorie, c'est-à-dire de la recherche, qui interpelle les universités, les autorités gouvernementales et municipales ainsi que les dirigeants d'entreprise (Villeneuve, 2013), et du savoir, qui renvoie à la formation et sensibilisation de tous les acteurs et parties prenantes à toutes les échelles dans une société. L'adaptation se situe aussi et surtout au niveau de la pratique, entendue par l'utilisation des outils et l'application des techniques et pratiques de résilience des territoires face à la vulnérabilité des populations aux risques (impacts) climatiques.

Cependant, les mesures d'adaptation ne peuvent être appliquées dans les territoires en dehors de celles de l'atténuation, auxquelles elles se rajoutent dans la lutte contre le changement climatique. Bertrand et Richard (2015) affirment en ce sens que « l'adaptation est liée à l'atténuation, en ce qu'elle vient reconnaître l'inéluctabilité des changements climatiques et pallier l'insuffisance des efforts de réduction des émissions anthropiques de GES. Elle vient en quelque sorte « combler » ce que l'atténuation n'a pu éviter » (p. 2).

2.2 L'adaptation au changement climatique et la mise en œuvre du développement durable

Considérant que la solution d'atténuation ne permettra pas, dans un futur proche, de limiter les catastrophes reliées aux risques climatiques, que les tendances prévisionnelles des experts sur la température planétaire sont sans cesse en augmentation, et que l'intensité mais surtout la rapidité des évolutions concluent qu'« il n'y a pas d'analogues climatiques de changement si rapide à l'échelle d'un siècle » (Dubois et Ceron, 2006, p. 2), la recherche des mesures d'adaptation devient la seconde option qui a été ajoutée à la première. Par ses multiples facettes, Bertrand (2010) soutient que l'adaptation est « un concept flou et mal défini » et se pose les questions suivantes :

> Qui doit s'adapter? Et à quoi doit-on s'adapter? Aux seuls effets du changement climatique ou conjointement aux diverses pressions anthropiques locales et au défi de la transition énergétique (sociétés post-pétrole et post-carbone)? Enfin, qu'est-ce que s'adapter veut dire? S'agit-il d'un simple changement incrémental, à la marge, ou au contraire s'agit-il de choix stratégiques majeurs en termes de

> valeurs et de trajectoires d'évolution pour les sociétés contemporaines (p. 4)?

En réponse à ces questions, les conférences de l'ONU se multiplient et rassemblent des acteurs politiques, de la société civile, des ONG ainsi que de tout ordre autour de la question climatique. Il en ressort des objectifs de lutte contre le changement climatique, qui ont été intégrés aux ODD par l'ONU, étant donné que les scientifiques du GIEC (2014) concluent que les mesures d'adaptation font référence entre autres aux champs de :

> Développement humain, lutte contre la pauvreté, sécurité des moyens de subsistance, gestion des risques de catastrophes, gestion des écosystèmes, aménagement de l'espace ou planification de l'utilisation des terres, structurelles/physiques institutionnelles, sociales, domaines d'intervention (p. 124).

Lors de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC), les engagements d'atténuation ont été pris et visent une diminution des émissions de GES. Des décisions d'adaptation ont été prises et ont conduit à « l'ajustement des systèmes naturels ou humains en réponse à des stimuli climatiques présents ou futurs ou à leurs effets, afin d'atténuer les effets néfastes ou d'exploiter des opportunités bénéfiques » (Groupe d'experts des pays moins avancés, 2012, p. 14). Selon Janicot et ses collègues (2015), il s'est donc avéré que la « capacité des civilisations humaines à faire face au changement climatique dépend en partie de la précision des données relatives à ce changement et de la robustesse des modèles de prédiction » (p. 233).

De ce fait, les ODD englobent plusieurs enjeux de développement, parmi lesquels figure au 13e rang la lutte contre le changement climatique. Il est donc évident que l'adaptation au changement climatique (ACC) fasse partie des défis du développement durable, dont la mise en œuvre des objectifs repose sur la planification territoriale. Au final, ladite planification prend en compte tous les objectifs de durabilité qui doivent être appliqués et atteints dans les territoires à l'échelle locale. Les objectifs de l'ONU sont donc intégrés dans la planification territoriale et sont basés sur le développement des sociétés de manière durable.

Cependant, même si l'objectif 13 (ODD13) concerne le changement climatique, il faut noter que les différentes mesures, surtout celles de l'adaptation aux impacts du changement climatique, ne sont pas intégrées de façon explicite dans les PND qui priorisent les ODD et que « la mise en pratique d'actions réduisant les vulnérabilités des populations et des territoires face à de tels impacts se heurte à plusieurs barrières, […] parmi lesquelles celles d'ordre cognitif, organisationnel et institutionnel » (Simonet, 2011, p. 27).

Cela sous-entend un problème d'harmonisation des mesures d'adaptation aux objectifs de durabilité dans la planification territoriale, problème qui constitue un enjeu crucial et qui s'accentue avec des conséquences néfastes si l'on ne trouve pas de solutions, d'autant plus que « les stratégies d'adaptation risquent d'avoir des effets indésirables sur les objectifs de développement durable et d'en privilégier certains aux dépens d'autres » (GIEC, 2019, p. 61).

3. L'adaptation dans la planification territoriale

3.1 L'adaptation et la planification dans les territoires

Pour lutter contre le réchauffement planétaire, les risques climatiques et la vulnérabilité des populations dans un contexte de développement durable, plusieurs mesures d'adaptation au changement climatique (MACC) sont élaborées à l'échelle internationale et des politiques découlant des PND des territoires sont mises en œuvre à l'échelle locale. Cependant, non seulement l'application des MACC dans les territoires demeure difficile, mais aussi la planification territoriale, qui est un outil de mise en œuvre des ODD, ne tient pas efficacement compte desdites mesures (Rebotier, 2013) dans les PND.

Dans d'autres cas, les mesures mises en œuvre ne sont pas en adéquation avec le problème ciblé, ce qui fait que « cette solution échoue bien souvent et que ses bénéficiaires supposés se retrouvent parfois dans des situations plus difficiles qu'auparavant » (Schade, 2012, p. 86). D'autre part, les décideurs territoriaux ne font pas assez mention de « l'interface climat-société » dans l'élaboration des projets de développement, bien qu'« une lecture attentive de la production scientifique parue depuis les

années 2000 montre l'évolution des approches et des regards sur le sujet » (Desse et collab., 2017, p. 8).

Pour les experts regroupés au sein du GIEC (2014), ce problème serait relié à la mise en application des mesures qui, selon eux, est :

> souvent entravée par les obstacles suivants : ressources financières et humaines limitées; intégration ou coordination limitées de la gouvernance; incertitudes quant aux incidences attendues; perceptions différentes des risques; valeurs en concurrence; absence de chefs de file et de « défenseurs de l'adaptation »; absence d'outils pour le contrôle de l'efficacité des mesures. D'autres facteurs peuvent également faire obstacle : insuffisance des travaux de recherche, manque de surveillance et d'observations et insuffisance des financements requis à ces fins (p. 37).

Pourtant, les conséquences du changement climatique sont de plus en plus visibles et palpables dans les territoires, que ce soit dans les pays développés comme dans les pays en développement. Ainsi, Mansanet-Bataller (2010) souligne que :

> L'adaptation concerne un territoire (une ville, une côte, une infrastructure, …) et des impacts climatiques particuliers à ce territoire (une augmentation de la température moyenne, une diminution des précipitations, …). Ceci explique deux traits caractéristiques de la mise en place des mesures d'adaptation : (i) elles doivent nécessairement avoir lieu sur le territoire à adapter, même si ailleurs la même mesure présente par exemple des coûts moins importants, et (ii) elles dépendent de ce territoire et du climat futur anticipé pour ce territoire (p. 10).

Il est donc évident que la mise en œuvre des MACC se réalise dans la planification territoriale, et ce, dans le respect des enjeux locaux de développement durable. Cependant, le GIEC (2014) dit :

> En se bornant à des mesures d'adaptation faisant évoluer progressivement les systèmes et les structures existants, sans envisager de véritables transformations, on risque d'augmenter les coûts et les pertes et de manquer des occasions. La planification et la mise en œuvre d'une adaptation transformationnelle peuvent refléter le renforcement, la modification ou l'ajustement de paradigmes, et peuvent engendrer des exigences nouvelles et accrues que les structures de gouvernance doivent prendre en compte pour éliminer les divergences d'objectifs et de perspectives d'avenir, et pour se préoccuper éventuellement de l'équité et des dimensions éthiques d'une transformation (p. 37).

Dans cette optique, planifier revient à élaborer un plan local en fonction de plusieurs éléments. Ce sont, de façon non exhaustive, le climat zonal, la vulnérabilité du territoire et des populations face aux risques climatiques ainsi que les problématiques sociales, environnementales, économiques, politiques et éthiques. La prise en compte de ces éléments dépend des politiques et des programmes gouvernementaux élaborés, tout en ayant à l'esprit, d'impliquer les acteurs territoriaux et les populations affectées, dans un cadre pluridimensionnel et multidisciplinaire.

En définitive, quelles sont les solutions permettant d'harmoniser les MACC aux PND dans la planification territoriale?

3.2 L'harmonisation des mesures d'adpatation à la planification territoriale

Plusieurs solutions, comme celles élaborées par l'Union interparlementaire, le Parlement des Fidji et le Parlement allemand (2017) à la réunion parlementaire de la CCNUCC, stipulent en matière d'adaptation des :

> mesures financières, de renforcement des capacités, ainsi que le transfert et la mise au point de technologies en faveur des pays les moins avancés […]. Nous nous félicitons que la communauté internationale ait réaffirmé son engagement à mobiliser quelque 100 milliards de dollars É.-U. par année, jusqu'à 2020 […]. Les changements climatiques et leurs répercussions constituent une menace existentielle pour l'humanité. Nous réaffirmons notre détermination à maintenir l'élévation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de deux degrés Celsius par

> rapport aux niveaux préindustriels et à poursuivre l'action menée dans nos parlements nationaux et régionaux pour limiter la hausse des températures à 1,5 degré Celsius par rapport aux niveaux préindustriels. La communauté internationale est déjà bien engagée sur la voie qu'elle a entrepris de suivre : le Forum des pays vulnérables aux changements climatiques (Climate Vulnerable Forum) a fait part de son intention de parvenir à une production de 100 pour cent d'énergie renouvelable d'ici à 2050, et plusieurs pays ont déjà présenté leurs contributions déterminées au niveau national […]. En outre, le développement des énergies renouvelables à l'échelle mondiale ainsi qu'un meilleur rendement énergétique contribuent pour beaucoup à la création d'emplois verts et à la lutte contre la pauvreté (p. 1).

Cette décision survient à la suite de la publication du rapport du GIEC (2014), qui soutient dans le cadre de l'adaptation-planification que, dans :

> une perspective à long terme, dans le contexte d'un développement durable, on augmente les chances que les mesures d'adaptation à plus court terme renforcent l'efficacité des options futures et améliorent la préparation. […]. L'intégration de l'adaptation dans les processus de planification, y compris l'élaboration de politiques, et de prise de décisions peut favoriser des synergies avec le développement et la réduction des risques de catastrophes. Il est primordial de renforcer les capacités d'adaptation afin que les bonnes solutions soient sélectionnées et mises en œuvre (p. 36).

Des actions sont menées entre autres en matière de recherche d'outils et d'écrits pour une prise en considération de la problématique climatique dans la planification et l'aménagement du territoire et dans les « politiques publiques sur les manières de penser, d'habiter et d'aménager les territoires urbains et ruraux à travers la question des mobilités, l'usage et la gestion des ressources, le maintien et la protection de la biodiversité » (Desse et collab., 2017, p. 7).

Il s'agit entre autres :

- de la conception d'un outil servant à « organiser et analyser des informations dans l'optique de planifier des options performantes » (IISD et PNUE, 2018, p. 7) pour les acteurs;
- de la mise en place des outils dans le secteur de l'aménagement du territoire pour se préparer à faire face au changement climatique (Richardson et Otero, 2012) au Canada;
- de l'élaboration de cadres de mises en œuvre (Conseil canadien des ministres de l'Environnement, 2015);
- de la conception d'outils ou d'orientations visant l'intégration des considérations climatiques dans les pratiques de planification et d'aménagement du territoire (Ouranos, 2018) au Québec;
- des stratégies d'adaptation dans les plans de développement territoriaux des villes d'Europe comme Londres, Manchester et dans les régions de « Bourgogne, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, Guadeloupe, Centre » (Bertrand et Richard, 2012, p. 10) en France;
- d'autres avancées dans l'élaboration des politiques (Groupe de travail d'institutions financières européennes sur l'adaptation aux changements climatiques, 2016); et
- de l'implication du secteur privé (Crawford et Church, 2019).

Cependant, pour le GIEC (2019), « les engagements nationaux actuels en matière d'atténuation et d'adaptation sont insuffisants pour contenir la température sous les limites fixées par l'accord de Paris et atteindre les buts d'adaptation » (p. 57).

Il est certain que beaucoup reste à faire dans la synergie adaptation-planification, aussi bien dans la théorie que dans la pratique et dans la vulgarisation des outils, que ce soit sur le plan local, régional ou national. Pour cela, la planification territoriale doit intégrer clairement le processus de l'audit climatique et les politiques d'adaptation. L'observation ne doit donc pas se limiter à l'enjeu territorial, mais aussi à l'enjeu climatique et à ses conséquences sur le territoire.

Plusieurs éléments doivent dans ce cas être considérés dans la planification territoriale, que ce soit dans la définition de la stratégie, que dans la mise en œuvre des mesures, considérant le caractère complexe de l'adaptation et la multiplicité des besoins territoriaux.

Lors de la planification territoriale dans laquelle il s'agit « d'orienter le développement, de maîtriser ses effets et d'optimiser les politiques d'aménagement et d'équipement dans un contexte de relative croissance » (Loinger et Spohr, 2005, p. 85), plusieurs actions sont définies. Ces actions tiennent compte des besoins en développement, spécialement de « la dynamique des lieux de projets – lieux faisant l'objet de dispositifs d'action collective […], de lieux transactionnels […] : espaces intermédiaires de coopération liés à une mise en synergie entre acteurs et territoire permettant d'articuler les stratégies […] et les actions » (Dugua et Chakroun, 2019, p. 3), et non de l'adaptabilité du territoire dans lequel ces actions sont mises en œuvre.

L'adaptabilité concerne tout d'abord une vision qui consiste à « porter autant d'attention à l'avenir du territoire local qu'à l'avenir du climat local; coupler démarches d'adaptation et d'atténuation; associer largement les acteurs locaux pour préparer l'avenir du territoire, mieux identifier les effets du changement climatique et mieux y répondre » (Cerema, 2018, p. 14). Dans la pratique, il s'agit de :

> déterminer les fondamentaux : sensibiliser, choisir le climat auquel s'adapter, choisir un horizon de temps, préparer la territorialisation des résultats […]. Ces connaissances permettront, tendanciellement, de projeter un futur des impacts climatiques possibles, sans qu'il soit besoin d'obtenir des projections climatiques à l'échelle du territoire. Cette méthode facilite la territorialisation des effets du changement climatique et la hiérarchisation des enjeux (Cerema, 2018, p. 15).

De ce fait, les actions à mettre en œuvre doivent être basées sur une stratégie qui tienne compte, dans le cadre de la multiplicité des interventions et des pratiques d'adaptation, d'après Mansanet-Bataller (2010), de :

> (i) la hiérarchisation des mesures : il est fondamental de bien hiérarchiser les mesures d'adaptation en favorisant les mesures sans regret, en évitant les écueils de la *maladaptation*, et appliquant des méthodes telles que la minimisation des coûts économiques futurs ou l'apprentissage par l'expérience;
> (ii) l'implication des pouvoirs publics : les pouvoirs publics doivent jouer un rôle moteur dans l'encouragement à la mise en place des mesures d'adaptation aussi bien par le secteur public que le privé et notamment en favorisant la mise à disposition de l'information et la réflexion sur le sujet, et en établissant des référentiels cohérents avec le climat futur;
> (iii) et l'adaptation des solutions de financement au cas par cas tout en créant les canaux nécessaires pour que le financement arrive à ceux qui en ont le plus besoin (p. 1).

Cela suppose qu'en dépit de sa complexité, l'adaptation doit occuper une place importante dans le processus de planification territoriale, conformément aux risques climatiques et à la capacité de résilience des populations, de même qu'aux besoins en développement des sociétés, et ce, dans l'atteinte des ODD.

Dans ce cas, les acteurs doivent mener des changements dans le processus de planification territoriale à tous les niveaux, que ce soit dans la définition des stratégies et des mesures, et ce, sur le plan politique, économique, environnemental et social.

Les mesures pourront être mises en œuvre à l'aide d'outils adéquats et de formations pour les intervenants dans le processus de planification territoriale. Ces outils concerneront la mise en œuvre d'un diagnostic climatique et d'un diagnostic territorial, la conformité des MACC aux risques climatiques des territoires, la priorisation des ODD dans les PND ainsi que l'intégration des MACC aux PND des territoires.

Conclusion

Penser le territoire grâce à la planification territoriale est un processus complexe et ardu qui non seulement fait intervenir plusieurs thèmes et disciplines, mais aussi plusieurs principes et modes de travail. Il est d'autant plus complexe aujourd'hui, vu les différents enjeux des territoires et les conséquences du changement climatique.

Néanmoins, la planification territoriale demeure un outil qui sert à déterminer les enjeux des territoires et à trouver des solutions adéquates répondant aux besoins et aux priorités en développement durable. Pour cela, elle s'inscrit dans la durabilité du développement, pour laquelle elle intervient comme un moyen d'atteinte des objectifs, comme un outil d'élaboration des stratégies et de précision de

cibles, et comme un outil de définition de mesures. Elle sert aussi d'instrument de gouvernance et s'appuie sur des lois et principes, entendus par lignes directrices pouvant faciliter les travaux et la prise de décision en matière d'aménagement territorial.

Cependant, la planification territoriale n'intègre pas à sa juste valeur les MACC établies par le GIEC, essentielles dans la lutte contre le changement climatique et qui prennent de plus en plus d'importance dans le développement des territoires. Leur absence exposera les sociétés aux risques climatiques et à une plus grande vulnérabilité.

L'harmonisation des MACC dans les PND permettrait donc d'augmenter la résilience des populations et des territoires vis-à-vis des enjeux climatiques et socioenvironnementaux qui influent sur la politique et sur l'économie des territoires, et d'atteindre par la même occasion les ODD.

Ainsi, la recherche et la vulgarisation d'outils d'intégration et de mise en œuvre s'avèrent nécessaires dans la planification territoriale, tant dans la pose de diagnostics que dans le choix des stratégies en développement durable. Des travaux ont été amorcés en ce sens dans certains territoires, mais beaucoup reste à faire à l'échelle locale, qui vise surtout des lieux de réalisation des mesures. À cet effet, il faudrait une prise de conscience de la problématique conduisant à des recherches ciblées, à la détermination d'outils ainsi qu'à leur vulgarisation, de même qu'une meilleure implication des acteurs locaux et des disciplines dans le processus de planification territoriale.

