

Les dimensions invisibles du processus de décision pour les organismes investisseurs en Abitibi-Témiscamingue, une recherche terrain

Michel Thibert¹ & Pierre Sauvé²
UQAT, UER Sciences de la gestion
Rouyn-Noranda (Québec) Canada

Résumé

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

Contexte de la recherche

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

Les bonnes terres agricoles se font rares au début du précédent siècle. Rechercher de nouveaux sols cultivables en rebute plusieurs qui abandonneront l'agriculture pour se prolétarianiser ou s'abandonner aux grandes usines à bois ou aux mines qui sont émergentes. Les énormes possibilités minières, forestières et agricoles de l'Abitibi soulèvent l'enthousiasme des québécois de l'époque. Deux vagues migratoires dessinent le portrait de cette immense région éloignée des grands centres et à peine centenaire : d'abord, les coureurs des bois et les défricheurs de 1910, puis les prospecteurs attirés par la ruée vers l'or de 1930. Puis, les grandes entreprises anglaises et américaines y débute leur implantation. Des entreprises comme par exemple la Noranda, la Commonwealth Plywood et plus près de notre époque les Domtar et Tembec qui se divisent le territoire avec les mines, les grands moulins à scies et les papetières. Les grandes entreprises ont provoqué la naissance de plusieurs sous-traitants et d'entreprises de services. L'on parle ici d'entrepreneurs induits. Ainsi la base de l'économie régionale repose sur une structure de développement industriel. La véritable culture entrepreneuriale est probablement à créer.

En Abitibi-Témiscamingue (AT), on subit les effets de la demande mondiale pour les matières premières et l'impact sur les cycles de l'emploi. Par exemple, une étude pour l'industrie minière, Sauvé (2000) indiquait dans sa conclusion que :

¹ Michel Thibert M.Sc est étudiant à la MGO et chargé de cours à l'UQAT. Il est aussi le chercheur principal de cette recherche.

² Pierre Sauvé Phd est professeur à l'unité d'enseignement et de recherche de l'UQAT. Il est aussi le directeur de cette recherche

« Par ailleurs, les principaux exploitants de ces ressources naturelles sont souvent des multinationales apathiques aux problématiques régionales. Notre développement futur doit donc se faire en marge de ces grandes entreprises ».

Bien que l'on puisse argumenter que ce sont les activités des entreprises qui attirent les travailleurs en région ressource, les habitants de la région de l'AT sont dorénavant confrontés à la réduction de la disponibilité de leurs ressources naturelles et, conséquemment, à la baisse de l'activité commerciale. Probable conséquence, les résultats rapportés par l'Observatoire de l'AT (2005) indiquent que depuis 1991, sa population décroît de manière continue.

Afin de freiner l'exode de sa population et encourager les spécificités régionales, la région a signé un important consensus avec l'appareil gouvernemental québécois connu sous ACCORD-AT³ en 2003. De ce plan, il faut retenir quatre pôles de développement : les techno-mines souterraines, le bœuf à l'herbe, la valorisation des ressources hydriques et finalement les systèmes de construction en bois. Force est maintenant de constater que les organismes en développement économique s'entendent publiquement sur les différentes avenues de la diversification en AT permettant éventuellement d'atténuer la dépendance aux grands employeurs régionaux et aux soubresauts du prix des matières premières.

Pour Fortin (1992), la plupart des nouveaux emplois créés au cours des quinze dernières années provenaient de PME. Mais voilà, en 2001, dans le rapport de conjoncture du Conseil de la science et de la technologie, on y apprend que la région de l'AT se situait presque toujours en queue de peloton quant aux indicateurs nécessaires à la génération de projets à caractère innovant. L'explication de cette situation se situe selon les auteurs dans la genèse de l'économie de l'AT qui est basée sur l'industrie primaire et la faible proportion des professions du savoir. En AT lorsqu'on utilise des outils technologiques, ils sont pour la plupart du temps manufacturés à l'extérieur de la région, voire du Canada. Il semble que ce sont plutôt les facteurs contributifs reliés à la génération de projets qui font défaut.

