

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**Le rôle des cabinets comptables dans les projets d'innovation
des PME de la région de la Chaudière-Appalaches**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de Maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **YOUNES AMAHROQ**

Mai 2018

Composition du jury :

Daniel Plamondon, président de jury, [UQAR]

Yan Castonguay, directeur de recherche, [UQAR]

Samuel Saint-Yves Durant, professeur, [UQAR]

Dépôt initial en Décembre 2017

Dépôt final en Mai 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Je dédie ce travail à deux personnes. En premier lieu à ma mère qui m'a tout donné. En deuxième lieu, à mon défunt papa : sache, mon cher papa, que malgré ta disparition, ta présence est dans mon cœur et mes pensées et grâce à tes sacrifices, j'ai réussi. Repose en paix et que la miséricorde divine de Dieu soit avec toi.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire et à toute l'équipe de l'Université du Québec à Rimouski.

En premier lieu, je remercie M. Yan Castonguay, professeur à l'Université du Québec à Rimouski. En tant que directeur de mémoire, il m'a guidé dans mon travail et m'a aidé à trouver des solutions pour avancer par ses directives pertinentes, ses conseils, sa disponibilité le long de cette recherche et, aussi, pour son soutien technique, moral et financier.

Je remercie aussi M. Daniel Plamondon et M. Samuel Saint-Yves Durant pour le temps et l'effort qu'ils ont consacrés à la lecture et à la correction de ce mémoire et pour les conseils qu'ils m'ont donnés.

RÉSUMÉ

Cette étude vise à déchiffrer le rôle des cabinets comptables dans le processus d'innovation des entreprises. Sur la base d'une approche méthodologique qualitative, huit entretiens semi-structurés ont été menés entre novembre 2014 et mars 2015 auprès de comptables détenant un titre de comptable professionnel agréé (CPA) travaillant dans des cabinets comptables de différentes tailles desservant des entreprises privées, y compris les Petites et Moyennes Entreprises (PME) de la région de la Chaudière-Appalaches, dans la province de Québec, au Canada. Les entrevues ont montré les motivations des entrepreneurs à innover, le profil de l'initiateur de projets innovants, le profil d'entreprises impliquant les cabinets comptables dans leurs projets d'innovation, les attentes des entrepreneurs, les services offerts par les cabinets comptables et leur capacité à répondre aux attentes des entrepreneurs, le moment idéal pour l'intervention des comptables dans les projets d'innovation. Cette étude décèle certains éléments qui déterminent la capacité des cabinets comptables à participer aux projets d'innovation comme la confiance établie entre les entrepreneurs et leurs cabinets comptables, la taille des entreprises et la taille de cabinets comptables. En bref, cette recherche trace une ligne directrice aux cabinets comptables pour mieux épauler les PME de la région dans leurs processus d'innovations.

Mots clés : Gestion de projet, Innovation, Projet d'innovation, Cabinets comptables, Environnement comptable, Fonction comptable.

ABSTRACT

This study aims to clarify the role of accounting offices in the innovation process of companies.

Using a qualitative methodological approach, eight semi-structured interviews were conducted between November 2014 and March 2015 with external accountants working in different-size accounting offices serving businesses in the Chaudière-Appalaches region of Quebec, Canada.

The interviews helped to discover: entrepreneurs' motivation to innovate, the profile of the initiator of innovative projects, firms profile involving accounting offices in their innovation projects, the expectations of entrepreneurs, the services offered by accounting offices and their ability to meet the expectations of entrepreneurs, the ideal moment for the implication of accountants in innovation projects.

This study provides an overview of the key elements that determine the ability of accounting offices to participate in innovation projects such as trust and the size of the accounting function. In short, this research brings several contributions to the environment of the research community, the business environment and accounting offices.

Keywords: Project management, Innovation projects, Accounting function, Accounting environment, Monitoring of innovation projects.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	5
1.1 LA DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS	5
1.1.1 Les petites et moyennes entreprises	5
1.1.2 L’innovation.....	7
1.1.3 Les projets d’innovation	10
1.1.4 Les parties prenantes	11
1.1.5 L’environnement comptable	13
1.1.6 La fonction comptable	14
1.1.7 Le cabinet comptable et l’expert-comptable.....	16
1.1.8 La comptabilité financière et la comptabilité de management	19
1.2 LA PROBLEMATIQUE	20
1.3 LA PERTINENCE SOCIALE	23
1.4 LA PERTINENCE SCIENTIFIQUE	24
1.5 LA RECENSION DES ECRITS.....	26
1.5.1 Le rôle des cabinets comptables dans les grappes d’entreprises	27

1.5.2	Les liens entre la fonction comptable et la gestion de projets d'innovation.....	30
1.5.3	La comptabilité de management et le contrôle des projets d'innovation	31
1.5.4	Le contrôle des processus de production d'innovation	36
1.5.5	Le partage des informations comptables	38
1.5.6	Les motivations des PME à innover	39
1.5.7	Les freins des PME à innover	40
1.5.8	Le profil des entreprises innovantes	40
1.5.9	La synthèse de la recension des écrits	41
CHAPITRE 2	MÉTHODOLOGIE	45
2.1	LE CADRE THEORIQUE	45
2.1.1	La théorie des parties prenantes	46
2.1.2	Le cycle de vie d'un projet	48
2.1.3	Le cycle de vie d'un projet d'innovation	49
2.1.4	Le contrôle des processus de production des innovations.....	51
2.2	LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	52
2.2.1	L'approche qualitative	52
2.2.2	La population ciblée et l'échantillon avec une approche raisonnée.....	53
2.2.3	Le mode de collecte des données.....	55
2.2.4	La grille d'entrevue	56
2.2.5	L'analyse des résultats	59
2.2.6	Les considérations éthiques	60
CHAPITRE 3	RÉSULTATS ET DISCUSSION	61
3.1	LA PERCEPTION DES PME INNOVANTES SELON LES COMPTABLES PROFESSIONNELS.....	62
3.2	LES MOTIVATIONS DES PME A INNOVER SELON LES CC	63
3.2.1	La motivation inhérente à la personnalité de l'entrepreneur.....	63
3.2.2	La motivation liée à la contrainte de la concurrence.....	64

3.2.3	La motivation liée au désir d’avoir accès à de nouveaux marchés	64
3.2.4	La motivation émanant de la nécessité de se différencier.....	65
3.2.5	La motivation émanant du besoin d’augmenter la rentabilité.....	65
3.3	LES FREINS DES PME A INNOVER SELON LES CC.....	66
3.3.1	Le manque de de ressources.....	67
3.3.2	La personnalité de l’entrepreneur	67
3.3.3	La maturité des PME	68
3.4	LE PROFIL DES INITIATEURS ET DES ENTREPRISES UTILISANT LES SERVICES DES CC.....	68
3.4.1	Le profil des initiateurs.....	69
3.4.2	Le portrait des entreprises utilisant les services des CC	71
3.5	LES ATTENTES DES ENTREPRISES	73
3.5.1	La recherche d’un appui.....	73
3.5.2	Le besoin d’une expertise	73
3.5.3	La validation avec un professionnel indépendant	74
3.5.4	Les attentes en matière de qualités chez le comptable.....	75
3.5.5	Des attentes limitées	76
3.6	LES TYPES DE SERVICES RENDUS PAR LES CABINETS COMPTABLES.....	77
3.6.1	Les services généraux et de conformité	78
3.6.2	La préparation des prévisions financières	79
3.6.3	La mise en contact avec les différents acteurs	79
3.6.4	La répartition de mandat	80
3.6.5	L’aide au financement	80
3.6.6	L’aide à l’obtention de crédits d’impôt pour la recherche et le développement.....	81
3.7	QUI ABORDE LE SUJET D’INNOVATION.....	82
3.8	LA REMUNERATION.....	83
3.8.1	L’aide à l’obtention de crédits d’impôt pour la recherche et le développement.....	83

3.8.2	L'aide à l'obtention de crédit d'impôt pour la recherche et le développement.....	84
3.9	LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE ET LA PROXIMITE SOCIALE	85
3.9.1	La proximité géographique.....	86
3.9.2	La proximité sociale.....	86
3.10	LES TYPES DE CABINETS COMPTABLES	87
3.11	LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET DE SA FONCTION COMPTABLE.....	88
3.12	LES FACTEURS QUI FACILITENT ET LES OBSTACLES À L'INTERVENTION DES CC	90
3.12.1	La relation de confiance	90
3.12.2	Les ressources professionnelles disponibles	91
3.12.3	La contrainte de coût.....	92
3.13	LE MOMENT DE L'INTERVENTION DES CABINETS COMPTABLES.....	92
3.14	LES DETERMINANTS D'INTERVENTION DES CABINETS COMPTABLES.....	94
3.14.1	La relation de confiance	94
3.14.2	La taille de l'entreprise	95
3.15	LA DISCUSSION.....	96
3.16	LES LIMITES	101
	CONCLUSION GÉNÉRALE	103
	ANNEXES.....	107
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	111

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau d'échantillon selon la taille des cabinets comptables54

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CC	Cabinets Comptables.
CPA	Comptables Professionnels Agréés Canada.
EY	Ernst and Young.
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler.
OQC	L'Observatoire de la Qualité Comptable.
PIB	Produit Intérieur Brut.
PME	Petites et Moyennes Entreprises.
PWC	PricewaterhouseCoopers.
R&D	Recherche et Développement.
SCI	Systemes de Contrôle Interactif.
SCG	Systemes de Contrôle de Gestion.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De nos jours, l'économie mondiale subit de profondes mutations inhérentes au phénomène de la mondialisation telles que les frontières nationales de plus en plus perméables, une conjoncture économique incertaine, un développement technologique en perpétuelle mouvance restreignant le cycle de vie des produits, etc. En conséquence, le monde de l'entrepreneuriat a changé, il est devenu un véritable champ complexe où une concurrence féroce et acharnée se vit à chaque instant entre les organisations. Ceci a placé l'innovation au centre des projections stratégiques des organisations et les a poussées à innover (Zhang et Li, 2010).

L'innovation reste un choix audacieux vu la complexité de ses processus et l'incertitude sur les résultats escomptés (Berland et Persiaux, 2008; Bisbe et Malagueno, 2009; Bisbe et Otley, 2004; Lenfle, 2004). Elle est aussi une source d'inspiration pour les organisations soucieuses d'atteindre les objectifs de performance ciblés, parce qu'elle les incite à sillonner des domaines de recherche inexplorés (Berland et Persiaux, 2008; Lenfle, 2004; OCDE, 2005). Les entreprises innovantes peuvent se procurer des avantages compétitifs par rapport à leurs concurrents (OCDE, 2005) ou « [...] pour améliorer leurs performances, [...] un produit ou un procédé nouveau peut placer l'innovateur dans une position avantageuse » (OCDE, 2005, p. 35).

L'innovation s'avère un véritable impératif pour améliorer les performances de l'organisation (OCDE, 2005). La littérature a soutenu ce constat même pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME). En effet, afin que les PME puissent réaliser des profits, satisfaire les attentes des différents intervenants internes et externes, elles doivent innover (Moohammad *et al.*, 2014). Les recherches actuelles ont reconnu l'innovation comme un processus vital pour la survie des PME dans le contexte économique présent (Moohammad *et al.*, 2014). Cette même littérature a aussi montré l'intérêt et a mis en évidence

l'importance de la recherche comme moyen débouchant sur des innovations (Cohen et Levinthal, 1990; Fleming, 2001; Katila, 2002; Katila et Ahuja, 2002; Rosenkopf et Nerkar, 2001; Smith *et al.*, 2005, cités dans Zhang et Li, 2010).

Les chercheurs ont largement recommandé aux PME l'innovation comme stratégie importante pour faire face aux défis et aux problèmes rencontrés tels que la concurrence (Jullien et Ruffieux, 2001), avoir accès à des marchés externes (Crampes et Encaoua, 2005), et maximiser leur profit (Barnir, 2012). La littérature a clairement soutenu que l'innovation est importante pour que les nouvelles entreprises obtiennent les liquidités nécessaires pour leur indépendance financière et pour améliorer la probabilité de leur survie (Schoonhoven *et al.*, 1990).

Afin de réussir leurs projets d'innovation, les PME doivent respecter certaines procédures (Lenfle, 2004; OCDE, 2005; PMI, 2013) : parmi ces procédures, l'intégration des parties prenantes dans leurs processus d'innovation (Lenfle, 2004; OCDE, 2005; Yahchouchi, 2007). En effet, les PME, les projets en général ou les projets d'innovation, sont en constante interaction avec les composantes de leur environnement. Chaque équipe de projet doit prendre en considération son environnement et « [...] chercher à obtenir des informations, et encourage l'implication de toutes les parties prenantes [...] » (PMI, 2013, p. 56). Les PME peuvent s'ouvrir sur leur environnement et intégrer ainsi certaines composantes externes à l'organisation pour forger une relation qui facilite le processus d'innovation (Castonguay, 2014).

La littérature moderne s'est penchée sur l'étude de l'impact positif des parties prenantes sur le processus d'innovation des PME (Bell et Zaheer, 2007; Chesbrough, 2006; Zhang et Li, 2010). Les parties prenantes peuvent être une source d'inspiration, un catalyseur d'innovation pour les entreprises. Intégrer les parties prenantes dans le processus décisionnel s'avère une bonne pratique aidant les PME à innover et à créer une atmosphère fertile pour l'épanouissement des idées novatrices (Castonguay, 2014).

Malgré le rôle important des parties prenantes dans le processus d'innovation, le rôle des intermédiaires de services, tels que les cabinets comptables, dans un tel contexte est peu étudié et les travaux théoriques ou empiriques dans ce domaine sont limités (Zhang et Li, 2010). Les PME qui ne disposent pas de ressources suffisantes à l'interne font appel souvent à des professionnels de services spécialisés (Zhang et Li, 2010) pour répondre à leurs besoins en matière de services tels que suivi comptable, conseils financiers, crédits d'impôt, conseils juridiques, gestion de ressources humaines, conseils en marketing, services d'information, (Ionita, 2012) ou servir d'intermédiaires pour tisser des liens avec d'autres organisations (Zhang et Li, 2010).

Les cabinets comptables sont des intermédiaires de services en perpétuelle interaction avec les PME ou les équipes de projet, que le projet soit un projet d'innovation ou pas et quel que soit le domaine d'activité du projet. Ces projets ont besoin d'une série de services généraux ou spécialisés dans le domaine de la comptabilité (Liberatore *et al.*, 2007). Ces services appuient le système de gestion de tout le processus du projet (Kless, 2010). Ainsi, les informations fournies par la comptabilité supportent le processus de prise de décision à l'intérieur et à l'extérieur des PME (Ionita, 2012).

En outre, les cabinets comptables sont à l'intersection de nombreuses entreprises, organisations et industries, ils maintiennent des liens étendus avec différents acteurs et peuvent ainsi intégrer les PME dans le sillage de leurs réseaux (Zhang et Li, 2010).

La nouvelle littérature accorde au comptable un rôle de plus en plus évolué dans la prise de décision (Walker *et al.*, 2012). Il se voit octroyer, en plus de sa mission traditionnelle, une nouvelle mission, celle d'un partenaire des entrepreneurs, en s'impliquant dans le processus de prise de décisions stratégiques (Walker *et al.*, 2012). Le comptable en entreprise ou encore le cabinet comptable est souvent appelé à fournir un avis sur des projets d'innovation, ce qui soulève la question préliminaire : quel est l'impact de l'environnement comptable sur les projets d'innovation des PME ?

Nombreuses sont les raisons qui poussent à mener une telle étude : d'une part, la rareté des études sur ce sujet (Zhang et Li, 2010) ; d'autre part, les services des cabinets comptables sont principalement utilisés par les PME ne disposant pas de leur propre service comptable ou celles qui ont besoin d'un ensemble de services spécialisés (Zhang et Li, 2010).

L'externalisation des services comptables présente une solution plus efficace pour la gestion des PME que le traitement à l'interne (Barrar *et al.*, 2002) ; ceci est d'autant plus vrai avec les opportunités qu'offre le développement des technologies de numérisation et d'échange d'informations aux PME pour accéder à un meilleur service avec un coût raisonnable et dans les meilleurs délais (Barrar *et al.*, 2002) .

Un autre élément s'ajoute comme argument pour mener une telle étude, à savoir, au Québec et dans la région de la Chaudière-Appalaches, les entreprises et les PME ne font pas exception à la règle, elles d'innovent pour se différencier sur les marchés, augmenter le rendement, et au bout du compte, assurer leur survie sur un marché de plus en plus féroce.

Entre 2010 et 2012, 63,5 % des PME canadiennes ont affirmé avoir mené au moins un projet d'innovation au cours des trois années précédentes. L'Ontario (72 %) et l'Alberta (62 %) ont les plus forts taux de PME ayant mené au moins un projet d'innovation durant cette période, alors que le Québec arrive au troisième rang avec 60,9 %¹. La nature de ces projets d'innovation varie selon la région et les types d'innovation.

Le présent mémoire sera réparti en trois chapitres ; le premier chapitre sera dédié à la définition des principaux concepts, à la problématique et à la recension des écrits ; le deuxième chapitre traitera du cadre théorique et de la méthodologie de la recherche, alors que le troisième chapitre sera consacré à l'analyse et à la discussion des résultats.

¹ <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140214/dq140214b-fra.htm> (consulté le 2017-05-13).

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

La littérature moderne est abondante sur le thème de l'innovation (Moohammad *et al.*, 2014). Afin de cerner le sujet de recherche, il faut identifier les principaux concepts de l'étude avant d'aborder la problématique.

1.1 LA DEFINITION DES PRINCIPAUX CONCEPTS

Cette recherche vise à comprendre le rôle des cabinets comptables dans les projets d'innovations des PME de la région de la Chaudière-Appalaches. Pour commencer la recherche, une question primaire a été posée (quel est l'impact de l'environnement comptable sur les projets d'innovation des PME). Cette question est d'ordre général et a pour but d'orienter la recherche et de trouver ainsi les concepts principaux à définir. L'analyse de la question primaire a révélé les concepts suivants : (1) les petites et moyennes entreprises, (2) l'innovation, (3) les projets d'innovation, (4) les parties prenantes, (5) l'environnement comptable, (6) la fonction comptable, (7) les cabinets comptables, et (8) la comptabilité financière et la comptabilité de management.

1.1.1 Les petites et moyennes entreprises

Le concept de PME est apparu à la fin des années 1960 et sa définition varie selon les pays (Levratto, 2009). L'objet PME n'a pas une définition commune. En effet, en France, il regroupe les PME et exclut les grandes entreprises, alors que les pays anglophones regroupent juste les petites entreprises (Levratto, 2009).

Plusieurs caractéristiques sont prises en compte pour classifier et définir les PME (OCDE, 2005). Les définitions mettent l'accent sur la taille comme un facteur de sélection (Torrès, 1997) et l'indépendance du capital de la PME (Levratto, 2009). La majorité des études sont en parfait accord qu'une PME ne doit pas appartenir à un groupement de personnes ; ces études prennent en compte aussi le nombre de salariés, le chiffre d'affaires pour définir et classifier les PME (Levratto, 2009).

La littérature définit la PME comme étant une entreprise ayant moins de 250 employés, avec un chiffre d'affaires ne dépassant pas 50 millions de dollars et dont le bilan n'excède pas l'équivalent de 40 millions de dollars (Levratto, 2009). L'Institut de Statistique de Québec classifie une PME dans la catégorie des entreprises « ayant entre 1 et 499 employés inclusivement, et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 50 millions de dollars² ».

La littérature donne une place importante aux PME dans le développement et la croissance économique, elle les considère comme un important créateur d'emplois pour absorber le chômage (Levratto, 2009). Selon Statistique Canada, en décembre 2015, l'économie canadienne comptait environ plus de 1,16 million de PME, soit plus de 98 % des entreprises au pays. Elles employaient plus de 9,5 millions de personnes sur l'ensemble de la main-d'œuvre du secteur privé, soit 90,3 % des emplois du secteur privé. Les PME ont participé pendant l'année 2014 à plus de 30 % en moyenne au Produit Intérieur Brut (PIB) de leur province³.

La littérature a lié la PME à l'innovation (Levratto, 2009) et a considéré l'innovation comme une garantie de la pérennité et de la continuité des PME. L'innovation est classée parmi les facteurs clés de développement stratégique des PME (Berger-Douce, 2011). L'innovation est le deuxième concept à définir.

² http://www.statcan.gc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/financement_pme (Consulté le site consulté le 2015-04-22).

³ http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03018.html (consulté le 2018-02-18).

1.1.2 L'innovation

Malgré la panoplie d'études sur l'innovation, il est très difficile d'arriver à un consensus sur une définition unique de l'innovation en tant que concept (Kuecher, 2013; Wan *et al.*, 2005). Ceci est probablement attribué aux divers cadres théoriques à partir desquels les études d'innovation ont été menées, ou à l'ensemble des méthodes de mesure de l'innovation (Moohammad *et al.*, 2014).

Selon le dictionnaire Larousse (2012), l'innovation est appréhendée comme « l'invention technique, l'introduction dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau » (Larousse, 2012).

Selon l'approche de Schumpeter (1911), l'innovation est simplement définie comme de « *nouvelles combinaisons productives* » qui peuvent être de cinq ordres dans sa classification de 1934 : la fabrication d'un bien nouveau ou d'une qualité nouvelle ou d'un bien non familier aux consommateurs; l'introduction d'une méthode de production nouvelle; l'ouverture d'un débouché nouveau; la conquête d'une nouvelle source de matières premières ou de produits semi-ouvrés; la réalisation d'une nouvelle organisation pour la firme intéressée (Ritz, 2012).

D'autres auteurs considèrent l'innovation comme « Un processus qui implique la génération de nouvelles idées ou pratiques au sein d'une organisation » (Wan *et al.*, 2005).

La nouvelle édition du Manuel de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) d'Oslo (2005), qui fournit les lignes directrices pour la collecte et l'interprétation des données sur l'innovation, définit l'innovation comme étant :

« [...] la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une

nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2005 : 54).

Quelle que soit la définition donnée à l'innovation, la majorité des études et de la littérature est en parfait accord que l'innovation est un important facteur de réussite des organisations et un moyen efficace pour faire face à la concurrence féroce du marché. Les entreprises qui ont du succès sont généralement celles qui ont mis l'innovation au cœur de leur organisation et qui ont fait la promotion d'une culture dans laquelle les nouvelles idées sont autorisées (OCDE, 2005).

D'après la définition de l'innovation de l'OCDE (2005) ci-dessus, on distingue quatre types d'innovation, à savoir l'innovation de produit, commerciale, organisationnelle et l'innovation de procédé. Chacun des quatre types d'innovation peut être classé selon son degré d'innovation, autrement dit, selon les façons de réaliser ces innovations, soit d'une manière radicale ou incrémentale (OCDE, 2005).