RÉFÉRENCES

Bertrand, F. (2010). Changement climatique et adaptation des territoires. Dans B. Zuindeau (dir.), *Développement durable et territoire* (p. 339-350). Presses universitaires du Septentrion. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01254505/document

Bertrand, F. et Richard, E. (2012). Les initiatives d'adaptation aux changements climatiques. Territoire en mouvement. *Revue de géographie et aménagement* (p.138-153). https://doi.org/10.4000/tem.1799

Bertrand, F. et Richard, E. (2015). La délicate existence locale de l'adaptation aux changements climatiques : avec, sans, ou à côté de l'atténuation. *Développement durable et territoires*, *6*(3). https://doi.org/10.4000/developpementdurable.11048

Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema). (2018). *Adapter la mobilité d'un territoire au changement climatique*. https://www.ekopolis.fr/sites/default/files/2019-03/docs-joints/RES-1903-adapter-mobilite-climat.pdf

Claval, P. (2006). Le développement durable : stratégies descendantes et stratégies ascendantes. *Géographie, économie, société*, *8*(4), 415-445. https://doi.org/10.3166/ges.8.415-444

Cling, J., Razafindrakoto, M. et Roubaud, F. (2016). L'ODD16 sur la gouvernance et sa mesure : l'Afrique en tête. *Afrique contemporaine*, *2*(258), 73-93. https://doi.org/10.3917/afco.258.0073

Coméliau, L., Holec, N. et Piéchaud, J.-P. (2013). *Approche territoriale du développement durable : repères pour l'Agenda 21 local*. 4D. http://demarchesterritorialesdedeveloppementdurable.org/wp-content/uploads/2013/07/reperes_4d.pdf

Conseil canadien des ministres de l'Environnement. (2015). *Cadre de mise en œuvre pour la planification de l'adaptation aux changements climatiques à l'échelle du bassin versant*. Gouvernement du Canada. http://nben.ca/images/phocadownload/Climate_Change_Adaptation_Framework_FR_CCME_2015.pdf

Crawford, A. et Church, C. (2019). *Impliquer le secteur privé dans les processus nationaux de planification de l'adaptation*. Institut international du développement durable. https://napglobalnetwork.org/wp-content/uploads/2019/04/napgn-fr-2019-engaging-the-private-sector-in-national-adaptation-planning-processes.pdf

De Milly, H. (2015). Les Objectifs de développement durable : éléments d'analyses et impacts possibles pour les agences d'aide. *Techniques financières et Développement*, *121*(4), 37-48. https://doi.org/10.3917/tfd.121.0037

Dechezleprêtre, Q. (2019). Évaluer économiquement le développement durable : l'Agenda 21 local dans les communes françaises. *Économie et prévision*, *1*(215), 91-112. https://doi.org/10.3917/ecop.215.0091

Desse, R., François, A., Holvoet, M. et Sawtschuk, J. (2017). Introduction – Adapter les territoires aux changements climatiques : transition urbanistique et aménagement de l'espace. *Norois*, *4*(245), 7-13. https://doi.org/10.4000/norois.6201

Diemer, A. et Marquat, C. (dir.). (2015). *Regards croisés Nord-Sud sur le développement durable.* De Boeck. https://books.google.ca/books?id=7aTKDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

Douay, N. (2013). La planification urbaine française : théories, normes juridiques et défis pour la pratique. *L'Information géographique*, *77*(3), 45-70. https://doi.org/10.3917/lig.773.0045

Dubois, G. et Ceron, J.-P. (2006). *Adaptation au changement climatique et développement durable du tourisme : étude exploratoire en vue d'un programme de recherche* [rapport final]. Tourisme, Transports, Territoires, Environnement Conseil (TEC). https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/etudes/tourisme/adaptation-climatique.pdf

Dugua, B. et Chakroun, L. (2019). Planifier avec le territoire : la dynamique des lieux de projets à l'épreuve des approches participatives et paysagères. *VertigO : la revue électronique en sciences de l'environnement*, *19*(1). https://doi.org/10.4000/vertigo.24559

Groupe d'experts des pays moins avancés. (2012). *Plans nationaux d'adaptation : directives techniques pour le processus des plans nationaux d'adaptation*. Nations unies, CCNUCC. https://unfccc.int/files/adaptation/cancun_adaptation_framework/national_adaptation_plans/application/pdf/naptechguidelines_french_lowres.pdf

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). (2007). *Bilan 2007 des changements climatiques : rapport de synthèse*. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/ar4_syr_fr.pdf

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). (2014). *Changements climatiques 2014 : rapport de synthèse*. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full_fr.pdf

Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). (2019). *Réchauffement planétaire de 1,5 °C : rapport spécial du GIEC sur les conséquences d'un réchauffement planétaire de 1,5 °C par rapport aux niveaux préindustriels et les trajectoires associées d'émissions mondiales de gaz à effet de serre, dans le contexte du renforcement de la parade mondiale au changement climatique, du développement durable et de la lutte contre la pauvreté*. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/09/SR15_Summary_Volume_french.pdf

Groupe de travail d'institutions financières européennes sur l'adaptation aux changements climatiques. (2016). *Intégration d'informations sur le changement climatique et de l'adaptation dans le développement de projets : l'expérience émergente des praticiens*. https://www.eib.org/attachments/documents/integrating-climate-change-information-adaptation-in-project-development-fr.pdf

Institut international du développement durable (IISD) et Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE). (2018). ALivE : outil de planification pour l'adaptation, les moyens de subsistance et les écosystèmes [version 1.0]. https://www.iisd.org/system/files/publications/alive-tool-manual-french.pdf

Institut national de la recherche agronomique (INRA). (2015). L'adaptation au changement climatique. *Pour la science* [cahier spécial]. https://hal.inrae.fr/hal-02794802/document

Janicot, S., Aubertin, C., Bernoux, M., Dounias, E., Guégan, J.-F., Lebel, T., Mazurek, H., Sultan, B. et Reinert, M. (dir.). (2015). Adaptation et résilience des populations au Sud. Dans S. Janicot et collab., *Changement climatique : quels défis pour le Sud?* (p. 233-243). Éditions IRD. https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.29456

Loinger, G. et Spohr, C. (2005). Prospective et planification territoriales : état des lieux et propositions. *Travaux et recherches de prospective*, *24*. http://www.laprospective.fr/dyn/francais/memoire/trp/trp-n-24.pdf

Mancebo, F. (2004, 15-20 août). *Développement durable et stratégies d'acteurs en milieu urbain? Écueils et enjeux. Une terre, plusieurs mondes.* 30e Congrès géographique international, Glasgow, Royaume-Uni. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00007539/document

Mansanet-Bataller, M. (2010). Les enjeux de l'adaptation aux changements climatiques. *Étude Climat : la recherche en économie du changement climatique*, *21*. https://www.i4ce.org/wp-core/wp-content/uploads/2015/10/10-04-Etude-Climat-n%C2%B021-Les-enjeux-de-ladaptation-aux-changements-climatiques_CDC-Climat-Recherche.pdf

Marhold, H., Meimeth, M. et Lallemand, X. (2009). Les discours du développement durable dans les pays européens : introduction. *L'Europe en formation*, *2*(352), 3-21. https://doi.org/10.3917/eufor.352.0003

Missemer, A. (2015). Le développement durable, entre interdisciplinarité et interculturalité. Dans A. Diemer et C. Marquat (dir.), *Regards croisés Nord-Sud sur le développement durable* (p. 95-111). De Boeck. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01527669/document

Office québécois de la langue française. (1970). *Fiche terminologique : planification*. Gouvernement du Québec. http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=17094230

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2011). Améliorer le rapport coût-efficacité des politiques d'atténuation du changement climatique en suède. *Études économiques de l'OCDE*, *1*(1), p. 111-146. https://www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2011-1-page-111.htm#

Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). (2017). *La FAO et les ODD : des indicateurs de mesure pour suivre la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030*. http://www.fao.org/3/a-i6919f.pdf

Ouranos. (2018). *Développement d'un outil visant la prise en compte des changements climatiques dans la planification des territoires agricoles des MRC rurales au Québec* [rapport final]. ÉcoRessources. https://www.ouranos.ca/publication-scientifique/Rapport-PDZA2018.pdf

Proulx, L. (2016). *Processus de développement durable et ses postulats de réussite* [guide-outil]. SADC de D'Autray-Joliette. http://belsp.uqtr.ca/id/eprint/692

Proulx, M.-U. (2008). *La planification, science des territoires : le cas du Québec*. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises* (p. 391-418). PUQ. https://extranet.puq.ca/media/produits/documents/1678_9782760522039.pdf

Rebotier, J. (2013). Enjeux et défis des politiques locales d'adaptation au changement climatique en Aquitaine. *Geographicalia*, 157-176. https://doi.org/10.26754/ojs_geoph/geoph.201363-64858

Richardson, G. R. A. et Otero, J. (2012). *Outils d'aménagement locaux pour l'adaptation aux changements climatiques*. Gouvernement du Canada. https://www.nrcan.gc.ca/sites/www.nrcan.gc.ca/files/earthsciences/files/landuse-f.pdf

Salem, É. (2014). *Planification territoriale et développement durable : quelles avenues pour la ville de Sept-Îles?* [mémoire de maîtrise], Université de Sherbrooke. https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2014/Salem_E__2014-06-20_.pdf

Schade, J. (2012). Les migrants des politiques climatiques : nouveaux défis face aux déplacements générés par le changement climatique. *Cultures et Conflits*, *88*, 85-110. https://doi.org/10.4000/conflits.18584

Simonet, G. (2011). *Enjeux et dynamiques de la mise en œuvre de stratégies d'adaptation aux changements climatiques en milieu urbain : les cas de Montréal et Paris* [thèse de doctorat], Université du Québec à Montréal/ Université Paris Ouest Nanterre La Défense. https://archipel.uqam.ca/4138/7/D2175-1.pdf

Union interparlementaire, Parlement des Fidji et Parlement allemand. (2017). *Réunion parlementaire à l'occasion de la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques* [document final]. http://archive.ipu.org/splz-f/cop23/outcome.pdf

Villeneuve, C. (2013). *Est-il trop tard? Le point sur les changements climatiques*. Éditions MultiMondes.

Villeneuve, C. et Riffon, O. (2013, juin). Donner voix aux multiples représentations du développement durable dans les formations en génie. *Proceedings of the Canadian Engineering Education Association*, Montréal, Québec. https://doi.org/10.24908/pceea.v0i0.4838

Ziad, A. (2018). *Mise en œuvre des objectifs de développement durable : progrès à réaliser et obstacles à surmonter* [mémoire de maîtrise], Université de Sherbrooke. https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/12846/Ziad_Anass_MEnv_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Innovation sociale et barrières institutionnelles : cheminer des acteurs externes vers les institutions

Mikael St-Pierre[a]

RÉSUMÉ. L'innovation sociale suscite un intérêt grandissant de la part des administrations municipales. Or, l'adoption de processus d'innovation sociale par une organisation municipale comporte son lot d'ajustements aux arrangements institutionnels. Cet article s'intéresse au développement et à la promotion de processus d'innovation sociale par des acteurs non gouvernementaux à l'échelle municipale. L'objectif est d'identifier les barrières institutionnelles et bureaucratiques à l'innovation sociale, et d'offrir un cadre conceptuel aux praticiens faisant face à cet enjeu afin de favoriser le franchissement de ces barrières.

ABSTRACT. *Social innovation is attracting growing interest from municipal governments. However, the adoption of social innovation processes by a municipal organization involves adjustments to the institutional arrangements. This article focuses on the development and promotion of social innovation processes by municipal non-governmental actors. The objective is to identify the institutional and bureaucratic barriers to social innovation, and to offer a conceptual framework to practitioners facing this problem to help overcome these barriers.*

Introduction

Depuis quelques années, dans le monde municipal québécois, un entrain envers l'innovation sociale (IS) est observé. En témoignent notamment la fondation récente d'organes d'innovation (p. ex., la Maison de l'innovation sociale ou divers laboratoires de l'innovation sociale), l'adoption de politiques spécifiques à l'IS et la multiplication d'évènements et de publications sur la question. Pour expliquer l'intérêt soudain envers l'IS, Cels et ses collègues (2012) décrivent « le besoin sans précédent d'offrir plus de services avec des ressources financières moindres et de la recherche pour l'efficience et l'équité » (p. 4, trad. libre).

Si l'innovation sociale est désormais considérée comme nécessaire et importante, tant chez les acteurs qui la promeuvent que par les gouvernements de proximité, elle demeure toutefois souvent symbolique pour ces derniers. En effet, même si on promeut l'innovation sociale dans le discours politique, dans les faits, les initiateurs et promoteurs de terrain se heurtent quotidiennement à des barrières institutionnelles et bureaucratiques, ce qui retarde ou dilue indûment des projets d'IS à forte valeur ajoutée.

Cet article vise à mettre au jour ce phénomène en s'intéressant au développement et à la promotion de processus d'innovation sociale par des acteurs non gouvernementaux à l'échelle municipale. L'objectif est d'identifier les barrières institutionnelles et bureaucratiques à l'IS, et d'offrir un cadre conceptuel aux praticiens faisant face à cet enjeu afin de favoriser le franchissement de ces barrières.

1. L'innovation sociale : six caractéristiques

L'intérêt récent envers l'innovation sociale est une réponse à la crise financière mondiale de 2007-2008

[a] Urbaniste membre de l'OUQ, étudiant de troisième cycle à l'École nationale d'administration publique et chargé de cours au Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal

et aux nombreux enjeux complexes (environnementaux, financiers, de pauvreté) auxquels fait face la société (Horgan et Dimitrijević, 2018). Malgré cet engouement, nul ne semble s'entendre sur une définition exacte de l'innovation sociale. De façon colorée, Thompson (2019) la décrit comme étant une vision proactive et amusante de ce que pourrait être le monde. De façon plus pratique, notre article identifie et explore un certain nombre de caractéristiques de l'innovation sociale afin d'offrir un point de vue plus complet sur ce qu'elle est.

Comme une vision d'avenir

Une première caractéristique des définitions de l'innovation sociale étudiées est que le phénomène propose une transformation ou une adaptation en réponse à un ou plusieurs enjeux complexes. Horgan et Dimitrijević (2018) identifient l'IS comme un processus pouvant résoudre les défis environnementaux, sociaux et économiques contemporains auxquels peuvent faire face les communautés. Nyseth et Hamdouch (2019) la voient quant à eux comme un outil offert aux décideurs qui leur permet de solutionner des enjeux tels que l'exclusion sociale, la ségrégation urbaine, la participation publique et la protection environnementale. Pour sa part, Tremblay (2013) avance que l'innovation sociale est une condition indispensable à des pratiques territoriales adaptées aux changements sociaux contemporains, par exemple la pauvreté, les saines habitudes de vie et l'accès à l'éducation.

Une réponse à des besoins sociaux

La recherche de l'équité ou la réponse aux besoins de la population sont également identifiées comme étant une caractéristique propre à l'innovation sociale. Nyseth et Hamdouch (2019) y voient des pratiques et activités permettant de faire face à des enjeux sociaux ou de répondre aux besoins sociaux de la population d'un territoire. Ils arrivent à la même conclusion qu'une multitude de chercheurs : l'IS permet d'identifier les besoins d'une communauté (Bartels, 2017; Gros-Balthazard et Talandier, 2020; Howaldt et Schwarz, 2010; Ricciardelli et collab., 2020; Thompson, 2019). Une nuance est toutefois apportée par Cajaiba-Santana (2014) : répondre à un besoin social ne constitue pas automatiquement une innovation sociale.

La collaboration de multiples parties prenantes

Une caractéristique clé de l'IS est qu'elle comprend de multiples parties prenantes et des dynamiques de collaboration et de réseautage. Horgan et Dimitrijević (2018) parlent de l'IS comme d'un terme générique qui, dans tous les cas, implique de nombreuses actions collaboratives. De leur côté, Gros-Balthazard et Talandier (2020) observent des initiatives d'IS regroupant des acteurs locaux, privés et publics, dans une logique de réseau cherchant à solutionner les enjeux à la redynamisation d'une commune. Bartels (2017, 2020) met de l'avant le caractère collaboratif de l'IS en observant que ses acteurs finissent par faire les choses ensemble. Tremblay (2013) avance que ces innovations « ne peuvent être produites d'une manière solitaire et demandent des concertations souples et des partenariats inclusifs » (p. 62).

Une nature transdisciplinaire

Multidisciplinaire et transdisciplinaire, l'innovation sociale contribue à bâtir un réseau entre les silos interorganisations et intraorganisations. Horgan et Dimitrijević (2018) démontrent que l'IS est un moyen de collaboration entre les disciplines qui permet de développer des communautés plus résilientes. Bragaglia (2020) avance qu'une des raisons pour lesquelles il est difficile d'arrêter une définition claire de l'innovation sociale est sa nature transdisciplinaire; les définitions de l'IS avancées par les différentes disciplines s'y intéressant entrent parfois en conflit les unes avec les autres. Nilssen (2019), qui s'intéresse à la ville intelligente comme innovation sociale, avance que l'IS peut être multidisciplinaire et multifacette.

Une dimension systémique et institutionnelle

L'IS a comme caractéristique d'avoir un aspect systémique, c'est-à-dire un impact transformatif sur des systèmes ou structures déjà établis, par exemple les institutions. Bartels (2020) avance que l'IS peut générer des changements radicaux et systémiques dans les relations de pouvoir et dans la perception envers les institutions dominantes. Bevilacqua et ses collègues (2020) s'intéressent à une étude de cas, le Mayor's Office of New Urban Mechanics de Boston, qui a eu comme effet l'expérimentation de l'administration locale avec une nouvelle approche systémique de résolution de problèmes par le *design thinking*[1]. Nilssen (2019) avance que l'IS est un processus volontaire et

actif de discontinuité visant l'amélioration des structures et pratiques institutionnelles.

Un phénomène disruptif

Pour certains auteurs, l'innovation sociale est disruptive et propose une perturbation du statu quo. Ainsi, selon Ardill et Lemes de Oliveira (2018), certaines définitions de l'IS font une interprétation radicale de la pratique et la voient comme un agent de changement structurel dans les relations de pouvoir. Westley et Antadze (2010) parlent de processus ou de programmes qui changent profondément les routines, les ressources ou les processus de prise de décision. Avelino et ses collègues (2014) définissent quant à eux l'IS comme de nouvelles pratiques sociales qui imposent de nouvelles idées, règles et relations ou de nouveaux modèles. Ils font principalement référence au caractère disruptif du phénomène dans l'atteinte de la transformation. Il s'agit là d'une vision schumpetérienne, analogue à la destruction créative; l'innovation sociale radicale crée de la valeur (atteinte du bien commun) en remplaçant des pratiques, des processus ou des actions institutionnalisées perçus comme obsolètes.

Caractéristique	**Sources**
L'IS est visionnaire et propose une transformation en réponse aux enjeux complexes.	Gros-Balthazard et Talandier (2020) Horgan et Dimitrijević (2018) Nyseth et Hamdouch (2019) Ricciardelli et collab. (2020) Tremblay (2013)
L'IS vise l'équité et cherche à mieux répondre aux besoins des populations.	Bartels (2017) Bartels (2020) Bevilacqua et collab. (2020) Gros-Balthazard et Talandier (2020) Howaldt et Schwarz (2010) Nyseth et Hamdouch (2019) Ricciardelli et collab. (2020) Thompson (2019)
Les processus d'IS comprennent une multiplicité d'acteurs ainsi que des dynamiques de collaboration et de réseautage.	Bartels (2017) Bartels (2020) Bevilacqua et collab. (2020) Gros-Balthazard et Talandier (2020) Horgan et Dimitrijević (2018) Tremblay (2013)
L'IS comporte une facette multidisciplinaire et transdisciplinaire.	Bragaglia (2020) Horgan et Dimitrijević (2018)
L'IS a un aspect systémique et institutionnel.	Bartels (2020) Bevilacqua et collab. (2020) Nilssen (2019) Thompson (2019)
L'IS est disruptive et remplace des pratiques, des processus ou des actions institutionnelles.	Ardill et Lemes de Oliveira (2018) Avelino et collab. (2014) Westley et Antadze (2010)

Tableau 1 – Caractéristiques de l'innovation sociale recensées

2. Le phénomène des barrières institutionnelles et bureaucratiques

Intéressons-nous maintenant au phénomène des barrières institutionnelles et bureaucratiques, qui permettront d'expliquer les difficultés qu'éprouvent les acteurs externes aux institutions dans la promotion de pratiques d'IS.

D'abord, Bartels (2017) décrit le phénomène de barrières institutionnelles et bureaucratiques : il s'agit d'une série d'actions et de réactions d'un gouvernement local qui empêche l'émergence de conditions favorables à l'adoption de l'innovation. Cet auteur explique ce phénomène par la force des relations de pouvoir existantes, par les configurations institutionnelles et par la trajectoire institutionnelle historique. Ces trois éléments contribuent à freiner l'adoption d'innovations par les institutions. Bartels remarque un paradoxe : les innovateurs doivent passer énormément de temps sur la transformation des systèmes de gouvernance, alors que leurs compétences sont relatives aux solutions répondant aux besoins collectifs. La résistance et l'élévation de barrières contribuent à l'autoreproduction des institutions municipales. Cela correspond au phénomène des « silos », soit du travail en vase clos critiqué pour son inefficacité.

Cels et ses collègues (2012) avancent quant à eux que l'innovation sociale et les changements subséquents peuvent agir comme une menace, voire une humiliation (en admettant de devoir changer ses pratiques sur la base de recommandations de l'externe) sur l'administration, sur ses membres et sur ses pratiques. Ces auteurs font référence à des classiques, dont Lipsky et Borins (1980, 1998), qui eux avancent que le manque d'incitatifs à améliorer les performances organisationnelles contribue à l'élévation de telles barrières. Un exemple patent : pourquoi améliorer ses performances et en faire plus avec moins si, l'année suivante, on est récompensé par la réduction de son budget de fonctionnement?