Filion et Lefebvre (2003) constatent, en regard avec le développement de la culture innovante, que l'essaimage technologique se présente comme une stratégie efficace pour soutenir une économie régionale comme celle de l'AT. Le maintien et le développement d'un patrimoine scientifique régional génèrent, selon les auteurs, des retombées économiques qui sont parfois intéressantes et constituent un multiplicateur pour l'économie régionale. Plus encore, l'essaimage technologique des centres de recherches stimulerait l'innovation pour les entreprises régionales actuelles ou en devenir. Les entreprises essaimées sont souvent porteuses d'innovations ou de nouvelles façons de faire dans leurs milieux. D'ailleurs la présence du CNRC en région et de ses programmes axés sur les préceptes précédents confirme indirectement l'appui des paliers fédéral et provincial au travers les crédits à la R&D.

C'est en considération du désir régional de se diversifier, qu'il appert que le financement des différentes étapes, et cela dès le début du cycle de vie d'un projet, prend toute son importance. Récemment, en juin 2005, la CRE⁴ a convenu de présenter dix demandes de financement au gouvernement du Québec. Le document officiel identifie quatre demandes de financement auprès des organismes de capitaux de risque pour un total de onze millions de dollars afin de supporter des projets régionaux qui sont inscrits ou non sous les couples produits et marchés soutenus sous ACCORD-AT. On décrit aussi en annexe onze projets subissant des délais de financement pour une valeur totale de 200M\$ pour une création prévue de quelque cinq cent emplois ! Il semble donc, malgré les consensus au développement en AT par les différentes instances, que le contrôle et l'administration de tous les capitaux dévolus régionalement échappent au

³ Le projet ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) vise à construire un [système productif régional](#) compétitif sur le plan nord-américain et mondial dans chacune des régions du Québec, par l'identification et le développement de créneaux d'excellence, qui pourront devenir leur image de marque.

⁴ CRE, Conférence régionale des élus

consensus et aux constats cités jusqu'à maintenant. Cette faiblesse administrative ou cette indépendance structurelle des organismes de financement, bien que désirable, limite le rythme de développement. Malheureusement, la littérature régionale ne peut révéler des informations qui permettraient d'établir la valeur d'un projet ou de convenir des faiblesses qui en limiteraient le financement.

Afin de corroborer la situation évoquée par la CRE quant au financement régional, une petite étude a été initiée en octobre 2005. Trois organismes locaux ont accepté de faire une synthèse des projets d'affaires qu'ils gèrent ou avec lesquels ils ont été en contact au cours des dernières années. Tous les dossiers étudiés possèdent une composante technologique. Le CNRC⁵, le CADT⁶ et finalement CANMET⁷ ont accepté de participer.

Cet inventaire, bien qu'il ne constitue pas le total absolu de tous les dossiers présents en AT pendant la période comprise entre 2000 et novembre 2005, représente très bien les entrepreneurs qui se sont adressés aux trois organismes. Notons que ces derniers interviennent en consultation ou au financement par une réduction du prix de leurs travaux pour les projets en phase de pré-commercialisation ou de développement pour ceux qui possèdent une composante technologique. L'échantillon de cette étude est constitué de 122 dossiers/projets pour la période comprise entre 2000 et 2005. Premier constat, on y note que plus de 65% des dossiers n'ont pas été financés et que 41% ont carrément été abandonnés par l'entrepreneur d'origine. Quant à la proportion des industries qui est représentée dans cette étude, les industries cibles de la région (mines, bois et agro) sont représentées à plus de 56% des dossiers étudiés. Finalement, il est possible de conclure à l'importance du nombre de projets comportant une composante technologique pour l'AT et de la difficulté relative à financer le projet, et ce, malgré la présence des capitaux et la situation économique nécessitant une prise de risque supplémentaire de la part des investisseurs et des partenaires gouvernementaux.

Mais il faudrait tout de même savoir pourquoi les projets ne trouvent pas majoritairement preneur au financement en Abitibi-Témiscamingue. Les facteurs explicatifs sont-ils de nature macro ou micro-économique, structurelle ou tout simplement cyclique ? Est-ce possible d'analyser les processus autant que les acteurs en présence, les programmes et les administrateurs, les politiques et les responsabilités sociales reliées au développement. Beaucoup d'avenues et d'opportunités de recherches. Or, compte tenu d'une inéluctable réduction des ressources naturelles indigènes et d'une décroissance marquée de la population active il devient essentiel de favoriser la diversification économique de la région. Il serait donc souhaitable d'explorer des pistes afin de rendre probable le financement d'un plus grand nombre de projets. La perspective retenue de cette recherche portera sur le financement de projets, principalement sur ce qui se passe entre les acteurs lors de la négociation menant au financement, puisque en Abitibi-Témiscamingue un projet non financé est une opportunité commerciale perdue, des gens et des emplois qui abandonnent le territoire.