1.1.2.1 Les types d'innovation

Les quatre types d'innovation sont définis comme suit selon l'OCDE (2005)

Les innovations de produit sont :

« L'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles » (OCDE, 2005 : 56).

Les innovations de processus sont :

« La mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel » (OCDE, 2005 : 57).

Les innovations de commercialisation sont :

« La mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. » (OCDE, 2005 : 58).

Les innovations d'organisation sont :

« La mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme » (OCDE, 2005 : 60).

1.1.2.2 Le degré d'innovation

Selon l'OCDE (2005), les innovations peuvent se mener d'une manière radicale ou incrémentale. En effet, les innovations radicales impliquent une rupture avec les anciens produits et se conduisent comme des innovations ayant un impact significatif sur les activités économiques des entreprises (OCDE, 2005). Ces innovations se caractérisent par

des changements technologiques majeurs, entraînant ainsi des modifications dans les conditions d'utilisation des clients (Castonguay, 2012).

Cependant, les innovations incrémentales ne changent pas d'une manière significative la technologie utilisée et ne requièrent pas un changement dans les conditions d'usage des clients (Castonguay, 2012). Ce sont souvent des améliorations modestes.

1.1.3 Les projets d'innovation

Comme tout projet qui est défini comme étant « un effort temporaire exercé dans le but de créer un service, un produit ou un résultat unique » (PMI, 2013 : 3), le cycle de vie d'un projet en général peut se présenter par un ensemble de phases depuis son commencement jusqu'à sa clôture définitive (PMI, 2013). Une phase de projet « [...] est un ensemble d'activités du projet liées logiquement et qui aboutit à l'achèvement d'un ou de plusieurs livrables » (PMI, 2013 : 41).

Le nombre ou le nom des phases est tributaire de l'organisation et de son management, de la nature du projet lui-même et/ou de son secteur d'activité, de l'ampleur et de la complexité (PMI, 2013). En général, et selon le PMI (2013), le cycle de vie d'un projet peut se résumer en quatre grandes phases : la première phase est le démarrage du projet, la deuxième phase est l'organisation et la préparation, la troisième est l'exécution du projet, la quatrième et dernière phase est la clôture du projet.

L'innovation peut aussi être gérée par projet. Toutefois, les projets d'innovation sont certes différents et ont leurs particularités et spécificités, et

« le pilotage de ce type de projet diffère radicalement [...] Rien ne permet donc de déterminer ex ante le déroulement du projet, ce qui rend impossible toute séparation en tâches distinctes ou détermination des objectifs à atteindre. Cette incertitude bouleverse les méthodes de management [...] » (Lenfle, 2004 : 10).

Cinq caractéristiques ont été énumérées pour distinguer les projets d'innovation, à savoir : ce sont des projets émergents (stratégiquement ambigus); leur démarche proactive; la difficulté à définir leurs résultats; l'exploration de nouvelles idées ; et une temporalité particulière (Lenfle, 2004 : 8).

Les caractéristiques des projets d'innovation laissent apparaître leur complexité, alors pour minimiser ces obstacles, l'intégration des parties prenantes à ce processus s'avère d'une importance capitale pour forger une synergie qui permettra de mener à bien de tels projets. Intégrer les parties prenantes est devenu une base de la gestion des innovations, car elles renforcent le soutien donné aux projets d'innovation (Fernex-Walch et Romon, 2006).

1.1.4 Les parties prenantes

Les organisations, dans le cadre de leurs projets d'innovation, sont en constante interaction avec les composantes de leur environnement, et chaque organisation doit prendre en considération son environnement et chercher à le comprendre en l'intégrant dans le processus de gestion, notamment en impliquant toutes les parties prenantes potentiellement concernées (PMI, 2013).

La littérature et les recherches n'ont pas cessé de montrer l'importance grandissante des parties prenantes d'un projet, ainsi que leurs apports dans la création des valeurs ajoutées aux PME. Les travaux de recherche ont mentionné l'importance d'intégrer les parties prenantes dans le processus de gestion (Yahchouchi, 2007), et ce, en concrétisant cette importance du rôle des parties prenantes en développant le modèle des parties prenantes ou « Stakeholder » par Freeman (1984) qui met les parties prenantes au centre du processus de création de valeur par la synergie qu'elles peuvent apporter (Yahchouchi, 2007).

Les parties prenantes sont définies par Post, Preston et Sauter-Sachs (2002) comme étant :

« [...] les individus ou les constituantes, qui d'une façon volontaire ou involontaire, contribuent à la création de richesses de l'entreprise et à la réalisation de ses activités, et par conséquent, sont des potentiels bénéficiaires et/ou supporteurs de risques » (Post *et al.*, 2002 : 19, tel que traduit par Yahchouchi, 2007).

Certaines recherches ont énuméré des critères spécifiques afin d'identifier et classer les potentielles parties prenantes d'une organisation. En ce sens, Kochan et Rubinstein (2000) ont établi une liste de trois critères pour mieux identifier et recenser les parties prenantes d'une organisation. En effet, cette liste regroupe les parties prenantes comme étant :

- Des personnes ou des organisations fournissant des moyens importants pour la réussite de l'organisation. Ces ressources peuvent inclure l'acceptation sociale de l'entreprise.
- Ces parties prenantes ont certains objectifs immédiatement liés à ceux de l'organisation. Autrement dit, leur réussite est directement liée à celle de l'organisation.
- Ils sont des preneurs de risques et ont des pouvoirs suffisamment étendus. Ces parties prenantes peuvent influencer positivement ou négativement la performance du projet (Kochan et Rubinstein, 2000).

Les projets d'innovation ne font pas exception à la règle d'intégrer les parties prenantes dans le processus de leur gestion. Incorporer les parties prenantes dans le processus d'innovation est devenu un fondement de la gestion des innovations et une nécessité démontrée par les recherches (Fernex-Walch et Romon, 2006) afin de soutenir, piloter et mener à bien de tels projets (Peraya et Jaccaz, 2004).

Les critères de l'environnement des PME sont en mouvance continue (Personne, 1998). De la même façon, les projets d'innovation voient les dimensions de leur environnement en évolution permanente (Peraya et Jaccaz, 2004). Parmi ces environnements, il y a l'environnement comptable qui est en perpétuelle interaction avec les entreprises en général (Barbu, 2005) et donc avec leurs projets. Cet environnement est un concept central de la question préliminaire de l'étude. Il est donc indispensable de le définir, le comprendre, et prendre en compte l'ensemble de ses acteurs et de ses dimensions.

1.1.5 L'environnement comptable

L'environnement comptable est en perpétuelle interaction avec les entreprises en général (Barbu, 2005) et donc avec leurs projets. Barbu (2005) définit l'environnement comptable comme étant :

« [...] l'ensemble des facteurs qui influencent la comptabilité. Il s'agit des facteurs économiques, financiers, politiques, sociaux, culturels, etc. Ces facteurs sont observables à travers l'impact décisionnel des acteurs agissant dans les domaines économiques, financiers, politiques, sociaux, législatifs, culturels, etc. » (Barbu, 2005 : 4).

La définition indique l'étendue de cet environnement et la complexité de ses composantes. Selon cette définition, la comptabilité opère au sein d'une sphère économique, culturelle, financière, politique, académique et professionnelle propre à chaque société.

Douppnik et Salter (1995) ont élaboré un modèle des éléments qui influencent la comptabilité. Ce modèle démontre que depuis l'émergence de la comptabilité moderne,

cette dernière suit un courant typique à chaque pays. Ce courant est influencé par une composition coutumière de différents systèmes tels que les normes comptables, les lois, l'ensemble du système éducatif et professionnel, et les acteurs économiques, etc. (Doupnik et Salter, 1995)

Comme la définition ci-dessus de l'environnement comptable montre clairement son étendue et la complexité des facteurs qui le composent (Barbu, 2005), il est difficile d'étudier son impact sur les projets d'innovation. Par conséquent, cette étude doit se focaliser sur une seule composante de cet environnement comptable.

Les entreprises en général et les PME sont des acteurs économiques de l'environnement comptable (Barbu, 2005). Ces entreprises possèdent habituellement une fonction comptable par laquelle elles traitent, produisent et diffusent leurs états financiers et leurs rapports (OQC, 2002b). Définir la fonction comptable s'avère indispensable pour déterminer l'élément de l'environnement comptable sur lequel l'étude se focalisera.

1.1.6 La fonction comptable

L'émergence de la comptabilité dans sa dimension actuelle est étroitement liée à l'évolution des praticiens comptables -comme les ordres professionnels comptables- et à la doctrine éducative de celle-ci. Cette évolution découle aussi de l'un de ses objectifs qui est de donner une image fidèle à tout moment de la situation des entreprises pour une meilleure prise de décision (Hassab *et al.*, 2003). Les professionnels comptables sont des composantes de l'environnement comptable, ils ont pour mission d'utiliser le langage comptable et de l'interpréter au sein de la fonction comptable des entreprises (OQC, 2002a, 2002b).

Le concept de fonction dépasse l'idée strictement organisationnelle d'un service, d'un département ou d'une direction (OQC, 2002b). La fonction comptable est définie par l'Observatoire de la Qualité Comptable OQC (2002a) comme étant :

« [...] un processus de production ayant à satisfaire des "clients" internes et externes et étant en relation avec un certain nombre de "fournisseurs" essentiellement internes à l'entreprise » (OQC, 2002a : 5).

En conséquence, la définition distingue clairement deux types d'acteurs : internes appartenant aux services de société et externes qui n'appartiennent pas à la société, mais exercent des activités qui dépendent des processus sous la responsabilité de la direction financière. Selon cette définition, les activités de nature administrative, comptable et financière, sous-traitées ou externalisées à des cabinets comptables (Barrar *et al.*, 2002), font partie intégrante du processus de la fonction comptable (OQC, 2002a, 2002b).

« La fonction comptable dépasse la notion d'organisation des services comptables. Elle regroupe les comptables appartenant aux services comptables et exerçant des activités relatives au processus comptable, mais aussi des acteurs hors des services comptables et exerçant aussi des activités relatives au processus comptable » (OQC, 2002a : 5).

Les organisations, selon leur taille, n'ont pas le même organigramme et ne structurent pas leurs activités administratives, comptables et financières de la même manière. Pour certaines grandes entreprises, la plupart de ces activités sont centralisées dans un ou plusieurs services au sein même de la société. Pour d'autres, les différents processus de la fonction comptable sont en majorité ou en partie sous-traités ou externalisés (Barrar *et al.*, 2002; OQC, 2002b).

La "fonction" (ou processus) comptable est décomposée selon l'OQC (2002a) en 20 sous-processus élémentaires.

« Sept processus dits "comptables" concernent des activités au cœur de la fonction comptable, à savoir : (1) la gestion des référentiels comptables (2) l'organisation/méthodes/système d'information comptable (3) la centralisation et gestion des arrêtés comptables (4) la production "des rapports internes" (5) la production de l'information financière externe (6) la production des documents fiscaux et (7) la production des comptes de groupe. Les 13 processus dits "en liaison avec les systèmes amont" sont, comme leur nom l'indique, à la périphérie des activités comptables et assurent la liaison avec les processus amont : (1) projets R&D (2) immobilisations (3) financement et participation (4) achats et assimilés (5) fournisseurs et assimilés (6) coûts de revient (7) stocks et encours (8) produits et revenus (9) clients et assimilés (10) frais professionnels (11) personnels et assimilés (12) trésorerie (13) comptes intra groupes » (OQC, 2002a : 5).

La décomposition de la fonction comptable en un ensemble de processus permettra de bien identifier les liens entre elle et la gestion de projet en général, et les projets d'innovation en particulier. De plus, une telle décomposition identifiera par quels processus ce lien s'effectue.

La décomposition de la fonction comptable a énuméré deux acteurs, internes et externes. Les acteurs internes ne sont que les comptables de l'entreprise elle-même (OQC, 2002b) et les acteurs externes sont les cabinets comptables (OQC, 2002a). En effet, les cabinets comptables sont des éléments de la fonction comptable qui est elle-même une composante d'un environnement comptable régi par des composantes complexes (Doupnik et Salter, 1995).

L'étude se contentera d'étudier un seul des deux acteurs de la fonction comptable, à savoir, les cabinets comptables.

1.1.7 Le cabinet comptable et l'expert-comptable

La définition de la fonction comptable différencie clairement deux types d'acteurs : internes appartenant aux services de la société et externes. Les acteurs externes de la

fonction comptable font référence aux cabinets comptables ; ces derniers peuvent traiter certaines ou la totalité des activités qui dépendent des processus sous la responsabilité de la direction financière (OQC, 2002a, 2002b) qui sont sous-traitées ou externalisées (Barrar *et al.*, 2002).

Au Canada, la profession comptable est régie par l'Ordre des Comptables Professionnels Agréés Canada (CPA). Cet organisme regroupe tous les comptables professionnels agréés du pays. C'est le cas pour la province de Québec (Proulx et Plamondon, 2016).

« Les comptables professionnels agréés occupent différents postes au sein de différentes organisations. Une grande majorité de ces comptables professionnels agréés exercent leurs fonctions à titre de libéraux dans des cabinets comptables. Ils pratiquent souvent leur profession dans trois domaines liés aux sciences comptables, à savoir, la comptabilité générale, la comptabilité de management et la fiscalité » (Proulx et Plamondon, 2016, p 21).

Les cabinets comptables peuvent rendre une panoplie de services aux entreprises en général ou aux petites ou moyennes entreprises (PME) qui ne disposent pas de ressources suffisantes à l'interne (Zhang et Li, 2010).

En plus des services de suivi comptable et de conformité (Proulx et Plamondon, 2016), les cabinets comptables peuvent répondre aux besoins plus spécialisés des PME tels que conseils financiers, conseils juridiques, gestion de ressources humaines, conseils en marketing, services d'information (Ionita, 2012), ou servir d'intermédiaires pour tisser des liens avec d'autres organisations (Zhang et Li, 2010). Ils peuvent allouer d'importantes ressources pour les projets et pour le traitement des opérations courantes liées aux projets (Kless, 2010).

Les cabinets comptables peuvent être classifiés en trois catégories selon leur taille : petits, moyens et grands cabinets.

Les cabinets comptables de petite taille sont en général sans aucune affiliation à un cabinet régional ou national.

« Ils emploient moins de 10 experts comptables. Parfois ces cabinets comptables se regroupent afin de rentabiliser les missions à faibles valeurs ajoutées. Ils desservent une clientèle constituée de PME qui ont besoin de conseils pour gérer leurs comptabilités⁴ ».

Les cabinets comptables de taille moyenne sont généralement ces cabinets qui ont une affiliation à un cabinet régional ou national.

« Ils emploient entre 11 et 50 experts comptables. Ils représentent la plus forte demande en termes de prestations spécialisées. Ces experts-comptables sont particulièrement demandés sur le marché. Plusieurs cabinets de taille moyenne isolé décident d'intégrer des associations gérées par des agences d'expertise comptable renommée. L'expansion de ce genre d'agence est limitée par la difficulté des normes qui impliquent des frais en termes de réglementation des méthodes et veille juridique⁵ ».

⁴ <http://www.entreprise-et-droit.com/differents-types-de-cabinet-dexperts-comptables> (Site consulté le 2018-02-20).

⁵ <http://www.entreprise-et-droit.com/differents-types-de-cabinet-dexperts-comptables> (Site consulté le 2018-02-20).

Les cabinets comptables de grande taille sont généralement membres et affiliés à un réseau national ou international qui peut regrouper les quatre grands cabinets internationaux : Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG, PricewaterhouseCoopers (PWC), Ernst & Young (EY).

« La particularité des cabinets comptables de grande taille est que ces agences emploient plus de 50 salariés. L'un des principaux avantages est leur pluridisciplinarité. Ces types de sociétés sont normalement orientés vers les grandes et très grandes compagnies tout en essayant de séduire les PME en leur proposant des prestations telles que des audits très spécialisés. L'audit sur le développement durable en est un exemple⁶ ».

1.1.8 La comptabilité financière et la comptabilité de management

L'une des missions de la comptabilité est de codifier les transactions de l'entité et de les communiquer aux utilisateurs internes et externes. Barbu (2005) définit la comptabilité comme étant « un langage utilisé pour révéler les réalités économiques dont elle est l'instrument de communication et d'information » (Barbu, 2005).

Les comptables professionnels pratiquent souvent leur profession dans trois domaines liés aux sciences comptables, à savoir la comptabilité financière, la comptabilité de management et la fiscalité (Proulx et Plamondon, 2016). Les sept processus dits "comptables" peuvent être regroupés comme étant la comptabilité financière (OQC, 2002a).

La comptabilité financière est définie comme :

⁶ <http://www.entreprise-et-droit.com/differents-types-de-cabinet-dexperts-comptables> (Site consulté le 2018-02-20).

« un système d'information qui permet d'identifier, de mesurer, d'enregistrer, de communiquer, et d'interpréter l'information financière relative au fonctionnement d'une entité économique » (McMahon *et al.*, 2014 : 25).

La comptabilité de management est l'un des 13 processus en liaison avec les systèmes en amont de la fonction comptable (OQC, 2002a). Dans le passé, ce processus de la fonction comptable avait pour mission de calculer les coûts, mais sa mission s'est étendue de nos jours à être un moyen aidant les décideurs dans leurs processus décisionnels (Berland, 2009). La comptabilité de management est vue comme :

« un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies » (Bouquin, 2003 : 10).

Après avoir défini les principaux concepts de la recherche, il est indispensable de discerner et de poser la problématique pour voir comment la littérature scientifique moderne a abordé la relation entre les comptables professionnels externes et les projets d'innovation.

1.2 LA PROBLEMATIQUE

Les diligences de la gestion des projets d'innovation impliquent d'intégrer les parties prenantes dans le processus d'innovation (Fernez-Walch et Romon, 2006). Comprendre ces parties prenantes et les impliquer dans le processus de gestion d'innovation est devenu indispensable (Peraya et Jaccaz, 2004).

L'une des parties prenantes des PME et de leurs projets est le cabinet comptable. Bien que l'environnement comptable soit complexe (Barbu, 2005), l'étude de son impact

sur les projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches est compliquée. Par conséquent, cette étude doit se focaliser sur une seule composante de cet environnement comptable.

Les PME disposent d'une fonction comptable et la définition de la fonction comptable a fait voir deux acteurs : internes et externes à l'entreprise. Les acteurs externes, à savoir les cabinets comptables, ont pour mission de traiter certaines des activités de la fonction comptable (Barrar *et al.*, 2002). L'étude aura comme objectif de comprendre le rôle des cabinets comptables sur les projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches. Pour ce faire, la question principale est la suivante : quel est le rôle des cabinets comptables sur les projets d'innovation des PME dans la région de la Chaudière-Appalaches ?

Les questions spécifiques de recherche sont : Quelles sont les motivations des entreprises à innover selon les cabinets comptables ? Quels sont les freins des entreprises à innover selon les cabinets comptables ? Quel est le profil des entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches utilisant les services des cabinets comptables ? Quelles sont les attentes des entreprises face aux cabinets comptables ? Quels sont les types de services rendus aux entreprises par les cabinets comptables ? Quelles sont les facilitateurs et les obstacles aux interventions des cabinets comptables ? Dans quelle phase les cabinets comptables interviennent-ils dans les projets d'innovation des entreprises ?

L'intérêt à mener une telle étude est multiple. D'une part, la littérature a rarement essayé d'éclaircir le rôle des cabinets comptables dans les contextes innovants (Zhang et Li, 2010).

D'autre part, les PME qui ne disposent pas de ressources suffisantes à l'interne font appel généralement à des professionnels spécialisés (Zhang et Li, 2010) pour répondre à leurs besoins en matière de services, tels que le suivi comptable, les conseils financiers, les conseils juridiques, la gestion de ressources humaines, les conseils en marketing, les services d'information (Ionita, 2012) ou pour servir d'intermédiaires pour tisser des liens

avec d'autres organisations (Zhang et Li, 2010), etc. Ce manque de ressources pousse une grande partie des PME à sous-traiter une partie ou à externaliser la totalité de leur processus comptable pour une gestion plus efficace et une bonne maîtrise des coûts (Barrar *et al.*, 2002).

En plus, le rôle du cabinet comptable a évolué (Zhang et Li, 2010). Il se voit attribuer une double mission, d'une part, celle de fournir et de s'assurer de la conformité d'une série d'informations comptables nécessaires pour la prise de décisions importantes ; d'autre part, celle d'un partenaire des dirigeants de la société en s'impliquant dans le processus de prise de décisions stratégiques (Walker *et al.*, 2012). À cet égard, un nouveau paradigme est apparu arrachant la fonction comptable de son rôle traditionnellement de contrôle, manquant de flexibilité pour l'innovation, contraignant à l'émergence de nouvelles idées et contraignant à la créativité pour la positionner comme un catalyseur de nouvelles idées et de l'innovation (Kuecher, 2013).

Cette nouvelle vision du comptable lui attribue le traitement des dossiers plus spécialisés comme ceux de conseils, quête de financement et notamment pour épauler les PME dans leurs projets d'innovation (Zhang et Li, 2010). Lors des projets d'innovation, cette mission est d'autant plus consolidée à causes des difficultés financières rencontrées par les organisations lors de tels projets (Hall, 2002). De plus, les projets de recherche et de développement donnent le droit à des crédits d'impôt alléchants pouvant alimenter la liquidité des PME et, entre autres, aider à la continuité des activités d'innovation. Néanmoins, l'obtention de tels crédits d'impôt demande des connaissances approfondies en matière de fiscalité et de procédures administratives qui devraient être appuyées par les comptables à l'interne ou à l'externe de l'organisation.

Cependant, les ressources limitées des PME (Hall, 2002) et des nouvelles entreprises (Zhang et Li, 2010) compliquent les interventions des cabinets comptables en tant que conseillers en leur imposant des budgets restreints et des délais courts, ce qui empêche les professionnels de services de bien mener à terme leurs missions de conseiller et de tirer les résultats escomptés de leurs interventions (Zhang et Li, 2010). Ces interventions demandent

le développement de nouveaux modèles de gestion et de contrôle, et de nouvelles approches pour agir dans un environnement nouveau et incertain comme l'innovation (Berland et Persiaux, 2008) et une expertise de plus en plus adaptée au contexte innovant (Alter, 1995). Les professionnels comptables, comme tout gestionnaire de projet, doivent maîtriser parfaitement ces approches et ces méthodes déterminées par la discipline émergente du management de l'innovation (Berland et Persiaux, 2008).

1.3 LA PERTINENCE SOCIALE

L'intérêt pour une telle étude se voit par le nombre de PME au Canada en général et dans la province de Québec, et le nombre de comptables professionnels exerçant au Québec. L'étude a pour objectif de comprendre le rôle des cabinets comptables sur les projets d'innovation des PME dans la région de la Chaudière-Appalaches.