Par ailleurs, la culture bureaucratique induit un comportement d'habitudes et de routines dans la foulée de l'« idéal bureaucratique » weberien. Finalement, selon Moussa et ses collègues (2018), les barrières institutionnelles et bureaucratiques se matérialisent de plusieurs façons :

- Enjeux de vision à court terme (budget, planification)
- Charge de travail trop élevée
- Lacunes de formation
- Leadership ineffectif
- Structures organisationnelles inadéquates ou vieillissantes
- Fardeaux administratifs
- Lacune dans la résolution de problèmes et les communications
- Peu d'incitations à l'innovation
- Cadre règlementaire ou politiques contraignantes
- Manque de ressources
- Lacune dans la gestion de conflits
- Différences culturelles
- Impressions de biais, d'agressivité et de manque de confiance
- Résistance au changement
- Structure hiérarchique rigide
- Renforcement d'une culture d'infériorité
- Lacune dans les compétences de gestion de risques et du changement.

Quelques explications théoriques

Le phénomène des barrières institutionnelles et bureaucratiques s'opérationnalise de multiples façons et a des impacts différents, d'une situation à l'autre. Certains chercheurs ont tenté de théoriser l'élévation de barrières dans des contextes d'émergence d'innovation. Trois théories seront étudiées dans cette section : 1) la dilution de l'innovation de Van de Ven et ses collègues (1999), 2) la dépendance au sentier de Sewell (1996), de Levi (1997) et de Newman et ses collègues (2001) et 3) l'adsorption de Beauchamp et Lemay (2021). Chacune de ces théories permettra de mieux comprendre la résultante négative des barrières institutionnelles et bureaucratiques sur l'adoption de l'innovation par les gouvernements de proximité.

La dilution de l'innovation

Le travail de Van de Ven et ses collègues (1999) sur le cheminement de l'innovation dans les institutions est un arrêt particulièrement intéressant pour expliquer le phénomène des barrières institutionnelles et bureaucratiques. Ces auteurs décrivent la dynamique de pouvoir entre les acteurs externes et internes lors d'un processus d'adoption d'une innovation par une organisation : au fil de l'avancement

du processus, la relation de pouvoir et d'influence entre les acteurs externes qui ont poussé l'innovation et les acteurs au sein de l'organisation recevant la proposition d'innovation va s'inverser. L'organisation *adoptante* (l'institution), qui exerce un pouvoir faible au début du processus d'adoption, va augmenter son influence au profit des instigateurs de l'innovation (voir figure 1). C'est lors de cette permutation que Van de Ven et ses collègues observent les barrières s'élever.

Lors de la phase de développement, lors de laquelle l'organisation adoptante se familiarise avec l'innovation et se l'approprie, plusieurs imprévus surviennent. Ces imprévus résultent, entre autres, des transformations dans les environnements internes et externes dans lesquels l'organisation adoptante gravite. Les ajustements réalisés par l'organisation adoptante à ces imprévus sont dépendants des décisions passées de l'organisation, ce qui influence la nature de l'innovation proposée : les critères d'évaluation de l'innovation vont se transformer de façon à normaliser l'innovation et à assurer, entre autres, le contrôle des coûts et des ressources par l'organisation. Le personnel interne impliqué dans le processus d'adoption de l'innovation va également se buter aux prérogatives de la direction et des élus; expérimentera de la frustration; et se verra potentiellement réattribuer à d'autres tâches en cours de chemin.

S'en résulte une réduction de la portée et de l'impact de l'innovation proposée : c'est ainsi que Van de Ven et ses collègues introduisent la théorie de la *dilution* de l'innovation. L'opérationnalisation des actions de contrôle par l'institution (révision des paramètres d'évaluation interne, contrôle du budget et des ressources par la direction et les élus, rotation du personnel assigné au développement de l'innovation) contribue en partie au franchissement de barrières institutionnelles et bureaucratiques. Cette théorie permet de comprendre pourquoi, une fois l'innovation adoptée par l'institution, celle-ci n'est pas aussi forte ou ambitieuse qu'elle était initialement imaginée par ses instigateurs.

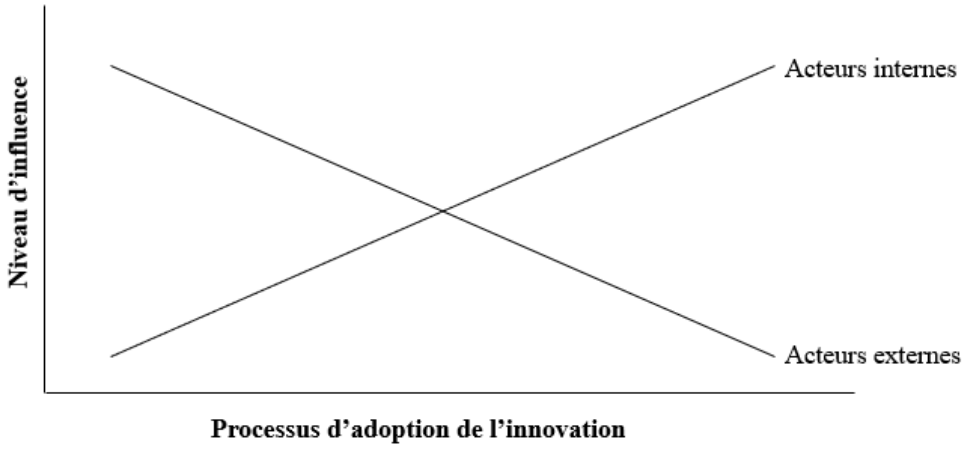


Figure 1 – Niveau d'influence des acteurs dans le processus d'adoption d'une innovation
Source : Van de Ven et collab. (1999, p. 43)

La dépendance au sentier

La dépendance au sentier (path dependency) est définie par Sewell (1996) comme un phénomène où les décisions antérieures et la culture de l'institution teintent et influencent les décisions futures et, donc, les résultats. Levi (1997) avance quant à elle que les coûts de retour en arrière sont élevés pour une organisation s'étant aventurée sur un sentier. Ce sont les arrangements institutionnels[2] qui obstruent la voie vers un nouveau sentier, vers une nouvelle direction. C'est donc dire que l'histoire d'une organisation est une donnée à étudier dans un contexte de promotion de l'IS. Un gouvernement de proximité n'ayant pas une pratique ouverte à l'innovation ou à la collaboration sera difficile à percer pour une première tentative.

Pour expliquer ce phénomène, on doit regarder en direction de la culture organisationnelle, de la structure de l'organisation, du profil (qualifications, compétences, professions) de ses membres ainsi que de ses dirigeants et décideurs (Newman et collab., 2001). Or, il est possible de renverser la tendance, dans certains cas. Un changement de leadership – qu'il soit politique ou administratif – peut contribuer à la rupture avec le sentier précédent (Newman et collab., 2001).

Du point de vue de l'agent œuvrant au sein d'une organisation, le sentier n'est pas concrètement perçu. Il influence la vision et les références d'un agent tout au long de son mandat au sein d'une organisation. Pour illustrer ce propos, intéressons-nous au syndrome du changement de référence (shifting baseline syndrome), tel qu'il a été développé par l'océanographe Daniel Pauly. Le syndrome du changement de référence est un changement progressif des normes acceptées pour l'état de l'environnement en raison d'un manque d'informations passées ou d'un manque d'expérience de l'état passé de l'environnement (Pauly, 1995). Pauly décrit le syndrome en expliquant que chaque génération de scientifiques s'intéressant à la vie aquatique dans des zones de pêcheries adopte le niveau et la composition des espèces qui existent sur un site au début de leur carrière et les utilisent comme référence (baseline) pour toute leur vie. Or, au fil des générations de scientifiques, cette référence vit un changement graduel (shifting) puisque la faune aquatique évolue. Autrement dit, Pauly identifie une tendance qu'ont les professionnels et professionnelles à considérer comme normale la situation qui existe au début d'une carrière.

Cette théorie issue de l'océanographie et de l'étude de la faune marine peut expliquer, de façon analogue à la dépendance au sentier, les résistances qu'ont les agents d'une institution aux changements systémiques tels que ceux proposés par des processus l'IS. La situation de l'environnement, issue du sentier sur lequel s'est aventurée historiquement l'organisation, devient un point de référence pour l'agent, qui l'utilise dans l'évaluation des choix en lien avec les politiques publiques. Si celles-ci s'éloignent un peu trop du point de référence, l'agent peut être incité à ramener instinctivement les mesures vers le point de référence.

Dans leur ouvrage Streetfight s'intéressant à la transformation de la ville vers des modèles innovants de mobilité, d'aménagement et de démocratie, Sadik-Khan et Solomonow (2016) expliquent d'où provient la résistance à changer le visage de nos quartiers vers des milieux à échelle humaine : « Tant que les urbanistes élargiront et construiront de nouvelles routes; tant que peu d'options de mobilité seront offertes aux citadins, tant que les politiques publiques favoriseront les gens à s'installer en banlieue, nous ferons la promotion de l'étalement urbain » (p. 47, trad. libre).

Le phénomène d'adsorption

La troisième théorie, celle de l'adsorption, s'intéresse au caractère d'autodéfense que peut déployer une administration en réponse à une innovation qui se veut disruptive. Pour bien la comprendre, il faut d'abord s'intéresser au phénomène d'absorption, soit l'habileté de reconnaître la valeur de nouvelles informations, de les assimiler et de les appliquer aux fins de l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990). Ce phénomène est probablement souhaité par tout promoteur d'une IS se situant à l'extérieur d'un gouvernement de proximité.

Dans la réalité, le phénomène inverse est souvent vécu : celui de l'adsorption. Inspiré de la chimie, ce phénomène illustre un contexte où de nouvelles connaissances ne parviennent pas à percer l'enveloppe externe d'une organisation (qui se défend automatiquement de l'intérieur, pas nécessairement consciemment) et qui ne sont donc pas absorbées

par celle-ci (Beauchamp et Lemay, 2021). Ce phénomène peut être expliqué par la culture, par les normes et valeurs organisationnelles, par les difficultés de transfert de connaissances au sein de l'organisation, par un manque de ressources ou par des enjeux de vision à court terme.

Cette théorie peut donc expliquer l'absence de réponse ou de retour envers une initiative d'IS promue par des acteurs externes. Ce phénomène d'autodéfense de l'organisation se met en place lorsqu'une inadéquation existe entre l'initiative externe et l'alignement stratégique ou organisationnel de l'institution. Il s'agit d'une fin de non-recevoir de la part de l'organisation, qui n'y voit pas de plus-value ou encore qui réagit quant au potentiel « destructeur » de l'initiative face à sa propre culture.

En somme, ces trois théories peuvent permettre aux praticiens et agents de promotion d'IS agissant à l'extérieur des institutions de mieux comprendre certains phénomènes observés par des acteurs externes aux institutions s'intéressant à l'innovation. La dilution de l'innovation nous explique pourquoi il existe un écart (en matière d'impact, d'ampleur, d'échelle, d'ambition) entre l'innovation initialement promue et celle adoptée par l'institution. La dépendance au sentier nous explique pourquoi l'histoire d'une organisation influence sa prise de décision actuelle et future. L'adsorption nous explique pourquoi une organisation se défend face à une attaque externe nécessitant une remise en question des pratiques, de la culture ou des normes internes.

3. Quelques déterminants de l'IS

Il est temps de s'intéresser aux facteurs qui contribuent, positivement ou négativement, à l'adoption de l'innovation dans une organisation. En s'intéressant à ces déterminants, un acteur peut réaliser un diagnostic d'une organisation et potentiellement réagir afin de favoriser l'adoption d'une innovation. Cette section propose quelques pistes stratégiques aux acteurs externes à un gouvernement de proximité souhaitant faire la promotion d'une mesure d'IS et faisant face à des barrières institutionnelles et bureaucratiques.

Trois types de déterminants sont proposés afin de mieux comprendre les différentes facettes du casse-tête de l'adoption de l'innovation dans des gouvernements de proximité : les déterminants liés 1) aux ressources et aux individus, 2) à l'infrastructure organisationnelle et 3) à l'environnement externe. En cas d'élévation de barrières, il peut être intéressant d'étudier les caractéristiques du gouvernement de proximité relativement aux déterminants liés afin d'agir stratégiquement pour franchir les barrières.

3.1 Les déterminants liés aux ressources

La disponibilité des ressources et des individus

La question de la disponibilité des ressources, tant financières qu'humaines, est primordiale dans la capacité d'innovation d'une organisation. Plusieurs auteurs s'y attardent dans la littérature. D'abord, Barnett et ses collègues (2011) mentionnent l'importance de l'affectation de ressources humaines et financières suffisantes tant à l'adoption qu'à l'implantation et à la diffusion des ressources. Plus encore, ils avancent qu'un manque de ressources – ou une telle perception – peut bloquer l'innovation et mener à une stagnation organisationnelle. Son de cloche similaire du côté de Rosner (1968), de Berry (1994), de Van de Ven et ses collègues (1999) et de Fernandez et Wise (2010).

L'existence de données probantes

Mise de l'avant dans l'étude de Barnett et ses collègues (2011), l'existence de données probantes préalablement à l'adoption d'une innovation peut contribuer à favoriser sa réussite. Les données probantes servent principalement à développer un argumentaire en faveur de l'innovation, particulièrement dans une situation où de la résistance existe. Cette idée est également reprise par Walker (1969) sur le sujet de la prise de décision en contexte d'innovation, alors que les organisations faisant preuve de mimétisme par rapport aux expériences documentées et fructueuses facilitent leurs opérations.

L'implication de gestionnaires champions

L'influence des gestionnaires est très importante dans le processus d'innovation. Selon Barnett et ses collègues (2011), les gestionnaires sont des facilitateurs parmi les champions les plus importants puisqu'ils contrôlent l'affectation des ressources. Considine et Lewis (2007) parlent de leur rôle à titre de leaders entrepreneuriaux. Walker (2006) réfère à l'influence verticale, soit la prérogative des gestionnaires à *commander* l'adoption d'une innovation.

Bland et ses collègues (2010) rappellent leur rôle de coordonnateurs dans une perspective réseau, où la hiérarchie est moins importante.

Les caractéristiques des gestionnaires

Certaines caractéristiques des gestionnaires en place peuvent influencer l'adoption de l'innovation. Damanpour et Schneider (2009) avancent qu'un gestionnaire plus jeune ou nouvellement arrivé en poste a plus de chances d'amorcer l'innovation en organisation. Sans rabattre cet argument, Walker (2006) avance également que des gestionnaires d'expérience connaissant bien les rouages d'une organisation peuvent être un facteur facilitant les nouvelles approches et l'innovation. D'autres facteurs pouvant influencer sont le confort quant au risque (Brown et Osborne, 2013) ou encore la volonté de garder de bonnes relations avec ses supérieurs (Touati et Denis, 2013).

3.2 Les déterminants liés à l'infrastructure organisationnelle

L'influence des élus

Les élus locaux ont également leur rôle à jouer dans la capacité à l'innovation. L'étude de Considine et Lewis (2007) identifie que les élus sont les acteurs au sein d'une organisation publique pouvant avoir le plus d'influence quant à l'adoption d'une innovation. Il va sans dire que leur influence, tout au long du processus, est à considérer. D'abord, car leurs intérêts sont proches de ceux des électeurs et que, contrairement aux employés permanents, ils devront rendre compte à ces électeurs tôt ou tard. Walker (2006) avance donc que, pour cette raison, l'influence des élus est un déterminant critique.

Le réseautage des acteurs à l'interne

La capacité à travailler en réseau semble le déterminant numéro un favorisant l'innovation au sein d'une administration publique. Comme le rappellent Newman et ses collègues (2001), cette capacité doit s'étendre tant à l'interne que vers l'externe. Selon Rodgers (2010), cette perspective de réseau à l'interne se déploie autant de façon formelle qu'informelle. Il faut donc porter attention à ce qui se passe dans la salle de conférence, mais aussi dans la cafétéria de l'organisation. Selon Considine et Lewis (2007), en matière d'influence, ce réseau peut même devenir plus fort que la hiérarchie organisationnelle. Chez Knoke (1990), les réseaux à l'intérieur des organisations peuvent contribuer à influencer le pouvoir et les politiques. Il faut considérer et étudier les modèles de communication au sein des réseaux internes pour bien comprendre la diffusion des innovations au sein d'une organisation.

La propension à l'apprentissage organisationnel

Une organisation dont les membres ont une éducation supérieure est une organisation qui innove, selon Damanpour et Schneider (2009). Plus encore, une organisation qui facilite l'apprentissage des professionnels et professionnelles favorise l'émergence d'innovations, selon l'analyse de Walker (2014). En effet, ces professionnels, qui appartiennent à des organisations *apprenantes*, contribuent à proposer des innovations inspirées des apprentissages. Cet argument est également avancé par Berry et Berry (1999). Bland et ses collègues (2010) avancent quant à eux que l'accès à de l'information spécialisée peut contribuer, mais aussi freiner l'innovation, si un langage commun n'est pas partagé entre les parties prenantes impliquées dans l'échange. Autrement dit, si une idée semble trop compliquée parce qu'elle est communiquée dans un langage technique, cette idée a moins de chances que les parties prenantes se l'approprient.

La taille de l'organisation

Walker (2006, 2014) avance que les organisations de plus grande taille, donc qui possèdent habituellement une grande variété de professionnels et de compétences, offrent plus d'opportunités d'échange d'idées et ont ainsi plus de chances d'amorcer l'innovation.

La culture et l'agilité organisationnelles

Au sens large, la culture organisationnelle a un impact sur l'adoption de l'innovation. D'abord, Barnett et ses collègues (2011) mentionnent qu'une organisation ayant une culture plus ouverte est plus encline à essayer de nouvelles idées. Plus encore, ces auteurs avancent que des changements importants dans une organisation précèdent souvent l'implantation d'une innovation. Zaltman et ses collègues (1973) avancent qu'une organisation agile, capable d'adapter sa structure aux cycles de l'innovation[3], est plus encline à adopter celle-ci. Alors que la période d'adoption requiert une structure plus ouverte et un plus grand nombre d'acteurs, cette structure doit se refermer et

la prise de décision doit se formaliser en avançant vers la période d'implantation. Finalement, Demircioglu et Audretsch (2017) démontrent, dans leur analyse, qu'une organisation qui encourage l'expérimentation a plus de chances d'adopter des innovations à long terme.

3.3 Les déterminants liés à l'environnement externe

Les environnements politiques externes

L'environnement politique externe est également un déterminant majeur à la capacité d'innovation. D'abord, l'alignement entre les politiques nationales et locales contribue fortement à la réussite d'innovation dans un milieu, comme l'avancent Newman et ses collègues (2001). Cet argument est également repris par Walker (2006), selon qui la propension d'un gouvernement local à innover est influencée par la perception d'alignement avec les gouvernements nationaux, avant même que des cadres ne soient adoptés. Ce raisonnement est également repris par Barnett et ses collègues (2011), qui démontrent que la relation d'influence entre les gouvernements nationaux et locaux peut être positive, mais aussi négative, dans le cas d'un environnement où des décideurs ont des intérêts et objectifs fragmentés.

Le réseau de partenariats externes

La capacité à développer des partenariats et des réseaux externes, comme son semblable à l'interne, est capitale à l'adoption, au développement et à l'implantation de l'innovation. Pour Barnett et ses collègues (2011), il s'agit d'une partie intégrante du processus. Parfois, le partenariat contribue au développement de l'innovation. Ces auteurs mettent de l'avant la confiance envers les parties prenantes externes, d'où l'importance de collaborer avec des organisations connues. Considine et Lewis (2007) parlent de l'importance de l'engagement envers des partenaires externes, qu'ils soient gouvernementaux ou organisationnels.

Les caractéristiques démographiques

Différentes caractéristiques démographiques sont associées à la capacité à l'innovation. D'abord, Walker (2014) s'intéresse à l'importance de la capacité financière de la population bénéficiaire et à l'urbanisation (densité de population et du cadre bâti) du secteur touché. Son analyse démontre une association neutre entre la capacité financière de la population et l'innovation, mais qu'un milieu aisé favorise modérément l'implantation d'une innovation. L'analyse démontre aussi une association neutre-positive quant à un territoire urbanisé, soit qu'il peut être plus facile d'adopter une innovation en milieu dense, comme les grandes villes. De leur côté, Damanpour et Schneider (2009) avancent que l'accroissement de la population peut avoir un effet favorable puisqu'elle permet de bonifier les revenus et, donc, le budget d'une organisation publique.