Si les organismes insistent sur la qualité du plan d'affaires, sur des plans comptables et les documents officiels, rien ne laisse entrevoir si ces derniers insistent ou pas sur des critères plus informels ou encore sur des critères qui ne sont pas nécessairement mentionnés officiellement. Considérons qu'à valeur égale, le discours de négociation des entrepreneurs pourrait être mieux adapté aux besoins des prêteurs. Cette recherche aura le bénéfice de faire progresser le relationnel d'affaires. Finalement, si les entrepreneurs sont sensibilisés aux dits critères informels, ils auront tout le loisir de s'y adapter.

⁵ CNRC, Conseil National de Recherche du Canada

⁶ CADT, Centre d'aide aux développements des technologies, intégré à l'UQAT

⁷ CANMET, Les Laboratoires des mines et des sciences minérales (LMSM) de CANMET sont des laboratoires de recherche qui relèvent du ministère des Ressources naturelles du Canada

Au cours des sections précédentes plusieurs auteurs ont rapporté dans leurs recherches les nombreuses difficultés des entrepreneurs en quête de financement. Rappelons : Chartier (2002), Filion, Simard, Borges (2005), L'Observatoire de l'AT (2004), INNOVAT (2005) et finalement les auteurs Riverin, Filion, Musika et Verstinsky (2003) pour le GEM. La littérature est toutefois plus frileuse dans son analyse quant aux processus et aux critères présents et en interactions entre les partenaires en devenir. Savoir ce qui se passe entre les acteurs qui veulent du financement et ces derniers qui ont des argents à consentir est un domaine peu exploré en sciences de la gestion et particulièrement pour les conditions qui mènent au succès lors d'une demande de financement. Plusieurs perspectives et autant de sciences sont disponibles afin d'analyser et de découvrir plus avant la réalité. Une telle problématique peut s'étudier de différents angles de recherche que ce soit par la finance quantitative, par les études sur le capital de risque, par la notion de la valeur actualisée du projet et d'investissement consentis ou encore par l'analyse du processus de décision, des stratégies et des techniques de négociation. Ou plus simplement, par l'analyse des critères administratifs de type quantitatifs répondants à des échelles ou à des normes comptables généralement reconnues.

Finalement ce qui apparaît stimulant et important pour les régions ressources, et qui en plus est très peu documenté dans la littérature, serait de connaître dans ce relationnel humain, par les paroles dites ou non, quelles sont les composantes facilitant l'acceptation du financement d'un projet, ou au contraire celles qui génèrent un refus.

Objectifs de la recherche

Le commerce humain, avant d'être formalisé par les procédures comptables et la science des marchés, répond à l'obligation de la communication de paroles et de signes entre les possibles partenaires. Les auteurs Chanlat et Bédard (1990) exposent certains liens qui existent dans le cadre de la gestion du relationnel d'affaires en devenir et les paroles échangées entre les interlocuteurs. Les deux chercheurs déclarent que bien que l'on verra à limiter les paroles par des énoncés que l'on souhaite déclaratifs ou performatifs, il n'en demeure pas moins que l'on annonce ce que l'on veut être perçu comme des « faits » pour son interlocuteur. Pour les auteurs, ce sont les conditions et les règles communes qui favorisent la réussite d'une relation d'affaires. Malheureusement les liens ne sont pas tous bien compris. Il semble selon les auteurs que le non-respect des règles multiplie les occasions de faux pas. Que les gaffes et les impairs génèrent des malentendus qui risquent de modifier la qualité du relationnel et la qualité des échanges, ainsi, la réussite des relations d'affaires peut être compromise. Si le conformisme dans les communications prescrites et les attitudes verbales de la « langue de bois » rassurent, la trop grande création verbale ou le degré d'innovation d'un projet semblent isoler les possibles partenaires. La perspective commerciale est avant tout une aventure humaine. Déroger à la norme est souvent une erreur commise par les agents de changements et parfois les plus entrepreneurs.