En effet, au Québec, la majorité des entreprises sont de taille petite ou moyenne. Les PME représentent presque 96 % des entreprises actives sur le marché québécois et le marché canadien. Elles sont un grand générateur d'emplois et contribuent fortement à la croissance économique⁷ de la province et du pays, et elles sont en permanente quête de financement (St-Pierre *et al.*, 2002). Cette recherche de financement est de plus en plus accrue et difficile lors des projets d'innovation, vu que l'innovation est considérée comme une activité à la fois complexe et risquée en raison de la forte incertitude liée à sa réussite. Ceci peut induire à l'augmentation des difficultés financières (Hall, 2002). Selon Statistique Canada, en décembre 2015, l'économie canadienne comptait environ plus de 1,16 PME, soit plus de 98 % des entreprises au pays. Elles employaient plus de 9,5 millions de personnes sur l'ensemble de la main-d'œuvre du secteur privé, soit 90,3 % des emplois au

⁷ <http://www.cpaquebec.ca/la-profession-et-lordre/a-propos-de-lordre/profession-de-cpa> (Site consulté le 2018-02-20).

secteur privé. Les PME canadiennes ne dérogeant à la règle et 51,3 % de ces PME ont eu recours à un financement externe⁸.

De plus, les comptables professionnels agréés exerçant au Québec sont plus de 37 000⁹. Ces professionnels participent pleinement à la vie économique de la province. Toutefois, la littérature existante n'a pas traité le rôle grandissant et important que peuvent jouer les cabinets comptables en tant que professionnels de services pour le compte de leurs clients en général et des PME en particulier lors de l'innovation (Zhang et Li, 2010). Considérant leurs rôles principaux de tenir leur comptabilité, d'établir leurs comptes annuels, d'examiner ou de vérifier leurs états financiers (Ionita, 2012), ils peuvent apporter des compétences multiples aux PME telles que fiscales, juridiques, sociales, de conseil et d'accompagnement. Ces cabinets peuvent constituer une valeur ajoutée aux PME innovantes et inciter les autres à innover (Zhang et Li, 2010)

1.4 LA PERTINENCE SCIENTIFIQUE

L'apport de cette étude est double. D'une part, un apport d'ordre théorique proposera une recension des écrits issue de la recherche documentaire pour voir comment la relation entre les cabinets comptables et les projets d'innovation a été abordée par la littérature. Cette recension des écrits donnera un aperçu des points que la littérature a traités et des lacunes restantes à traiter. La recension présentera les résultats de ces études pour les comparer ensuite aux résultats de cette recherche.

D'autre part, un autre apport sera tiré directement de l'exploitation des données. En effet, l'étude a pour objectif d'éclaircir la perception des professionnels comptables sur le processus d'innovation de leurs clients et de tester leur compréhension du processus de l'innovation ; également, l'étude peut montrer si ces comptables professionnels agréés de la

⁸ https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03018.html (consulté le 2018-02-18).

⁹ <http://cpaquebec.ca/la-profession-et-lordre/a-propos-de-lordre/profession-de-cpa.html> (site consulté le 2015-04-22).

région ont des connaissances des définitions de l'innovation et des quatre formes d'innovation et du degré d'innovation.

La recherche essaiera de mieux comprendre le rôle des cabinets comptables lors des projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches et de voir si les cabinets comptables de ladite région peuvent influencer ou contribuer aux projets d'innovation des PME et, s'il y a lieu, trouver des pistes sur la nature de cette influence. Dans le cas où les cabinets comptables peuvent contribuer aux projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches, l'étude tentera de préciser l'étape exacte du processus d'innovation dans laquelle les cabinets comptables interviennent, et quels sont les facilitateurs et les obstacles aux interventions des cabinets comptables aux projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches.

La recherche éclaircira les PME sur la meilleure manière d'intégrer les cabinets comptables dans leur processus d'innovation pour bénéficier de leur impact positif et/ou de se prémunir et de se protéger de leurs effets négatifs.

En outre, l'étude tentera d'identifier les motivations qui poussent les PME dans la région de la Chaudière-Appalaches à innover selon les cabinets de la région, et de les mesurer à celles présentées par la littérature. Un autre point sera soulevé par la recherche, à savoir les freins qui entravent les PME de la région à innover selon la perception des cabinets comptables. Ces freins à l'innovation seront comparés à la littérature et aux recherches déjà mentionnées dans la recension des écrits.

La recherche dressera le profil des entreprises innovantes de la région de la Chaudière-Appalaches utilisant les services des cabinets comptables pour les comparer à ceux définis par la littérature. En plus de confronter ces profils énumérés par les cabinets comptables à ceux généralement admis dans la littérature, l'étude décèlera les attentes de ces entreprises face aux cabinets comptables et, en même temps, les types de services rendus aux entreprises par les cabinets comptables.

Une telle étude pourra lever le voile sur une nouvelle mission des cabinets comptables qui sont traditionnellement perçus comme une barrière à l'innovation et aux nouvelles idées par leur sens de contrôle (Bisbe et Otley, 2004).

1.5 LA RECENSION DES ECRITS

L'objectif de l'étude est de comprendre le rôle des cabinets comptables qui desservent les PME dans la région de la Chaudière-Appalaches dans leurs projets d'innovation. La recherche documentaire a montré la rareté des études menées pour comprendre ce rôle. En effet, la littérature elle-même parle de la rareté d'une telle étude pour comprendre l'impact et le rôle que peuvent jouer les cabinets comptables (Zhang et Li, 2010) lors des projets d'innovation des PME.

Le premier point que la recension des écrits traitera est (1) le rôle que peuvent jouer les cabinets comptables dans les grappes d'entreprises. Le deuxième thème est (2) les liens entre la fonction comptable et la gestion de projet et les projets d'innovation.

La littérature a traité l'innovation sous plusieurs angles en relation directe avec les domaines des sciences comptables où les comptables professionnels pratiquent souvent leurs activités (Proulx et Plamondon, 2016). En effet, la littérature est abondante sur le thème du (3) contrôle des projets d'innovation par la comptabilité de management, qui est le deuxième domaine de compétence des professionnels comptables et des cabinets comptables, et (4) le contrôle des processus de production d'innovation. Un autre courant s'est focalisé sur une autre compétence des professionnels comptables, à savoir (5) l'effet du partage des informations comptables.

Afin de respecter les objectifs de l'étude, la recension des écrits s'étalera pour énumérer (6) les motivations qui poussent les PME à innover, (7) les freins des PME à innover, (8) le profil des entreprises innovantes et (9) une synthèse de la recension des écrits.

1.5.1 Le rôle des cabinets comptables dans les grappes d'entreprises

La littérature actuelle et les recherches admettent en général l'importance de la collaboration des entreprises lors du développement de nouveaux produits et que cette stratégie s'avère un outil pour faire face à la conjoncture économique actuelle à la perpétuelle évolution technologique ainsi qu'au manque des moyens propres et des compétences internes (Bidault et Castello, 2009).

De nos jours, la survie, le développement et la prospérité des entreprises sont de plus en plus dépendants des alliances et des coopérations (Luo, 2003). Plusieurs chercheurs (Hagedoorn et Duysters, 2002) ont étudié les différentes stratégies d'alliances adoptées par les entreprises innovantes. Kelly *et al.*, (2002) ont trouvé que 94 % des cadres interrogés soutenaient l'importance des partenariats interentreprises pour leurs stratégies. Forrest et Martin (1992), dans leur enquête, ont identifié les bonnes relations interpersonnelles parmi les facteurs clés de succès de la recherche et du développement.

Les entreprises cherchent des façons de maximiser leurs chances de succès, elles tentent donc de tirer profit des compétences externes en cherchant des alliances stratégiques avec des organismes qui possèdent des connaissances et des ressources complémentaires (Bidault et Castello, 2009). Ainsi, il n'est pas surprenant que la littérature existante ait souligné le rôle important des liens externes pour les nouvelles entreprises dans leurs projets d'innovation, sans doute parce que les liens externes peuvent faciliter leur recherche d'innovation. Sauf que la majorité des études ont porté sur les liens qui existent entre les entreprises, les instituts de recherche et les universités (Zhang et Li, 2010). Par conséquent, les recherches qui traitent du rôle que peuvent avoir les cabinets comptable dans le tissage des liens externes lors des quêtes des entreprises pour l'innovation sont peu nombreuses (Zhang et Li, 2010).

Cependant, des études récentes sur l'innovation se sont intéressées au rôle que peuvent jouer les intermédiaires de services pour faciliter la connexion des nouvelles entreprises à leurs réseaux de clients (Hargadon et Sutton, 1997; Howells, 2006; Wolpert, 2002). Les intermédiaires de services sont définis comme étant :

« [...] des organisations qui fournissent l'appui et des services aux entreprises dans des domaines tels que la comptabilité, la finance, le recrutement, la loi et les services de technologie (par exemple, la commercialisation de la technologie et le courtage » (Zhang et Li, 2010).

Comme les cabinets comptables sont des éléments externes de la fonction comptable, ces derniers sont aussi considérés comme des intermédiaires de services. Dans la Silicon Valley, Atwell (2000) a fait valoir que les comptables dépassaient leurs rôles traditionnels, alors que Bahrami et Evans (2000) ont noté que les cabinets comptables ont des pratiques et des services de haute technologie très spécialisés, destinés au démarrage des entreprises de haute technologie.

Comme la recherche de l'innovation par les entreprises ne se fait pas seulement à l'interne, mais s'étend au secteur extérieur (Katila, 2002), l'existence d'une dimension de recherche externe parallèle à celle interne élargit l'espace de recherche des connaissances pour les firmes innovantes en général, mais surtout pour les nouvelles entreprises, vu leur récent historique sur le terrain et leurs ressources internes limitées. Toutefois, les grappes d'entreprises peuvent prêter main-forte aux nouvelles entreprises qui s'y implantent en matière d'innovation (Bahrami et Evans, 2000; Porter, 1998; Saxenian, 1990; Schoonhoven *et al.*, 1990; Zhang et Li, 2010).

Les grappes d'entreprises, nommées souvent clusters selon Porter (1998), réfèrent à « ...concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interreliées dans un domaine particulier » (Porter, 1998 : 78).

Dans une grappe d'entreprises, les intermédiaires de services, tels que les cabinets comptables qui offrent aux entreprises un appui par leurs services dans des domaines tels que la commercialisation de la technologie, la comptabilité et la finance, le recrutement, le droit, etc., sont en perpétuel contact avec de nombreuses entreprises et organisations, ce qui leur permet d'avoir certaines informations (les ressources, méthodes et capacités d'innovation) qui peuvent être utiles aux nouvelles entreprises innovantes. Les cabinets comptables se situent à l'intersection de nombreuses entreprises et d'autres organismes, ils entretiennent de vastes réseaux de liens avec les différentes parties du système social d'une grappe d'entreprises. Par conséquent, ces liens permettront aux nouvelles entreprises de se brancher sur les réseaux et de contribuer ainsi aux projets d'innovation de produit, en élargissant la portée de leur recherche d'informations à l'externe et en réduisant leur coût et le temps de recherche (Zhang et Li, 2010).

Zhang et Li (2010) ont mené une étude en Chine sur 500 entreprises de technologie nouvellement créées (moins de huit ans). Selon les auteurs, le choix de la Chine pour effectuer cette recherche est dû à son économie émergente qui fournit un contexte idéal pour tester la proposition et les services intermédiaires peuvent aider les nouvelles entreprises à l'innovation. Le choix de l'échantillon des 500 entreprises s'est fait sous les critères suivants : (1) l'équipe de fondation doit être composée d'ingénieurs ou de scientifiques (2) 30 % ou plus de ses employés doivent être des employés techniques et (3) 3 % du chiffre d'affaires total doit être investi en recherche et développement (R&D). L'analyse des résultats montre l'existence de liens positifs et significatifs avec les entreprises de services de technologie, les cabinets comptables et de services financiers, et les cabinets de droit. Ces liens avec les quatre intermédiaires de services sont forts et positifs avec l'innovation de produit lorsque la croissance de l'industrie est faible. Mais ces liens positifs disparaissent lorsque la croissance de l'industrie est élevée.

1.5.2 Les liens entre la fonction comptable et la gestion de projets d'innovation

Les comptables professionnels externes sont des acteurs essentiels de la fonction comptable (OQC, 2002a) et des parties prenantes des projets en général et des projets d'innovation en particulier (Liberatore *et al.*, 2007).

En effet, il existe un lien étroit entre les projets d'innovation et les cabinets comptables, et ces derniers peuvent y avoir un rôle important (Zhang et Li, 2010). La littérature n'a pas cessé de montrer l'étroit lien entre la fonction comptable et la gestion de projets. Le domaine de la gestion de projets a connu un développement rapide, à un point que plusieurs domaines ou activités qui sont considérés comme des projets sont en étroit lien avec la comptabilité générale et de management (Liberatore *et al.*, 2007).

Au début, la littérature « ... s'est intéressée au thème de l'innovation essentiellement par le biais des dépenses de R&D » (Djama *et al.*, 2011 : 3), en abordant le traitement comptable des frais de recherche et de développement et comment les normes comptables prévoient leur comptabilisation.

En outre, la littérature a discuté de l'importance de la gestion de projets dans les pratiques comptables actuelles. Ces pratiques comptables peuvent augmenter la transparence des projets et démontrer que les ressources sont déployées d'une manière efficace et efficiente. Cette transparence est devenue capitale après des scandales financiers tels que celui d'Enron impliquant le cabinet d'Arthur Andersen management (Liberatore *et al.*, 2007) et l'affaire Bernard Madoff¹⁰. De nos jours, les comptables professionnels devraient comprendre que tous les comportements au cours du cycle de vie du projet sont à prévoir et, par conséquent, doivent être gérés (Liberatore *et al.*, 2007).

¹⁰ http://www.alternatives-economiques.fr/1-affaire-madoff-les-secrets-de-l-arnaque-du-siecle-par-amir-weitmann_fr_art_841_43263.html (site consulté le 2015-04-22).

Toutefois, les comptables sont rarement à l'origine d'un produit ou d'une technologie avancée, mais ils ont un rôle important pour assurer que les meilleures idées soient repérées, financées, réalisées et livrées d'une manière efficace à leurs clients (Liberatore *et al.*, 2007).

L'analyse de la littérature a abouti à une multitude de recherches sur le rôle grandissant de l'un des processus de la fonction comptable avec les projets d'innovation. Ce processus n'est autre que la comptabilité de management et le contrôle des projets d'innovation. La comptabilité de management est en relation directe avec les domaines des sciences comptables où les comptables professionnels pratiquent souvent leurs activités (Proulx et Plamondon, 2016), d'où la pertinence de citer cette littérature.

1.5.3 La comptabilité de management et le contrôle des projets d'innovation

Au début, le rôle exact de la comptabilité de management et des systèmes de contrôle dans des contextes innovants a été ignoré (Kuecher, 2013). Cependant, de nos jours il est de plus en plus étudié et fait l'objet d'un intérêt croissant dans la littérature récente comme le montre la panoplie d'études effectuées par plusieurs chercheurs dont Aas (2010); Artto *et al.*, (2011); Berland et Persiaux (2008); Bisbe et Malagueno (2009) ; Bisbe et Otley (2004); Bonner *et al.*, (2002); Chenhall *et al.*, (2011); Chiesa *et al.*, (2009); Kuecher (2013); Poskela et Martinsuo (2009); Richtner et Åhlström (2010) ; Yao-Sheng (2006).

Ces études se sont intéressées de plus en plus à l'impact du contrôle sur les projets d'innovation, et ce, par le moyen de la comptabilité de management. Ce constat a été confirmé par Berland et Persiaux (2008) qui ont stipulé que le contrôle de gestion des innovations « ait essentiellement été appréhendé sous l'angle de la comptabilité de management» (Berland et Persiaux, 2008 : 76).

La littérature n'a pas nié le lien existant entre la comptabilité de management et le contrôle de gestion. Le contrôle en général et selon Chiapello (1996), dans sa typologie des modes de contrôle, est défini comme étant : « ...toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-

dire d'une certaine régularité » (Chiapello, 1996 : 52), alors que le contrôle de gestion est défini par le père de la discipline, Robert Anthony (1965), comme étant :

« [...] le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965 : 17).

L'ensemble du Système de Contrôle de Gestion (SCG) réfère à :

« l'ensemble des procédures et des processus que les gestionnaires utilisent pour fournir des informations précieuses à la prise de décisions, la planification, le suivi et l'évaluation, et à terme, pour assurer la réalisation de leurs objectifs et les buts de leurs organisations. Les SCG comprennent de multiples systèmes de contrôle individuel formel et informel qui opèrent collectivement et de façon interdépendante pour constituer des paquets de contrôle » (Otley, 1980, 1999; Chiapello, 1996; Marchands et Otley, 2007; Malmi et Brown, 2008, tels que cités par Bisbe et Malagueno, 2009).

Une définition communément admise n'existe pas pour l'approche de la comptabilité de management et de contrôle de gestion (Kuecher, 2013), car ces deux notions sont liées l'une à l'autre, chose qui a été soulignée par Chenhall (2003) qui a adopté l'idée que la comptabilité de management et les systèmes de contrôle de gestion (SCG) sont utilisés de façon interchangeable (Chenhall, 2003).

La littérature a traité le sujet du contrôle des projets d'innovation sous plusieurs angles, sans oublier de mentionner la difficulté de l'exercice et l'implantation d'un tel contrôle dans un contexte innovant.

En effet, contrôler un projet d'innovation s'avère une tâche ardue et difficile parce que l'innovation est un processus compliqué s'intégrant dans une stratégie de compétitivité

de long terme et dont les résultats sont ambigus et incertains (Lachmann, 2010).

L'innovation

« [...] ne peut pas être programmée, car les modalités de l'action ne se découvrent qu'en marchant : c'est en avançant dans un projet que l'on découvre les supports humains qui s'y associent et le rendent finalement effectif » (Alter, 1995 : 50).

L'innovation est aussi considérée comme une activité à la fois complexe et risquée en raison de la forte incertitude liée à sa réussite. Ceci augmente l'asymétrie d'information et peut induire à l'augmentation des difficultés financières (Hall, 2002). En outre, l'innovation

« [...] et le management de projet permettent globalement de remettre en question la conception traditionnelle du – contrôle – tant il s'agit d'activités incertaines, peu répétitives et organisées par essence de manière collective et transverse » (Berland et Persiaux, 2008 : 79).

Le fait d'extrapoler et de concevoir un modèle de contrôle déjà préconçu sur le développement d'une innovation s'avère inadéquat et inadapté, d'autant plus que le développement et la conception d'une innovation s'appuient sur l'intégration de certains processus technologiques dont « le modèle économique est peu connu » (Berland et Persiaux, 2008), sans oublier que le cycle et le processus de développement d'une innovation ne concordent pas nécessairement avec les cycles budgétaires annuels et les fins d'exercice comptables d'une organisation (Berland et Persiaux, 2008).

La complexité de contrôler les projets d'innovation a fait émerger deux courants de recherche dont les résultats obtenus sont contradictoires. Le premier courant affirme que l'utilisation généralisée du systèmes de contrôle est incompatible avec l'innovation, parce que la culture de commandement que ces systèmes conçoivent ne correspond pas aux

besoins d'innovation en matière de liberté et de flexibilité (Aas, 2010; Bisbe et Otley, 2004; Bonner *et al.*, 2002; Davila, Foster, et Li, 2009; Davila *et al.*, 2009). Ainsi, les recherches menées par Bonner *et al.* (2002) suggèrent que l'utilisation des systèmes de contrôle peut en effet, imposer des contraintes sur la créativité et que le contrôle de gestion constitue une barrière pendant le développement de nouveaux produits. Les résultats de leurs recherches soutiennent le fait que l'imposition de mécanismes de contrôle formels par les gestionnaires supérieurs peut avoir des effets nuisibles sur la performance du projet. Plus précisément, de tels projets enregistrent souvent des retards, des dépassements budgétaires et des performances inférieures (Bonner *et al.*, 2002).

Le deuxième courant de recherche a montré l'impact positif du contrôle sur les projets d'innovation (Bisbe et Otley, 2004 ; Bonner *et al.*, Davila *et al.*, 2009 ; Foster et Oyon, 2009). Ainsi, un nouveau paradigme est apparu au cours de la dernière décennie en soulignant la pertinence de la comptabilité de management et du contrôle sur l'innovation.

La majorité de ces études ont pris comme cadre théorique celui de Simons, (1991, 1994, 1995, 2000) et sa théorie des Leviers de Contrôle (Artto *et al.*, 2011; Berland et Persiaux, 2008; Berland *et al.*, 2005; Bisbe et Malagueno, 2009; Bisbe et Otley, 2004; Bonner *et al.*, 2002; Chiesa *et al.*, 2009; Davila *et al.*, 2009; Poskela et Martinsuo, 2009; Revellino et Mouritsen, 2009). Deux de ces études se sont contentées d'étudier l'impact des systèmes de contrôle informels sur l'innovation de produit (Poskela et Martinsuo, 2009; Richtnér et Åhlström, 2010), alors que les autres ont traité des mécanismes de contrôle formels sur la production de produits. Néanmoins, certains auteurs se sont intéressés à étudier l'impact de la comptabilité de management sur les innovations de service (Aas, 2010) et les innovations de procédé (Burritt *et al.*, 2010).

Dans son cadre théorique, Simons (1995) a élaboré une nouvelle grille qui éloigne le contrôle de gestion dans sa dimension traditionnelle, dans le cadre de sa théorie des leviers de contrôle, et ce, en classant les systèmes de contrôle en quatre catégories : de croyances, de limites, de contrôle diagnostique et de contrôle interactif.

Les systèmes de croyances permettent de transmettre et de promouvoir les valeurs de l'organisation, alors que les systèmes de limites définissent les limites et les règles qui doivent être respectées (Simons, 1995).

Les systèmes de contrôle diagnostique visent à la surveillance des résultats organisationnels et des écarts d'objectifs prédéfinis via un ensemble d'indicateurs reflétant la performance de l'entreprise dans son ensemble. Ce contrôle permet à l'entreprise de fonctionner sans surveillance constante, tandis que les systèmes de contrôle interactif sont utilisés par les gestionnaires pour obtenir des informations directement, et être en permanence impliqués et en interaction avec leurs subordonnés (Simons, 1991, 1994). De plus, les systèmes de contrôle diagnostique et interactif ont tendance à être exprimés en données quantitatives alors que ceux de croyances et de limites sont exprimés en données qualitatives (Simons, 1995).

Quant aux systèmes de contrôle interactif (SCI) formels, ils sont définis comme étant

« Les systèmes formels d'information que les managers utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés. » (Simons, 1995 : 95) tel que cité dans Berland *et al.*, 2005).