Les besoins de la population bénéficiaire

La question des besoins de la population est abordée de différentes façons dans la littérature. D'abord, Walker (2006) parle de la pression venant du public visant la résolution d'enjeux sociaux. Newman et ses collègues (2001) citent les résultats d'un questionnaire auprès d'employés des services postaux qui indiquaient que la pression du public se traduisait souvent par l'adoption d'innovations. De son côté, Walker (2014) s'intéresse également aux besoins de la population en rappelant la mission des organisations publiques de répondre aux besoins de leurs bénéficiaires. Toutefois, les résultats de son analyse démontrent une association plutôt neutre-favorable, soit une importance modérée de ce facteur.

Conclusion

Dans leur article traitant du rôle de l'innovation dans la modernisation des gouvernements locaux, Newman et ses collègues (2001) avancent l'importance émergente de la contribution de partenaires non gouvernementaux locaux à générer et à développer de l'innovation, puis à la faire migrer vers et dans l'administration publique. En cette ère pandémique, on peut voir toute la richesse de la collaboration entre la société civile et les gouvernements de proximité à identifier des solutions permettant de résoudre les problèmes complexes auxquels les villes font face. Il suffit de penser aux nombreux comités de sortie de crise pandémique mis sur pied par les municipalités québécoises en 2020 et 2021. La contribution de la société civile à identifier et à pousser les innovations permettant le renouvellement de l'administration publique municipale est grande, lorsqu'on sait que les villes ne peuvent pas suffire seules à la tâche.

Or, il faut s'assurer que cet intérêt ne soit pas à sens unique. Cette relation entre la société civile et les gouvernements de proximité doit devenir réciproque, de façon à créer des interfaces favorisant l'adoption, le développement et l'implantation de l'innovation par les institutions.

Que retenir de cet article? Pour les praticiens, nous proposons trois théories permettant de mieux comprendre des barrières institutionnelles et bureaucratiques rencontrées lors de la promotion de pratiques innovantes : 1) la dilution de l'innovation nous explique pourquoi il existe un écart entre l'innovation initialement promue et celle adoptée par l'institution, 2) la dépendance au sentier nous explique pourquoi l'histoire d'une organisation influence sa prise de décision actuelle et future et 3) l'adsorption nous explique pourquoi une organisation se défend face à une *attaque* externe nécessitant une remise en question. Pour résoudre ces enjeux, différents déterminants de l'innovation sont proposés afin de poser un diagnostic, d'effectuer des actions stratégiques visant à franchir les barrières et, espérons-le, de contribuer à l'avancée des pratiques et processus internes et des services offerts par nos municipalités.

NOTES

1 Le *design thinking* est une méthode de résolution de problèmes qui s'appuie en grande partie sur un processus de cocréativité impliquant des retours de l'utilisateur (Wikipédia, 2021).

2 Les arrangements institutionnels correspondent aux politiques, aux pratiques et aux systèmes qui permettent le fonctionnement d'une organisation (United Nations Development Programme, 2009).

3 Il existe trois cycles à l'innovation : la période d'adoption, la période de développement et la période d'implantation (Van de Ven et collab., 1999).

RÉFÉRENCES

Ardill, N. et Lemes de Oliveira, F. (2018). Social innovation in urban spaces. *International Journal of Urban Sustainable Development*, *10*(3), 207-221. https://doi.org/10.1080/19463138.2018.1526177

Avelino, F., Wittmayer, J., Haxeltine, A., Kemp, R., O'Riordan, T., Weaver, P. et Rotmans, J. (2014). *Game-changers and transformative social innovation: The case of the economic crisis and the new economy* [working paper no. 1]. TRANSIT/European Commission. http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/178%20TRANSIT_WorkingPaper1_Gamechangers_Avelino.pdf

Barnett, J., Vasileiou, K., Djemil, F., Brooks, L. et Young, T. (2011). Understanding innovators' experiences of barriers and facilitators in implementation and diffusion of healthcare service innovations: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, *11*, 342. https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-342

Bartels, K. (2017). The double bind of social innovation: Relational dynamics of change and resistance in neighbourhood governance. *Urban Studies*, *54*(16), 3789-3805. https://doi.org/10.1177/0042098016682935

Bartels, K. (2020). Transforming the relational dynamics of urban governance: How social innovation research can create a trajectory for learning and change. *Urban Studies*, *57*(14), 2868-2884. https://doi.org/10.1177/0042098019889290

Beauchamp, C. et Lemay, L. (2021). Knowledge adsorption in the public sector: Heavy smoke showing in the fire service. *International Fire Service Journal of Leadership and Management*, *15*, 27-42. https://www.ifsjlm.org/sites/default/files/IFSJLM-Vol15.pdf

Berry, F. S. (1994). Innovation in public management: The adoption of strategic planning. *Public Administration Review*, *54*(4), 322-330. https://doi.org/10.2307/977379

Berry, F. S. et Berry, W. D. (1999). Innovation and diffusion models in policy research. Dans P. Sabatier (dir.), *Theories of the Policy Process* (p. 169-200). Westview Press. http://dx.doi.org/10.4324/9780367274689-8

Bevilacqua, C., Ou, Y., Pizzimenti, P. et Minervino, G. (2020). New public institutional forms and social innovation in urban governance: Insights from the "Mayor's Office of New Urban Mechanics" (MONUM) in Boston. *Sustainability*, *12*(1), 23. https://doi.org/10.3390/su12010023

Bland, T., Bruk, B., Kim, D. et Lee, K. (2010). Enhancing public sector innovation: Examining the network-innovation relationship. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, *15*(3), 3. https://www.innovat3.mywhc.ca/scholarly-style/2010_15_3_3_bland_enhancing-gov.pdf

Borins, S. F. (1998). *Innovating with Integrity: How Local Heroes are Transforming American Government*. Georgetown University Press.

Bragaglia, F. (2020). Social innovation as a "magic concept" for policy-makers and its implications for urban governance. *Planning Theory*, *20*(2), 102-120. https://doi.org/10.1177/1473095220934832

Brown, L. et Osborne, S. P. (2013). Risk and innovation. *Public Management Review*, *15*(2), 186-208. https://doi.org/10.1080/14719037.2012.707681

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, *82*, 42-51. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008

Cels, S., de Jong, J. et Nauta, F. (2012) *Agents of change: Strategy and tactics for social innovation*. Brookings Institution Press.

Cohen, W. M. et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*, 128-152. https://doi.org/10.2307/2393553

Considine, M. et Lewis, J. M. (2007). Innovation and innovators inside government: From institutions to networks. *Governance*, *20*(4), 581-607. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00373.x

Damanpour, F. et Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*(3), 495-522. https://doi.org/10.1093/jopart/mun021

Demircioglu, M. A. et Audretsch, D. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, *46*(9), 1681-1691. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004

Design thinking. (2021). Dans *Wikipédia*. https://fr.wikipedia.org/wiki/Design_thinking

Fernandez, S. et Wise, L. R. (2010). An exploration of why public organizations "ingest" innovations. *Public Administration*, *88*(4), 979-998. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01857.x

Gros-Balthazard, M. et Talandier, M. (2020). Cooperation, proximity, and social innovation: Three ingredients for industrial medium-sized towns' renewal? *Urban Science*, *4*(2), 15. https://doi.org/10.3390/urbansci4020015

Horgan, D. et Dimitrijević, B. (2018). Social innovation systems for building resilient communities. *Urban Science*, *2*(1), 13. https://doi.org/10.3390/urbansci2010013

Howaldt, J. et Schwarz, M. (2010). *Social Innovation: Concepts, research fields and international Trends*. Sozialforschungsstelle Dortmund.

Knoke, D. (1990). *Political networks: The structural perspective*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511527548

Levi, M. (1997). A model, a method, and a map: Rational choice in comparative and historical analysis. Dans M. Lichbach et A. Zuckerman (dir.), *Comparative politics: Rationality, culture and structure* (p. 19-41). Cambridge University Press.

Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.

Moussa, M., McMurray, A. et Muenjohn, N. (2018). A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. *The Journal of Developing Areas*, *52*(3), 231-240. https://doi.org/10.1353/jda.2018.0048

Newman, J., Raine, J. et Skelcher, C. (2001). Developments: Transforming local government: Innovation and modernization. *Public Money and Management*, *21*(2), 61-68. https://doi.org/10.1111/1467-9302.00262

Nilssen, M. (2018). To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 142. 10.1016.

Nyseth, T. et Hamdouch, A. (2019). The transformative power of social innovation in urban planning and local development. *Urban Planning*, *4*(1), 1-6. https://doi.org/10.17645/up.v4i1.1950

Pauly, D. (1995). Anecdotes and the shifting baseline syndrome of fisheries. *Trends in Ecology & Evolution*, *10*(10), 430. https://doi.org/10.1016/S0169-5347(00)89171-5

Ricciardelli, A., Raimo, N., Manfredi, F. et Vitolla, F. (2020). Urban civic network as practice of social change and innovation: A case-study analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(5), 1989-2003. https://doi.org/10.1002/csr.1940

Rodgers, C. (2010). Coalitions, conversations and complexity: The challenge of change in the public sector. *International Journal of Leadership in Public Services*, *6*(4), 31-37. https://doi.org/10.5042/ijlps.2010.0635

Rosner, M. M. (1968). Economic determinants of organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, *12*(4), 614-625. https://doi.org/10.2307/2391536

Sadik-Khan, J. et Solomonow, S. (2016). *Streetfight: Handbook for an urban revolution*. Penguin Publishing Group.

Sewell, W. H. (1996). Three temporalities: Toward an eventful sociology. Dans T. J. McDonald (dir.), *The historic turn in the human sciences* (p. 245-280). University of Michigan Press.

Thompson, M. (2019). Playing with the rules of the game: Social innovation for urban transformation. *International Journal of Urban and Regional Research*, *43*(6), 1168-1192. https://doi.org/10.1111/1468-2427.12663

Touati, N. et Denis, J.-L. (2013). Analyse critique de la littérature scientifique portant sur l'innovation dans le secteur public : bilan et perspectives de recherche prometteuses. *Télescope*, *19*(2), 1-21. https://cerberus.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_19_no_2/TELV19no2_innovation.pdf

Tremblay, P.-A. (2013). L'intervention sociale territoriale en trois questions. *Nouvelles pratiques sociales*, *26*(1), 50-66. https://doi.org/10.7202/1024979ar

United Nations Development Programme. (2009). *Capacity development: A UNDP primer*. UNDP.

Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R. et Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. Oxford University Press.

Walker, J. L. (1969). The diffusion of innovation among the American States. *American Political Science Review*, *63*(4), 880-899. http://www.jstor.org/stable/1954434?origin=JSTOR-pdf

Walker, R. M. (2006). Innovation type and diffusion: An empirical analysis of local government. *Public Administration*, *84*(2), 311-335. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00004.x

Walker, R. M. (2014). Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension. *Public Management Review*, *16*(1), 21-44. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771698

Westley, F. et Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Public Sector Innovation*, *15*(2), 1-19. https://www.innovation.cc/scholarly-style/2010_15_2_2_westley-antadze_social-innovate.pdf

Zaltman, G., Duncan, R. et Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. Wiley.

L'ENTRETIEN

De **France Desjardins** et **Jeanne Simard** avec

Juan-Luis Klein et Pierre-André Tremblay

du projet *Ateliers des savoirs partagés*

Photos : UQAM et Michèle Gagnon

Avec une dizaine d'autres chercheurs et chercheuses, les professeurs Juan-Luis Klein et Pierre-André Tremblay s'impliquent depuis près de 10 ans avec des acteurs des communautés rurales québécoises dans le cadre d'une recherche-action sur la revitalisation. Le projet des *Ateliers des savoirs partagés* vise à systématiser les connaissances issues d'expériences de revitalisation territoriale de communautés rurales telles que Saint-Camille en Estrie et d'autres, analogues, ailleurs au Québec. Le projet prend la forme d'ateliers où les chercheurs et les acteurs sociaux partagent leurs savoirs et expériences, créant ainsi un espace d'apprentissages mutuels.

Juan-Luis Klein *est professeur au Département de géographie de l'UQAM depuis 1993. De 1981 à 1993, il a été professeur à l'UQAC. Il a été directeur du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de 2009 à 2018 et, actuellement, il en est membre régulier. Il a été aussi cofondateur et coprésident de l'organisme de liaison et de transfert en innovation sociale Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS). Il s'intéresse principalement au développement territorial, aux quartiers et territoires culturels, à l'innovation sociale avec une base territoriale ainsi qu'à la transition sociale et écologique à partir de l'action locale. Il est responsable de la collection Géographie contemporaine des Presses de l'Université du Québec (PUQ).*

Pierre-André Tremblay *a été professeur d'anthropologie à l'UQAC de 1987 jusqu'à sa retraite en septembre 2019. Il est maintenant professeur associé, membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et du Groupe de recherche et d'interventions régionales de l'UQAC (GRIR) ainsi que de quelques associations professionnelles. Son principal intérêt de recherche est le changement social volontaire, c'est-à-dire la façon dont les gens s'y prennent pour améliorer leur situation dans ses diverses facettes : sociale, économique, culturelle. Il a notamment travaillé sur le mouvement des femmes, le développement local, la lutte à la pauvreté, les organisations communautaires, l'amélioration du sort des sans-abris, la sécurité alimentaire et l'intervention en milieu rural.*

Bonjour, Messieurs Klein et Tremblay. Merci de nous accueillir pour cet entretien sur les Ateliers des savoirs partagés. Pourriez-vous expliquer à nos lecteurs et lectrices en quoi consiste ce projet?

•••**Pierre-André Tremblay.** Je vous remercie de cette invitation. Les *Ateliers des savoirs partagés* sont un dispositif d'intervention dans des communautés rurales. Une de ses dimensions fondamentales est l'intégration de la connaissance scientifique dans le fonctionnement de l'intervention. Les participants et participantes au projet sont des acteurs locaux, mais aussi des enseignants-chercheurs rattachés à une université. Du point de vue des chercheurs, les Ateliers sont une forme de recherche-action dont l'objectif est de connaître la dynamique d'un système social en intervenant sur lui à partir de l'intérieur. C'est très différent des approches positiviste ou interprétativiste de la recherche, selon lesquelles les chercheurs n'interviennent normalement pas. Traditionnellement, ces derniers observent les gens, mais ne sont pas là pour les changer parce que mettre les souliers d'un agent de changement est souvent une position très inconfortable qui est vue comme contraire à la recherche d'objectivité! [rires] On voit généralement la recherche et l'intervention comme des domaines différents. L'intérêt des Ateliers est au contraire de jumeler l'intervention et l'interrogation intellectuelle pour en faire une sorte de boucle épistémologique.

Juan-Luis Klein. Les Ateliers constituent un espace de partage de savoirs entre des acteurs terrain et des chercheurs. Il s'agit de coconstruire une façon d'agir pour favoriser la revitalisation des communautés rurales. Nous voulons favoriser l'innovation, la collaboration et la discussion entre les chercheurs et les acteurs terrain, mais aussi entre les acteurs terrain appartenant à diverses communautés. Les Ateliers se déroulent dans des communautés rurales qui ont dû faire face à des défis concernant des pertes démographiques, de services, d'actifs productifs et d'emplois. Il y a des pertes symboliques importantes pour certaines communautés, par exemple la perte du bureau de poste dans le cas iconique de Saint-Clément, dans le Bas-Saint-Laurent[1]. Pour moi, le désarroi causé par la perte du bureau de poste est un mystère, mais nous pouvons penser qu'une telle perte en milieu rural est vécue comme une perte identitaire de la communauté. Les Ateliers constituent une opération qui sert à croiser les savoirs en recherche et les savoirs expérientiels en vue d'appuyer la revitalisation des communautés rurales. Pour moi, ce projet constitue un laboratoire d'expérimentation qui nous permet de documenter et de comprendre diverses formes d'intervention déployées par des acteurs, des réponses aux problèmes vécus ainsi que des aspirations ressenties par des citoyens dans des contextes différents, mais toujours en milieu rural. La recherche fait émerger des possibilités et des imaginaires dans une perspective de compréhension des transformations souhaitées par les citoyens et citoyennes des milieux ruraux.

Qu'y a-t-il de particulier à travailler dans un milieu rural?

P.-A. T. Le fait que les Ateliers se déroulent en milieu rural ajoute une dimension supplémentaire à l'expérience, car historiquement la campagne a été dominée par la ville. Lorsque nous nous attardons aux théories du développement local et régional, le centre est toujours une ville, tandis que le milieu rural se retrouve en périphérie et entretient une relation de dépendance avec la ville. Aux *Ateliers des savoirs partagés*, nous travaillons en milieu rural, et nous essayons d'aller au-delà de cette relation de dépendance pour participer à l'imagination et à l'innovation qui s'y trouvent. Les gens qui vivent en milieu rural ne sont pas passifs. De plus, les rapports entre la ville et la campagne se transforment constamment. Le monde rural est en prise directe sur les changements sociaux; il n'est pas à la traîne des villes et on a malheureusement tendance à le sous-estimer. Les Ateliers démontrent que, bien avant que les universitaires commencent leurs recherches dans les campagnes, les communautés étaient déjà actives et participaient au changement global de leur société. Pour un anthropologue comme moi, l'opposition entre la société traditionnelle (rurale) et la société moderne (urbaine) n'est plus d'actualité. Les modes de vie, de loisir, de consommation, etc. sont de plus en plus convergents, peu importe notre lieu de résidence. L'action des Ateliers s'ancre donc au sein des transformations profondes de nos sociétés.

Qu'est-ce qui est à l'origine de ce projet?

J.-L. K. En mai 2011, nous avons tenu un colloque organisé par le CRISES dans le cadre de l'Acfas à l'Université de Sherbrooke sur l'innovation sociale. Nous avons invité Sylvain Laroche, un résident de Saint-Camille, en Estrie, pour qu'il présente l'expé-

rience de son village et qu'il témoigne de la mobilisation de ses résidents lorsqu'ils ont pris la décision de refuser un projet d'exploration minière de la société Bowmore Exploration et d'affirmer leur choix d'un développement axé sur la qualité de vie. Pour moi, ce refus signifiait que les citoyens et citoyennes avaient une idée précise du développement futur de leur municipalité. M. Laroche l'a résumé en une phrase : *À la ruée vers l'or, on a préféré la ruée vers l'art!*

Au même moment, une étudiante à la maîtrise en développement régional de l'UQAC, Caroline Dufresne, qui était une résidente du village de Saint-Camille a fait son mémoire sur le développement rural avec le professeur Tremblay[2]. Les astres étaient bien alignés, car l'idée d'avoir une chercheuse en résidence faisait partie de la *Politique nationale de la ruralité* pour la création de laboratoires ruraux de développement et de revitalisation des milieux et de l'innovation sociale. C'est à ce moment précis qu'a émergé l'idée d'avoir des chercheurs et acteurs dans un contexte d'intervention en vue de soutenir la revitalisation dans le milieu rural de Saint-Camille.

Pour donner suite au colloque de l'Acfas, avec Vincent van Schendel, qui travaillait alors au Service d'aide aux collectivités de l'UQAM, nous avons présenté un projet au Fonds des services aux collectivités du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (MELS) dans le cadre d'un appel pour des projets en innovation sociale. Il faut noter que Vincent van Schendel a ensuite été le directeur général des TIESS de 2014 à 2021. L'implication de cette organisation et de M. van Schendel dans les Ateliers est importante et nous y reviendrons. Le projet déposé au Ministère s'intitulait *Formation sur la revitalisation des communautés territoriales et le développement des capacités de transfert individuelles et collectives*. Dans ce projet, nous avons développé une approche qui a été désignée comme les *Ateliers des savoirs partagés*, ce qui est devenu dès lors l'identification du projet.