Mais voilà, que pour Chanlat et Dufour (1984) le langage n'est pas tout ! Les auteurs soutiennent que l'expérience commune que nous avons les uns des autres fait appel à un au-delà du langage pour lequel la communication verbale ou non n'est pas construite. C'est ici que la confiance intervient. De là une grande difficulté dans cette recherche, que la mesure d'une relation au travers le climat de confiance ou de ce qui génère ce climat. À priori il semble que ce soit très important, parce que c'est ce possible climat de confiance qui se développera ou non entre le prêteur et l'entrepreneur au fil des rencontres, des échanges qui scellera souvent l'issue de la relation. Le financement peut-il en dépendre ? Les mêmes auteurs soutiennent que le langage est fondateur de toute vie sociale. Ils mentionnent que l'on doit aussi voir dans les relations humaines ce qui concerne essentiellement la signification et le sens que l'on veut bien y associer. La présence d'un mot, ou son absence, est porteuse de messages et d'énergie qui relâcheront ou non l'inertie menant à l'action. Dans cette recherche, les critères significatifs pour le prêteur constituent possiblement le maillon essentiel du relationnel mesuré.

Méthodologie de la recherche et de l'échantillon

Compte tenu du niveau de connaissance scientifique spécifique à notre question de recherche, cette recherche pragmatique se veut du type exploratoire. La perspective méthodologique est de nature qualitative et interprétative. Les outils de mesure utilisés sont de type multi méthodes avec de nombreuses occasions de triangulation. Le concept opératoire isolé, au départ, a été confirmé par le constructivisme présent dans la démarche. La génération de typologies à partir de nombreux auteurs a permis de baliser la grille d'entrevue. La génération et la confirmation de plusieurs versions subséquentes d'un cadre d'appui a mené à une version finale qui fut confirmée par les répondants et des experts.

Pour ce faire un échantillon de convenance a été constitué avec 13 organismes régionaux. Compte tenu de leur mission, leurs produits et du mode de remboursement des investissements, les organismes ont été regroupés afin de représenter les partenaires qui interviennent à un moment donné du cycle de vie de projets en AT.

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

(n = 13 analystes financiers)

Les entrevues principales ont été effectuées auprès des analystes financiers. Dix hommes ayant 7,4 ans d'expérience chez l'employeur et trois femmes avec 3,7 années d'expérience. Les répondants ont en moyenne une expérience totale de travail de 13 années. La majorité d'entre eux sont au minimum détenteurs d'un baccalauréat. Les organismes sont en région depuis 13 années en moyenne.

Afin de rédiger la grille et de faciliter l'identification des variables auprès des répondants un tableau a été assemblé comportant : un cycle d'engagement, une trame relationnelle, les étapes types dans le processus et les critères qui seraient probablement considérés pour chacune des étapes. Sa constitution a été rendue possible en retenant les variables communes ou uniques identifiées dans plus de trente études par des auteurs ayant à leur tour démystifié des aspects de notre question du relationnel d'affaires. Deux instruments de mesure ont été utilisés afin de conduire la partie centrale de la recherche. Le principal instrument de mesure est le questionnaire d'enquête qui comporte dix-huit questions. Les données nominatives ont été suivies par une alternance de questions ouvertes et de sections de hiérarchisation des critères. Pour ce faire, une trentaine de critères étaient inscrit sur autant de cartons numérotés qui ont fait l'objet de hiérarchisation et de regroupement de la part des répondants. De cette façon les répondants ont eu tout le loisir de répondre avec ou sans suggestions quant aux variables dont ils ont évalué l'importance et la séquence dans leur processus de décision.

Méthodologie de la collecte et de l'analyse des données

Cette recherche a été administrée entre novembre 2005 et mars 2006. La recherche se divise en cinq occasions durant lesquelles les données ont été colligées et reportées systématiquement sur un support électronique dédié. Le processus a débuté avec cinq entrevues auprès d'experts du domaine financier afin de valider le tableau sommaire et premier cadre d'appui qui avait été assemblé à partir des auteurs. Sept pré-tests complets ont été ensuite conduits afin d'ajuster le questionnaire ; trois en régions et quatre à l'extérieur afin de ne pas «contaminer» l'échantillon. Précédant la partie centrale de la recherche, chacun des répondants a reçu une mise en situation du propos de la recherche et a signé un formulaire de consentement en respect du comité d'éthique de l'UQAT. Lors de la quatrième étape, quatre exécutifs, du niveau hiérarchique supérieur aux répondants ont validé et apporté des précisions sur l'ensemble des

réponses par nos treize répondants. Finalement, les treize répondants (sauf un) et les quatre experts ont été contactés au téléphone afin de valider les réponses de l'ensemble des répondants et le cadre d'appui final. Tout au long du processus, le chercheur a reçu un certain accès à des documents internes et spécifiques aux organismes des répondants. Pour les besoins de l'analyse deux principaux logiciels ont été mis à contribution soit NVivo pour l'analyse du verbatim et SPSS pour l'analyse des fréquences associées à la hiérarchisation des 31 variables prises en compte par les répondants.