Les systèmes de contrôle interactif formels laissent les managers en contact permanent avec leurs subordonnés et interagissent ainsi d'une manière très forte avec eux pour traiter les priorités opérationnelles et s'impliquer personnellement dans leurs décisions. Les informations données par cet outil ne doivent pas être trop volumineuses et doivent être claires, simples et compréhensibles pour les managers (Simons, 1995). Le choix d'un moyen de contrôle interactif plutôt qu'un autre est lié au degré d'incertitude et d'ambiguïté que les managers doivent gérer et contrôler en conséquence (Berland et Persiaux, 2008). Ainsi, le type de contrôle interactif utilisé sera différent d'une entreprise à

l'autre, y compris le niveau d'interactivité mis en œuvre par les gestionnaires (Berland et Persiaux, 2008).

1.5.4 Le contrôle des processus de production d'innovation

Les projets d'innovation peuvent fonctionner durant un laps de temps non déterminé, et les résultats de ces activités novatrices ont des conséquences difficiles à prévoir. En conséquence, les processus de contrôle de ces projets peuvent être interactifs entre la haute direction et l'équipe de projet (Griffin, 1997; Imai et Nonaka, 1985; Jelinek et Schoonhoven, 1990; Simons, 1994; Zirger et Modesto, 1990) tel que cité dans Bonner *et al.*, (2002)). Cette interactivité varie selon la nature du projet et son étape de réalisation (Berland et Persiaux, 2008). Ainsi, dans

« [...] la phase d'avant-projet, les chefs de projet sont davantage centrés sur les processus que sur toute autre stratégie de contrôle. Dans la phase de réalisation, ils semblent se concentrer sur l'arbitrage tout en restant focalisés, pour les plus performants, sur quelques moyens de Contrôle. Dans la phase d'évaluation, la situation semble dépendre de l'issue du projet. Si c'est un échec de commercialisation, les moyens de contrôle utilisés sont focalisés sur les processus afin de favoriser l'apprentissage organisationnel. Si le projet est un succès, les moyens de contrôle utilisés sont concentrés sur l'affichage des résultats » (Berland et Persiaux, 2008).

De nombreux chercheurs se sont penchés sur l'étude des processus de développement de produits innovants. La conclusion de ces travaux empiriques est mitigée. Un courant stipule que le succès de développement de produits innovants repose en partie sur la bonne gestion et le contrôle des processus (Bonner *et al.*, 2002). Par contre, les preuves empiriques d'une autre ligne d'études sur le contrôle supportent l'idée qu'une forte « *dépendance sur les contrôles* » des processus constitue une entrave à la productivité

((Jaworski *et al.*, 1993; Ouchi, 1979; Ouchi et Maguire, 1975) tel que cité dans Bonner *et al.*, (2002)). Li *et al.*, (2005) se sont intéressés particulièrement à la phase de fabrication des nouveaux produits. Ils ont conclu que les décisions de production sont significativement liées aux systèmes de contrôle de gestion. En effet, les contrôles financiers sont négativement associés à la R&D et au développement de nouveaux produits ; par conséquent, l'investissement dans l'innovation est entravé.

La littérature s'est focalisée sur la phase d'avant-projet et le contrôle des processus de production des innovations lors de cette phase. Reid et Smith (2000) ont découvert que le calendrier de l'introduction d'instruments de contrôle tels que, la comptabilité par activité et l'analyse de la valeur, est en corrélation positive à l'innovation même. Artto *et al.* (2011) ont stipulé que les études antérieures ont considéré cette phase comme étant la phase la plus pénible et chaotique du processus d'innovation, mais en même temps elle offre les plus grandes possibilités d'améliorer la capacité d'innovation globale d'une entreprise. Les décisions stratégiques cruciales liées à cibler les marchés, les besoins des clients, les propositions de valeur, les prix et les coûts attendus, les principales fonctionnalités et les technologies les plus utiles de nouveaux produits sont toutes élaborées lors de cette phase (Bonner *et al.*, 2002). La capacité de la direction à influencer les choix stratégiques est naturellement plus grande à cette phase d'innovation. Cependant, une approche de gestion proactive est nécessaire pour s'assurer que les choix faits à l'avant sont stratégiquement possibles (Artto *et al.*, 2011).

Cette phase est de fait une phase de maturation des idées d'innovation (Berland et Persiaux, 2008). Lors de cette phase d'un projet d'innovation, les gestionnaires ont une grande capacité d'influencer et de faire des choix stratégiques (Artto *et al.*, 2011). Elle favorise les questions et les idées avant le début de la phase formelle de développement du projet.

Poskela et Martinsuo (2009) ont examiné la relation entre les systèmes de contrôle de gestion et le renouvellement stratégique. Le renouvellement stratégique est défini comme étant « la capacité à développer de nouvelles opportunités de marché et à

développer de nouveaux produits » ((Cooper et Kleinschmidt, 1987, tel que cités dans Poskela et Martinsuo (2009)). Les résultats concernant les SCI formels suggèrent que le renouvellement stratégique dans l'amont est légèrement corrélé avec le contrôle. Ceci est confirmé par Yao-Sheng (2006) qui met en évidence que le contrôle d'entrée affecte positivement l'innovation des produits en les facilitant. Les contrôles stratégiques affectent positivement le développement de nouveaux produits en facilitant le changement et l'amélioration des procédés de fabrication (Kuecher, 2013)

1.5.5 Le partage des informations comptables

La fonction comptable a pour mission de diffuser et de communiquer les informations comptables aux utilisateurs internes et externes (OQC, 2002a).

«La communication comptable est constituée des données jugées les plus adéquates pour récréer la réalité de l'entreprise afin d'influencer, éventuellement, les choix et les actions d'un récepteur » (Michaïlesco, 2009).

Les entreprises qui partagent l'information comptable partagent généralement les états financiers (compte de résultat, bilan et état des flux de trésorerie), les indicateurs financiers et les indicateurs opérationnels.

L'information comptable partagée à l'interne peut être spécifique à l'unité de travail de l'employé ou fournir des informations générales sur l'entreprise dans son ensemble (Ferrante, 2006). Cependant, plusieurs sociétés imposent aux gestionnaires l'obligation de discrétion sur les informations financières (Davis *et al.*, 2000).

Peu d'attention a été accordée, par les chercheurs sur l'organisation, à l'impact de ce partage (Davis *et al.*, 2000). La communication des informations comptables assure et

renforce les relations entre l'entreprise et son environnement (Jensen et Meckling, 1976), y compris le personnel. Le partage de l'information comptable confidentielle est positivement lié à la confiance des employés (Ferrante, 2006). En effet, le partage augmente la confiance des salariés dans leur organisation car cela réduit l'incertitude et peut transmettre des signaux positifs (Tomkins, 2001). Le partage des informations comptables s'avère un moyen d'instaurer la confiance entre les membres d'une équipe (Ferrante, 2006) et de favoriser ainsi l'innovation (Maillat *et al.*, 1993).

1.5.6 Les motivations des PME à innover

La littérature moderne a dénombré plusieurs motivations qui poussent les PME à innover (Barnir, 2012; Zhang et Li, 2010). Parmi ces motivations, les recherches ont indiqué l'intensification de la concurrence (Jullien et Ruffieux, 2001). Innover constitue un moyen efficace pour les PME de faire face à une compétition de plus en plus féroce et acharnée et ce, en ouvrant des nouveaux marchés (Crampes et Encaoua, 2005). Les PME innovantes peuvent se procurer des avantages compétitifs par rapport à leurs concurrents (OCDE, 2005). D'autres PME innorent par souci de se positionner par rapport aux concurrents et de demeurer en avance des compétiteurs directs (Hull et Rothenberg, 2008; Le Roy et Torrès, 2001). L'obligation de se repositionner peut émaner de la contrainte posée par le cycle de vie du produit qui est de plus en plus court (Iselin, 2011).

L'innovation peut mener les PME à augmenter leur profit, soit en augmentant leur chiffre d'affaires ou en maîtrisant leurs coûts (Barnir, 2012; Zhang et Li, 2010). Les entreprises « [...] innorent pour améliorer leurs performances, [...] un produit ou un procédé nouveau peut placer l'innovateur dans une position avantageuse » (OCDE, 2005 : 35).

La personnalité de l'entrepreneur représente souvent une source d'inspiration inhérente à l'innovation. En effet, Basso (2005) et Hebbbar (2001) ont lié la personnalité de

l'entrepreneur à l'innovation des PME. Ces entrepreneurs motivent leur PME à innover vu qu'ils sont avant-gardistes, n'hésitent pas à se dépasser et à être toujours plus performants (Hebbar, 2001). Un autre élément de la personnalité de l'entrepreneur a été traité par la littérature, à savoir le niveau d'étude de l'entrepreneur ; les résultats de ces recherches sur l'impact d'un haut niveau académique sur l'innovation des entreprises sont mitigés (Soriano et Castrogiovanni, 2012).

1.5.7 Les freins des PME à innover

Les études se sont intéressées aux freins des PME à innover ; parmi ces freins, les chercheurs ont parlé du manque de ressources financières (Katila, 2002) et matérielles ainsi que du personnel qualifié (Mohnen et Rosa, 2001).

La personnalité de l'entrepreneur peut aussi constituer une entrave limitant l'activité d'innovation et un frein à l'innovation. En effet, Mohnen et Rosa (2001) ont classé la personnalité de l'entrepreneur comme un obstacle à l'innovation par son inertie au changement.

La maturité de l'entreprise est aussi considérée comme un frein à l'innovation, et certaines PME à l'âge de maturité ne voient aucune nécessité à innover (Moohammad *et al.*, 2014). La maturité d'une organisation peut être expliquée par son âge ou sa taille. Plusieurs études ont corrélé ces deux caractéristiques à la capacité des organisations à innover comme celle menée par Moohammad *et al.* (2014) et Bisbe et Otley (2004).

1.5.8 Le profil des entreprises innovantes

La littérature a identifié certaines caractéristiques de l'entreprise innovante. En effet, les études ont mis l'accent sur l'importance de la taille des entreprises dans le processus

d'innovation. Les entreprises ayant une petite structure n'ont pas les ressources nécessaires pour supporter leur démarche d'innovation. Ces PME n'ont pas les sommes nécessaires pour la R&D et ne disposent pas d'employés qualifiés tels que des analystes financiers, des comptables à l'interne ou des ingénieurs. Par contre, les grandes organisations ont davantage de ressources nécessaires à l'interne, ce qui les aide dans leur processus d'innovation (Baldwin et Gu, 2004a; Moohammad *et al.*, 2014). Certaines études ont lié également les entreprises exportatrices aux augmentations des investissements en recherche et développement (Baldwin et Gu, 2004a, 2004b). Ces entreprises investissent aussi dans les formations afin d'absorber facilement les nouvelles technologies (Baldwin et Gu, 2004b).

1.5.9 La synthèse de la recension des écrits

La recension des écrits a ressorti la rareté des études traitant de la problématique et de l'originalité de la recherche. Le rôle des cabinets comptables a été traité dans les grappes des entreprises par une seule et unique étude (Zhang et Li, 2010). Cette recherche a révélé que les cabinets comptables peuvent aider à favoriser l'innovation. De plus, l'étude a montré l'intérêt pour une telle recherche, vu que la poursuite des innovations par les entreprises se ne se fait pas seulement à l'interne, mais s'étend au secteur extérieur (Zhang et Li, 2010; Katila, 2002) et, que les nouvelles entreprises et les PME ont peu de moyens pour réaliser leurs projets d'innovations (Zhang et Li, 2010).

Les cabinets comptables étant des intermédiaires de services, ils peuvent tisser des liens permettant aux nouvelles entreprises et aux PME dans des grappes d'entreprises de se brancher sur leurs réseaux et contribuer ainsi aux projets d'innovation, en élargissant la portée de leur recherche d'informations à l'externe, et en réduisant leur coût et le temps de recherche (Zhang et Li, 2010).

La littérature a été abondante sur le sujet du contrôle des projets d'innovation par de la comptabilité de management, une discipline appartenant au domaine d'activité des cabinets comptables (Aas, 2010; Artto *et al.*, 2011; Berland et Persiaux, 2008; Bisbe et Malagueno, 2009; Bisbe et Otley, 2004; Bonner *et al.*, 2002; Chenhall *et al.*, 2011; Chiesa *et al.*, 2009; Kuecher, 2013; Poskela et Martinsuo, 2009; Richtnér et Åhlström, 2010; Yao-Sheng, 2006), « [...] néanmoins, la relation entre le contrôle [...] et l'innovation n'est pas encore claire et le champ de recherche est homogène » (Kuecher, 2013).

L'analyse de la littérature et des recherches sur le sujet du contrôle des projets d'innovation par le biais de la comptabilité de management a révélé deux courants opposés : le premier courant supporte l'idée que l'utilisation de la comptabilité de management lors du contrôle des projets d'innovation est favorable aux innovations, alors que le deuxième courant soutient l'idée qu'un tel contrôle est défavorable à la production des innovations (Kuecher, 2013). L'existence de deux courants opposés peut être expliquée par différentes interprétations de la comptabilité de management et des systèmes de contrôle lors de l'innovation, par des études orientées vers l'innovation de produit ou seulement par des définitions incohérentes (Kuecher, 2013).

Le premier courant affirme que l'utilisation généralisée du contrôle est incompatible avec l'innovation (Aas, 2010; Bisbe et Otley, 2004; Bonner *et al.*, 2002; Davila *et al.*, 2009a; Davila *et al.*, 2009b). Le deuxième courant de recherche ne cesse de soutenir l'idée que le contrôle a un impact positif sur les innovations (Artto *et al.*, 2011; Bisbe et Malagueno, 2009; Chiesa *et al.*, 2009; Poskela et Martinsuo, 2009; Revellino et Mouritsen, 2009; Yao-Sheng, 2006; Burritt *et al.*, 2010).

D'autres études se sont penchées sur le contrôle des processus de production des innovations et sur le moment exact d'introduire de tels contrôles. Ces études supportent que le succès du développement de produits innovants repose en partie sur la bonne gestion des processus et sur l'implantation de ces contrôles lors de la phase d'avant-projet (Artto *et al.*, 2011).

L'autre impact de la fonction comptable émane d'une mission traditionnelle des cabinets comptables, qui n'est autre que la communication de la réalité économique et financière des sociétés. La communication ou le partage des informations comptables confidentielles augmente la confiance des employés envers leur organisation (Ferrante, 2006). La littérature n'a pas montré un effet direct du partage des informations comptables sur l'innovation, mais l'effet était indirect à travers la confiance. Les recherches futures doivent étudier les stratégies des entreprises pour faciliter l'innovation des travailleurs par le partage des informations financières. Ce partage peut attirer les employés à des tâches innovantes (Ferrante, 2006), vu que la confiance crée un climat propice à l'innovation (Maillat *et al.*, 1993).

La recension des écrits s'est étalée pour énumérer les motivations des PME à innover ; parmi les motivations qui poussent les PME à innover, les études ont énuméré l'intensification de la concurrence (Jullien et Ruffieux, 2001) comme principale motivation qui pousse les PME à développer des innovations et se placer ainsi en avance par rapport aux concurrents. Les innovations peuvent aussi donner une opportunité aux PME d'avoir accès à des nouveaux marchés (Crampes et Encaoua, 2005). D'autres études ont lié la motivation des PME à innover à la personnalité de l'entrepreneur (Basso, 2005; Hebbbar, 2001).

En plus des motivations, la recension des écrits a arboré les freins à l'innovation et parmi ces freins, les recherches ont évoqué le manque de ressources financières (Katila, 2002) et matérielles ainsi que de personnel qualifié (Mohnen et Rosa, 2001), la maturité des PME Moohammad *et al.* (2014) et la personnalité de l'entrepreneur (Mohnen et Rosa, 2001).

La recension des écrits s'est intéressée à dresser le profil des PME innovantes. En effet, les études ont mis l'accent sur la taille des entreprises et le fait que les entreprises ayant une petite structure n'ont pas les ressources nécessaires pour supporter leur démarche d'innovation. À l'opposé, les grandes organisations ont davantage de ressources nécessaires

à l'interne, ce qui les aide dans leur processus d'innovation (Baldwin et Gu, 2004a; Moohammad *et al.*, 2014).

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

Les petites ou moyennes entreprises qui ne disposent pas de ressources suffisantes à l'interne sous-traitent ou externalisent une partie ou la totalité de leurs processus comptables à des cabinets comptables (Barrar, *et al.*, 2002). En plus de traiter le processus comptable régulier des PME, les cabinets comptables peuvent être sollicités pour donner des services spécialisés (Zhang et Li, 2010) tels que conseils financiers, conseils juridiques, gestion de ressources humaines, conseils en marketing, services d'information (Ionita, 2012) ou être un appui lors des projets d'innovation comme intermédiaire pour tisser des liens avec d'autres organisations (Zhang et Li, 2010), etc.

Dans ce mémoire, l'objectif est de comprendre le rôle des cabinets comptables sur les projets d'innovation des PME dans la région de la Chaudière-Appalaches et de préciser l'étape exacte du processus d'innovation dans laquelle les cabinets comptables interviennent. Pour répondre à cet objectif, il faut déterminer (1) un cadre théorique et (2) une méthodologie de recherche (Thiétart, 2014), avant de procéder à recueillir les données et analyser les résultats.

2.1 LE CADRE THEORIQUE

La littérature et les recherches ont dévoilé l'importance des parties prenantes des PME et des projets. Cette importance d'intégrer les parties prenantes dans le processus de gestion (Yahchouchi, 2007) est concrétisée par le développement du modèle des parties prenantes « Stakeholder » et, qui met les parties prenantes au centre de la création de la

valeur par la synergie et le soutien qu'elles peuvent apporter aux PME (Yahchouchi, 2007) et aux projets d'innovation (Peraya et Jaccaz, 2004).

Répondre à la question principale de recherche et aux questions spécifiques liées à la problématique nécessite de déterminer un cadre théorique à la recherche. La définition des concepts a démontré que les cabinets comptables sont des parties prenantes des PME et, par conséquent, de leurs projets d'innovation. De ce fait, prendre le cadre théorique de (1) la théorie des parties prenantes s'avère pertinent pour déterminer le rôle des cabinets comptables et leur implication dans les projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches.

Pour déterminer le moment opportun de l'implication des cabinets comptables dans le processus d'innovation des PME, la recherche va combiner (2) le cycle général de la vie d'un projet présenté par le PMI (2013) et (3) le modèle du processus générique d'innovation dit en entonnoir (pipeline) proposé par Koen *et al.* (2002) de manière à le comparer aux réponses des interviewés.

2.1.1 La théorie des parties prenantes

Prendre la théorie des parties prenantes comme cadre théorique constituera un référentiel pour comprendre le rôle et l'influence des cabinets comptables comme parties prenantes aux PME de la région de la Chaudière-Appalaches et voir s'ils peuvent apporter une synergie et une valeur ajoutée dans leurs projets d'innovation comme cette théorie le prédite.

Le terme « partie prenante » est apparu dans les années 1960 (Freeman, 1984), mais c'est en 1984 que Freeman lui a conféré une reconnaissance dans la littérature sur l'organisation en augmentant considérablement la sphère des interlocuteurs de l'entreprise et sa responsabilité sociale (Gond *et al.*, 2005).

Les parties prenantes sont définies par Post, Preston et Sauter-Sachs (2002) comme étant :

« [...] les individus ou les constituantes, qui d'une façon volontaire ou involontaire, contribuent à la création de richesses de l'entreprise et à la réalisation de ses activités, et par conséquent, sont des potentiels bénéficiaires et/ou supporteurs de risques » (Post *et al.*, 2002 : 19, tel que cité par Yahchouchi, 2007).

La théorie des parties prenantes stipule que, l'organisation dans le cadre de ses activités, doit prendre en considération son environnement (Gond *et al.*, 2005), les éléments qui le composent, donner à chaque élément une part appropriée de satisfaction (Freeman, 1984), intégrer et impliquer ces éléments dans le processus décisionnel de l'organisation (PMI, 2013).

Pour identifier les parties prenantes d'une organisation, la littérature utilise plusieurs critères : ainsi, Kochan et Rubinstein (2000) ont élaboré une liste de trois critères pour les identifier. En effet, cette liste regroupe les parties prenantes comme étant :

- Des personnes ou des organisations fournissant des moyens importants pour la réussite de l'organisation. Ces ressources peuvent inclure l'acceptation sociale de l'entreprise.
- Ces parties prenantes ont certains objectifs immédiatement liés à ceux de l'organisation. Autrement dit, leur réussite est directement liée à celle de l'organisation.
- Elles sont des preneurs de risques ayant des pouvoirs suffisamment étendus. Ces parties prenantes peuvent influencer positivement ou négativement la performance du projet. (Kochan et Rubinstein, 2000).

Au fil des années, la littérature et les recherches n'ont cessé de montrer l'importance grandissante des parties prenantes et leur apport dans la création des valeurs ajoutées aux PME (Yahchouchi, 2007). La littérature n'exclut pas les projets d'innovation à la théorie des parties prenantes. À cet égard, le fondement de la gestion des innovations met en évidence la nécessité d'incorporer les parties prenantes dans le processus de gestion des

innovations (Fernez-Walch et Romon, 2006) pour réussir de tels projets (Peraya et Jaccaz, 2004).

2.1.2 Le cycle de vie d'un projet

Un projet se caractérise par son cycle de vie, qui est habituellement présenté comme étant constitué de phases (PMI, 2013). La segmentation d'un projet en nombre de phases ainsi que leur désignation peuvent varier d'une application à une autre, d'un domaine à un autre et du type de projet lui-même. Parfois, c'est aux responsables d'un projet de définir les phases du projet dont ils sont responsables, en tenant compte des éléments propres au projet ou à la culture d'entreprise et à son environnement (PMI, 2013). Ces différences de phases et leurs appellations s'accroissent lorsqu'on passe d'un projet normal à un projet d'innovation.

Le cycle de vie d'un projet en général peut se présenter par un ensemble de phases depuis son commencement jusqu'à sa clôture définitive (PMI, 2013). Une phase de projet «[...] est un ensemble d'activités du projet liées logiquement et qui aboutit à l'achèvement d'un ou de plusieurs livrables » (PMI, 2013 : 41).

Le nombre ou le nom des phases est tributaires de l'organisation et de son management, de la nature du projet lui-même et/ou de son secteur d'activité (PMI, 2013). En général et selon le PMI (2013), le cycle de vie d'un projet peut se résumer en quatre grandes phases :

1. Démarrage du projet;
2. Organisation et préparation;
3. Exécution du projet;
4. Clôture du projet.

Cette structure constitue un repère commun pour comparer l'ensemble des projets et permet de mieux découper un projet en sous-ensembles logiques. Le découpage d'un projet nous ouvre le chemin pour une plus grande maîtrise et permet ainsi un bon contrôle du projet (PMI, 2013). Le nombre de phases d'un projet dépend de l'ampleur, de la complexité et de la nature du projet. Cependant, les phases d'un projet ont les mêmes caractéristiques (PMI, 2013) :

- Chaque phase a son propre travail, ses propres ressources, ses propres compétences, etc.
- Terminer le livrable propre à chaque phase nécessite une bonne maîtrise des processus propres à cette phase.

