

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 événements de l'histoire économique ainsi que le déploiement de certains outils récents dans la région témoignent d'un esprit et d'une volonté d'auto-détermination 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.

Theodoraki 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.

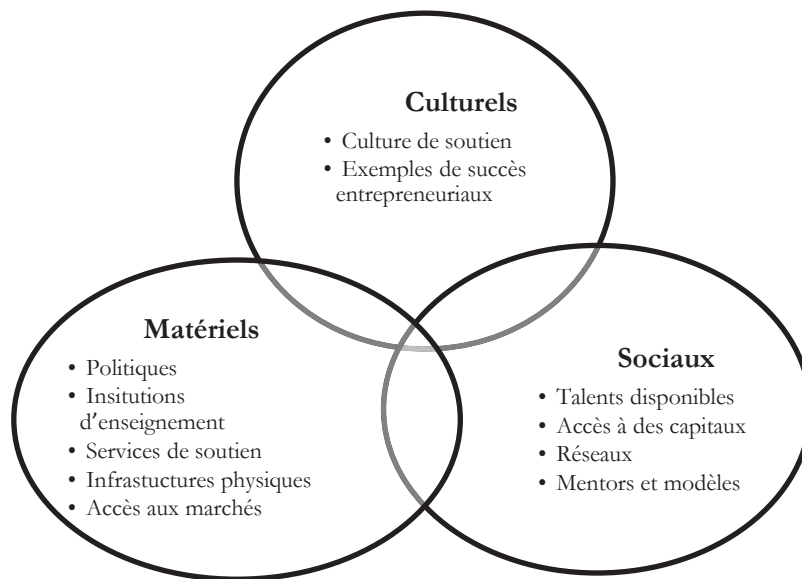


Figure 1 – Modèle des attributs d'un écosystème entrepreneurial selon Spigel, 2017

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 visons 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 participants¹

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 SLSJ. 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 maîtrise 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.

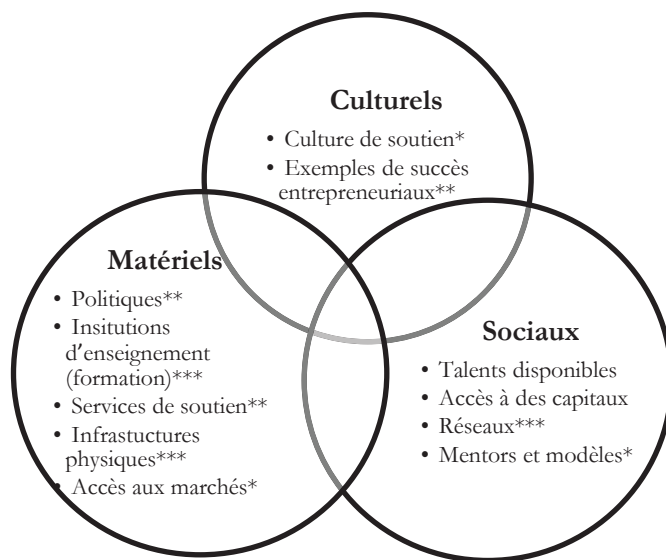
Un autre changement espéré dans l'ÉER se situe dans les attributs sociaux, soit l'amélioration des services de mentorat : variété d'expérience des mentors, disponibilité et proximité. Le territoire du SLSJ est vaste et semble occasionner une rareté de ce type de service d'accompagnement. Le besoin d'avoir 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 accroît 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 apparaît 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 participant 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). Mener un entretien de face à face. Dans S. Paugam (dir.), *L'enquête sociologique* (2^e 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](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_l'accès_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., Lefebvre, 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–Lac-Saint-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/croc/Fichiers/cahiers/1703_impact_transfo_pol_publicque_sur_DT.pdf
- Santoni, J. (2018). Quels processus pour répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs? *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 coopération. *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>