Les résultats

La présentation des résultats se divise en trois parties soit : les constats généraux, les schémas induits et le cadre d'appui et finalement les paroles des répondants qui ont soulevé le plus d'intérêt de notre équipe de recherche.

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

Le deuxième constat se situe au niveau de l'importance des experts externes. L'on mentionne utiliser leurs services lorsque les connaissances sur le produit \ service ou l'évaluation des marchés possibles font défaut. Les répondants n'hésitent pas à demander un avis soit au : CADT, CANMET, CNRC, MDEIE, ou encore à un expert sectoriel. De surcroît, les recommandations sont prises en compte, à moins de pressions politiques.

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

Le quatrième constat s'adresse aux critères eux-mêmes. En ce qui concerne les 31 critères formels et informels, l'analyse suggère une correspondance parfaite entre les processus et les critères inclus dans le maître tableau qui fut inspiré de plusieurs auteurs et des critères qui ont fait l'objet de mesure isolées. Toutefois, pour 100 % des répondants, ils permutteraient les critères formels et informels lors de l'analyse d'une demande. La majorité mentionne procéder ainsi afin de répondre aux particularités des projets soumis. L'on parle plus de processus circulaire ou itératif et dynamique que d'un tableau dont les séquences et les processus seraient gelés en positions relatives les uns aux autres.

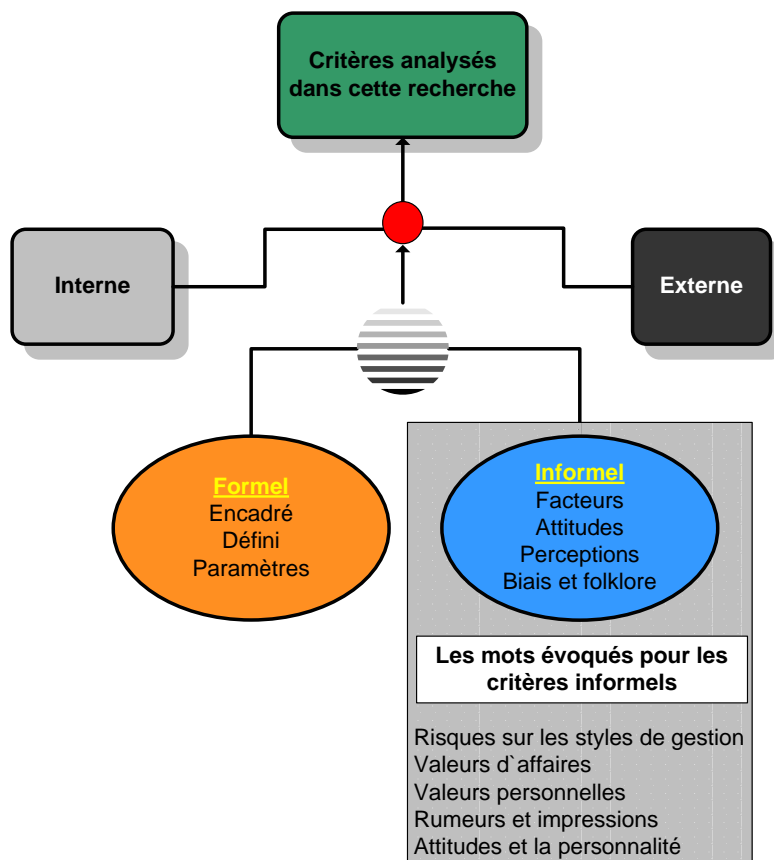
Le cinquième constat a porté son attention sur les événements critiques à la décision. 23% des répondants indiquent basculer dès le premier contact avec leur entrepreneur. Ils indiquent se baser sur la rhétorique argumentaire qui serait alors axée sur la vente des bénéfices du projet ou sur l'adéquation des personnalités. Dans un second groupe de répondants, 23% indiquent basculer lorsque le niveau de confiance est suffisant afin de progresser plus avant. Finalement, 54% indiquent qu'ils doivent être en mesure de se faire une photo sommaire du projet avant de le conduire à travers le processus formel du prêteur pour lequel ils travaillent.