À la fin de chaque phase, il est nécessaire de transférer le produit réalisé lors de cette phase (Baldwin et Gu, 2004b).

2.1.3 Le cycle de vie d'un projet d'innovation

La mise en œuvre d'un découpage du processus de gestion des innovations permet un bon examen et un plus grand discernement du phénomène que l'étude tente d'examiner, et ainsi un référentiel théorique pour bien situer le moment où les cabinets comptables interviennent.

Afin de produire un modèle pour le cycle des projets d'innovation bien structuré en phases et clairement défini, la majorité des auteurs ont opté pour le modèle du processus générique d'innovation dit en entonnoir ou pipeline tel que proposé par AT Kearney (Koen *et al.*, 2002; Loarne et Blanco, 2012).

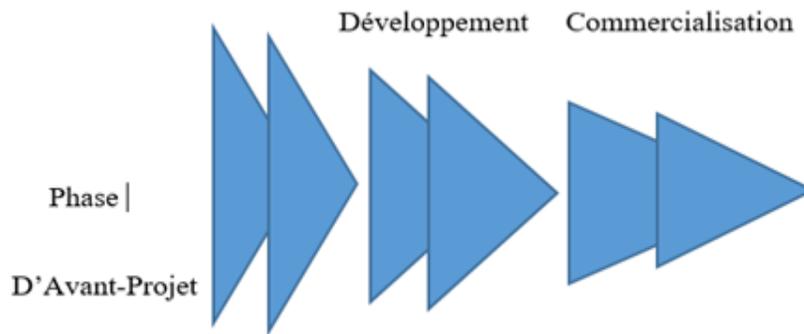


Figure 1 : Cycle de vie d'un projet d'innovation dit en entonnoir (AT Kearney, 2002)

1^e phase : l'avant-projet comprend l'ensemble des activités qui commencent avant la phase du développement de l'innovation. C'est la phase de la conception des idées, etc.

2^e phase : le développement contient les activités essentielles de développement et de conception de l'innovation, les tests de vérification, etc.

3^e phase : la commercialisation : dans cette étape l'organisation commence à exploiter commercialement l'innovation et à générer les profits attendus.

Chacune des trois étapes du processus d'innovation nécessite un ensemble de méthodes et procédures spécifiques et sollicite des modes de gestion propres à sa phase (Koen *et al.*, 2002; PMI, 2013).

La littérature s'est focalisée sur le contrôle des processus de production des innovations et sur la phase parfaite pour l'implication des gestionnaires de projets, pour instaurer un tel contrôle (Artto *et al.*, 2011).

2.1.4 Le contrôle des processus de production des innovations

Les études sur le contrôle des innovations se sont concentrées sur le contrôle des processus de production des innovations et comment un tel contrôle peut influencer les projets d'innovation. En plus d'étudier ces processus, les recherches se sont intéressées à déterminer dans quelle phase du processus de production des innovations un tel contrôle est bénéfique aux projets d'innovation (Artto *et al.*, 2011). Ces études ont conclu que la réussite de ces projets d'innovation repose en partie sur la bonne gestion des processus (Bonner *et al.*, 2002) dès les premières phases.

Les études ont considéré la phase d'avant-projet comme étant la phase la plus pénible et chaotique du processus d'innovation. Toutefois, cette phase est de fait une phase de mûrissement des idées innovantes (Berland et Persiaux, 2008). Lors de cette phase d'un projet d'innovation, les gestionnaires de projets ont une grande capacité de proposer des suggestions et faire des choix stratégiques (Artto *et al.*, 2011). La phase d'avant-projet favorise les interrogations et les idées avant le début de la phase réelle de développement du projet et, en même temps, cette phase offre les plus grandes possibilités d'améliorer la capacité d'innovation globale d'une entreprise (Artto *et al.*, 2011). Lors de cette phase, des décisions cruciales et stratégiques sont prises (Bonner *et al.*, 2002). La capacité de la direction à orienter les choix stratégiques est généralement plus grande à cette phase d'innovation.

L'étude déterminera si la participation précoce et active des cabinets comptables dans les projets d'innovation dès les premières phases est bénéfique à sa réussite. Les données recueillies corroboreront ces constats. à savoir si les cabinets comptables interviennent lors de la phase d'avant-projet ou dans une autre phase et si leur implication dans cette phase est bénéfique pour les projets d'innovation.

2.2 LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Procéder au recueil des données sur le terrain nécessite de bien déterminer la méthodologie de recherche (Thiétart, 2014). Ceci commence par préciser (1) l'approche qualitative, (2) la population ciblée et l'échantillon, (3) le mode de collecte des données, (4) la grille opérationnelle des principaux concepts, (5) l'analyse des résultats et (6) les considérations éthiques.

2.2.1 L'approche qualitative

Les recherches en sciences de gestion peuvent être menées par deux approches, à savoir quantitative et qualitative. L'utilisation et la distinction d'une approche à l'autre dépendent de l'objectif de la recherche et de plusieurs autres facteurs tels que la nature des données recherchées, l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats et la distinction selon la flexibilité de la recherche (Thiétart, 2014). En outre, le choix entre une approche qualitative ou une approche quantitative dépend de l'orientation de la recherche (Thiétart, 2014) et « [...] il est courant de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative [...] » (Brabet, 1988, tel que cité par Thiétart, 2014).

L'utilisation d'une approche qualitative s'avère nécessaire, vu que l'objectif de l'étude est de tenter de comprendre la réalité telle que la vivent les cabinets comptables lors des interventions auprès des PME, et ceci, en essayant de pénétrer à l'intérieur de l'univers des cabinets comptables.

Le choix d'une approche qualitative s'explique aussi par le fait que les données recherchées dans cette étude sont des mots qui expliquent le rôle des cabinets comptables dans les projets d'innovation des PME et selon Huberman (1991) « [...] les données qualitatives [...] se présentent sous forme de mots plutôt que des chiffres » ((Huberman,

1991, tel que cité par Thiétart, 2014 : 97), et les mots fournissent généralement des données non numériques qui sont de nature qualitative.

Une distinction entre les approches utilisées peut aussi se faire selon l'objectivité ou la subjectivité des résultats (Thiétart, 2014). L'objectif de cette étude est de prendre en considération les interprétations données, par les cabinets comptables, sur les projets d'innovation dans les PME.

La flexibilité dont dispose le chercheur est un critère important pour déterminer l'approche à utiliser. En effet, l'approche qualitative est plus souple et donne au chercheur plus de flexibilité. Ce dernier peut changer la question de recherche durant ses investigations sur le terrain afin que les résultats soient extraits des sujets d'étude, contrairement à la rigidité de l'approche quantitative (Thiétart, 2014).

Après avoir déterminé l'approche adoptée qui est une approche qualitative, il faut mirer la population objet de l'étude.

2.2.2 La population ciblée et l'échantillon avec une approche raisonnée

Un échantillon est « un sous-ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population » (Thiétart, 2014 : 192).

Il existe plusieurs méthodes d'échantillonnage. Thiétart (2014) les a regroupées dans quatre grandes catégories distinctes, à savoir les méthodes dites probabilistes, de quotas, par choix raisonné et les méthodes de convenance.

Dans les recherches qualitatives, les méthodes de constitution d'un échantillon par choix raisonné sont souvent utilisées. Ces méthodes permettent aux chercheurs de respecter facilement les critères de sélection, car elles utilisent le jugement pour un choix plus précis des éléments de l'échantillon. Ces méthodes ne nécessitent ni procédure particulière ni base de sondage et pour un petit échantillon, elles donnent des bons résultats (Thiétart, 2014).

L'utilisation des méthodes de constitution d'un échantillon par choix raisonné (stratifié) suppose que le chercheur dispose d'une bonne connaissance des caractères typiques ou dits normaux et atypiques de la population étudiée ainsi que du domaine de recherche (Henry, 1990, tel que cité par Thiétart, 2014). En effet, le choix d'échantillon se fera à l'aide d'un comptable professionnel agréé de la région de la Chaudière-Appalaches.

Dans cette étude, la population cible est composée de cabinets comptables. Les critères de sélection sont les cabinets comptables qui desservent les entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches et ayant des comptables professionnels agréés (CPA). La population doit contenir des cabinets de différentes tailles, à savoir petits, moyens et grands cabinets.

	Nombre de CPA dans les cabinets comptables	Affiliation	Nombre de cabinets comptables
Cabinet de petite taille	Moins de 5 CPA	Régionale	2
Cabinet de taille moyenne	Entre 6 et 99 CPA	Régionale et nationale	4
Cabinet de grande taille	100 CPA et plus	Nationale et internationale	2

Tableau 1 : Échantillon selon la taille des cabinets comptables

2.2.3 Le mode de collecte des données

Plusieurs techniques destinées à collecter les données primaires peuvent être utilisées dans le but de les analyser. Parmi ces techniques, on trouve les entretiens individuels.

Selon Thiétart (2014) « [...] l'entretien individuel est une situation de face à face entre un investigateur et un sujet » (Thiétart, 2014).

Dans cette étude, on optera pour des entretiens individuels semi-directifs ou appelés entretiens « centrés » (Merton *et al.*, 1990, tel que cité par Thiétart, 2014). Dans de tels entretiens, le chercheur utilise un interview ou un plan structuré préalablement établi. Cet entretien peut être complété par de nouvelles questions ou modifié en cours de route en abandonnant certaines questions (Thiétart, 2014).

Le plan des entretiens sera élaboré par le chercheur, en collaboration avec le directeur d'étude qui est un expert en innovation et un autre professeur ayant un titre comptable professionnel (CPA) avec de grandes connaissances dans le domaine comptable et une expérience pertinente dans les cabinets comptables. Il contiendra une définition claire de l'innovation et seize questions pour mesurer les cadres théoriques, mais il ne fera aucune référence à ces cadres théoriques. La grille d'entrevue sera ouverte et les réponses seront transcrites telles qu'elles sont données par les répondants. Cette grille d'entrevue a été validée à l'externe auprès de deux autres professeurs en comptabilité.

Les entretiens seront structurés pour faciliter le travail des répondants (Thiétart, 2014). Au total, huit entrevues semi-dirigées ont été réalisées entre le 14 novembre 2014 et le 3 mars 2015 avec des comptables professionnels travaillant dans des cabinets comptables qui desservent les PME de la région de la Chaudière-Appalaches.

2.2.4 La grille d'entrevue

La technique choisie pour collecter les données auprès des cabinets comptables est l'entrevue. Cette entrevue sera composée de plusieurs questions structurées pour atteindre les objectifs de l'étude (voir annexe 1). En effet, la réponse à la question principale de l'étude se fera par une question directe et l'analyse de l'ensemble des questions :

- Quel rôle pensez-vous avoir avec votre client face à ses projets d'innovation ?

De plus, les réponses aux questions spécifiques de recherche se feront à l'aide de questions directes.

Avant de commencer les entrevues et pour s'assurer que les répondants comprennent le concept de l'innovation, la définition de l'innovation selon de l'OCDE (2005) sera lue aux répondants dès le début des entretiens. L'OCDE (2005) définit l'innovation comme étant :

« [...] la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2005 : 54).

La première question aura comme objectif de mesurer la compréhension des répondants du sujet de la recherche et de rectifier leur notion d'innovation et des types d'innovation dès le début de l'entretien, le cas échéant. La perception des cabinets comptables du contexte de l'innovation dans la région de la Chaudière-Appalaches est importante, et pour la mesurer, la première question dans la grille d'entrevue est la suivante :

- Est-ce que vous pensez que vos clients innoveront ? Si oui, pouvez-vous nous en parler ?

Pour connaître les motivations et les freins des PME de la région de la Chaudière-Appalaches à innover, selon les cabinets comptables, et pour comparer ces motivations et ces freins à la littérature, la grille de l'entrevue contient les deux questions suivantes :

- À votre avis, qu'est-ce qui amène vos clients à innover ?
- À l'opposé, pourquoi certains de vos clients n'innovent-ils pas ou très peu ?

Un des objectifs de l'étude est de dresser un profil des PME de la région de la Chaudière-Appalaches utilisant les services des cabinets comptables selon la perception des cabinets comptables de la région, voir les attentes des entreprises face aux cabinets comptables, et les types de services rendus aux entreprises par les cabinets comptables. Le profil des PME comprend entre autres, la taille, l'âge, le secteur d'activité, l'état des finances, etc. Pour répondre à ces points, les questions suivantes seront intégrées à la grille des entrevues :

- Quel est le portrait des entreprises qui sollicitent vos conseils en innovation ?
- Quelles sont les attentes de ces entreprises ?
- Quels sont les types de services rendus aux entreprises par les cabinets comptables ?

Dresser une liste des attentes des PME face à leurs cabinets comptables et des services que ces cabinets comptables peuvent offrir aux PME de la région de la Chaudière-Appalaches lors des projets d'innovation permettra de juger de la pertinence de notre cadre théorique, à savoir, la théorie des parties prenantes et, de voir si ces cabinets comptables constituent des parties prenantes qui peuvent contribuer davantage aux projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches.

L'un des objectifs de cette étude est de voir si les cabinets comptables incitent leurs clients à innover, constituant ainsi un catalyseur pour l'innovation. Pour ceci, la grille des entrevues contient la question suivante :

- Dans le cadre des services rendus à vos clients « en général », abordez-vous le thème de l'innovation ? Si oui, comment l'abordez-vous ?

Pour déterminer la phase où les cabinets comptables interviennent dans le processus des projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches et de mesurer les données collectées au cadre théorique inspiré du modèle du processus générique d'innovation dit en entonnoir (pipeline) proposé par AT Kearney (Koen et al., 2002; Le Loarne et Blanco, 2012), la question suivante sera ajoutée à la grille d'entrevue :

- À quel moment du projet d'innovation vos clients sollicitent-ils vos conseils ? La phase d'avant-projet de l'innovation, la phase du développement de l'innovation ou la phase de commercialisation de l'innovation ?

Pour comprendre les facilitateurs et les obstacles aux interventions des cabinets comptables, l'étude mesurera la fréquence des interventions des cabinets comptables dans les projets d'innovation, et l'impact de la proximité géographique et sociale sur les interventions des cabinets comptables dans les projets d'innovation. Dans ce sens, plusieurs questions sont ajoutées à la grille des entrevues :

- Comment évaluez-vous la fréquence des interventions de votre cabinet comptable avec les clients qui innovent ?
- Selon vous, la proximité géographique entre votre cabinet comptable et vos clients peut-elle aider à rendre des services en lien avec les projets d'innovation ? Si oui comment aide-t-elle ?

La grille des entrevues contient plusieurs autres questions pour mieux comprendre le rôle des cabinets comptables dans les projets d'innovations des PME de la région de la Chaudière-Appalaches (voir annexe 1).

2.2.5 L'analyse des résultats

Pour analyser les résultats, les entrevues ont été enregistrées en version audio numérique. À partir de ces enregistrements, les entrevues seront transcrites dans un fichier Word de façon anonyme. Ensuite, les transcriptions seront transférées sur le logiciel Nvivo version 10 afin de les codifier.

La codification des entrevues consiste à donner à chaque question, nœuds grands-parents, ce qui correspond à un grand thème (voir annexe 2). Chacun des nœuds grands-parents représente les idées essentielles de la question et les concepts mesurables par la question. La totalité des nœuds grands-parents sera décidée par trois chercheurs : un spécialiste en innovation, un spécialiste en comptabilité et un assistant de recherche qui étudie au second cycle. Lors de l'analyse des résultats, chacun des nœuds grands-parents (grands thèmes) sera éclaté à un ensemble de nœuds parents (thèmes) qui seront ensuite éclatés à des nœuds enfants (sous-thèmes). La liberté de constituer des sous-nœuds sera laissée aux chercheurs qui feront l'analyse des entretiens. Lors de la première analyse, des réunions seront tenues afin d'étudier la pertinence des nœuds grands-parents et de les mettre à jour selon la nécessité et selon l'avancement de l'analyse.

L'analyse constituera à lire les entretiens un par un et à classer chaque phrase ou mot dans le nœud qui lui correspond. On peut classer ainsi une même phrase ou le même mot dans plusieurs et différents nœuds si cette phrase répond à plus d'une question.

Plusieurs analyses seront effectuées par l'ensemble des membres de l'équipe. Une première analyse sera réalisée par un assistant de recherche qui étudie au second cycle. Une deuxième analyse sera effectuée par un spécialiste de l'innovation, alors qu'une troisième sera faite par un professionnel comptable en fixant les mêmes nœuds grands-parents.

2.2.6 Les considérations éthiques

La méthode de collecte de données choisie est l'entretien individuel. La demande d'autorisation du comité d'éthique de procéder à la recherche est nécessaire (Thiétart, 2014). En effet, un certificat d'éthique a été attribué à la recherche. Le certificat d'éthique représente un engagement solennel du chercheur pour le respect des données privées des répondants telles que le nom, l'âge, la profession, ainsi qu'aux pratiques internes des cabinets participants et des sociétés qui travaillent avec eux. Le certificat constituera un gage pour la préservation et la confidentialité des sources de donnée telles que les notes et les enregistrements. En effet, ce projet de recherche a reçu un certificat d'éthique (CÉR-83-559) du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski.

En outre, les répondants de l'étude doivent consentir clairement et librement à y participer, et ce, en signant un formulaire de consentement éclairé qui énonce le consentement du participant à répondre aux questions du chercheur.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce projet de recherche a reçu un certificat d'éthique du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski ; il a pour but de comprendre le rôle des cabinets comptables dans le processus d'innovation des entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches. Cette région possède présentement 2 116 entreprises, dont 1 136 manufactures¹¹. Pour cela, une grille d'entrevue a été construite et validée auprès de trois experts, à savoir un en innovation et deux professionnels comptables dont un comptable professionnel agréé de la même région. De plus, les deux experts sont des académiciens.

Les entrevues ont été réalisées par deux spécialistes, un en innovation et l'autre dans le domaine comptable afin d'assurer une complémentarité. Par ailleurs, les entrevues ont été arrêtées lorsque les deux dernières n'ont apporté aucune nouvelle information. Ainsi, les deux experts ont réalisé huit entrevues semi-dirigées entre le 14 novembre 2014 et le 3 mars 2015 auprès de comptables professionnels agréés travaillant dans des cabinets comptables de différentes tailles desservant les entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches. En effet, les entrevues ont été menées auprès de deux cabinets de petite taille, quatre cabinet de tailles moyenne et deux entrevues auprès de cabinets comptables de grande taille.

Les entrevues ont été enregistrées en version numérique. Les verbatim ont été retranscrits à partir de ces enregistrements. Après avoir été anonymisées, les données ont été codifiées avec l'aide du logiciel Nvivo version 10. Finalement, l'analyse du contenu a permis de comprendre l'importance de l'environnement des cabinets comptables dans le

¹¹ <http://www.icriq.com/fr/> (consulté le 25 février 2015).

processus d'innovation des entreprises et de répondre à la question principale de la recherche et aux questions subsidiaires.

La codification des entrevues a révélé 13 nœuds principaux, ces mêmes nœuds ont été éclatés en sous-nœuds. Ces principaux nœuds sont : (1) la perception des PME innovantes selon les comptables professionnels, (2) les motivations des PME à innover selon les Cabinets Comptables (CC), (3) les freins des PME à innover selon les CC, (4) le profil des initiateurs et le portrait des PME utilisant les services des CC, (5) les attentes des PME, (6) les types de services rendus par les cabinets comptables (7), l'abord du sujet d'innovation, (8) la rémunération, (9) la proximité géographique et la proximité sociale, (10) le type de cabinet comptable, (11) la taille de l'entreprise et de sa fonction comptable, (12) les facteurs qui facilitent et les obstacles à l'intervention des CC, et (13) le moment de l'intervention des CC dans les projets d'innovation. Après l'analyse des résultats, l'étude présentera une discussion, suivie des limites de l'étude.

3.1 LA PERCEPTION DES PME INNOVANTES SELON LES COMPTABLES PROFESSIONNELS

La totalité des CC [1#, 2#, 3#, 4#, 5 #, 6 #, 7 #, 8] ont admis avoir au moins un client qui a tenté d'innover et qui a eu recours à leurs services. Certains des comptables interviewés ont dit avoir plusieurs clients qui ont réussi à innover différentes catégories d'innovation. « Évidemment il y a de l'innovation, en plus c'est au cœur de préoccupation des entreprises » (Entrevue # 7) ; une telle réponse assure que les interviewés ont bien compris la signification de l'innovation ainsi que le but de l'étude.

Comme la totalité des répondants ont affirmé avoir au moins une PME qui a tenté un projet, il est pertinent de connaître les motivations qui poussent ces PME à innover et les freins qui entravent le chemin des PME non innovantes pour tracer le profil de l'entrepreneur innovant et celui de la PME innovante.

3.2 LES MOTIVATIONS DES PME A INNOVER SELON LES CC

Les répondants [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] ont énuméré plusieurs raisons qui poussent les PME de la région à innover. En effet, lorsque les entrepreneurs rencontrent leurs comptables, ils discutent non seulement de leurs projets d'innovation, mais également des différentes raisons qui les ont poussés à innover. « Les clients innovent pour plusieurs raisons [...] » (Entrevue # 5).

La littérature moderne a énuméré plusieurs raisons qui motivent et poussent les organisations à innover telles que le contexte, le court cycle de vie des produits (Barnir, 2012), des raisons personnelles, la rentabilité et la survie de l'organisation, le secteur de l'entreprise (Zhang et Li, 2010), etc.

Notre recherche a décelé certaines motivations qui ont été révélées dans les entrevues, notamment la personnalité de l'entrepreneur, la nécessité de faire face à la concurrence, la recherche de nouveaux marchés, la nécessité de se différencier et le besoin d'augmenter la rentabilité.

3.2.1 La motivation inhérente à la personnalité de l'entrepreneur

La personnalité de l'entrepreneur représente souvent une source d'inspiration inhérente à l'innovation selon les répondants [#1, #2, #3, #4, #5, #7 et #8]. « Ces entrepreneurs innovent continuellement parce que cela fait partie de la personnalité des dirigeants d'aller au-delà et de sortir de sentiers battus » (Entrevue # 2). Un entrepreneur innovant « est quelqu'un qui a le goût de se dépasser [...] Il a une personnalité très forte, et vu qu'il a une personnalité très forte, il a des objectifs très bien déterminés » (Entrevue # 5).

Pour ces entrepreneurs qui sont avant-gardistes, le dépassement de soi ne s'accomplit que lors qu'ils réalisent leurs projets d'innovation. Ils ont un désir d'être toujours plus

performants et ils ont en permanence le désir « d'offrir au marché quelque chose d'innovant » (Entrevue # 3). D'ailleurs, plusieurs répondants ont révélé que ces entrepreneurs se caractérisent par une forte personnalité, ils sont curieux, ambitieux, ont une forte intuition pour découvrir et saisir les opportunités de marché. Ces résultats sont corroborés par les travaux de Basso (2005) et Hebbar (2001). Leurs travaux soutiennent ces qualités que possèdent ces entrepreneurs. De plus, ils y ajoutent d'autres caractéristiques comme le niveau académique.