P.-A. T. Je trouve important de souligner que le village de Saint-Camille a commencé à se transformer bien avant que les chercheurs ne s'y intéressent. Les actions déployées par les résidents et résidentes de ce village avaient réussi à renverser la courbe de la démographie; il gérait une hausse, alors qu'à cette même époque, les autres communautés rurales subissaient des baisses importantes de population. Devant ces chiffres, il y avait des interrogations intéressantes pour les chercheurs : Pourquoi ce village est-il exceptionnel? Qu'y fait-on de particulier qui mène à ce genre de résultat? Il nous semblait qu'il y avait des leçons à tirer de cette expérience. L'idée de la création des Ateliers vient de Sylvain Laroche et de Caroline Dufresne, qui habitait Saint-Camille à ce moment. Autrement dit, ce projet provient du milieu et n'émane pas des chercheurs. Les gens du village sont venus nous chercher. L'autre conjoncture favorable a été le financement public disponible, qui a permis de soutenir financièrement le projet.

Qui sont les partenaires mobilisés dans le cadre du projet des Ateliers?

P.-A. T. Il y a un partenaire local, qui est la communauté de Saint-Camille. Il y a aussi Sylvain Laroche, un résident et un leader effacé qui poussait les gens à se mettre en avant. M. Laroche représentait l'âme d'un village qui ne voulait pas mourir. Il a agi en tant que personne pivot dans le projet des Ateliers et a permis de mobiliser plusieurs des nombreuses organisations du village. Ensuite, il y a des partenaires institutionnels (l'UQAM, l'UQAC, l'Université de Sherbrooke et diverses constituantes du Réseau de l'Université du Québec) ainsi que des organismes soutenant la recherche (le MEQ, le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture, le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et, plus tard, les TIESS).

J.-L. K. Sur le plan scientifique, à partir de cette multiplicité de partenaires mobilisés, nous avons étudié le concept de leadership partagé dans les expériences de revitalisation des communautés. Un leader peut être seul pour mener des actions et influencer les autres. Ce qu'on a découvert est que la façon la plus durable et favorable à la revitalisation d'un milieu, c'est lorsqu'il y a plusieurs leaders, des individus engagés dans des organisations qui participent à un mouvement collectif. Ces actions deviennent collectives grâce au cadre institutionnel et organisationnel, qui amène les individus à agir collectivement, dans un contexte où les valeurs, les connaissances et les objectifs sont partagés. Ce cadre est constitué d'organismes tels que les acteurs municipaux, les acteurs publics, les élus, la corporation de développement économique, les leaders culturels et les responsables de diverses organisations existantes qui agissent pour le développement du territoire. Pour ma part, ce qui m'intéresse est de comprendre comment ces acteurs participent à

des actions collectives et comment l'appartenance territoriale les amène à agir collectivement.

Il y a aussi eu Vincent van Schendel qui s'est impliqué pour que le projet se réalise. Son implication et celle de l'organisme TIESS ont appuyé la concrétisation de ce projet.

P.-A. T. Je crois qu'il existe également un leader organisationnel symbolique. Ce dernier rassemble les énergies; il représente le village pour les autres localités et pour le village lui-même. À Saint-Camille, il s'agit du *P'tit Bonheur*, qui a canalisé ces énergies collectives. Le *P'tit Bonheur* est l'ancien magasin général du village, qui a été transformé en centre de diffusion culturelle. Ce centre est devenu le symbole de la volonté de ne pas laisser mourir le village et le lieu de rassemblement des différents acteurs sociaux. D'un point de vue anthropologique, il est très intéressant de constater que les villages où ça va mal n'ont généralement pas un tel « centre symbolique » qui permet aux gens de se rencontrer et de se reconnaître. Ce genre d'institution représente le village et le fait exister concrètement, c'est-à-dire symboliquement.

Y a-t-il un autre concept que celui du leadership partagé qui a fait l'objet d'une étude soutenue dans le cadre des Ateliers?

P.-A. T. Lorsque nous avons commencé notre recherche à Saint-Camille, nous avons constaté une forte densité organisationnelle : près de 30 organisations pour un village de 500 personnes! Nous avons constaté qu'il y avait un réseautage qui favorisait la circulation de l'information, la mobilisation, l'interconnaissance et le partage d'expériences. À travers l'histoire de Saint-Camille et les interactions entre les gens, nous nous sommes rendu compte qu'à certains moments, ils se sont rassemblés pour faire un état de situation afin de dégager des priorités ainsi que des actions. Je me suis inspiré des travaux sur la réflexivité d'Anthony Giddens, qui montrent que tout acteur social se regarde et se questionne sur ce qu'il fait. Dans une dynamique de l'innovation sociale, ce sont l'interrogation sur soi, sur son passé et sur son avenir ainsi que les moyens pour y parvenir qui font partie intégrante de notre société. C'est cette contribution à l'innovation sociale qui m'intéresse le plus.

Le projet des Ateliers des savoirs partagés a trois phases de développement : la première phase était centrée sur la communauté de Saint-Camille, la deuxième phase s'est déployée dans trois communautés au Québec et la troisième phase va mobiliser 12 communautés. Qu'est-ce qui a motivé la phase 2 du projet?

P.-A. T. L'enjeu intellectuel pour les chercheurs et chercheuses en sciences sociales est de se demander comment le milieu rural se recompose. Sur quelles bases va-t-il se recréer? Quels problèmes rencontre-t-il et comment va-t-il les surmonter? Nous avons recours à des spécialistes en organisation communautaire, en économie et en géographie, car ces trois dimensions sont touchées et les enjeux sont encore présents.

Quelles sont les particularités de la phase 2 des Ateliers?

J.-L. K. La phase 2 a été réalisée grâce à l'appui financier du ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). Il est important de souligner que cette phase est arrivée en 2018, soit trois ans après l'abolition par le gouvernement de la *Politique nationale de la ruralité* et des organismes tels que Solidarité rurale qui appuyaient le développement des communautés rurales. Par le fait même, les agents de développement rural ont disparu et plusieurs moyens d'intervention importants pour la revitalisation en milieu rural ont été perdus, par exemple les laboratoires ruraux. Cette nouvelle phase des Ateliers est donc arrivée à un moment important.

Elle a consisté à élargir l'expérience vécue à Saint-Camille à deux autres communautés : la MRC de Bellechasse et la municipalité de Petit-Saguenay. Pour les chercheurs, le savoir développé lors de la phase 1 allait être bonifié et adapté aux deux autres expériences. Saint-Camille est resté le point de référence. L'idée de cette phase 2 était d'amener deux autres communautés qui font face à des enjeux communs de développement de réfléchir ensemble, de s'inspirer du travail de l'autre et de développer une approche ou un modèle de développement rural qui n'est pas définie en fonction des critères de productivité économique, mais du bien commun et du respect de l'environnement.

P.-A. T. Je peux ajouter que, dans le cadre de cette seconde mouture, nous retrouvons toujours des acteurs terrain et des chercheurs en dialogue. Cette bipolarité entre les acteurs terrain et les chercheurs se répète dans chacune des communautés. Toutefois, dans la phase 2, se sont ajoutés également des liens entre les communautés. Il y a eu des échanges entre les acteurs terrain des différentes localités. J'avoue qu'en tant que chercheur, il était compliqué d'animer ces échanges, qui partaient parfois dans toutes les directions. La dimension organisationnelle a pris une importance que je n'avais pas prévue.

Pour la phase 1 des Ateliers, il était suffisant d'avoir un coordinateur, mais, pour la phase 2, c'était impossible, car nous avions trois communautés à coordonner. Ainsi, un nouvel acteur central s'est joint à notre équipe, soit TIESS, qui employait Caroline Dufresne. Elle s'assurait de la continuité et de la rigueur des échanges ainsi que des aspects financiers. Denis Bussières, agent de recherche au CRISES, assurait la coordination de la recherche. Tous deux participent aussi à la phase 3 des Ateliers.

En quoi consiste cette phase 3?

J.-L. K. En 2021, nous avons obtenu une subvention de la Fondation Lucie et André Chagnon, qui nous a proposé une façon de fonctionner basée sur le dialogue. Cette subvention pour un an nous a permis de formuler un projet selon les nouvelles modalités d'action de cette fondation. Les buts sont de développer des projets à partir des intérêts des acteurs. À l'issue de l'année de dialogue, nous avons conçu un projet avec neuf communautés qui fonctionneraient sous forme de triades, c'est-à-dire trois communautés mobilisées lors de la phase 2 seraient en relation avec deux autres communautés. Cependant, Saint-Camille a décidé de fonctionner différemment. Les acteurs de cette municipalité ont mobilisé six communautés pour des collaborations ciblées.

Finalement, le champ de recherche couvre désormais 12 communautés. Au début de 2022, nous avons obtenu deux nouvelles subventions, soit une de la Fondation et une autre du MEI, pour travailler sur ce projet pendant trois ans. Nous sommes en train de mettre en œuvre cette nouvelle facette des Ateliers.

P.-A. T. Dans cette phase 3, nous ajoutons une strate supplémentaire aux étapes précédentes. Comment arriver à faire vivre ce projet de façon cohérente en respectant les particularités des 12 communautés? Il ne faut pas oublier que chacune des collectivités a ses propres contraintes, mais aussi des points communs que nous ne connaissons pas encore.

Quels sont les rôles des chercheurs et chercheuses en innovation sociale?

P.-A. T. Dans le cadre des Ateliers, l'innovation sociale est abordée de manière différente de l'innovation traditionnelle, qui est la création d'un produit inventé dans les centres de recherche pour être vendu finalement sur le marché. Ici, c'est le terrain qui construit l'innovation de façon spontanée et intuitive. Le travail des chercheurs et chercheuses est d'essayer de rendre explicite ce fonctionnement qui, de toute façon, se produit. Nous ne faisons pas apparaître l'innovation : nous l'observons, nous l'interprétons et, ce faisant, nous la transformons. Ainsi, notre rôle dans ce domaine de l'innovation sociale est différent puisque nous la facilitons en l'énonçant, en présentant les concepts qui nous semblent sous-jacents et en en discutant avec les gens. Nous voyons donc la recherche comme un échange, une conversation pendant que l'action a lieu. Il y a une rétroaction. Si nous n'étions pas là, ces choses se produiraient dans tous les cas, mais de façon différente.

J.-L. K. Les chercheurs ont pour mandat de concevoir le partage de connaissances dans un contexte plus large, soit entre les communautés. Nous partageons, nous observons les expériences, nous saisissons les grands éléments et nous essayons de généraliser ces apprentissages. C'est un changement d'échelle au niveau de la connaissance. Nous développons un récit qui donne une légitimité à une façon d'agir sur différents plans. Nous devons nous assurer de formuler une vision du développement rural qui soit intégratrice et en lien avec la transition sociale et écologique.

Quels sont les défis qui vous attendent au cours des prochains mois?

P.-A. T. Notre projet avec 12 communautés présente des défis imposants en matière d'organisation et de communication. Idéalement, nous aimerions réunir tout le monde, mais, sur le plan pratique, cela pose de sérieuses difficultés. Nous sommes plutôt en train de chercher des moyens de nous assurer que la circulation des idées et des expériences se

fasse facilement sur notre grand territoire québécois, ce qui implique un usage intensif des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il ne faut pas oublier que de telles actions ont une dimension personnelle concrète et exigent des rapports interpersonnels, car tout cela repose sur des gens qui discutent et qui ont du plaisir à le faire. Ce sont les forces centripètes identifiées, celles qui tiennent les gens ensemble. Il y a aussi des forces centrifuges : le vide organisationnel national et l'isolement des communautés rurales. Ce vide a été ressenti très clairement par les acteurs durant la phase 2, au cours de laquelle ils ont vu dans les échanges avec les autres communautés un des aspects les plus positifs du projet. Les gens ne veulent plus être seuls dans leur coin : ils veulent échanger et apprendre. Ainsi, il faut maintenir une tension productive, mais faire attention pour que cela n'éclate pas.•••

La revue Organisations et territoires remercie Messieurs Klein et Tremblay pour le partage de leur savoir et connaissance concernant cet intéressant projet de développement communautaire.

NOTES

1 Voir Beaudry et Dionne (1998).

2 Voir Dufresne (2013).

RÉFÉRENCES

Beaudry, R. et Dionne, H. et le collectif de recherche de Saint-Clément PQ (1998). *En quête d'une communauté locale : une mobilisation territoriale villageoise. Le conflit postal de Saint-Clément*. Éditions Trois-Pistoles et GRIDEQ.

Bussières, D., Klein, J.-L. et Tremblay, P.-A. (2020). Living lab et co-construction des connaissances : réflexions à partir de l'expérience des Ateliers des savoirs partagés de Saint-Camille. Dans B. Pecqueur et J.-L. Klein (dir.), *Les living labs : une perspective territoriale* (p. 117-130). L'Harmattan.

Dufresne, C. (2013). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire : le cas de Saint-Camille comme modèle porteur de développement rural* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi]. Constellation. https://constellation.uqac.ca/2703

Klein, J.-L., Bussières, D., Caillouette, J., Doyon, M., Fontan, J.-M., Tremblay, D.-G. et Tremblay, P.-A. (2015). *Saint-Camille : récit d'une expérience de co-construction de la connaissance*. Cahiers du CRISES, UQAM. https://www.researchgate.net/publication/282944064_Saint-Camille_Recit_d%27une_experience_de_co-construction_de_la_connaissance

Klein, J.-L., Caillouette, J., Doyon, M., Fontan, J.-M., Tremblay, D.-G., Tremblay, P.-A. et Bussières, D. (2016). Saint-Camille : des mobilisations croisées pour la relance territoriale. Dans J.-L. Klein, B. Pecqueur, K. Koop et S. A. Soussi (dir.), *L'innovation locale à l'épreuve du global : un défi pour les acteurs* (p. 141-154). PUQ. https://www.researchgate.net/publication/319094395_L%27innovation_locale_a_l%27epreuve_du_global_Un_defi_pour_les_acteurs

L'ENTRETIEN

De **France Desjardins** et **Jeanne Simard** avec

Caroline Dufresne

Conseillère en transfert pour
Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)

Photo : Solen Martin-Déry

Caroline Dufresne a obtenu en 2013 une maîtrise en développement régional de l'Université du Québec à Chicoutimi. Depuis 2016, elle travaille comme conseillère en transfert pour Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS), une organisation à but non lucratif qui a pour mission de contribuer au développement territorial par le transfert de connaissances en outillant les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques. L'organisme a trois mandats : 1) la liaison, qui permet de développer et de renforcer des liens entre l'ensemble des acteurs concernés par l'innovation sociale, spécifiquement en économie sociale et solidaire; 2) la veille, qui vise à répertorier et à identifier des expériences porteuses; et 3) le transfert de connaissances entre des chercheurs et des praticiens de l'économie sociale et du développement territorial.

••• *Madame Dufresne, merci de nous accueillir dans vos bureaux.*

Caroline Dufresne. Merci beaucoup pour cette invitation. Ça me fait toujours plaisir de partager mon expérience sur le terrain.

Messieurs Klein et Tremblay ont abordé les débuts du projet des Ateliers des savoirs partagés lors d'un colloque à l'Acfas qui portait sur la mobilisation des résidents de Saint-Camille lorsqu'ils ont pris la décision de refuser un projet d'exploration minière de la société Bowmore Exploration et d'affirmer leur choix d'un développement axé sur la qualité de vie. Pouvez-vous nous parler de la rencontre entre les acteurs sociaux de Saint-Camille et les chercheurs?

C. D. De 2009 à 2012, avec Sylvain Laroche, un leader et ami de Saint-Camille, nous avons animé un projet de laboratoire rural qui portait sur les ingrédients du modèle de développement de Saint-Camille, en Estrie. Il est important de rappeler qu'au Québec, les laboratoires ruraux sont des

expériences approfondies de développement dans des champs d'activité peu étudiés et représentent des voies d'avenir pour les collectivités rurales. Le Québec comptait alors 33 expériences de laboratoire rural. À titre d'exemple, à Val-d'Espoir, en Gaspésie, la population a décidé de travailler sur la sécurité alimentaire, car les citoyens et citoyennes voulaient améliorer leur santé et prendre en charge leur alimentation. Pour sa part, l'objectif principal du laboratoire rural de Saint-Camille était de documenter et de schématiser les pratiques de développement des partenaires locaux pour en dessiner un modèle transférable aux autres communautés rurales québécoises. Comme le mentionne le professeur Tremblay, la municipalité de Saint-Camille a réussi à inverser la courbe démographique…

Lors d'une présentation au colloque de l'Acfas, Sylvain Laroche a abordé l'idée de « chercheur/chercheuse en résidence », c'est-à-dire que la présence sur place d'une personne liée à la recherche et qui connaît bien la municipalité de Saint-Camille permet de tisser des liens entre la recherche et le terrain, tout en documentant les concepts et les expériences des acteurs sociaux et des chercheurs et chercheuses dans cette municipalité.

Ce laboratoire rural était aussi le sujet de mon mémoire de maîtrise. C'est au fil d'une discussion avec Pierre-André Tremblay à l'UQAC, qui était mon directeur de maîtrise, qu'est apparue l'idée de formations pour les citoyens et citoyennes sur des thèmes liés au développement rural. C'est ce qui a donné naissance aux *Ateliers des savoirs partagés*. Avec Vincent van Schendel, alors au Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, nous avons monté le projet qui a été présenté au ministère de l'Éducation du Québec dans le cadre d'un appel à projets.

Comment les acteurs sociaux ont-ils réagi à cette idée de faire des rencontres pour le partage de connaissances avec des chercheurs et chercheuses universitaires?

C. D. L'histoire de Saint-Camille est ponctuée d'activités de formation offertes aux citoyens et citoyennes. La crise des bureaux de poste en 1992 a été un moment de prise de conscience quant à l'importance d'avoir accès aux savoirs universitaires. En 2000-2001, un cours en éthique appliquée était offert aux citoyens pour discuter et pour réfléchir à différents aspects du vivre-ensemble. Ce rapprochement entre le terrain et la recherche est resté durant le laboratoire rural (2009-2012) et s'est davantage précisé au fil de ma maîtrise. Nous vivons cette continuité avec les *Ateliers des savoirs partagés*.

Quelles étaient vos principales motivations à organiser des rencontres entre les acteurs sociaux et les chercheurs et chercheuses universitaires?

C. D. Tout le monde a des compétences, des connaissances, des savoirs de nature diverse. Qu'ils soient tirés de la recherche ou encore liés à des expériences ou au vécu, ces savoirs ont une valeur et méritent d'être partagés. Surtout lorsqu'il est question d'enjeux dans nos milieux de vie, on trouve plus de solutions ou d'idées nouvelles à travers l'échange, le partage de savoirs. Nous ne voulions pas organiser des cours magistraux offerts par des pédagogues. Nous voulions établir un dialogue entre les citoyens et citoyennes et des universitaires autour d'une même table. Ces ateliers étaient donc coconstruits et coanimés par un duo provenant de la recherche et du terrain.

Pour aller plus loin que les objectifs du Laboratoire rural, vous avez participé à la conception et au déploiement du projet des Ateliers des savoirs partagés. Quels étaient les acteurs sociaux mobilisés à Saint-Camille autour de ce projet?

C. D. Le noyau de partenaires mobilisés était la Corporation de développement socio-économique, la municipalité, l'école, le P'tit Bonheur, l'Association des femmes de Saint-Camille, le Festival du masque, la Clé des champs ainsi que des citoyens et citoyennes intéressés par les thèmes abordés. Lors des ateliers, le nombre de personnes pouvait varier entre 15 et 40, ce qui est plutôt bien dans une municipalité d'environ 525 personnes!

Le projet des Ateliers des savoirs partagés s'est déroulé de 2012 à 2014. Quels étaient les thèmes abordés lors des rencontres entre les acteurs sociaux et ceux du milieu de la recherche?

C. D. L'objectif des *Ateliers des savoirs partagés* visait la vitalité des milieux ruraux, le maintien des services de proximité ainsi que l'attractivité et la relève dans les organisations. Les ateliers abordaient des thèmes comme la mobilisation citoyenne, la culture en milieu rural, le leadership partagé et le développement d'une vision, la gouvernance, la cohésion sociale et la participation, etc.

Comment s'organisait la coanimation des ateliers entre les acteurs sociaux et ceux de la recherche universitaire?

C. D. Lors de la première année des ateliers, nous avons établi ensemble une liste de 7 thèmes à aborder en ateliers : le modèle de Saint-Camille et ses conditions de succès; la mobilisation sociale et le développement territorial; la culture; le leadership partagé et le développement d'une vision; la gouvernance, la cohésion sociale et la participation; le développement intégré en milieu rural; et le développement d'une communauté apprenante, la formation et le développement de la relève.