Le sixième constat porte le regard sur les critères les plus utilisés ou signifiants à la décision. Dans le cadre d'appui final, l'on retrouve les deux natures de critères et la séquence associées.

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

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

Deuxièmement, il est apparu important d'explorer et d'expliquer la grande importance des critères informels. Lors d'une analyse exhaustive de tous les verbatim et un retour téléphoniques aux répondants, ces derniers ont confirmé le doute sur la grande confusion dans la définition des critères informels (plusieurs définitions coexistant). Les différences ont été nommées dans cette illustration, afin de creuser éventuellement toute l'importance des critères informels.

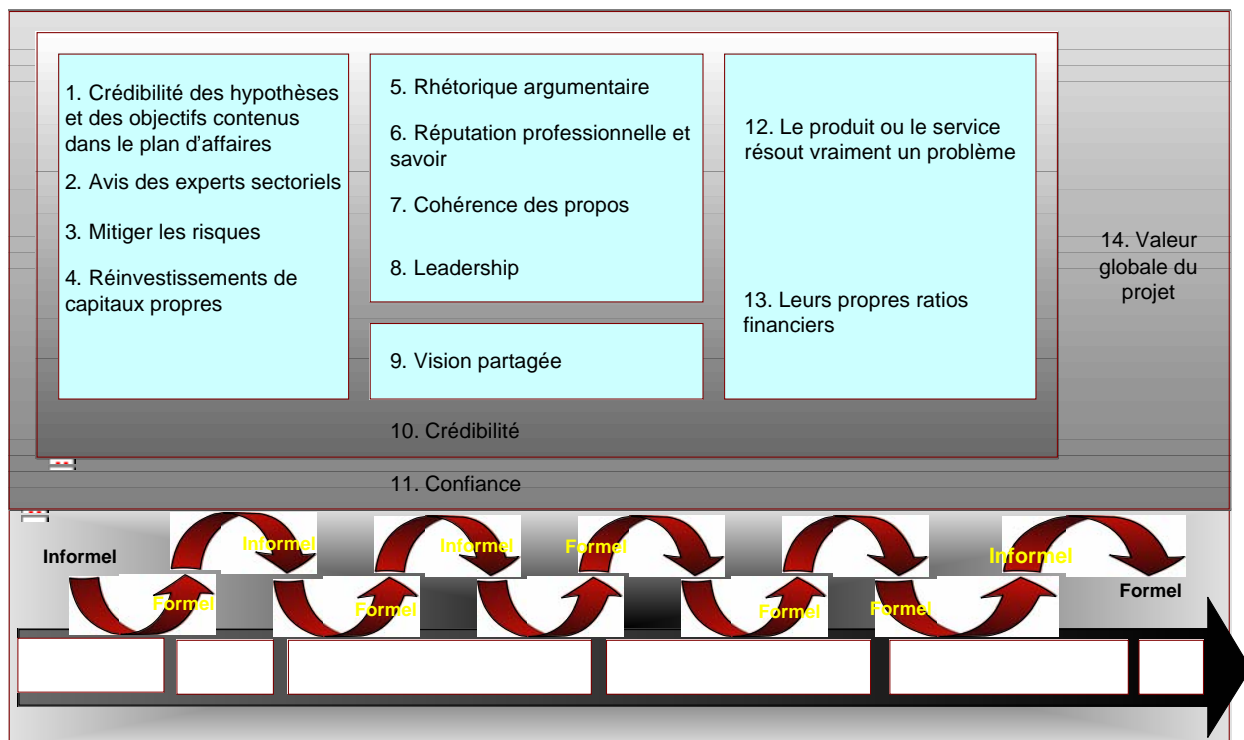


La dernière version du cadre d'appui a été jugée par l'ensemble des répondants et des experts comme une excellente représentation qui, selon leur expérience professionnelle, résume bien cette recherche et ce qui se passe sur le terrain. Toutefois, ils s'interrogent tous sur le poids relatif des critères informels et formels. Seulement deux répondants sur 17 croient que les critères informels ne sont pas si importants et cela tel que mentionné dans cette recherche.