3.2.2 La motivation liée à la contrainte de la concurrence

La totalité des répondants [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] ont évoqué la contrainte de la concurrence comme motivation à innover. « Les entreprises, pour réussir à performer, doivent contrer la concurrence mondiale, parce que beaucoup de concurrents viennent directement des marchés européens » (Entrevue # 5).

La littérature moderne est en parfaite corrélation avec les constats des entrevues. La concurrence a été au centre des études menées sur les motivations à l'innovation. En effet, Jullien et Ruffieux (2001) ont relevé la concurrence comme contrainte qui pousse les entreprises à innover, y compris la concurrence internationale. Les PME québécoises ne font pas exception à cette règle. Elles doivent faire face à une compétition de plus en plus féroce.

3.2.3 La motivation liée au désir d'avoir accès à de nouveaux marchés

Avoir de nouveaux marchés est devenu un casse-tête pour les PME, étant donné que la taille du marché canadien n'est que de 36,2 millions d'habitants et celle du marché

québécois n'est que de 8,2 millions d'habitants¹². Plusieurs entrepreneurs rencontrent leur cabinet comptable afin d'avoir accès à des marchés externes et faire face à la contrainte de la concurrence. Les PME innover pour « [...] une vision de croissance, et une vision d'aller chercher du marché supplémentaire » (Entrevue # 5). Elles tendent ainsi à innover afin de développer des nouveaux marchés. Ceci est corroboré par les travaux de Crampes et Encaoua (2005) qui évoquent la recherche de nouveaux marchés comme motivation à innover.

3.2.4 La motivation émanant de la nécessité de se différencier

Se positionner en avance sur les concurrents demeure un souci majeur pour les PME (Hull et Rothenberg, 2008; Le Roy et Torrès, 2001). L'impératif de se repositionner peut découler de la contrainte posée par le cycle de vie du produit qui est de plus en plus court (Iselin, 2011). Afin de maximiser ce positionnement, certaines organisations rencontrent leur cabinet comptable pour évaluer leurs idées novatrices, pouvant les positionner en avant-garde par rapport à leurs concurrents. Le positionnement peut se faire par la différenciation des autres concurrents (Porter, 1985). « L'entrepreneur va chercher à se différencier. Il va chercher à innover » (Entrevue # 4).

3.2.5 La motivation émanant du besoin d'augmenter la rentabilité

Selon plusieurs répondants [#2, #3, #4, #5, #7 et #8], l'objectif ultime des PME est de maximiser leur profit. Un tel souci « d'assurer leur financement » (Entrevue # 5) pousse les entrepreneurs à rencontrer leur comptable afin d'innover dans le but d'augmenter leur

¹²<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/160928/dq160928f-fra.htm?HPA=1&indid=4098-&indgeo=0>
(consulté le 08 octobre 2016).

profit, soit en augmentant leur volume de vente ou en maîtrisant leurs coûts, chose qui est en corrélation avec la littérature (Barnir, 2012; Zhang et Li, 2010). « Les entreprises n'ont pas le choix d'innover ; à défaut de se trouver dans une mauvaise situation financière ou perdre de la rentabilité » (Entrevue # 4).

La baisse de la rentabilité des clients des CC les rend lucides à l'importance d'innover et ils sont plus attirés par cette idée et son importance. C'est à ce moment qu'ils viennent rencontrer leurs cabinets comptables. Ils cherchent à récupérer de nouvelles parts de marché ou rendre leur procédé de fabrication plus efficient, et ce, en améliorant ou en maîtrisant leur procédé de fabrication lorsqu'il y a une forte croissance de certains coûts, notamment les coûts directs d'exploitations tels que la main-d'œuvre. « Le coût de la main-d'œuvre augmentant, l'entreprise va se demander [...] » (Entrevue # 7).

En somme, il existe plusieurs motivations qui poussent les entrepreneurs à innover : la contrainte de la concurrence, leur personnalité, la recherche de nouveaux marchés, la volonté de se différencier ainsi que d'être plus rentables. Cependant, certaines PME n'innovent pas, à cause de plusieurs freins et contraintes à l'innovation.

3.3 LES FREINS DES PME A INNOVER SELON LES CC

Il est important de savoir pourquoi certaines entreprises n'innovent pas. Dès lors, et comme c'était le cas pour les motivations à innover, la totalité de nos répondants ont énuméré plusieurs raisons qui freinent l'innovation des PME. En effet, lorsque des entrepreneurs rencontrent leurs comptables, ils discutent non seulement des motivations qui les poussent à innover, mais également des différents freins à l'innovation. Les freins qui ont été énumérés le plus sont (1) le manque de ressources, (2) la personnalité de l'entrepreneur et (3) la maturité de la PME.

3.3.1 Le manque de de ressources

Le manque de ressources financières et matérielles ainsi que de personnel qualifié constitue l'une des réponses les plus évoquées par nos répondants [#1, #2, #3, #4, #5, #7 et #8]. « Effectivement, les entreprises, qui n'arrivent pas à innover ont peu de ressources » (Entrevue # 7) ou « qu'ils n'ont pas la liquidité pour le faire » (Entrevue # 5). L'insuffisance des fonds propres pour la mise en œuvre de projets innovants est un frein majeur pour les PME, vu que ces projets nécessitent parfois des investissements colossaux que la trésorerie des PME ne peut pas supporter. De plus, le manque de personnel qualifié et expérimenté qui peut épauler de tels projets constitue un obstacle de taille pour les PME de la région. Ce constat généralisé par l'ensemble des entrevues [#1, #2, #3, #4, #5, #7 et # 8] est corroboré par l'étude de Mohnen et Rosa (2001). Cette étude a révélé que les entreprises font face à un certain nombre d'obstacles lors de la poursuite de leurs activités innovantes, dont le manque de ressources financières et matérielles ainsi que la rareté des compétences humaines. Les mêmes constats ont été faits par Katila (2002) qui a souligné les difficultés financières que les PME rencontrent lors des activités d'innovation.

3.3.2 La personnalité de l'entrepreneur

La personnalité de l'entrepreneur représente souvent une source d'inspiration inhérente à l'innovation comme il a été vu dans les motivations à l'innovation. Toutefois, cette personnalité peut constituer une entrave limitant l'activité d'innovation et un frein à l'innovation, chose qui a été évoquée par plusieurs répondants [#1, #2, #3, #4, #5, #7 et #8] et qui a classé la personnalité de l'entrepreneur comme un obstacle à l'innovation. À cet égard, les répondants ont décrit cette personnalité comme étant celle d'un entrepreneur ayant davantage de résistance interne au changement et ayant « un manque de motivation » (Entrevue # 7) à innover. Ce constat est en parfait accord avec l'étude de Mohnen et Rosa

(2001), ayant classé la personnalité de l'entrepreneur comme un obstacle à l'innovation par son inertie au changement.

3.3.3 La maturité des PME

Parmi les freins à l'innovation dont certains professionnels ont parlé [#1, #3, #4, #5, #7 et #8], on trouve la maturité de l'entreprise et la réalisation d'un profit satisfaisant. « Ils ne veulent pas changer une recette gagnante [...] » (Entrevue # 7). Les PME à l'âge de maturité ne voient aucune nécessité à innover. Ces PME ne trouvent aucune raison à tenter des innovations dès que leur organisation est arrivée à « un âge de maturité » (Entrevue # 1) et qu'elles réalisent un profit satisfaisant.

La maturité d'une organisation peut être expliquée pas son âge ou sa taille. Plusieurs études ont corrélé ces deux caractéristiques à la capacité des organisations à innover comme celles menées par Moohammad *et al.* (2014) et Bisbe et Otley (2004).

La compréhension des motivations et des freins à l'innovation selon les cabinets comptables a pour but de décrire un portrait ou un profil de l'initiateur de l'innovation et de l'entreprise innovante.

3.4 LE PROFIL DES INITIATEURS ET DES ENTREPRISES UTILISANT LES SERVICES DES CC

Comprendre et dresser (1) le profil de l'initiateur de l'innovation et celui (2) des PME de la région de la Chaudière-Appalaches sollicitant les services des CC sont un maillon important pour répondre à notre problématique.

3.4.1 Le profil des initiateurs

L'entrepreneur est le chef de l'entreprise, c'est lui le responsable de son organisation, et c'est à lui qu'incombe la mission de mener à bien son organisation. Plusieurs études (Hebbar, 2001) ont associé la personnalité d'entrepreneur à l'innovation, et elles l'ont considérée comme un facteur important qui motive à l'innovation. Ces études ont révélé que l'entrepreneur innovant a des qualités dépassant l'ordinaire. En effet, le profil associé à la personnalité de l'innovateur est souvent caractérisé par un esprit créatif, innovant, avec une forte personnalité, courageux, vigilant, qui ne se laisse pas dominer par les difficultés (Hebbar, 2001), « il a une personnalité très forte, et vu qu'il a une personnalité très forte, il a des objectifs très bien déterminés » (Entrevue # 5).

L'analyse des entretiens [#1, #2, #3, #4, #5, #7 et #8] a révélé un lien étroit entre l'innovation et la personnalité de l'entrepreneur. « Ces entrepreneurs innoveront continuellement parce que cela fait partie de leur personnalité » (Entrevue # 2). Ayant « le goût d'être plus performant » (Entrevue # 3), ce sont des gens « qui ont le goût de se dépasser et de se démarquer et pouvoir avancer, ceux qui ont des bonnes idées [...] des gens qui sont motivés par le désir de s'accomplir dans leurs tâches » (Entrevue # 5).

Les entretiens [#1, #2, #3, #4, #5, #7 et #8] ont laissé paraître que les personnes disposées à essayer le domaine de l'entrepreneuriat et qui rencontrent les cabinets comptables dans le but d'exposer leurs idées sont déterminées, positives et prennent des risques (Barnir, 2012). « Ils sont capables de transformer un problème en solution, puisqu'ils ne se laissent pas abattre par les difficultés » (Entrevue # 4). Généralement des jeunes « la plus grande majorité de clients sont des jeunes hommes » (Entrevue # 2), « 50 % sont des jeunes [...] qui veulent innover » (Entrevue # 8). Parfois, ce sont les enfants de l'entrepreneur qui assument la continuité des opérations. La relève peut donner un souffle nouveau à l'organisation et apporter des idées novatrices par son esprit ouvert et créatif. En effet, « Ceux qui se retirent des affaires laissent la balle aux plus jeunes [...] à la relève pour innover » (Entrevue # 8).

L'analyse des réponses [#1, #2, #4, #5 et #7] a fait naître que le niveau de scolarité (Soriano et Castrogiovanni, 2012) a souvent été soulevé par nos répondants. Certains des entrepreneurs ont un bon niveau académique, dépassant même le baccalauréat. Dans le cas contraire, ces entrepreneurs sont épaulés par des experts, « des bons comptables, des ingénieurs ou des personnes en marketing. Donc, ils sont entourés par des personnes plus formées qu'eux » (Entrevue # 1). Ce personnel accorde son soutien aux initiateurs d'innovation.

Cependant, la littérature n'a pas établi un consensus sur l'impact du niveau académique sur la personnalité de l'entrepreneur novateur. Les résultats des recherches sont mitigés sur l'impact d'un haut niveau académique sur l'innovation des entreprises (Soriano et Castrogiovanni, 2012).

En somme, selon les entrevues [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8], on décèle trois types d'initiateurs de projet d'innovation, à savoir le dirigeant, l'employé et le cabinet comptable.

Le dirigeant peut relancer le projet d'innovation lui-même, comme parfois l'idée d'innovation peut émaner d'un employé à la production, au marketing, du contrôleur de l'entreprise, d'un ingénieur ou de tout autre service au sein de l'entreprise. « Dans les plus grandes entreprises où il y a des ingénieurs, souvent ceux-ci sont des gens qui vont mettre en application l'innovation » (Entrevue # 5).

La présence de l'initiateur de l'innovation avec le dirigeant de la PME pour discuter du projet d'innovation avec le CC est facultative, sauf lorsqu'il s'agit des grandes entreprises où il y a des gestionnaires de projets responsables de la mise en place de tels projets.

Souvent, l'associé d'un cabinet comptable de moyenne et grande taille peut agir comme un déclencheur ou un catalyseur de l'idée d'innovation. Dans un tel cas, c'est lui l'initiateur du projet d'innovation.

L'analyse des entretiens nous a permis d'ériger un profil de l'initiateur de projet d'innovation, mais également le profil de l'entreprise innovante utilisant les services des CC.

3.4.2 Le portrait des entreprises utilisant les services des CC

Après avoir identifié les caractéristiques de l'initiateur des innovations, l'étude des entretiens [#1, #2, #3, #4, #5, #7 et #8] nous a permis d'identifier les diverses caractéristiques de l'entreprise innovante qui sollicite les conseils des cabinets comptables. En effet, les entrevues ont permis de mettre l'accent sur deux caractéristiques qui identifient les PME innovantes, à savoir l'âge et la taille de l'entreprise.

En ce qui concerne l'âge des PME, les répondants [#1, #2, #3, #4, #5 et #8] ont identifié deux moments où les entrepreneurs font plus appel aux cabinets comptables : après les cinq premières années d'existence et lors du transfert d'entreprise. En effet, lors du démarrage de l'entreprise, celle-ci a déjà l'idée novatrice. De plus, elle n'a pas les ressources financières pour s'offrir les services d'un CC. Cependant, après cinq ans, l'entreprise dispose des fonds nécessaires pour consulter un CC et a besoin d'innover afin de ne pas être dépassée par la concurrence et d'élargir ses activités.

Lors du transfert, l'intervention des cabinets comptables est impérative afin de soutenir les nouveaux gestionnaires. L'arrivée de la relève dans l'organisation constitue un moment qui propulse les PME et les idées novatrices. Durant cette période, les nouveaux propriétaires ou la relève ont l'obligation de trouver des nouvelles idées novatrices pour assurer la continuité de l'organisation. « La relève a une nouvelle perception et peut faire mieux encore que ce qui il a été fait principalement » (Entrevue # 8).

Les entrevues [#1, #2, #3, #4, #5 et #7] ont aussi révélé l'importance de la taille des entreprises dans le processus d'innovation. Les entreprises ayant une petite structure n'ont pas les ressources nécessaires à l'interne qui peuvent donner un support lors des projets

d'innovation. Ces PME n'ont pas les sommes nécessaires pour la R&D et ne disposent pas d'employés qualifiés tels que des analystes financiers, des comptables à l'interne ou des ingénieurs. Le manque de ressources financières limite la capacité de ces petites entreprises à se faire accompagner par des CC dans leurs projets d'innovation. Ces petites entreprises font souvent affaire avec des petits cabinets comptables régionaux pour établir leurs états financiers, sans nécessairement faire appel à ces cabinets pour échanger sur des idées d'innovation.

Cependant, les moyennes entreprises réalisent la valeur ajoutée du CC et possèdent les ressources financières pour se faire accompagner dans leurs projets d'innovation. Elles se font desservir généralement par les cabinets de moyenne taille.

Quant aux grandes entreprises, elles ont davantage de ressources nécessaires à l'interne, ce qui les aide dans leur processus d'innovation (Baldwin et Gu, 2004; Moomhammad *et al.*, 2014), et la consultation des CC se limite aux services de certification et d'audit. Les entreprises de grande taille sollicitent généralement les services des cabinets de moyenne et grande taille.

Les entreprises consultent également leur cabinet comptable quand les sommes investies sont importantes. De plus, les entretiens [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] n'ont pas identifié un secteur clé qui sollicite l'assistance de leur cabinet comptable dans leur processus d'innovation. En effet, il semble que le secteur d'activité n'a pas d'influence sur les PME qui consultent les cabinets comptables, et qu'il n'y a pas de secteur distinct qui pousse les entreprises à solliciter les cabinets comptables lors de leur processus d'innovation. C'est plus la phase de croissance de l'organisation qui pousse les entreprises à solliciter leurs services.

Après avoir dressé le portrait de l'entreprise innovante, il est primordial de déterminer les attentes de ce type d'entreprise vis-à-vis des cabinets comptables.

3.5 LES ATTENTES DES ENTREPRISES

En général, peu de PME disposent de comptables à l'interne. Celles qui sollicitent les services des CC ont habituellement besoin de soutien dans les différentes phases de leur projet d'innovation. L'analyse des entretiens [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] nous a permis de déterminer les principales attentes de ces PME par rapport à leurs comptables externes.

3.5.1 La recherche d'un appui

Pour ne pas se sentir isolés (Zhang et Li, 2010) face à des décisions importantes, les entrepreneurs dirigeants cherchent un avis externe (Zhang et Li, 2010). Pour cela, l'avis de leur cabinet comptable est d'une importance capitale afin d'être challengés de plus en plus dans leur processus décisionnel et par rapport à leurs idées novatrices. Un tel challenge constitue un avis de plus qui pourra être primordial et déterminante. Les clients ont besoin qu'on leur « donne notre avis [...] ». Cela peut être sur plein de choses, mais pas sur l'aspect technique, car on n'est pas des spécialistes dans ça. La technique, ils [les clients] l'ont déjà, mais surtout ce qui est alentour et sur l'organisation » (Entrevue # 5).

3.5.2 Le besoin d'une expertise

La fonction comptable au sein des PME est rudimentaire et manque d'expertise. Les PME « n'ont pas beaucoup de ressources, juste des techniciens comptables, ont tendance à limiter leurs dépenses » (Entrevue # 8). Ces techniciens traitent des opérations courantes et simples telles que la tenue de livres, la production de la paie, les opérations de paiement des fournisseurs, etc. De ce fait, les propriétaires des PME recherchent une expertise spécialisée dans des domaines inconnus par leur personnel interne tels que l'analyse financière poussée, le financement d'innovation, les aspects fiscaux permettant d'évaluer la pertinence

d'un projet d'innovation. D'ailleurs, Barrar *et al.* (2002) , Zhang et Li (2010) ont insisté sur la pertinence de sous-traiter une partie ou la totalité de la fonction comptable et que les services d'intermédiaires, comme les cabinets comptables, permettent de répondre aux besoins des PME en matière de services d'expertise.

3.5.3 La validation avec un professionnel indépendant

La littérature a souvent mentionné la contrainte exercée par la concurrence, et notamment la concurrence internationale, comme motivation aux entreprises à innover continuellement (Crampes et Encaoua, 2005; Hull et Rothenberg, 2008). Cette concurrence acharnée incite les entreprises à innover sans cesse, d'une part pour avoir accès à des nouveaux marchés à l'interne (Crampes et Encaoua, 2005) d'autre part, pour se diversifier afin d'avoir un avantage concurrentiel sur les compétiteurs du secteur (Hull et Rothenberg, 2008). Les firmes de comptabilité peuvent jouer un rôle important en validant les idées lors de la recherche de nouveaux marchés ou dans un éventuel positionnement et en garantissant une plus grande efficacité (Zhang et Li, 2010). L'analyse des entrevues corrobore ces constats [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8].

En effet, les dirigeants rencontrent leurs cabinets comptables dans l'intention de valider leurs idées novatrices et qui sont en majorité confidentielles, chose qui pousse les dirigeants à les valider seulement avec leurs cabinets comptables qui ont un sens du respect de la confidentialité, car ils « respectent le code de déontologie » (Entrevue # 2). L'avis des cabinets comptables devient impératif pour les gestionnaires avant même la mise en œuvre du projet d'innovation. Les gestionnaires peuvent se lancer dans une discussion fructueuse avec leurs comptables « souvent pour valider différentes hypothèses qu'ils veulent faire ou acheminer [...] et de valider les références des gens avec qui ils vont travailler » (Entrevue # 8). Pour que cette complicité se crée entre le gestionnaire et son cabinet comptable, il faut qu'il y ait une forte interactivité et une relation de confiance [#2, #3, #4, #5, #7 et #8] qui se bâtissent à travers le temps.

3.5.4 Les attentes en matière de qualités chez le comptable

La totalité des répondants ont insisté sur un nombre de qualités requises qu'ils souhaitent trouver chez leur comptable. L'analyse des entrevues a mis l'accent sur les qualités les plus évoquées que nos répondants cherchent à trouver chez leur comptable.

3.5.4.1 La capacité à simplifier les choses

Le comptable doit avoir les capacités de faciliter et de simplifier les choses compliquées [#2, #3 et #5]. En d'autres termes, certains dirigeants ont du mal à assimiler et comprendre des analyses financières poussées et leur interprétation ainsi que les textes de loi abstraits, et parfois même leur nécessité. C'est au comptable qu'incombe la tâche de leur expliquer leur signification et leur utilité en utilisant des termes simples. Le comptable externe doit « [...] être en mesure de bien expliquer le projet et de banaliser les prévisions financières » (Entrevue # 3).

3.4.5.2 La capacité au transfert de connaissances

Les compétences et les expériences acquises et accumulées par le comptable externe au long de sa carrière constituent son atout majeur face au défi d'accompagner et de conseiller ses clients lors de leur parcours d'innovation incertain et complexe. Toutefois, le comptable doit être une passerelle pour le transfert de connaissances, avec son sens du mentorat et ses qualités communicationnelles [#1, #3 et #5]. Les comptables externes « interviennent chez le client où la connaissance commence à manquer » (Entrevue # 3).

3.5.4.3 La personnalité du comptable

La personnalité du comptable [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] externe influence le fait d'accompagner les PME dans leur processus d'innovation et de soutenir leurs idées novatrices. Guider les PME dans les projets d'innovation « [...] dépend aussi de la personnalité du comptable » (Entrevue # 1). Certains répondants ont posé l'idée que le comptable externe doit avoir l'esprit d'entrepreneur, la capacité de tisser des partenariats et d'avoir un esprit ouvert. Certes, les attentes des clients diffèrent selon la nature du projet et la nature du client lui-même.

3.5.4.4 L'ouverture à assouplir ses honoraires

D'une part, le comptable professionnel doit offrir ses services tout en octroyant à ses clients des accommodements [#3, #4, #5 et #8] sur les prix et les modalités de paiement. « Dans les projets d'innovation qui sont intéressants et prometteurs et avec un risque intéressant [...] On est très ouvert [...] on peut lui accorder un crédit important pour son dossier » (Entrevue # 5), « et même parfois en leur accordant des conseils gratuits » (Entrevue # 4).

3.5.5 Des attentes limitées

Malgré que le cabinet comptable puisse avoir un rôle de consultant expert, valideur et catalyseur, certains clients ne voient en lui qu'un cabinet professionnel associé à des services encadrés et répétitifs comme dans le domaine des services concernant la certification des états financiers, la préparation des déclarations, des états financiers et des

déclarations de revenus pour les autorités fiscales. Certains cabinets comptables ont accoutumé leurs clients à cette relation dirigée pour répondre aux exigences réglementaires telles que la production des états financiers annuels et de déclarations fiscales [#5, #7 et #8].