Chaque atelier s'appuyait sur une coorganisation et une coanimation entre un chercheur/une chercheuse et une personne ou quelques personnes associées à une organisation locale. Les chercheurs manifestaient leur intérêt pour travailler le contenu d'un thème particulier, en fonction de leur champ d'intérêt. Mon rôle était de soutenir cette coorganisation et de m'assurer que tout se passait bien. Les ateliers se déroulaient en dehors des heures de travail pour que les citoyens et les chercheurs puissent y participer.

La deuxième année du projet, nous avons décidé d'être davantage dans l'action avec la création de quatre chantiers. Ces chantiers, qui ont duré une année, étaient portés et animés par de petits groupes de citoyens et quelques chercheurs qui s'impliquaient activement autour du thème ciblé : le développement des ressources naturelles intégré à l'économie territoriale; la gouvernance et le leadership liés au projet de transformation de l'église; la cohésion sociale et l'inclusion : travailler ensemble pour aller plus loin; et la mémoire, la reconnaissance et la qualité de vie.

Le chantier 2 s'est terminé par un forum citoyen, où les personnes présentes ont pu s'exprimer sur la transformation de l'église. Aujourd'hui, cette église est devenue le Centre multifonctionnel Le Camillois. Quant au chantier 4, il s'est concrétisé par une exposition de photos intitulée *37,9*, qui a été reprise au Mali par les citoyens et citoyennes de Dégnékoro. En somme, ces chantiers ont été bien accueillis par la population et je crois qu'ils ont été utiles dans différents projets.

La phase 1 des Ateliers des savoirs partagés s'est terminée en 2014, puis vous avez poursuivi avec la phase 2, mais seulement en 2018. Pourquoi ce délai?

C. D. En 2016, j'ai été embauchée par le TIESS comme conseillère en transfert. Avec les collègues de Saint-Camille et avec le Centre de recherche en innovations sociales (CRISES), nous avons pensé qu'il serait intéressant d'ajouter une couche supplémentaire de partage de connaissances, cette fois avec d'autres communautés rurales. En plus du partage entre la recherche et le terrain, deux communautés se sont ajoutées aux ateliers, soit Petit-Saguenay et la MRC de Bellechasse (dans Chaudière-Appalaches). Les principaux objectifs étaient de : 1) contribuer, par la mobilisation, par le croisement des savoirs et par le transfert de connaissances, au développement de milieux de vie et de communautés dynamiques; 2) renforcer l'action collective et l'animation locale; 3) mieux comprendre les conditions de mise en place d'initiatives locales innovantes; et 4) favoriser et démocratiser l'autoréflexivité des communautés.

Au cours des deux années de cette phase 2, pouvez-vous nous exposer des exemples d'activités réalisées?

C. D. Nous avons organisé une dizaine d'ateliers sous forme de webinaires ouverts à tous et toutes ou sous forme de rencontres d'échange en personne, entre les partenaires terrain et les chercheurs et chercheuses associés à une communauté. Nous avons abordé des sujets comme les approches narratives et relationnelles, le développement du sentiment d'appartenance chez les jeunes du secondaire, la mobilisation citoyenne, le développement d'un projet domiciliaire, etc. Nous avons également organisé deux visites pour l'ensemble des partenaires : une dans Bellechasse et une à Saint-Camille. La visite de Petit-Saguenay a été réalisée de manière virtuelle en raison de la pandémie de COVID-19. Nous avons continué le projet malgré tout, car, pandémie ou pas, les outils de rencontres à distance nous sont très utiles! Nous nous sommes aussi attardés à comprendre les conditions d'émergence et d'accompagnement des initiatives locales. Les chercheurs et chercheuses ont d'ailleurs rédigé un article collectif, en collaboration avec les responsables de l'animation dans les communautés.

Pensez-vous que les rencontres en ligne ont permis de développer le nouveau réflexe de se rencontrer malgré la distance?

C. D. L'accès aux plateformes en ligne ouvre beaucoup de possibilités d'échanges et d'interactions. Entre l'Estrie et le Saguenay, c'est pratique de se rencontrer en ligne, car les territoires sont éloignés.

Toutefois, les gens apprécient grandement de se voir en personne, de visiter la municipalité hôte et de prendre le temps d'échanger sur leurs expériences de développement territorial.

Comment les citoyens et citoyennes de Saint-Camille ont-ils réagi à la proposition d'intégrer d'autres communautés à ce projet et d'interagir avec elles?

C. D. La réaction a été bonne, car c'est dans les réflexes des résidents et résidentes de Saint-Camille de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs. Il y avait déjà eu des échanges avec la MRC de Bellechasse en 2010, lorsque le projet de transformation de l'église de Saint-Camille en centre multifonctionnel a été amorcé. Une visite de l'église Saint-Gabriel, à La Durantaye, qui avait déjà fait l'objet d'une transformation, a été organisée et cela a permis de gagner du temps sur certains aspects du projet à Saint-Camille. Par exemple, à La Durantaye, les bancs avaient été enlevés et vendus aux citoyens et citoyennes, ce qui avait permis une levée de fonds et une mobilisation importante.

À l'inverse, Saint-Camille reçoit régulièrement des demandes d'autres communautés intéressées par ses expériences. Cette dynamique de partage est devenue naturelle, comme un réflexe entre plusieurs municipalités.

Au cours de votre expérience dans ce projet d'Ateliers des savoirs partagés, quels ont été vos défis professionnels?

C. D. Il y en a eu beaucoup! (rires) Le principal défi de ce projet est qu'il comporte toujours une dimension de flou et qu'il faut jongler avec beaucoup de concepts tels que le leadership partagé, la gestion des connaissances, la réflexivité… La communication avec les citoyens et citoyennes ainsi que la mobilisation citoyenne sont d'autres défis. De ce fait, les retombées précises des actions liées aux ateliers sont parfois difficiles à identifier, même si nous savons qu'il y en a plusieurs. Traduire concrètement ce qu'on vit, ce qu'on échange ou ce qu'on apprend dans des rapports d'évaluation ou avec des mesures d'impact n'est pas simple. Toutefois, nous devons persévérer dans cette direction, car la mobilisation citoyenne, l'inclusion et le partage de connaissances ont beaucoup de valeurs et contribuent très concrètement à la vitalité des milieux.

Au cours des 10 années qu'a duré ce projet, percevez-vous un essoufflement de cette mobilisation citoyenne?

C. D. Il y a régulièrement des essoufflements dans ce travail de longue haleine, et c'est normal! Il y a tellement d'imprévus. Par exemple, la pandémie de COVID-19 ou des changements de gouvernement. Ce qui stimule le plus les gens, c'est une visite dans une communauté. Lorsque nous arrivons sur place et que nous passons deux jours à découvrir le territoire, à rencontrer les gens et leurs projets, nous sentons l'énergie des participants et participantes qui monte! Ça compense amplement les périodes inévitables d'essoufflement. Dans tous les projets, nous avons toujours besoin d'échanger avec d'autres personnes : ça crée une sorte de formation continue pour les animateurs sur le terrain. Tout ça contribue à renforcer les réseaux, qui sont fondamentaux pour mener à terme les projets de développement.

Qu'est-ce qui vous motive à poursuivre votre implication dans ce projet après toutes ces années?

C. D. J'ai un amour profond pour la ruralité! (rires) Je trouve aussi que permettre un dialogue d'égal à égal entre la recherche et le terrain est vraiment motivant. Trop souvent, les savoirs restent dans les institutions et ne sont pas suffisamment accessibles aux gens sur le terrain. Je trouve ça beau, les relations interpersonnelles qui se développent entre toutes ces personnes qui ont à cœur la vitalité de leur communauté. Dans mon travail pour le TIESS, la liaison est une dimension importante et ça me fait toujours plaisir quand je peux y contribuer.

En 2022, vous entamez la phase 3 de ce projet. Comment anticipez-vous la mobilisation de 15 communautés? C'est un défi énorme.

C. D. Pour être honnête, c'est à la fois vertigineux et excitant! Nous développons actuellement les plans d'action des communautés, de la recherche, de l'évaluation; bref, toutes les parties qui, une fois rassemblées, constitueront l'ensemble de la programmation des ateliers.

La mobilisation se met en place selon le rythme des communautés : les gens sont très occupés, mais, lorsqu'ils expérimentent ce que les ateliers apportent, en général, ils embarquent! C'est sûr que c'est un changement d'échelle qui va nous obliger à nous remettre en question, peut-être à revoir certaines pratiques, à être très inclusifs et à améliorer constamment nos communications. J'espère que nous pourrons tirer des apprentissages globaux sur la

vitalité des milieux ruraux et sur les meilleures pratiques de mobilisation, mais aussi qu'une vision positive et enthousiasmante de la ruralité ressortira de cette belle aventure.

Pensez-vous que cette coordination des apprentissages des 15 communautés passera par un virage technologique?

C. D. Nous utiliserons assurément la technologie, mais je ne sais pas si on doit parler de virage. Le plus grand défi sera de s'assurer que les bonnes connaissances parviennent aux bonnes personnes au bon moment. Durant cette phase 3, les gens vont travailler en groupes de communautés, mais certains sujets dans un groupe intéresseront d'autres communautés et des chercheurs et chercheuses. Nous utilisons déjà la plateforme Passerelles et nous sommes en train de définir nos besoins technologiques pour faciliter l'accès aux connaissances entre les communautés.

Avez-vous des ressources expertes en gestion de connaissances dans l'équipe?

C. D. Plusieurs professeurs et professeures s'intéressent à la manière de capter et de systématiser les connaissances. Le TIESS compte également plusieurs personnes très compétentes en la matière avec qui je peux échanger.

Projet collectif, qui gère maintenant Passerelles, pourra également nous épauler en vue de bien saisir ce qui se passe durant une démarche de coapprentissage comme les *Ateliers des savoirs partagés*. Projet collectif a pour mission d'accélérer la transition vers une société plus juste, durable et équitable en facilitant la collaboration et la mobilisation des connaissances entre les personnes et les organisations qui travaillent au bien commun.

Lorsque vous prenez du recul, de quoi êtes-vous le plus fière?

C. D. Je suis fière de constater que plusieurs personnes sont encore impliquées dans le projet, malgré son côté atypique. Je suis fière qu'on offre un accès à des ressources universitaires aux citoyens et citoyennes des petites localités, parfois éloignées des grands centres. Dix ans après l'émergence du projet, nous travaillons avec une quinzaine de professeurs et professeures motivés, et nous intégrons la transition socioécologique, un aspect auquel les communautés s'attèlent déjà. Je suis très fière du chemin parcouru.

Y a-t-il de bonnes pratiques apprises qui seront transférées pour faciliter la réalisation de la phase 3?

C. D. Les pratiques de réflexion sur notre action en lien avec l'évaluation qui permettent de réinvestir les apprentissages en direct sont des réflexes qu'on commence à bien intégrer! Si ça peut servir à d'autres, ce serait super! Aussi, les visites sur le terrain sont importantes. Comme le disent nos amis et amies maliens qui échangent avec Saint-Camille depuis 20 ans, une visite vaut dix discours. Enfin, je crois qu'il faut prendre le temps de s'écouter et d'éprouver du plaisir à coconstruire un vivre-ensemble plus inclusif et écologique pour tout le Québec.•••

La revue Organisations et territoires remercie Madame Dufresne pour ces explications riches en informations. Nous lui souhaitons une belle continuation pour ce projet.

Laboratoire de recherche sur les nouvelles formes de consommation (LaboNFC)

Contexte de recherche

L'achat classique demeure une référence, mais ce modèle est en train de se modifier en amenant le consommateur au premier plan, au détriment du détaillant ou du producteur. Ces développements se matérialisent très pertinemment dans les systèmes d'échanges en ligne ou hors ligne de consommateur-à-consommateur. Les systèmes numériques sont particulièrement intéressants à cet égard, car ils ont démultiplié la portée et l'envergure d'échange antérieurement limitées géographiquement. Ils ont également fortement contribué à l'empouvoirement des consommateurs. Les consommateurs collaborent également de plus en plus avec le monde de la production et de la distribution afin de créer de la valeur marchande. Ces modifications amènent à des questionnements nouveaux, auxquels le LaboNFC vise à répondre.

Domaine d'application

Les développements récents en matière de participation plus active des consommateurs dans la production, la distribution, et les activités post-consommatoires, ont de nombreuses implications. Premièrement, les gestionnaires doivent redoubler de perspicacité pour s'adapter à ces nouvelles réalités en permettant ou en accompagnant l'implication croissante des consommateurs. Deuxièmement, les autorités publiques doivent être en mesure de comprendre le développement des nouvelles formes de consommation et de la participation accrue des consommateurs dans les phases de conception, production, commercialisation et délaissement. Une connaissance plus fine de ces éléments et de la manière dont ils peuvent bénéficier à l'économie, à la société et au bien-être individuel, rendra le processus de législation et de régulation de ces nouvelles formes de consommation plus pertinent et bénéfique pour le plus grand nombre. Troisièmement, une meilleure compréhension des développements récents des nouvelles formes de consommation fournira aux citoyens, eux-mêmes, des clés pour mieux comprendre le monde qui les entoure, le rôle qu'ils y jouent, les opportunités et défis qui s'offrent à eux ainsi que les moyens pour eux de s'en prévaloir.

Approche

Le Laboratoire de recherche sur les Nouvelles Formes de Consommation (LaboNFC) créé par un groupe de professeurs du Département des sciences économiques et administratives, et agréé par l'UQAC en 2017, concentre ses recherches sur les problématiques liées aux nouvelles formes d'échange en prenant comme unité d'analyse le consommateur (axe 1), l'organisation (axe 2), et plus largement la société (axe 3). Pour ce faire, les professeurs membres du laboratoire mobilisent leurs expertises en marketing, et en comportement du consommateur, mais également les disciplines de la sociologie, de l'anthropologie, du développement international, des sciences politiques, du droit, et de la gestion de projet dans le but d'offrir une compréhension plus riche et plus pertinente des phénomènes de consommation.

Professeur(e)s membres

Myriam Ertz, marketing, UQAC
Damien Hallegatte, marketing, UQAC
Julien Bousquet, marketing, UQAC
Yves Lachance, marketing, UQAC
Imen Latrous, finance, UQAC
Anne-Françoise Audrain-Pontevia, marketing, UQAM
Emine Sarigöllü, marketing, McGill
Myung-Soo Jo, marketing, McGill
Frederick Stapenhurst, dév. international, McGill
Fahri Karakas, marketing, University of East Anglia

Professeure responsable

Myriam Ertz
myriam_ertz@uqac.ca

UQAC
Laboratoire de recherche sur les nouvelles formes de consommation
Université du Québec à Chicoutimi

ÉTUDE DE CAS

Boomerang inc. : fidéliser le consommateur connecté envers les commerces de proximité[a]

Myriam Ertz[b]

RÉSUMÉ. Le cas analyse l'organisation Boomerang inc. du Saguenay–Lac-Saint-Jean, une région aux prises avec les mêmes problèmes de concurrence des grandes plateformes numériques expérimentés dans d'autres lieux. Le cas retrace comment l'offre commerciale de Boomerang inc. a été modifiée à l'automne 2020, suite à la pandémie Covid-19, pour y agréger des services de commerce en ligne et de marketing numérique censés renforcer les capacités de marketing relationnel des petits commerçants. Cette modification de l'offre, accompagnée d'un repositionnement de marque, a permis aux commerçants de bonifier la fidélité de leur clientèle avec laquelle ils n'avaient pas ou peu de contact physique.

ABSTRACT. *The case analyzes the organization Boomerang inc. from Saguenay–Lac-Saint-Jean, a region struggling with the same problems of competition from large digital platforms experienced in other places. The case traces how the commercial offer of Boomerang inc. was modified in the fall of 2020, following the Covid-19 pandemic, to include e-commerce and digital marketing services intended to strengthen the relationship marketing capacities of small merchants. This modification of the offer, accompanied by a brand repositioning, allowed merchants to improve the loyalty of their customers with whom they had little or no physical contact.*

Introduction

1. Une brève présentation des débuts de Boomerang inc.

Tout commence en mai 2013. Éric Corbin, propriétaire de l'entreprise Carte PVC depuis une dizaine d'années, se spécialise dans l'impression de cartes en plastique (badges d'identification, porte-clés, cartes de membre, cartes professionnelles et cartes-cadeaux). Mentionnons qu'Éric Corbin est certes directeur de Carte PVC, mais il demeure également employé, cumulant ainsi son activité entrepreneuriale avec divers emplois – et cela est encore vrai à ce jour. M. Corbin cherche alors une solution afin d'augmenter sa production. Un type de carte en particulier semble particulièrement porteur du fait de sa diffusion massive auprès de la clientèle de plusieurs commerces et boutiques : les cartes de fidélité. Chaque commerce ayant généralement une base de clients assez spécifique, il suffirait donc de convaincre les commerçants de fidéliser leur clientèle par le biais de cartes de fidélité, lesquelles seraient bien évidemment fournies par Carte PVC. La carte constituerait l'élément tangible d'un tout plus vaste et plus complexe : le système de fidélisation.

De là est venue l'idée d'aider les commerces de proximité en leur offrant des outils et services de fidélisation abordables, ce qui a donné naissance au concept de Boomerang. Il s'agit initialement d'une simple stratégie de diversification des activités pour accroître le chiffre d'affaires de l'organisation. Toutefois, en voyant l'engouement de plus en plus fort pour l'achat en ligne hors des frontières canadiennes, Éric Corbin se met

[a] Toute personne mentionnée nominativement dans l'article consent à y être mentionnée et est en accord avec le contenu de l'article.

[b] Professeure, responsable du LaboNFC, Université du Québec à Chicoutimi

à réfléchir aux défis auxquels doit faire face le petit commerce vis-à-vis des géants de la vente en ligne, dont Amazon, pour ne citer que cette plateforme.

La réponse ne se fait pas trop attendre : Éric Corbin se dit qu'il faut que les commerçants appliquent le même principe de vente que la plupart de ces multinationales. Il faut que le commerçant aille chercher les données de ses consommateurs/clients. Sans ces données, il n'est pas possible de mettre en place un marketing des traces. Or, comment un commerçant peut-il collecter ces données si importantes? Par le marketing relationnel et, donc, par la fidélisation.

Éric Corbin est sûr de lui : un programme de fidélisation est un outil indispensable pour les commerçants locaux. C'est donc sans faire d'analyse ni d'étude de marché auprès des commerçants qu'il se lance dans l'élaboration de la version 1.0 de Fidélité Boomerang. À ce stade, il arrive à dénicher une entreprise informatique pour faire la programmation de l'outil. Toujours très sûr de lui, il fait un emprunt personnel pour financer le tout, car aucune aide n'existe pour ce type de programme. L'objectif est de créer un programme simple, efficace, facile à utiliser et, surtout, abordable sur le plan financier pour le commerçant. Éric Corbin souligne bien que cette idée de l'achat qui nous revient tel un boomerang n'est pas inédite :

> Je n'invente rien : la fidélisation est l'outil utilisé par les multinationales, et ça marche! À partir de là, pour moi, je ne voyais vraiment pas pourquoi un commerçant irait contre quelque chose qui fonctionne très bien ailleurs et qui indirectement lui cause énormément de tort dans l'achalandage. Boomerang a créé un outil que les commerçants n'auraient pas les moyens de se payer ni le temps d'analyser, surtout sur le plan des données. Et nous le faisons pour eux et avec eux.

Plusieurs milliers de dollars et cinq mois plus tard, en octobre 2013, le programme Boomerang est mis en ligne, avec la conviction que le besoin est là et qu'il va se vendre relativement bien. Or, ça ne se passe pas ainsi, car Éric Corbin est loin de se douter que les commerçants en région ne sont vraiment pas au fait de tous les concepts sophistiqués du marketing, dont le marketing relationnel, le marketing des traces ou la fidélisation. De plus, le virage numérique demeure un chantier ouvert au sein de la province.

En effet, en 2012-2013, le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations du Québec a mis en place le programme PME 2.0 dans le cadre du budget 2012-2013 dans le but « de soutenir les entreprises québécoises dans l'adoption de technologies numériques » (CEFRIO, 2013, p. 9), mais sans viser particulièrement les commerçants. Devant l'ampleur de la tâche, ce programme a été reconduit dans le cadre du budget 2015-2016 sous l'appellation PMEnumerique en élargissant cette fois la portée pour « favoriser l'adoption de solutions permettant aux détaillants de profiter pleinement des outils du commerce électronique » (Cision, 2015, s. p.). En parallèle, le Conseil québécois du commerce de détail (CQCD, s. d.) a accompagné des centaines de détaillants québécois dans le cadre de son Programme du Virage numérique des détaillants québécois.