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

Cadre d'appui final

(basé sur les réponses quantitatives et bonifié de l'analyse croisée des réponses qualitatives)



Les répondants conviennent de l'influence de l'analyste dans le processus et le devenir d'un projet qui leur est soumis. Les analystes ont un réel pouvoir. Pour les répondants, l'on retrouve essentiellement deux propensions chez l'analyste, celle que l'on qualifie de banquier et celle de développeur. Les deux styles ayant à la base une conception différente des risques et un niveau de confiance proportionnel dans le devenir des hypothèses qui leurs sont soumises. Plusieurs auteurs supportent ce constat.

Mais voilà, les membres du comité de financement ont aussi une grande influence. À de nombreuses reprises les répondants ont mentionné que l'attitude systématique de certains membres, face à des dossiers d'une industrie en particulier, entraînait des conflits avec la mission de l'organisme prêteur. L'on rapporte tout simplement des conflits d'intérêts de certains des membres qui privilégient leur propre cercle d'affaires ou indirectement l'intérêt de leur entreprise. Par exemple, l'on a rapporté que des décisions par

le comité d'investissement ont été biaisées d'une interprétation positive quant aux critères afin de satisfaire des objectifs égocentriques.

Un troisième biais a aussi été identifié par une propension trop positive de la mission de développement. En effet, puisque certains organismes ont pour mission de développer la région à travers les investissements consentis, cet objectif a plutôt fait office de trame de sélection des projets soumis. Bien que cette étude n'a mesuré ni la fréquence, ni l'importance du phénomène, les répondants ont signalé plusieurs cas patents de cette réalité.

Les experts ont clarifié une partie de l'obligation d'utiliser des critères formels à travers la structure réglementaire de l'industrie bancaire. En effet, l'industrie doit obéir à plus de 2 500 lois et règlements divers exigeant de ces derniers quelque 45 000 points de conformité. Vu que les organismes réglementaires prennent la situation très au sérieux, les banques et les quasi-banques désirent donc avant tout conserver les droits et privilèges qui sont associés à leur «cote». Il est donc normal que le nombre de critères formels et observables soient plus importants que pour des organismes moins réglementés ou de développement.

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

Limites

Il est impossible de passer sous silence les limites d'une telle recherche exploratoire. Bien que la rigueur de la démarche soutienne le cadre d'appui final, il n'en demeure pas moins que le nombre de répondants et l'étendue géographique du terrain exploré limitent la généralisation des constats. Lors du questionnaire d'enquête le chercheur principal n'a pas repris les répondants lorsque la question était mal interprétée ou que ce dernier donnait des signes, verbaux ou non, invitant à la discussion ouverte plus qu'à une écoute méthodique du chercheur. Bien que l'étude terrain ait été conduite dans une période où l'économie est en croissance à cause du prix des matières premières, mais en repli pour l'industrie du bois, l'intérêt à cette recherche était plutôt favorable compte tenu de la faiblesse du nombre de dossiers financés et du bénéfice perceptuel escompté des constats de cette recherche par les répondants. La méthodologie a préféré s'adresser uniquement aux prêteurs et l'on n'a pu observer *in situ* et *visu* l'utilisation des critères dans une réelle situation d'affaires. De plus, il a été impossible de prendre en compte la personnalité de l'analyste, ses propensions ou des instructions de la direction à une période donnée afin de limiter ou compléter leur portefeuille d'investissement. Une autre limite contenue dans le cadre conceptuel constitue au fait que les variables, bien que hiérarchisées et mises en quasi-séquence, sont toutefois dénudées de leur poids relatif dans le processus de décision pour une nature de dossier quelconque.

Pistes des futures recherches

À l'image de beaucoup de recherches exploratoires certains constats ouvrent et balisent d'autant des pistes de recherches afin de mieux circonscrire la complexité de l'objet de recherche. Le relationnel d'affaires peut être abordé par de nombreuses spécialités de recherches en sciences humaines et de gestion. Lors de présentations auprès de groupes d'analystes, d'avril à juin 2006, les discussions ont porté sur ce qui pourrait être fait afin de mettre sous catégories les différents types de critères. Mais l'intérêt était encore plus marqué pour les facteurs informels utilisés et qui ne font pas l'objet actuellement de mesures dans le milieu des affaires, principalement lors du processus menant au financement. Ce serait un bénéfice net pour les partenaires, compte tenu de l'importance des critères informels et de l'absence d'échelle. Évidemment, le corollaire de cette recherche terrain a été soulevé. L'on parle ici d'effectuer une recherche sur les perceptions des entrepreneurs quant à leur familiarité aux critères des prêteurs et de l'adéquation à ces derniers lors de leur demande, dans le cas de dossiers financés ou non.