Ces attentes limitées des clients sont dues principalement en premier lieu aux coûts des cabinets comptables [#2, #3, #4, #5, #7 et #8], ce qui oblige une majorité des clients à chercher automatiquement des conseils de base à bas prix. En deuxième lieu, certains cabinets comptables ont des ressources limitées pour le suivi des projets d'innovation de leurs clients [#2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8], sachant que ces projets sont de nature complexe et nécessitent des compétences très spécialisées. Dans ce dernier cas, le comptable n'est pas vu comme une plus-value pour l'organisation et son apport est très limité.

Ces attentes sont influencées par le coût des professionnels comptables et les ressources disponibles dans un cabinet comptable. Les entretiens nous ont permis d'identifier les services que les cabinets comptables peuvent assurer à leurs clients [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8].

Après avoir énuméré les attentes des entreprises innovantes envers leurs CC externes, l'analyse des résultats a permis d'identifier les services que les CC externes peuvent offrir à ces entreprises pour les soutenir dans leur processus innovant.

3.6 LES TYPES DE SERVICES RENDUS PAR LES CABINETS COMPTABLES

En général, le cabinet comptable doit exécuter divers services professionnels afin de faire démarrer, avancer ou clôturer un exercice comptable ou même un projet. Ces services sont divers selon la nature du projet, soit un projet ordinaire ou un projet d'innovation, selon les attentes de l'entrepreneur et selon le moment où il désire que le comptable intervienne.

Les services peuvent aller de simples services généraux et de conformité aux services plus complexes comme la préparation des prévisions financières pour l'évaluation des investissements, l'analyse des opportunités et la rentabilité d'un projet, le financement du projet et les conseils liés à la fiscalité [#1, #2, #3, #4, #5, #7 et #8].

Les services rendus par les comptables peuvent prendre plusieurs formes dans le processus d'innovation des entreprises (Zhang et Li, 2010), et ce, en les mettant en contact avec les différents acteurs de leur environnement, en intégrant les organisations dans leurs réseaux tissés, en les référant, en leur facilitant l'accès à l'information et notamment à la recherche des crédits de recherche et de développement, etc.

3.6.1 Les services généraux et de conformité

D'après l'ensemble des répondants, les services que les cabinets comptables peuvent rendre commencent par les services généraux et de conformité, à savoir tenir leur comptabilité, dresser leurs comptes annuels, établir leurs déclarations réglementaires, examiner et vérifier leurs états financiers.

Avec ces services de base, ils peuvent apporter des compétences multiples aux PME telles que fiscales, de planification financière, d'aide au financement et conseils d'accompagnement pour l'analyse d'un projet (Zhang et Li, 2010). Les cabinets comptables peuvent constituer une valeur ajoutée pour les PME innovantes et inciter les autres à innover, en proposant une multitude de services spécialisés, surtout que les PME québécoises sont au deuxième rang dans le domaine d'innovation par rapport à leurs homologues en Ontario¹³.

¹³ <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/science-technologie-innovation/innovation/index.html> (consulté le 2017-05-13).

3.6.2 La préparation des prévisions financières

Quand le projet est au stade initial et que l'idée est en conception, les entrepreneurs demandent donc à être guidés dans les aspects généraux du projet et dans la planification des coûts pour avoir une idée qui s'approche de la réalité et éviter ainsi les surprises [#1, #2, #3, #4, #5, #7 et #8].

Dans d'autres situations, l'idée du projet d'innovation est claire dans la tête des dirigeants des PME. Ces derniers sollicitent l'intervention de leur comptable externe afin de préparer des prévisions financières réalistes pour convaincre l'ensemble des acteurs concernés de la pertinence de leur projet. Les PME donnent aux comptables externes « le mandat de faire les prévisions financières pour s'assurer que c'est cohérent [...] » (Entrevue # 7). Ces prévisions sont également nécessaires afin de convaincre les banquiers ou d'autres investisseurs potentiels [#3, #4, #5, #7 et #8].

En général, les cabinets comptables sont prudents dans l'établissement de telles planifications [#3, #4, #5 et #7], et ce, en se basant sur des prévisions plus pessimistes et réalistes que possible. L'indépendance du comptable face au projet l'amène à être plus vigilant sur les hypothèses de l'entrepreneur [#3, #4 et #5]. Son apport vient souvent ajouter de la rigueur et de la crédibilité aux prévisions financières.

3.6.3 La mise en contact avec les différents acteurs

En général, les cabinets comptables sont ancrés au cœur des affaires, ils interviennent pour le compte de plusieurs intervenants économiques, ce qui les pousse à tisser des liens solides et à développer un vaste réseau de contacts (Bahrami et Evans, 1995; Zhang et Li, 2010). L'analyse des entretiens a révélé le même constat [#1, #2, #3, #4, #5, #7 et #8], les cabinets comptables peuvent aider leurs clients avec ce réseau, et ce, en les mettant en contact avec les différents intervenants d'affaires et en facilitant ainsi l'accès à une

multitude de services pour la réalisation des projets d'innovation. Dans leur quête d'innovation, les PME vont « chercher des alliés et des partenaires et souvent cela va passer par notre bureau [...] Le comptable est souvent une courroie de transmission » (Entrevue # 7). Ceci peut s'interpréter dans la réalité par la mise en contact avec différentes institutions financières, des organismes professionnels, des investisseurs privés, des institutions de recherche, etc.

3.6.4 La répartition de mandat

Quand le client demande des services spécialisés que les petits cabinets ne sont pas en mesure de rendre, le comptable externe réfère généralement son client à un autre cabinet de confiance. Dans un tel cas, le cabinet comptable agit comme un agent répartiteur de mandat [#5, #6, #7 et #8]. C'est le cas aussi lorsque le comptable est assigné à la mission de vérification au sein d'une entreprise ; il confie la mission d'accompagnement à un autre collègue ou un autre cabinet comptable pour garder son indépendance vis-à-vis sa mission.

3.6.5 L'aide au financement

La nouvelle vision du cabinet comptable lui attribue le traitement des dossiers plus spécialisés comme ceux de conseils, de diagnostics, de quête de financement et notamment pour épauler les PME dans leurs projets d'innovation. Cette mission lors des projets d'innovation est d'autant plus consolidée par les difficultés financières rencontrées par les organisations lors de tels projets (Hall, 2002).

Les PME sont confrontées à d'énormes difficultés financières et la recherche de financement est un véritable défi pour elles. Les cabinets comptables peuvent jouer un rôle important dans ce domaine, en facilitant l'accès au financement pour ces PME (Zhang et Li, 2010). Ceci peut se faire en commençant par la préparation du dossier de financement,

des prévisions budgétaires pour les banquiers, les sociétés de capital-risque ou les investisseurs potentiels [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8]. Ces dossiers bien montés sont nécessaires pour mieux convaincre les futurs partenaires du projet. Les entrevues [#2, #4, #5 et #7] ont montré que certains cabinets comptables accomplissent l'ensemble du « processus de demande de financement avec les PME » (Entrevue # 4).

L'expertise spécialisée apportée par le cabinet comptable est utile, puisque les PME ne disposent pas d'une telle expertise à l'interne. Un tel support permet souvent de faire avancer le dossier pour l'obtention des fonds nécessaires au démarrage du projet d'innovation ou à son financement [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8].

3.6.6 L'aide à l'obtention de crédits d'impôt pour la recherche et le développement

Les projets de recherche et de développement peuvent donner droit sous certaines conditions à des crédits d'impôt intéressants pouvant alimenter la liquidité des PME et, entre autres, aider à la continuité des activités d'innovation. Néanmoins, l'obtention de tels crédits d'impôt demande des connaissances approfondies en matière de fiscalité et de procédures administratives qui devraient être appuyées par des ressources expertes dans ce domaine à l'interne ou à l'externe de l'organisation. « La grosse difficulté au niveau de la récupération des crédits, c'est l'aspect scientifique » (Entrevue # 5) et la démarche pour « l'obtention du crédit de R&D, [...] est très pénible » (Entrevue # 2).

Les entretiens [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] ont révélé que le traitement des dossiers de crédits d'impôt pour la recherche et le développement n'est pas un service répandu auprès des cabinets comptables, à l'exception de quelques cabinets comptables d'une certaine envergure. Pour la majorité des cabinets comptables qui n'offrent pas ce service, le volume d'affaires dans ce domaine et la complexité de ces dossiers ne justifient pas de proposer ce service à leurs clients [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8]. Quand les CC n'offrent pas ce service, ils réfèrent leurs clients à d'autres firmes qui offrent ce service

comme celles d'ingénierie ou même à d'autres grands cabinets comptables. « Au niveau du crédit de R&D, on les réfère à des firmes d'ingénieries qui préparent ces déclarations de R&D. Nous, on ne fait pas de telles déclarations. On reçoit des fichiers et on les intègre dans la déclaration d'impôt de la société » (Entrevue # 1).

Les cabinets comptables qui n'offrent pas ce service proposent une assistance à leurs clients pour identifier certaines dépenses liées au projet d'innovation et qui sont admissibles à titre de crédit d'impôt de recherche et de développement. Le rôle de ces cabinets après avoir référé leurs clients à des firmes d'ingénierie, se limite souvent à inscrire le montant réclamé de crédit d'impôt pour R&D sur la déclaration d'impôt de l'entreprise.

En offrant leurs services aux PME, l'abord du sujet d'innovation reste un maillon important pour aider les entreprises dans le processus d'innovation, donc il est capital de connaître qui aborde le sujet de l'innovation en premier.

3.7 QUI ABORDE LE SUJET D'INNOVATION

L'étude a pour but de montrer à quel point les cabinets comptables sont impliqués dans le processus d'innovation des PME de la région. Pour cela, la recherche s'est demandée qui aborde le sujet d'innovation en premier et le moment opportun pour discuter de la possibilité d'innover.

Les cabinets comptables ayant des ressources limitées [#1, #2 et #6] ont répondu que la plupart du temps, l'idée émane de l'entrepreneur lui-même : « [...] souvent c'est le propriétaire [...] Il n'y a pas d'autre règle » (Entrevue # 1). En revanche, les grands cabinets ont indiqué que l'innovation de leurs clients est au centre de leurs préoccupations et ils leur conseillent souvent d'innover, surtout dans les moments où ils constatent que l'un de leurs clients est en mauvaise situation ; ils lui suggèrent d'innover dans son processus afin de remédier à une telle situation. De tels cabinets comptables disposent de ressources et de

l'expertise demandées pour mieux accompagner les PME. L'un des cabinets participant à l'étude a affirmé disposer d'un incubateur pour les sociétés pour les inciter à innover davantage [#8].

La discussion sur les projets d'innovation pourra avoir lieu selon la majorité des répondants, dans les cabinets comptables et lors des rencontres pour la présentation des états financiers à la fin de chaque exercice financier.

3.8 LA REMUNERATION

Selon la totalité de nos répondants, la majorité des dirigeants des PME trouvent les honoraires des cabinets comptables élevés, ce qui représente un obstacle pour l'accompagnement lors des démarches d'innovation. De ce fait, certains entrepreneurs cherchent à obtenir les services de base à bas prix, comme les états financiers annuels et les déclarations fiscales.

La question de la rémunération a été soulevée afin de déterminer les formes de rémunération existant au sein des cabinets comptables. Nos répondants [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] ont été clairs. Pour des raisons d'objectivité et de transparence, tous les cabinets comptables facturent leurs honoraires à l'heure lorsqu'il s'agit de services de conformité, de conseils et d'audit. Toutefois, les entretiens ont ressorti un mode de rémunération peu conventionnel par les firmes d'ingénierie, à savoir une tarification au pourcentage lorsqu'il s'agit d'aller chercher les crédits de R&D.

3.8.1 L'aide à l'obtention de crédits d'impôt pour la recherche et le développement

La totalité des répondants ont mentionné qu'ils facturent leurs honoraires avec un taux horaires. « On offre nos services à taux horaire. [...] on n'est jamais à forfait et on n'est

jamais à pourcentage » (Entrevue # 7). Par conséquent, cette rémunération à l'heure est une garantie et un gage de transparence et d'indépendance du cabinet comptable externe. Les petites entreprises ont une attitude de réserve à demander des services spécialisés ou des services-conseils, vu que des honoraires élevés leur seront facturés à l'heure. En effet, « Quand tu rencontres des clients avec les taux horaires qu'on a, il faut que ça roule, c'est une réalité. Il y a tellement de pression maintenant par rapport [...] aux attentes des gens » (Entrevue # 2).

Toutefois, cette tarification à l'heure constitue un fardeau lors de la recherche du crédit d'impôt pour la R&D. Ceci est dû à la complexité de ces dossiers et au temps, à l'effort et aux ressources nécessaires pour les compléter et les monter. De plus, le remboursement des frais de R&D n'est pas garanti, ce qui constitue une dépense parfois inutile, vu les capacités de financement limitées des PME de la région.

3.8.2 L'aide à l'obtention de crédit d'impôt pour la recherche et le développement

Les projets de R&D donnent droit à des crédits d'impôt importants pouvant alimenter les caisses des PME et, entre autres, aider à la continuité des activités d'innovation. Pourtant, la quête de tels crédits d'impôt nécessite des connaissances approfondies en matière de fiscalité et de procédures administratives qui devraient être appuyées par des organisations externes aux PME. En effet, « [...] les crédits R&D, c'est 70 % de la documentation. La grosse difficulté au niveau de la récupération des crédits, c'est l'aspect scientifique, et ils sont très pointilleux sur les feuilles de temps par exemple, les photos du prototype [...] » (Entrevue # 2).

Les entretiens [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] ont révélé que le traitement des dossiers de crédit d'impôt pour la R&D n'est pas un service répandu auprès des cabinets comptables, et surtout les cabinets de petite et moyenne taille, à l'exception de certains cabinets comptables de grande taille [#5, #7 et #8].

Les grands cabinets disposent parfois d'un service dédié au traitement des dossiers du crédit de R&D : « [...] On a développé ceci, pour ne pas dire qu'on fait affaire avec une firme extérieure, on a développé une grande équipe en charge des dossiers de R&D. On a un associé en charge des dossiers de la R&D ici à Québec » (Entrevue # 2).

Quand les cabinets comptables de grande taille prennent en charge les dossiers de R&D, ils facturent par taux horaire : « [...] toujours à l'heure, et on va donner un estimé au client du temps qu'on va passer sur le dossier. On donne toujours une fourchette de temps avec un taux horaire préétabli » (Entrevue # 2). « [...] On essaie d'aller en horaire, que cela fonctionne ou ne fonctionne pas [...] » (Entrevue # 5).

Les cabinets comptables qui n'offrent pas le service d'accompagnement pour l'obtention du crédit d'impôt pour R&D réfèrent souvent leurs clients à des firmes d'ingénierie pour les accompagner dans une telle démarche. « Au niveau du crédit de R&D, on les réfère à des firmes d'ingénierie qui préparent ces déclarations de R&D. Nous, on ne fait pas de telles déclarations. On reçoit des fichiers et on les intègre dans la déclaration d'impôt de la société » (Entrevue # 1). « On les met en contact avec notre partenaire » (Entrevue # 2). En plus, plusieurs répondants [#1, #2, #3, #4 et #6] ont affirmé que la tarification au pourcentage est une pratique courante pour les services de récupération des frais de R&D offerts par les firmes d'ingénierie. La tarification au pourcentage des frais remboursés semble avantageuse pour les PME, car elles ne déboursent aucun montant pour l'obtention de ce service, mais uniquement au moment de l'obtention du crédit d'impôt.

3.9 LA PROXIMITÉ GEOGRAPHIQUE ET LA PROXIMITÉ SOCIALE

L'effet de la proximité des cabinets comptables est une question qui a été posée à nos répondants afin de mesurer son impact sur le rôle que peuvent jouer les cabinets comptables dans les projets d'innovation des PME de la région. La recherche a étudié la proximité sous deux angles : la proximité géographique et la proximité sociale.

3.9.1 La proximité géographique

Pour soutenir les PME dans les démarches d'innovation, les cabinets comptables doivent être en contact permanent avec leurs clients. Tous les répondants ont affirmé que la proximité géographique n'a plus autant d'influence sur les contacts et les échanges avec leurs clients qu'auparavant. Ces résultats ont été corroborés par les études de Castonguay, *et al.* (2014). En effet, les nouvelles technologies de communication ont facilité le contact entre les cabinets comptables et les PME dans la région. Les échanges peuvent se faire non seulement face à face, mais aussi par téléphone, par courriel, par télécopieur, par vidéoconférence, par texto, etc. En effet, « [...] par expérience, [...] avec ce qu'on a comme méthode de communication, cellulaires, courriels, plusieurs entreprises sont équipées par la vidéoconférence aussi, [...] beaucoup de technologies qui font en sorte que le client n'est pas obligé d'être avec toi physiquement [...] » (Entrevue # 7)

3.9.2 La proximité sociale

Selon les cabinets comptables sujets de l'étude [#1, #2, #4, #5 et #6], la proximité sociale est importante, et constitue le pilier de la relation entre le comptable et le dirigeant de l'entreprise. « Cette forme de proximité est stimulée par la proximité géographique en favorisant les interactions et en encourageant l'établissement d'un climat de confiance » (Boschma, 2005 : 67). La proximité sociale aide ainsi à l'échange d'idées, particulièrement l'échange d'idées implicites, car elles sont plus ardues à transférer que les connaissances précises (Castonguay, 2012).

L'appui des PME dans leur processus d'innovation passe avant tout par l'établissement d'une solide relation de confiance entre le cabinet comptable et les entrepreneurs.

Pour cela, les associés dans le cabinet comptable doivent être à l'écoute de leurs clients et développer autour d'eux une relation d'honnêteté. Le comptable doit être le confident de l'entrepreneur. La capacité à soutenir les entrepreneurs dans leurs projets d'innovation repose donc avant tout sur cette proximité et cette relation de confiance. « La relation de confiance qui s'établit entre un comptable et son client, c'est ce qu'il y a de plus fort. En tout cas, je trouve ça très important » (Entrevue # 2).

3.10 LES TYPES DE CABINETS COMPTABLES

L'analyse des entretiens [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] a révélé un étroit lien entre la taille des cabinets et leur implication dans les projets d'innovation. En effet, les discussions avec les intervenants ont pu scinder les cabinets en trois catégories, petits, moyens et grands cabinets comptables.

La majorité des petits cabinets n'offrent que les services de base en comptabilité, soit la tenue de livres, la préparation des états financiers et la déclaration de revenus de particuliers. Selon les données recueillies, les membres de ces cabinets font rarement de l'accompagnement des PME dans le développement de projets d'innovation. N'ayant pas fréquemment à traiter certaines problématiques complexes, il est alors plus ardu pour ces petits cabinets comptables de déceler les nécessités spécifiques des clients innovants et de leur offrir les services spécialisés adéquats comme en matière de crédits d'impôt à la R&D ou d'épauler les clients dans leur quête du financement des projets d'innovation. À cet égard, un répondant a été clair en précisant que « [...] ce n'est pas un service que j'offre. [...] c'est question de temps et de ressources » (Entrevue # 6).

Les cabinets de moyenne envergure avec un effectif important sont des cabinets disposant de plusieurs ressources ayant acquis, dans le cadre de leur pratique d'affaires, des compétences particulières et de l'expertise en services-conseils. Les associés de ces cabinets peuvent identifier les besoins liés à l'innovation de leurs clients, car ils ont

développé des compétences techniques au niveau des espérances de leurs clients. En plus de leur expertise, ils peuvent additionner l'expertise de leurs collègues pour bien épauler leurs clients à faire avancer leurs projets, en sollicitant par exemple « [...] l'appui d'un autre associé lorsqu'il trouve des difficultés dans les normes comptables » (Entrevue # 7). L'un des intervenants [#7] d'un cabinet de moyenne taille offre même le service pour compléter les formulaires de crédit d'impôt pour la R&D.

En dernier lieu, on trouve les grands cabinets, y compris les « Big Four »¹⁴. Ces établissements dénombrent plusieurs départements spécialisés. Chaque département comporte des professionnels spécialisés dans des domaines spécifiques couvrant l'ensemble des services-conseils. Les cabinets de cette envergure sont habituellement concentrés dans les grandes villes, mais peuvent desservir leurs clients même dans les régions plus éloignées. Ces cabinets sont capables d'épauler leurs clients pour faire avancer leurs projets d'innovation et rendre une panoplie de services spécialisés et complexes. Un répondant a précisé qu'ils ont « [...] ce qu'on appelait un département de service-conseil » (Entrevue # 3) dédié aux conseils plus spéciaux.

3.11 LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET DE SA FONCTION COMPTABLE

La littérature a largement soutenu l'idée que selon leur taille, les organisations n'ont pas le même organigramme et n'organisent pas leurs activités administratives, comptables et financières de la même manière. Pour les grandes entreprises, ces activités sont centralisées dans un ou plusieurs services au sein même de la société. Pour d'autres, les différents processus de la fonction comptable sont en majorité ou en partie sous-traités ou externalisés (Barrar *et al.*, 2002; OQC, 2002b).

La lecture des entrevues [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] a permis de faire ressortir le même constat et de mettre en évidence l'importance de la taille de l'entreprise ainsi que le

¹⁴ Big Four : Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG et PricewaterhouseCoopers.

développement de sa fonction comptable comme étant un modérateur des interventions des cabinets comptables dans les projets d'innovation de la région.

En effet, tant que la taille de l'entreprise augmente, son effectif est de plus en plus important et dispose des ressources nécessaires pour l'accompagner dans ses propres projets d'innovation. Les organisations ayant une fonction comptable interne bien développée, généralement les grandes entreprises, sollicitent moins les services des cabinets externes. « [...] les entrepreneurs avec des comptables et qui ont plus de ressources ont tendance à être autosuffisants » (Entrevue # 8). De telles entreprises disposent d'un effectif qualifié et peuvent mener des analyses poussées. Les entreprises qui ont « [...] un service comptable à l'interne, quand elles arrivent dans notre bureau [...] elles ont déjà fait leurs calculs et leurs devoirs, [...] toutes leurs affaires sont déjà faites » (Entrevue # 6). Nonobstant cet effectif, le cabinet comptable reste indispensable afin d'intégrer la société dans le milieu des affaires. En effet, certains cabinets comptables disposent « [...] d'une banque de données [...], dans le cas où une personne a besoin de quelqu'un [...] Ils utilisent beaucoup leurs contacts, [...] les présenter aux clients [...]. Ils essaient de trouver les gens pour les mettre en contact, et faire les choses que les cabinets comptables ne font pas » (Entrevue # 5).