Ces initiatives ont porté leurs fruits, car, en 2017, les entreprises (fabricants, grossistes et détaillants) qui effectuaient déjà du commerce en ligne (*e-commerce*) réalisaient en moyenne 20 % de leurs ventes totales en ligne. Chez les détaillants, cette proportion était d'environ 16 % (Détail Québec, 2019). En 2018, malgré une hausse attendue de ces proportions respectives à 26 % et à 23 % (Détail Québec, 2019), moins d'une vente sur trois des commerçants québécois se réalisait en ligne.

2. La traversée du désert de l'entrepreneur

Dans sa vie, Éric Corbin a traversé deux déserts. Le premier fut le plus grand désert du monde : le Ténéré en Afrique, qu'il a traversé en moto avec une 125 cc. (Il aime les défis.) Le second désert est Boomerang inc. : un désert créé de toutes pièces par la non-compréhension et par les réponses comme « On va attendre de voir… » de la part des commerçants. On dit souvent qu'après l'euphorie des débuts, lorsque l'entrepreneur est au paroxysme de sa motivation, une phase de confrontation avec le réel s'amorce. L'entrepreneur

se retrouve alors aux prises avec les contraintes, les problèmes et les écueils, qui ne semblaient pas avoir été anticipés lors du lancement de l'affaire, par excès d'optimisme ou par évitement délibéré. Pourtant, ce « désert de l'entrepreneur », où la profitabilité est nulle, où la marque est non établie, où l'offre est difficile à commercialiser et où les remises en question sont nombreuses, est également la phase durant laquelle tout se joue.

Pour Éric Corbin, l'année 2014 s'apparente à cette longue traversée du désert. En février, plusieurs représentants sont mandatés pour sillonner les routes du Saguenay, mais sans résultats concluants – pire, sans aucune vente. À ce stade, l'entrepreneur adopte une approche plus pédagogique en sensibilisant les commerces à l'importance d'être présents sur le Web. Or, la tâche est énorme : c'est un peu comme vouloir pelleter le désert à main nue dans l'espoir d'y voir surgir un puits de pétrole. Pour la boulangère du coin, la fleuriste d'en face ou le bijoutier d'à côté, quel est leur intérêt à faire des investissements coûteux pour promouvoir leurs ventes en ligne et pour fidéliser leur clientèle quand ils le font très bien hors ligne et pour une fraction du prix?

Enfin, une dizaine de commerces se laissent convaincre par l'aspect novateur du projet. Il s'agit en effet d'un projet pilote puisque, hormis au sein des grandes chaînes (p. ex., Jean Coutu, Maxi, IGA), aucune initiative semblable n'existe alors au Saguenay. Appliquant les principes qu'il prône lui-même, Éric Corbin est à l'écoute des réactions et des commentaires de cette dizaine de commerces après la mise en œuvre du projet pilote. Cela lui permet d'ajuster son offre à leurs besoins et ainsi de développer un concept assez innovant qui combine engagement et fidélité par ce qu'on appelle le marketing relationnel.

2.1 Engagement et fidélité

L'engagement est un concept anglicisé et assez nouveau, dont la popularisation s'est largement effectuée dans le cadre des médias sociaux par les fonctions j'aime, partager, pouces bleus, cœurs, commenter, évaluer, répondre, et beaucoup d'autres. Si en marketing la mise en valeur d'offres commerciales pour stimuler et attirer les consommateurs a toujours été d'actualité, la notion d'engagement, lourdement chargée sur le plan affectif, a une dimension plus profonde. Comme le montre la figure 1, on cherche à créer de l'engagement auprès du consommateur de sorte qu'il (r)achète, ce qu'on nomme la fidélité comportementale (Isaac, 2017). Mais aussi – et surtout –, on cherche à ce qu'il développe une relation affective avec l'organisation par la fidélité émotionnelle (Isaac, 2017) en recommandant positivement l'organisation, en partageant des informations sur l'organisation avec son entourage et, plus largement, en réagissant positivement à toutes les initiatives prises par l'organisation. De plus, l'engagement nourri par l'interaction continue avec la clientèle se renforce également par le biais de la fidélisation : c'est la base du marketing relationnel.

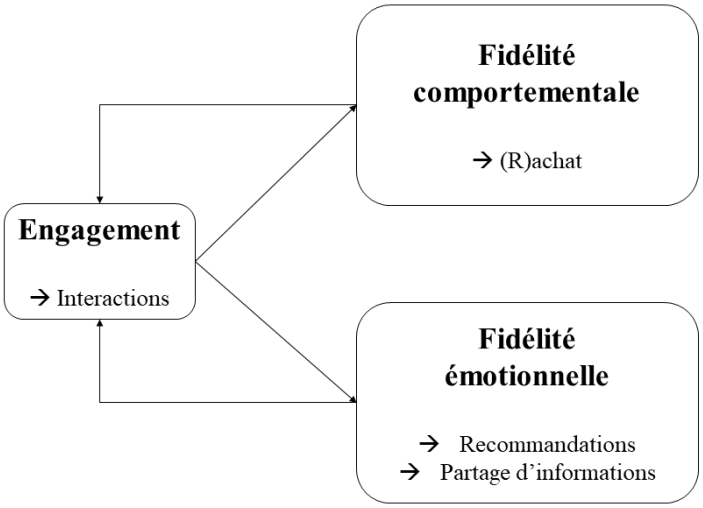


Figure 1 – Relation entre engagement et fidélité

C'est aussi le pari de la société Boomerang inc., dont le fondateur Éric Corbin prône l'importance de la fidélisation à l'aide d'outils numériques afin d'engager les consommateurs.

Au-delà du marketing relationnel, c'est également le marketing axé sur les données (*data-driven marketing*) qui est en jeu ici. Cette nouvelle forme de marketing, qui a été propulsée par l'usage des plateformes et des applications numériques, a d'ailleurs donné lieu à de nombreuses définitions et stratégies de mises en application pratique en étapes[1], comme préconisées par la firme Dun & Bradstreet (2020).

2.2 Principe de Pareto

Convaincu que, pour être incités à acheter local, les consommateurs doivent être récompensés pour le faire – d'où le concept de Boomerang, comme quelque chose qui nous revient –, Éric Corbin développe un mécanisme sophistiqué de points pour récompenser les consommateurs effectuant un achat dans un commerce partenaire de Boomerang. Au départ, les points donnés sont utilisables à 100 % dans les autres commerces membres du réseau Boomerang. Or, cela déplaisait à certains commerçants, qui trouvaient dérangeant de voir les points de leurs consommateurs être dépensés ailleurs, un peu comme Air Miles ou Aéroplan. L'idée a alors émergé d'appliquer le principe de Pareto, soit la règle des 80/20. Ainsi, sur 100 % des points donnés à un consommateur par un commerçant, 80 % restent chez ce dernier, c'est-à-dire qu'ils doivent être redépensés chez lui, et 20 % peuvent être dépensés ailleurs dans le réseau Boomerang.

En septembre 2015, soit près de deux ans après le lancement de Boomerang inc., les choses semblent graduellement se débloquer. L'entreprise développe son premier concept alliant carte de fidélité et plateforme Internet, comme le présente la figure 2.

Figure 2 – Site Web initial du programme Fidélité Boomerang

En septembre 2015, grâce au principe de Pareto, neuf commerces d'une municipalité s'engagent dans le programme Fidélité Boomerang. Ayant des fuites commerciales très importantes vers des villes plus grandes (p. ex., Dolbeau-Mistassini, Normandin et Saint-Félicien), Girardville, petite municipalité au nord-ouest du Lac-Saint-Jean d'environ 1000 habitants, a su sensibiliser ses citoyens et citoyennes à s'approprier la carte Boomerang. Pour preuve, les résultats ne se font pas attendre. Sur une année, 70 % à 80 % des points

accumulés sur les cartes des utilisateurs se dépensent dans les 3 à 4 mois, et les 20 % à 30 % restants sont conservés par les consommateurs pour leurs achats de Noël à l'épicerie. En quelque sorte, les 20 % de points restants servent de panier d'épicerie pour les fêtes de fin d'année. D'ailleurs, Éric Corbin relate que le maire de Girardville lui confiera plus tard :

> J'ai environ 800 villégiateurs au nord de la municipalité. Ils veulent et réclament toujours plus de services. À notre dernière réunion, je leur ai dit de magasiner chez nous à Girardville et on leur donnera plus de services.

Or, ensuite, le maire se pose la question : comment faire pour savoir s'ils vont magasiner chez nous? La solution est toute trouvée avec Boomerang. De là est née la Carte Villégiateur Girardville. Certains commerces doublent alors leur chiffre d'affaires dans certaines périodes de l'année.

Ce regain d'activité est encourageant pour la suite. Toutefois, bientôt, de nouveaux enjeux apparaissent. Si les trois prochaines années (2016-2018) sont marquées par toute une série de rencontres avec des commerçants, des municipalités, des chambres de commerce et des associations de commerçants, les processus sont longs avec les organismes et, bien souvent, sont sans résultats. Le plus grand obstacle à ce stade, c'est que les dirigeants ou les représentants des organismes répondent à la place de leurs membres sans vraiment les consulter et ne laissent pas les employés de Boomerang présenter leur programme eux-mêmes, mais par personne interposée. Souvent, cela se solde par un échec.

Ainsi, il faut pas moins de 10 mois de démarchage et de rencontres avec la Ville de Dolbeau-Mistassini afin qu'elle adhère enfin au programme. Comme avec Girardville, le succès est au rendez-vous puisque pas moins de 25 commerces deviennent membres et 6500 cartes sont publipostées dans les foyers. L'organisation de plusieurs concours aide à la sensibilisation des citoyens et citoyennes à l'achat local, plutôt qu'en ligne ou dans d'autres villes. En septembre et octobre 2019, il y a une augmentation de 62 % de transactions et 47 % de plus en points donnés. Ce sont 4,22 % des points qui sont utilisés en septembre, puis suit un bond, avec un taux de 15,27 % en octobre.

3. La pandémie : un propulseur inopiné sur l'autoroute du commerce en ligne

3.1 Évolution du contexte

Le mois de mars 2020 marque la première vague de la pandémie de COVID-19. Les commerces non essentiels sont obligés de fermer leurs portes et voient leur monde s'écrouler en l'espace de quelques jours. Le gouvernement lance des initiatives comme le Panier Bleu, l'aide aux entreprises et la promotion de l'achat local. Or, les commerçants, n'ayant aucun moyen de faire du marketing relationnel avec leur clientèle, ne voient pas comment la tenir au courant et l'informer à moindre coût. De plus, plusieurs n'ont même pas les coordonnées ou le courriel de leur clientèle. À partir de là, quelque chose change : il y a un tournant à 180 degrés pour beaucoup de commerçants.

Plusieurs commencent alors à comprendre l'indispensabilité d'avoir une présence sur le Web, mais se précipitent parfois dans des plateformes de vente en ligne créées à la va-vite par des entreprises qui les vendent à prix élevé. Le gouvernement lui-même met la main à la pâte à coût de millions de dollars en créant le Panier Bleu, un site Internet répertoriant 18 055 commerces locaux et auquel est assorti le mot-clic *#jachetebleu* sur Twitter. Toutefois, les petits commerçants ont besoin de beaucoup plus : ils doivent faire des cours accélérés de marketing relationnel et de marketing numérique.

En réalité, bien avant la pandémie, les principes du marketing relationnel par le biais des nouvelles technologies étaient bien intégrés et appliqués par les grandes organisations et plateformes qui traitent avec des milliers, voire des millions ou des milliards de consommateurs. Or, cela ne s'avérait pas nécessaire pour les petits commerçants, qui détenaient toujours l'avantage du contact direct avec une petite base de clients qu'ils connaissaient pour beaucoup personnellement. En raison de la pandémie, du confinement et des gestes

barrières, une distanciation forcée s'opère et les petits commerçants perdent cet avantage de la proximité. Ils doivent donc appliquer hâtivement – et parfois maladroitement – ces principes de marketing relationnel distancié avec des outils technologiques plus ou moins adéquats à leurs besoins et à leur situation.

De ce fait, les commerçants sont plus à l'écoute des fournisseurs de services comme Boomerang inc. ou d'autres, mais rencontrent également plusieurs défis, ce qui a des répercussions sur leur chiffre d'affaires. La non-compréhension de tous les tenants et aboutissants d'une présence en ligne ainsi que le manque de personnel et de ressources adéquates pour gérer une présence en ligne, en plus des opérations quotidiennes, font que plusieurs commerçants n'ont tout simplement pas le temps ni l'énergie de s'occuper de leur page catalogue, de tenir informée leur clientèle, ou de cibler leurs meilleurs clients par les achats qu'ils ont effectués et ainsi de suite.

Maigre consolation, la pandémie permet au moins aux petits commerces de sortir de leur zone de confort et de contribuer à la transition numérique tant vantée. L'offre de Boomerang inc. se présente ainsi comme un outil et un accompagnement permanent des petits commerçants afin de les rendre capables de fonctionner de manière autonome.

Durant la pandémie, certaines tendances sont également mises en lumière du côté des consommateurs. Les programmes offrant des versions « premium » (carte payante) ou des cartes comarquées (*cobranded cards*) par deux ou plusieurs compagnies sont en hausse. De plus, 67 % des consommateurs préfèrent recevoir des communications une fois par semaine ou plus, et 55 % des consommateurs disent préférer les offres personnalisées (R3 Marketing et Léger, 2020). Les consommateurs voient donc peu de problèmes à recevoir assez fréquemment des communications personnalisées en fonction de leur consommation et ils sont aussi très motivés par les concours et jeux organisés par leurs commerçants. En accord avec le principe du marketing relationnel, Boomerang inc. amène les commerçants à cultiver leurs relations avec leurs consommateurs par une communication d'offres commerciales personnalisées, et ce, sur une base régulière, voire en collaboration avec d'autres organisations. D'ailleurs, Éric Corbin relate une expérience avec un client :

> Pour exemple, j'ai un commerce, membre Boomerang depuis le début, qui, au moment de la fermeture des commerces non essentiels due à la COVID-19, voyait ça comme une catastrophe. Je lui ai conseillé de faire du marketing relationnel, avec les données de ses clients que Boomerang possède. Les résultats ont été bien au-delà de ses attentes : sa clientèle a répondu en très grand nombre à ses chroniques sur son métier, car les gens aiment les histoires (*storytelling*). Son chiffre d'affaires a même augmenté malgré la fermeture et l'organisation a atteint des pics de 43 000 vues sur Facebook.

Bien sûr, il s'agit là d'un cas de réussite et tous n'ont pas connu autant de succès.

3.2 Révision de la proposition de valeur de Boomerang

Ainsi, à l'automne 2020, convaincu de la nécessité et de l'apport indéniable du cybercommerce pour les commerçants, Boomerang inc. revoit complètement et bonifie son offre afin de répondre à la hausse de la demande en services de commerce en ligne clés en main. Ces nouveaux services de commerce en ligne et de marketing numérique viennent donc s'ajouter en complément indispensable aux services de marketing relationnel par la fidélisation déjà offerts par la société. En effet, la compagnie y adjoint des services de vente en ligne, de vente par clavardage vidéo, de référencement et de gestion de communauté dans l'optique de mieux outiller les commerçants privés du contact physique avec leur clientèle. Ce faisant, comme une plus grande partie des ventes se passeraient désormais en ligne, cela permettrait d'affiner les services de marketing axé sur les données et de marketing des traces, déjà offerts par la société. Le tableau 1 présente les sept services désormais offerts par Boomerang inc.

Service	Description
Vente en ligne	– Création d'un cybercommerce de vente en ligne, avec une fonction de recherche par catégorie de produits, par lieu et par produit – Choix de retrait de la commande en boutique ou de livraison à domicile – Boutique en ligne clés en main agrémentée du programme Fidélité Boomerang et gestion autonome du catalogue de produits/services.
Vente par clavardage vidéo	– Montre les produits en temps réel en y incluant le paiement et le choix de livraison ou retrait en magasin « Vous l'avez, vous le vendez » – Permet un échange commerçant/consommateur avant, pendant et après la vente – Peut aussi y joindre le service après-vente et même l'heure de magasinage, tout cela, sans contact
Gestion des cartes-cadeaux	– Cartes-cadeaux réutilisables et aux couleurs du commerce valides seulement dans le commerce – Cartes-cadeaux utilisables dans tous les commerces membres Boomerang
Médias sociaux, concours et incitatifs	– Services de concours à mettre en fonction (aucun coupon à imprimer, boîte pour les coupons, tirage et dépouillement pour la récolte des données à la fin du concours) – Boomerang s'occupe de ces diverses étapes et des incitatifs sur les médias sociaux
Publicité ciblée/automatisée et marketing par courriel (*emailing*)	– Mise en place de programmes de marketing relationnel par la publicité ciblée et de marketing par courriel, par page d'atterrissage et par infolettre
Gestion de communauté	– Obtention d'informations et de données sur la clientèle permettant de dresser le profil de la communauté de clients
Référencement	– Référencement naturel et organique dans les moteurs de recherche et géolocalisation du commerce membre du réseau Boomerang le plus proche grâce à l'application Boomerang

Tableau 1 – Services offerts par Boomerang inc.

Le logo ainsi que le site Internet de l'entreprise étant trop associés à l'ancienne offre de Boomerang inc., l'entreprise a également entrepris des efforts de repositionnement de marque (*rebranding*) afin de mieux dissocier sa nouvelle offre, plus complète et plus centrée sur le commerce en ligne clés en main, de l'ancienne. Le nouveau logo (voir Figure 3) et la mouture de la plateforme Fidélité Boomerang (voir Figure 4) témoignent de cette nouvelle identité qu'a décidé de se donner la marque.

Figure 3 – Nouveau logo de Boomerang inc.

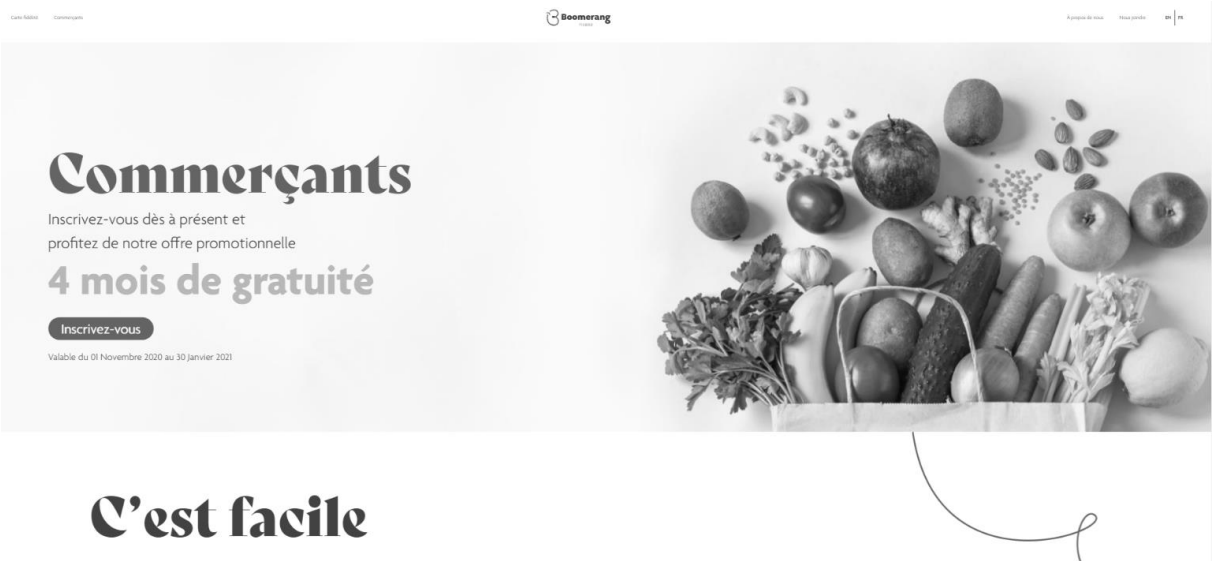


Figure 4 – Nouveau site Internet Boomerangfidelite.com

Conclusion

La société Boomerang inc. a investi de nombreux efforts pour mieux accompagner les commerçants dans l'accélération du virage numérique durant la pandémie. La démarche semble très cohérente puisque de nombreuses initiatives plus ou moins similaires ont vu le jour. Par exemple, la plateforme *Jacheteaulac.ca*, également implantée au Saguenay–Lac-Saint-Jean, offre une vaste gamme de produits et services locaux en ligne, tout en récompensant les consommateurs fidèles. Cette plateforme partage les mêmes valeurs et vise les mêmes objectifs de promotion du commerce local que Boomerang inc. Toutefois, de nouveaux défis semblent émerger. Si l'objectif de Boomerang inc. était de lutter contre les géants du Web par le digilocalisme (Ertz et collab., 2021) (voir Annexe), désormais la concurrence s'effectue également avec d'autres commerces de proximité à l'échelle mondiale. En effet, puisqu'Internet a une portée mondiale, une galerie commerciale virtuelle française comme *Deal Plaza.fr* ou une plateforme multiboutiques dans la Creuse en France seraient théoriquement tout aussi accessibles aux consommateurs jeannois que les vitrines en ligne de leurs commerçants locaux, et ce, particulièrement si la plateforme offre la livraison à domicile et la fidélisation en prime.