Conclusion

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

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

Cette recherche aura permis d'identifier huit constats généraux concernant l'ensemble des étapes du processus d'étude des dossiers et des interactions entre promoteurs et prêteurs. La synthèse voulant qu'autant les critères informels que formels influencent l'étude des dossiers de financement, bien que par nature les critères informels soient difficiles à juger, à pondérer et à qualifier. Finalement, il est probable de penser que chaque demande de financement soit traitée en fonction des critères résolument formels, mais largement influencée par un flou informel. De plus, lorsque requis, un avis d'expert est sollicité, mais pas toujours pris en compte.

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

Ainsi, pour les agents de financement, il devient important sinon primordial de supporter leur décision par des critères mieux normés et documentés, afin de réduire les biais associés aux risques de financement d'un projet alors que pour les promoteurs l'acceptation de ce financement doit reposer sur un rationnel d'affaires objectif et quantifiable. Malgré la pression du milieu à vouloir créer de nouveaux projets

d'affaires, cette étude aura le mérite de souligner l'importance de la valeur globale d'un projet qu'il émane d'un grand centre urbain aussi bien que d'une région ressources telle l'Abitibi-Témiscamingue où la proximité des acteurs pourrait contaminer les relations d'affaires.

BIBLIOGRAPHIE

Texte Privé

- ACCORD Abitibi-Témiscamingue. *ACCORD Abitibi-Témiscamingue*. Gouvernement du Québec, Ministère de la recherche, de la science et de la technologie Québec. Gouvernement du Québec. Texte privé, 2005, 7 p.
- Conférence Régionale des Élus de l'Abitibi-Témiscamingue. *Plan de développement et de diversification de l'Abitibi-Témiscamingue*. CRE. Texte privé, 2005, 20 p.

Rapports de recherche

- Borges, Cândido, Germain Simard et Louis-Jacques Filion. *Résultats des recherches sur la création d'entreprises*. École des hautes études. Rapport de recherche, 2005-03, 47 p.
- Borges, Cândido, Germain Simard et Louis-Jacques Filion. *Création d'entreprise*. École des hautes études commerciales. Rapport de recherche, 2005-02, 40 p.
- Filion, Louis-Jacques et Lefebvre Geneviève. *Les effets multiplicateurs de l'essaimage technologique*. École des Hautes études commerciales. Réf. 2003-02. Rapport de recherche, 2003, 121 p.
- INNOVAT. *La gestion de l'innovation au sein des PME innovantes en Abitibi-Témiscamingue*. STAT. Rapport de recherche, 2005, 25 p.
- INNOVAT. *Diagnostic 1 et 2 des PME innovantes en Abitibi-Témiscamingue*. STAT. Rapport de recherche, 2005, 10 p.
- Riverin, Nathaly, Louis-Jacques Filion, Daniel Musika et Iian Verstinsky. *Global Entrepreneurship monitor : Le rapport canadien 2003*. École des hautes études commerciales. Réf. 2004-12, Rapport de recherche, 2004-12, 38 p.
- Sauvé, Pierre. *Perspectives de l'évolution économique de la MRC de Rouyn-Noranda*. UQAT-UER Chaire de recherche gestion. Rapport de recherche subventionné, 2000, 26 p.

Bulletins périodiques

- L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. *Portrait de l'entrepreneuriat*. Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. Bulletin périodique, 2005, 43 p.
- L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. *Développement économique et régional*. Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. Présentation statistique, 2004, 50 p.

Mémoire de maîtrise

- Chartier, Mélanie. *Facteurs de stimulation de l'entrepreneuriat en Abitibi-Témiscamingue*. UQAT. Mémoire de maîtrise, 2002, 200 p.

Documents complémentaires utiles

Chanlat, Alain et Bédard René. *La gestion, une affaire de parole*. Presse de l'Université Laval. Livre.
Réf. 2-7637-7219-6, 1990, 842 p.

Chanlat, Alain et Dufour M. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Les Éditions d'organisation.
Livre. 1984, 432 p.