De plus, de nombreux fournisseurs de solutions Web de types multiboutiques, multivendeurs ou *marketplaces* clés en main comblent déjà le besoin de création de solutions de commerce en ligne pour les petites organisations (p. ex., *Shopify, Origami, Amazon, Etsy, eBay, Leboncoin, Kijiji*[2]). Sans être réellement spécialiste dans le domaine, Boomerang inc. aura du mal à se différencier sur ce point. Des services premium sont également offerts aux consommateurs fidèles de certaines grandes plateformes. Au Canada, *Amazon Prime* offre toute une pléthore de services, dont la livraison rapide et gratuite sur des millions de produits (p. ex., *Prime Video, Amazon Music, Prime Photos, Prime Reading*) ou encore l'accès à du contenu exclusif, et ce, pour 79 $ par an ou 7,99 $ par mois[3].

Certes, la vente en ligne, le marketing relationnel et la fidélisation créent de l'engagement auprès des consommateurs. À cela s'ajoute le service de proximité unique, plus humain, personnalisé et axé sur le développement local, que les multinationales peuvent difficilement égaler. Le résultat est une expérience client digilocale. Or, les offres digilocales de commerçants locaux provenant d'autres parties du monde deviennent également plus accessibles et les grandes plateformes récompensent toujours plus généreusement la fidélité de leur clientèle. Par conséquent, l'avenir nous dira si la combinaison de la fidélisation, du marketing numérique, relationnel, des traces et axée sur les données représente la planche de salut pour la survie du commerce de proximité en général et de Boomerang inc. en particulier.

NOTES

1 Au départ, le commerçant regarde des représentations graphiques et visuelles de ses consommateurs/clients. Il s'agit d'une étape descriptive nécessaire, mais non suffisante. À mesure que le commerçant organise des profils de consommateurs et les classe par ventes, par niveau de service et ainsi de suite, il peut devenir de plus en plus stratégique. Il estime et classe les consommateurs selon leur degré de risque et d'opportunités afin de prédire et d'anticiper les comportements futurs à l'aide de modèles de propension tels que l'analyse de cycle de vie du client (*customer life cycle analysis*) ou l'analyse RFM (récence, fréquence, monétaire). Le stade avancé est le degré de sophistication ultime du marketing axé sur les données puisque la gestion des programmes se fait en circuit fermé selon une logique prescriptive, précise et hautement actualisée. C'est le programme qui s'optimise continuellement afin de viser la croissance et de fournir des conseils au commerçant sur les actions à réaliser (aspect prescriptif) (Dun & Bradstreet, 2020).

2 En France, on notera aussi Cdiscount, la Fnac et Rakuten, entre autres.

3 https://www.amazon.ca/amazonprime?_encoding=UTF8&%2AVersion%2A=1&%2Aentries%2A=0

RÉFÉRENCES

CEFRIO. (2013). *Le numérique en effervescence : portrait de l'utilisation des technologies de l'information et des communications dans l'industrie de la mode et du vêtement du Québec*. CEFRIO. https://api.transformation-numerique.ulaval.ca/storage/414/pme-20-le-numerique-en-effervescence.pdf

Cision. (2015). *Le CEFRIO accompagne des PME du Québec dans leur passage au numérique*. https://www.newswire.ca/fr/news-releases/le-cefrio-accompagne-des-pme-du-quebec-dans-leur-passage-au-numerique-538692081.html

Conseil québécois du commerce de détail (CQCD). (s. d.). *Le virage numérique*. https://cqcd.org/centre-de-ressources/programmes-daccompagnement-cqcd/virage-numerique

Détail Québec. (2019). *Portrait de l'évolution du commerce électronique au Québec : revue de presse et statistiques*. https://www.detailquebec.com/wp-content/uploads/2019/09/Revue-de-presse-et-statistiques-Commerce-electronique.pdf

Dun & Bradstreet. (2020). *Les six étapes de l'analyse de données marketing basée sur les comptes*. https://www.dnb.com/ca-fr/perspectives/analytics/six-steps-account-based-marketing-data-analysis.html

Ertz, M., Hallegatte, D., Bousquet, J. et Latrous, I. (2021, 5 janvier). Le digilocalisme, une réponse aux géants du numérique? *La Conversation*. https://theconversation.com/le-digilocalisme-une-reponse-aux-geants-du-numerique-152048

Isaac, H. (2017). *E-commerce : vers le commerce connecté* (4e éd.). Pearson France.

Kessous, E. (2012). Le marketing des traces et la transaction des attentions. Dans E. Kessous (dir.), *L'attention au monde : sociologie des données personnelles à l'ère numérique* (p. 59-76). Armand Colin.

R3 Marketing et Léger. (2020). *Étude LoyauT 2020*. http://r3marketing.ca/loyaut/#loyaut-formulaire

ANNEXE

Digilocalisme : Consommation de marques ou auprès d'organisations considérées comme locales par le biais du canal numérique.

Engagement : Actions marketing dont l'objectif est de stimuler des interactions entre la marque/l'organisation et les individus exposés à ces actions.

Fidélisation : Ensemble des initiatives marketing visant à promouvoir la fidélité de la clientèle envers une marque/organisation.

Fidélité : Comportement du client consistant en des achats répétés d'un produit/service pour le compte d'une même marque/organisation.

Marketing axé sur les données : Actions et décisions marketing fondées sur les données relatives aux clients ou aux prospects.

Marketing des traces : Actions et décisions marketing ayant pour but d'approfondir une relation commerciale basée sur la personnalisation, laquelle est notamment facilitée par l'usage de cartes de fidélité. La multiplication des informations transactionnelles, démographiques et d'interaction avec l'organisation crée des traces informationnelles permettant de dessiner le contour des consommateurs/clients et ainsi de personnaliser le contenu qui leur est offert, pour une plus grande pertinence de l'offre (Kessous, 2012).

Marketing relationnel : Orientation du marketing plaçant les interactions avec la clientèle au centre de la stratégie afin de favoriser les interactions à moyen et à long terme entre la marque/l'organisation et sa clientèle.

Marketplace : Place de marché virtuelle mettant en relation des vendeurs et des acheteurs par le biais d'Internet.

Repositionnement de marque (rebranding) : Stratégie marketing à travers laquelle un nouveau nom, symbole ou design ou encore une combinaison de ces éléments est créé pour une marque/organisation existante afin de développer une nouvelle identité différenciée dans l'esprit des consommateurs, des concurrents, des investisseurs ou autres parties prenantes.

Transition numérique (ou transformation numérique) : Processus consistant, sur les plans social ou organisationnel, à effectuer une intégration complète des technologies numériques, et ce, à travers l'ensemble de ses activités.

Ertz, M. (dir.) (2021). *Handbook of research on the platform economy and the evolution of e-commerce*. IGI Global.

Ahmad Kazemipour[a], Tian Zeng[b]

Au cours de la dernière décennie, un nombre important de travaux universitaires ont été consacrés aux « territoires en ligne », un champ de recherche en plein essor dans les études sur des concepts fondamentaux comme les plateformes d'économie, le commerce électronique, la réalité virtuelle ou hybride ainsi que le marketing électronique. En outre, depuis la pandémie de COVID-19, qui a bouleversé les habitudes de consommation, de plus en plus de chercheurs se sont rendu compte qu'il était important d'avoir une compréhension approfondie (p. ex., conceptualisation et théorisation) de ces notions par le truchement d'un cadre d'analyse holistique. En particulier, les études consacrées aux impacts de la pandémie sur les comportements du consommateur et sur les nouveaux modèles d'affaires concernant la relation entre les individus et les organisations pourraient apporter des contributions majeures et combler les lacunes dans la littérature.

L'ouvrage collectif *Handbook of research on the platform economy and the evolution of e-commerce*, dirigé par la Pre Ertz, pourrait servir de livre de référence, car il fournit une compréhension complète du domaine par une perspective alternative en manière de transformation numérique : la connexion entre l'économie collaborative, de plateforme, le commerce électronique et le recommerce (ou commerce inversé).

Préfacé par Yogesh K. Dwivedi, rédacteur en chef de la revue scientifique de rang A *International Journal of Information Management* et expert de renommée mondiale en commerce électronique, l'ouvrage offre également des conceptualisations théoriques ainsi que des solutions concrètes pour les gestionnaires et les praticiens. D'ailleurs, il met en évidence l'évolution de la nouvelle technologie qui se caractérise sous la forme de l'économie collaborative. Ainsi, il pourrait être employé comme référence sur des sujets fondamentaux reliés aux plateformes numériques, à la consommation collaborative et au commerce électronique.

À travers 19 chapitres, cet ouvrage vise à faire la lumière sur divers aspects de l'économie de plateforme et sur le commerce électronique, qui sont traités dans différents champs de recherche tels que :

- les comportements d'achat
- l'économie collaborative
- les comportements du consommateur
- les plateformes électroniques
- la transformation numérique
- le commerce électronique
- les plateformes de classe virtuelle
- la chaîne de blocs
- l'économie de plateforme
- les échanges de seconde main
- l'économie partagée
- les contrats intelligents
- le commerce social
- les réseaux sociaux
- les agents virtuels
- l'industrie 4.0.

[a] Ph. D., Département management du sport, Université de Karhazmi
[b] Ph. D., Professeure du département des sciences de la gestion, Université du Québec à Rimouski

Dans le **chapitre d'introduction**, intitulé *La transformation électronique et l'évolution des plateformes d'économie*, **Maxim Shatkin** fournit un portait d'ensemble sur l'évolution de l'économie de plateforme à travers deux notions essentielles : la numérisation dans les industries 3.0 et 4.0. Ce chercheur russe souligne que, parmi les caractéristiques majeures de l'industrie 4.0, se trouvent l'élargissement de l'ampleur de la numérisation dans les interactions entre les individus et les produits ainsi que les inactions entre produits.

Le **chapitre 2** explique la manière par laquelle l'économie collaborative (y compris les interventions économiques, sociales, et technologiques) pourrait encourager les échanges en plateformes numériques à travers la collaboration entre les utilisateurs et les fournisseurs. Plus précisément, les auteurs brésiliens **Alexandre Borba Da Silveira, Norberto Hoppen et Patricia Kinast De Camillis** se penchent sur le rôle des plateformes numériques dans les relations de consommation et de service. En effet, les interventions des plateformes sont effectuées par le biais de l'établissement de relations, d'interactions et de médiations, ainsi que de l'induction des utilisateurs s'appuyant notamment sur les outils informatiques et les algorithmes. Ainsi, il est important de comprendre les nouveaux modèles d'affaires émergents dans la numérisation commerciale, notamment la communauté collaborative et les plateformes numériques (p. ex., Airbnb, Uber et WeWork), puisque ces modèles nous permettent de mieux comprendre les nouveaux comportements dans la vie quotidienne des individus comme le voyage, le transport et le travail (voir Boily au chap. 5 ainsi qu'Ertz et Boily, 2019).

Les chapitres 3 et 4 présentent deux études typologiques. Plus précisément, au **chapitre 3**, **Shouheng Sun, Dafei Yang et Xue Yan** proposent une cartographie de l'économie contextuelle participative à travers l'approche typologique. Ensuite, **Joan Torrent-Sellens, Pilar Fipacal-Cusí et Myriam Ertz** établissent dans le **chapitre 4** une typologie des motivations du travail sur les plateformes numériques (*gig economy*) européennes.

Le **chapitre 5** consiste en une revue de littérature afin d'éclairer les relations entre l'économie collaborative et les contrats intelligents. **Émilie Boily** de l'UQAC y expose également les recommandations managériales afin de mieux mettre en œuvre ces contrats pour des améliorations de la gouvernance, de la gestion des coûts de transaction et de la confiance des utilisateurs envers les plateformes collaboratives en ligne.

Dans la littérature en comportement du consommateur, les études consacrées aux échanges entre les consommateurs (vente et achat des produits de seconde main) sont sous-développées, voire ignorées. De ce fait, les chercheuses américaines **Catherine Anne Armstrong Soule et Sara Hanson** explorent l'échange de seconde main dans un contexte d'économie de plateforme au **chapitre 6**.

Le **chapitre 7** renvoie à une étude comparative internationale au sujet de la location de mode. **Claudia E. Henninger, Eri Amasawa, Taylor Brydges et Felix M. Piontek** ont pour objectif d'explorer comment les entrepreneurs pourraient faire face aux défis posés par les plateformes de location de mode au XXIe siècle. Dans les deux chapitres suivants, soit les **chapitres 8 et 9**, **Urvashi Tandon et Myriam Ertz** ainsi qu'**Atilla Wohllebe** examinent la satisfaction du client envers l'achat en ligne et le processus de comparaison des différents articles en identifiant les facteurs d'influence du phénomène.

Dans le **chapitre 10**, le chercheur indien **Urvashi Tandon** explique comment le service de suivi et la vitesse de livraison pourraient influencer l'intention de rachat. Le **chapitre 11** relève que la numérisation du partage des informations pourrait être une solution afin de réduire les impacts de la pandémie de la COVID-19 dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire. Les résultats de **Shashi, Rajwinder Singh, Piera Centobelli et Roberto Cerchione** confirment également les impacts positifs des « informations quotidiennes » et des « informations périodiques » sur la réduction du coût et sur les relations dans la chaîne d'approvisionnement.

Aujourd'hui, l'efficacité opérationnelle et la performance sont les deux objectifs principaux des entreprises. Ainsi, de plus en plus d'entreprises considèrent la chaîne de blocs (*blockchain*) comme une technologie des plus importantes en marketing numérique. Au **chapitre 12**, les chercheurs indiens **Parminder Varma, Shivinder Nijjer, Bahlinder Kaur et Sandhir Sharma** portent leur attention sur la chaîne de blocs en apportant des éclaircissements sur sa mise en œuvre dans la transformation du marketing numérique. Plus précisément, ils établissent un cadre théorique qui permet de mettre en évidence les bénéfices et les défis dans l'implantation de la chaîne de blocs. Parallèlement, les travaux d'Underwood (2016) et de Nofer et ses collègues (2017) soulignent que la chaîne de blocs pourrait être utilisée dans des champs comme l'identification numérique, la sécurité distribuée, les contrats intelligents et les microcontrôles.

Les plateformes de paiement en ligne sont en plein essor depuis ces dernières années. Le **chapitre 13** est donc consacré à un état des lieux sur les concepts fondamentaux concernant le marché des plateformes à travers la perspective des théories de l'économie des réseaux (*network economics*). La chercheuse suédoise **Carin Rehncrona** vise à obtenir une meilleure compréhension par rapport à l'origine et à l'évolution (transférer vers d'autres domaines) du *platform thinking* dans les recherches économiques. Au **chapitre 14**, les chercheuses tunisiennes **Sihem ben Saad et Fatma Choura** examinent l'efficacité de l'interaction sociale avec les agents virtuels sur les sites Internet sur les réponses émotionnelles et comportementales des individus.

Dans le **chapitre 15**, l'auteur portugais **Albérico Travassos Rosário** s'interroge sur les comportements du consommateur en ligne à travers une revue de littérature systématique pendant cinq ans (2015-2020) afin d'identifier les sujets et les courants de recherche, et de proposer des voies d'exploration. Le commerce social en Indonésie est discuté dans le **chapitre 16**. Plus précisément, **Adilla Anggraeni et Derian Felix** illustrent comment une entreprise du commerce social pourrait réussir dans le marché émergent (Indonésie) grâce aux services de soutien auprès des consommateurs.

L'influence des réseaux sociaux sur les intentions de poursuivre du client dans les transactions financières est traitée par **Akwesi Assensoh-Kodua** dans le **chapitre 17**. Concrètement, ce chercheur sud-africain explore comment utiliser les réseaux sociaux comme un outil de réussite en commerce électronique dans le secteur bancaire. Assensoh-Kodua (2019) souligne que les médias sociaux et, a fortiori, les réseaux sociaux intègrent déjà diverses possibilités de transactions financières et pourraient ainsi remplacer les services bancaires traditionnels en agence, voire en ligne.

Selon les chercheurs indiens, **Shamily Jaggi, Gursimranjit Singh et Sheetal**, la demande de produits de luxe est en plein essor : ils représentent une augmentation d'environ 5 % à l'échelle mondiale en 2020 en contexte de crise induit par la pandémie de COVID-19. De plus, le marché du luxe devient de plus en plus accessible à l'ensemble des consommateurs grâce à la numérisation. Le **chapitre 18** souligne que la visibilité des marques de luxe en ligne devrait être améliorée, notamment en matière d'attention (*awareness*), d'engagement, d'acquisition et de rétention du consommateur. Ainsi, selon ces auteurs, il est important de développer des stratégies afin d'améliorer son positionnement, la confiance envers l'achat et la valeur en ligne.

Les plateformes de visioconférence (p. ex., Google Meet, Microsoft Teams, Zoom, Cisco WebEx) n'ont jamais été autant discutées que depuis la pandémie de COVID-19. En effet, ces plateformes sont vues comme des solutions pour assurer la transmission des connaissances et des compétences vers les étudiants et étudiantes pendant la crise sanitaire. Le **chapitre 19** examine les plateformes pour les classes virtuelles dans l'enseignement de l'hôtellerie et de la restauration. Les auteurs indiens **Pratik Ghosh et Deepika Jhamb** explorent la qualité de service, la convivialité et l'utilisation perçue de ces plateformes.

Ainsi, dans cet ouvrage qui rassemble des chercheurs et chercheuses de partout dans le monde, des efforts de recherche considérables ont été menés sur l'économie de plateforme, sur l'économie collaborative et sur le commerce électronique. En somme, nous le recommandons fortement pour les marketeurs, les cadres, les gestionnaires, les étudiants et les chercheurs désireux de se familiariser davantage avec les nouveaux territoires numériques en devenir.

RÉFÉRENCES

Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, *17*(3), 143-152. https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12

Ertz, M. et Boily, É. (2019). The rise of the digital economy: Thoughts on blockchain technology and cryptocurrencies for the collaborative economy. *International Journal of Innovation Studies*, *3*(4), 84-93. https://doi.org/10.1016/j.ijis.2019.12.002

Nofer, M., Gomber, P., Hinz, O. et Schiereck, D. (2017). Blockchain. *Business & Information Systems Engineering*, *59*(3), 183-187. https://doi.org/10.1007/s12599-017-0467-3

Underwood, S. (2016). Blockchain beyond bitcoin. *Communications of the ACM*, *59*(11), 15-17. https://doi.org/10.1145/2994581

Organisations
&Territoires

Réflexions sur la gestion,
l'innovation et le développement

ABONNEMENT

Six (6) numéros

Abonnement institutionnel..... 103,48 $ *
Abonnement individuel..... 66,69 $ *
Abonnement étudiant ..... 48,29 $ **
Abonnement hors Canada..... 145,00 $ ***

Note : tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

* Taxes incluses
** Taxes incluses (envoyer une photocopie de la carte étudiante)
*** (110 $ + 35 $ frais de poste) (sans taxes)

Je désire m'abonner à la revue *Organisations &Territoires*

☐ Nouvel abonné ☐ Renouvellement

☐ J'aimerais que mon abonnement débute **avec le DERNIER numéro** paru

☐ J'aimerais que mon abonnement débute **avec le PROCHAIN numéro** à paraître

Je joins un chèque au montant de : _____

à l'ordre de : Revue *Organisations & Territoires* de l'UQAC

Coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Courriel : _____

Remplissez et retournez ce formulaire par courriel (revueot@uqac.ca)
ou par la poste à l'adresse suivante :

Revue *Organisations & Territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1