Cependant, les moyennes entreprises disposent d'une fonction comptable interne assez développée, et malgré ça, elles voient la valeur ajoutée du CC. Ces moyennes entreprises possèdent les sources financières pour se faire accompagner dans leurs projets d'innovation, elles se font desservir généralement par les cabinets de moyenne taille. Les moyennes entreprises « qui ont un service comptable à l'interne, lorsqu'elles arrivent dans notre bureau, c'est pour demander notre avis » (Entrevue # 6). Ces moyennes entreprises ont besoin des cabinets comptables non seulement pour valider leur idée ou calcul [#6], mais également pour les intégrer dans le milieu des affaires [#1, #5 et #8].

À l'encontre des grandes et moyennes entreprises, les petites entreprises n'ont pas une fonction comptable bien développée. Ces sociétés externalisent parfois la totalité ou une partie de leurs fonctions comptables et demandent souvent les services des cabinets

comptables. « [...] Ceux qui n'ont pas un service comptable à l'interne, il faut les accompagner. Il faut leur dire cela va apporter quoi et sauver quoi » (Entrevue # 6).

3.12 LES FACTEURS QUI FACILITENT ET LES OBSTACLES À L'INTERVENTION DES CC

Les entreprises ont besoin d'accompagnement, particulièrement celles qui entament des projets d'innovation. Pour pouvoir les accompagner dans leurs projets d'innovation, les cabinets comptables n'ont pas les mêmes ressources. Leur disposition à gérer un grand volume d'opérations influence leur capacité à aider les PME dans leurs projets d'innovation. Plusieurs raisons peuvent pousser les cabinets comptables à intervenir efficacement dans le processus d'innovation des PME ou entraver leurs interventions dans les projets d'innovation menés par leur clientèle. L'analyse des entretiens nous a permis d'en énumérer quelques-uns.

3.12.1 La relation de confiance

Le soutien des entrepreneurs dans leur projet d'innovation est basé avant tout sur la relation de confiance [#1, #2, #4, #6 et #8]. Pour cela, il est important de développer autour de l'entrepreneur une relation de proximité et de confiance surtout pendant le mandat de certification, et d'agir sans laisser paraître des doutes dans son indépendance face à l'entrepreneur. La capacité à soutenir les entrepreneurs dans leur projet d'innovation repose donc avant tout sur la relation de confiance. « Par la confiance. Il faut se voir, il faut se rencontrer [...]. Elle prend des années à se monter, mais des secondes pour la perdre. La réputation du cabinet est très importante » (Entrevue # 1).

3.12.2 Les ressources professionnelles disponibles

La taille du cabinet comptable, les ressources qui y sont disponibles ainsi que la qualification et l'expertise de ces ressources jouent un rôle important dans l'accomplissement de sa mission. Certains n'ont pas toujours des ressources avec le niveau de spécialisation demandé ou l'expérience requise pour mieux accompagner l'entrepreneur au moment opportun. Les projets d'innovation demandent une expérience et une expertise singulières. Ces dossiers doivent être confiés à un comptable externe plus expérimenté, avec des compétences bien déterminées. De plus, il y a des moments dans l'année où l'expertise des comptables externes expérimentés est plus sollicitée, d'où leur rareté. Par conséquent, être desservi par de telles ressources est difficile.

L'indépendance du professionnel comptable constitue aussi un obstacle de taille du cabinet comptable pour accompagner les PME innovantes dans leurs projets d'innovation. En effet, lorsqu'un cabinet comptable est nommé par les actionnaires comme auditeur d'une société, il ne peut pas donner de services-conseils à cette même société, ce qui pourrait compromettre son indépendance comme auditeur. Dans ces cas précis, les cabinets comptables mettent en place des procédures de protection de l'indépendance. De telles mesures consistent à confier le dossier à un autre associé de la firme, non impliqué dans la vérification de ladite société, pour offrir le service d'accompagnement et de conseil. Cet associé a normalement les qualifications requises pour le service demandé par le client. D'autres cabinets comptables optent de laisser le client choisir le service d'un autre cabinet comptable, étant donné que c'est la procédure à suivre lorsqu'un cabinet agit comme auditeur d'une société publique. En outre, les cabinets comptables peuvent aussi « [...] mettre en contact les clients tout en faisant attention à l'indépendance. Les comptables doivent être indépendants [...] » (Entrevue # 1).

3.12.3 La contrainte de coût

La totalité de nos répondants ont affirmé que les dirigeants des PME visent les services de base à bas prix, comme les états financiers annuels et les déclarations fiscales. Ce constat s'aperçoit chez les petites entreprises qui ont une attitude à éviter les services spécialisés ou de conseils, car de tels conseils sont onéreux et facturés à l'heure. En plus, les dirigeants des petites entreprises ont tendance à minimiser les charges de leurs entreprises. « Ils se disent, en limitant ces honoraires, ils vont se contrôler, et mettre de l'argent de côté » (Entrevue # 8). Pour ces dirigeants, les conseils du cabinet comptable ne constituent pas une valeur ajoutée pour l'organisation, ou simplement ils n'ont pas les moyens d'assumer les honoraires élevés des cabinets comptables. En effet, les entretiens ont révélé que certains entrepreneurs « [...] n'aiment pas payer des honoraires pour le conseil. Ils ont besoin seulement de leurs déclarations d'impôts et les états financiers [...] juste pour limiter la ligne de leurs honoraires professionnels » (Entrevue # 8).

Il est temps de préciser le moment de l'intervention des CC externes dans le processus d'innovation et de déterminer la phase où l'intervention des CC optimise les chances de la réussite du projet d'innovation.

3.13 LE MOMENT DE L'INTERVENTION DES CABINETS COMPTABLES

La littérature a modélisé l'importance des parties prenantes d'une organisation en développant le modèle des parties prenantes « Stakeholder » ; ce modèle met les parties prenantes au milieu de la création de la valeur et le rôle bénéfique qu'elles peuvent jouer (Yahchouchi, 2007). En plus, le processus de la gestion des projets d'innovation implique l'intégration des parties prenantes dans le processus d'innovation (Fernez-Walch et Romon, 2006). De fait, il est important de préciser le moment exact d'intégrer les cabinets comptables dans le cycle du projet d'innovation et les déterminants qui contrôlent cette intégration.

Le cadre de référence pour préciser le moment d'intervention des comptables est le modèle de Koen *et al.*, (2002). Selon ce modèle, un projet d'innovation se décompose en trois phases : (1) la phase d'avant-projet (2) la phase de développement et (3) la phase de commercialisation.

L'analyse des entrevues avec les différents intervenants a permis d'identifier les moments où le comptable externe peut intervenir dans un projet d'innovation. L'analyse des entretiens [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] a confirmé que les cabinets comptables peuvent intervenir dans n'importe quelle phase du projet d'innovation, et « [...] cela dépend vraiment des clients et sa perception des choses [...]. Au début, pendant la réalisation du projet, et pour ceux qui ne parlent pas, c'est à la fin » (Entrevue # 5).

Toutefois, et pour maximiser leur intervention, et pour le bien du projet d'innovation, ils ont une préférence à intervenir au début du projet [#2, #3, #5, #7 et #8] et avant même son lancement et « [...] avant de procéder à la réalisation, pour valider les informations. » (Entrevue # 7). Les répondants [#2, #3, #5, #7 et #8] ont précisé qu'une majorité de leurs clients les consultent dès les premières phases de projets. En effet, « [...] plus de 40 % des clients parlent de leurs projets dès le début, [...] parce que le projet d'innovation n'est plus visible (complexe) au début » (Entrevue # 7).

Cette préférence à intervenir au début d'un projet d'innovation corrobore parfaitement un courant de la littérature (Artto *et al.*, 2011), qui soutient l'idée que l'intégration des processus de contrôle dès la phase d'avant-projet a des effets bénéfiques sur le projet d'innovation. Ce constat peut être appliqué sur les cabinets comptables afin de les intégrer dans le processus décisionnel des projets d'innovation dans la phase d'avant-projet d'innovation.

La littérature s'est focalisée sur cette phase qui contient l'ensemble des activités qui commencent avant la phase du développement de l'innovation. C'est la phase de la conception des idées. La phase d'avant-projet, selon cette littérature, est la phase la plus pénible et chaotique du processus d'innovation (Berland et Persiaux, 2008). Dans cette

phase, « l'innovation n'est plus visible » (Entrevue # 7). Toutefois, cette phase est la phase de mûrissement des idées innovantes (Berland et Persiaux, 2008). Dans cette phase d'avant-projet, le cabinet comptable « [...] peut provoquer quelque chose dès le départ. Il faut structurer les idées » (Entrevue # 7).

Lors de la phase d'avant-projet d'innovation, les cabinets comptables [#2, #3, #5, #7 et #8] auront une grande capacité pour aider les dirigeants à faire des choix stratégiques par leur sens du challenge et d'analyse. Les cabinets comptables peuvent poser des questions et développer les idées avant le début de la phase réelle de développement du projet et, en même temps, ils peuvent ouvrir une voie pour améliorer la capacité d'innovation globale d'une entreprise. Dans cette phase d'avant-projet, l'orientation des choix stratégiques est généralement plus apte à être modifiée. Cependant, l'implication des cabinets comptables dans les projets d'innovation de leurs clients dès la phase d'avant-projet est tributaire de plusieurs déterminants.

3.14 LES DETERMINANTS D'INTERVENTION DES CABINETS COMPTABLES

L'implication précoce des cabinets comptables dans les projets d'innovation est tributaire de deux principaux déterminants que les entretiens ont révélés : (1) la relation de confiance et (2) la taille des entreprises.

3.14.1 La relation de confiance

Selon la totalité des répondants, l'implication précoce des comptables externes dans les projets d'innovation passe avant tout par l'établissement d'une solide relation de proximité sociale et de confiance entre eux et leurs clients. En effet, pour ceux avec lesquels le cabinet développe « [...] une relation de proximité, il implique le cabinet dès le début du projet » (Entrevue # 5). À cet effet, un répondant a précisé que « [...] les clients

avec qui je vais avoir plus de proximité et une grande interaction m'impliquent dès le début » (Entrevue # 3).

Cette confiance s'établit à travers le temps. La confiance et la proximité sociale constituent le pilier de la relation entre le cabinet comptable et l'entrepreneur [#1, #2, #4, #5 et #6]. Le cabinet comptable doit établir une solide relation de confiance entre lui et les entrepreneurs. Pour cela, le comptable au sein de son cabinet doit être à l'écoute de ses clients et avoir développé une proximité sociale. La relation de confiance se construit par un contact fréquent et en entourant ses clients d'un climat d'honnêteté [#1, #2, #4, #5 et #6]. L'entrepreneur doit considérer son comptable comme son confident. Le comptable externe dans le cabinet comptable doit être « [...] le confident de l'entrepreneur et son conseiller personnel [...]. » (Entrevue # 5).

L'implication des comptables dans les projets d'innovation est tributaire de la proximité sociale et de l'établissement d'une solide relation de confiance et de complicité entre eux et leur client. « Pour créer la confiance, il faut le voir, il faut se rencontrer. Elle prend des années à se construire, mais des secondes pour la perdre » (Entrevue # 5).

3.14.2 La taille de l'entreprise

Selon les répondants [#1, #2, #3, #4, #5, #6 #7 et #8], la taille des organisations joue un rôle primordial pour forger une relation de proximité. Dans les grandes entreprises, le processus comptable est centralisé dans un ou plusieurs services au sein même de la société. Pour une grande majorité de PME, les différents processus de la fonction comptable sont en totalité ou en partie sous-traités ou externalisés (Barrar *et al.*, 2002; OQC, 2002b).

La lecture des entrevues [#1, #2, #3, #4, #5, #6, #7 et #8] a permis de ressortir que tant que la taille de l'entreprise augmente, le besoin de conseils entre les cabinets et ces entreprises diminue. « Les clients avec qui le cabinet comptable va avoir plus de proximité

et une grande interférence, sont les clients qui ont peu de ressources à l'interne pour commencer le projet. Ces clients vont parler avec le cabinet en premier » (Entrevue # 3). Le besoin de conseils entre les cabinets comptables et les entreprises de petite taille est grand. Ces sociétés n'ont pas une fonction comptable bien développée. Ces sociétés externalisent parfois la totalité ou une partie de leurs fonctions comptables et demandent souvent les services de comptables externes.

Les entreprises avec une certaine envergure disposent d'un effectif de plus en plus important (Barra *et al.*, 2002) et en conséquence d'une fonction comptable interne bien développée, et d'un effectif qualifié pouvant mener des analyses poussées pour les accompagner dans leurs propres projets d'innovation. Ces entreprises sollicitent moins les services des cabinets externes. En effet, « à partir d'une certaine taille donnée (50 employés), on s'aperçoit que les PME ont moins besoin du cabinet comptable pour certains services » (Entrevue # 3).

3.15 LA DISCUSSION

Le but de cette étude est de comprendre le rôle des cabinets comptables dans les projets d'innovation des PME dans la région de la Chaudière-Appalaches. Pour ce faire, la première étape a consisté à poser une question préliminaire pour ensuite définir les principaux concepts et poser la problématique, à savoir la question principale et les questions spécifiques de la recherche, et de voir comment la littérature a traité le sujet, et ce, par une recension des écrits. Dans la deuxième étape, la recherche a déterminé le cadre théorique, suivi par l'énumération des éléments de la méthodologie de recherche, à savoir une approche (qualitative), la population ciblée et l'échantillon (cabinets comptables de la région de la Chaudière-Appalaches), le mode de collecte des données (des entretiens individuels semi-directifs), et d'élaboration de la grille d'entrevue. La dernière étape a consisté à analyser les résultats.

L'analyse des résultats a permis de donner une idée sur comment les cabinets comptables de la région de la Chaudière-Appalaches perçoivent les éléments suivants :

- Les motivations des PME à innover telles que la contrainte de la concurrence, la personnalité de l'entrepreneur, avoir accès à des nouveaux marchés, la nécessité de se différencier ou d'augmenter la rentabilité.
- Les freins à l'innovation comme le manque de ressources, la personnalité de l'entrepreneur et la maturité de la PME.
- Dresser certaines caractéristiques du profil de l'entrepreneur innovateur ainsi que celles des entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches utilisant les services des cabinets comptables.
- D'énumérer les attentes des entrepreneurs et les services que les comptables peuvent offrir aux PME innovantes.

Concernant l'objectif principal de l'étude de comprendre le rôle des cabinets comptables dans les projets d'innovation des PME dans la région de la Chaudière-Appalaches, l'analyse des données a révélé que les cabinets comptables ne peuvent pas affecter une innovation directement, mais ils peuvent avoir un rôle indirect par le support des projets d'innovation. Les cabinets comptables peuvent parfois être l'initiateur d'un projet d'innovation et pousser leurs clients à innover.

Au sujet du rôle indirect que les cabinets comptables peuvent avoir dans les projets d'innovation des PME, les résultats supportent l'idée qu'ils peuvent être d'une grande utilité et rendre plusieurs services aux PME de la région, autres que les services généraux. Les cabinets comptables peuvent offrir des services de conseils spécialisés et de planifications, donner leurs avis sur les sujets les plus complexes pour les valider, et ils peuvent aider les PME de la région à tisser de solides relations avec d'autres partenaires afin de trouver les informations nécessaires pour leurs projets d'innovation (Zhang et Li, 2010).

En outre, un autre apport des cabinets comptables a été ressorti de l'ensemble des entrevues et a été corroborée par Zhang et Li (2010) ; c'est l'appui dans la quête de financement. Cette quête de financement est d'autant plus ardue avec les sévères difficultés financières que rencontrent les PME en général et lors des projets d'innovation en particulier (Hall, 2002). Cette quête de financement est considérée comme le pilier d'un projet d'innovation et les cabinets comptables y sont un élément déterminant. Les cabinets comptables peuvent accompagner les PME le long de leurs quêtes de financement, et rendre leurs dossiers plus crédibles aux yeux des banques avec leurs analyses financières poussées et leur sens de prudence. Les cabinets comptables peuvent aussi aider les PME à trouver d'éventuels investisseurs et de potentiels bailleurs de fond.

Les services des cabinets comptables peuvent s'étendre à allumer les PME de la région sur l'existence du crédit d'impôt pour R&D, et les aider à obtenir ce crédit de R&D, soit en élaborant eux-mêmes les rapports de crédit ou en référant les PME aux firmes d'ingénierie capables d'offrir un tel service. Un tel crédit peut alimenter les caisses des PME et leur permettre de continuer leurs processus d'innovation.

Les projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches ne font pas exception à la règle d'intégrer les parties prenantes dans leur processus de leur gestion. Incorporer les parties prenantes dans le processus d'innovation est fondamental (Fernes-Walch et Romon, 2006) afin de soutenir, piloter et mener à bien de tels projets (Peraya et Jaccaz, 2004). Comme les cabinets comptables sont des parties prenantes des projets d'innovation, il faut que les PME de la région les prennent en considération dans leur processus d'innovation et de déterminer le moment le plus avantageux pour les intégrer à ce processus.

Pour déterminer le moment d'intégrer les cabinets comptables dans le processus d'innovation, le cadre théorique de l'étude est le modèle du processus générique d'innovation dit en entonnoir (pipeline) proposé par AT Kearney (Koen *et al.*, 2002; Le Loarne et Blanco, 2012). Ce modèle décompose le cycle d'innovation en trois phases, à savoir l'avant-projet, le développement, et la commercialisation.

L'analyse des données permet de faire plusieurs constats. En effet, l'étude a montré que les cabinets comptables peuvent intervenir dans n'importe quelle phase du projet d'innovation, et que cela dépend des clients et de leurs perceptions. Cependant, les cabinets comptables préfèrent intégrer les projets d'innovation dès les premières phases et exactement à la phase d'avant-projet. La majorité des répondants ont considéré la phase d'avant-projet comme une phase de maturation des idées innovantes et de prise de décisions cruciales (Bonner *et al.*, 2002), mais aussi comme étant la phase la plus critique et désordonnée du processus d'innovation, chose qui a été corroborée par des études précédentes, y compris celle de Berland et Persiaux (2008).

Lors de cette phase d'un projet d'innovation, les répondants ont mentionné avoir une grande capacité d'influencer, de faire des choix stratégiques et de mieux orienter les PME. Ce constat a été souligné par Artto *et al.* (2011) et Bonner *et al.* (2002). En effet, la phase d'avant-projet favorise les interrogations lors des prévisions. Les cabinets comptables peuvent effectuer leurs analyses financières poussées avant le début de la phase réelle de développement du projet, et en même temps, cette phase offre les plus grandes possibilités pour les cabinets comptables d'aider les PME à maintenir leur capacité financière.

Avant le commencement d'un projet d'innovation, les répondants veulent que les entrepreneurs les engagent dès le début pour profiter de leur expertise, valider les prévisions, chercher le financement adéquat, chercher des partenaires et d'éventuels investisseurs. Bonner *et al.* (2002) ont soutenu que l'implication des gestionnaires dès la phase d'avant-projet est bénéfique à la production des innovations, ce constat peut être appliqué sur les cabinets comptables afin de les intégrer dans le processus décisionnel des projets d'innovation dans cette phase.

Le rôle des cabinets comptables dans les projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches est tributaire de plusieurs éléments : d'une part, des éléments internes aux cabinets comptables eux-mêmes, à savoir la taille des cabinets comptables, le coût élevé des honoraires des cabinets comptables et la personnalité du comptable au sein des cabinets comptables ; d'autre part, la taille de l'entreprise et le développement de sa

fonction comptable interne constituent des facteurs déterminants dans leur implication. Ces mêmes déterminants influencent la participation des comptables dans les projets d'innovation dès les premières phases d'un projet d'innovation.

Les résultats de l'étude supportent l'idée que les cabinets comptables sont des véritables parties prenantes des PME et de leurs projets d'innovation comme le cadre théorique des parties prenantes l'a prédit. Les cabinets comptables peuvent jouer un rôle important et apporter un soutien et une synergie dans les projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches comme la littérature l'a précisé concernant le rôle des parties prenantes (Bell et Zaheer, 2007; Chesbrough, 2006; Zhang et Li, 2010). Les résultats de l'étude attribuent aux cabinets comptables une nouvelle mission que la littérature accorde au comptable externe, un rôle de plus en plus évolué dans la prise de décision (Walker *et al.*, 2012). Les cabinets comptables se voient octroyer la mission de partenaire des PME en s'impliquant dans le processus de prise de décisions stratégiques (Walker *et al.*, 2012).

Les cabinets comptables peuvent être une source d'inspiration, un catalyseur d'innovation et fournir un support considérable aux PME de la région de la Chaudière-Appalaches. Intégrer les cabinets comptables dans le processus décisionnel s'avère une bonne pratique, aidant les PME à innover et à créer une atmosphère fertile pour l'épanouissement des idées novatrices. Chaque PME doit alors prendre en considération les cabinets comptables et chercher à comprendre le rôle qu'ils peuvent avoir dans ses processus décisionnels pour l'intégrer ensuite dans le processus de gestion des innovations. Les cabinets comptables sont des parties prenantes des PME de la région, avec un apport non négligeable comme créateur de valeurs ajoutées aux PME de la région lors du processus d'innovation. Un tel constat sur le rôle des parties prenantes est corroboré par PMI (2013) et Yahchouchi (2007). Malgré l'obtention de ces résultats, l'étude a ses propres limites, mais elle ouvre la voie à d'éventuelles recherches complémentaires dans le même domaine et qui prennent en considération les limites de l'étude actuelle.

3.16 LES LIMITES

Dans les études qualitatives de la science sociale, la recherche est généralement menée sur un objet dont les concepts ne sont pas identifiables directement (Thietart, 2014). La fiabilité de telles recherches repose sur la fiabilité de l'instrument de mesure (Thietart, 2014).

La première limite de cette recherche est la rareté du sujet dans la littérature ; en effet, un seul article scientifique traite le sujet directement, ce qui pose une difficulté à comparer les résultats de telles études à ceux retirés des entrevues réalisées.

Une deuxième limite est anticipée par la mauvaise compréhension des questions (instruments de mesure) par les répondants. Cette mauvaise compréhension pourra les mener à confondre leurs interventions pour un cadre de travail ordinaire plutôt que celui d'innovation. Pour minimiser cette limite et s'assurer d'une meilleure compréhension, les chercheurs ont effectué un prétest avec l'outil de collecte de données (la grille d'entrevue), et lors des entrevues semi-dirigées, les chercheurs ont parfois expliqué d'une différente manière leurs questions lorsque les répondants ne comprenaient pas la question d'origine. Les chercheurs ont même divisé certaines questions en plusieurs questions pour faciliter leur compréhension par les répondants.

Une troisième limite est l'utilisation d'un échantillon de seulement huit cabinets comptables desservant les entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches pour mener l'ensemble de la recherche. Ce projet de recherche ne permet donc pas de faire une généralisation des résultats sur l'ensemble du pays. Il serait pertinent de voir aussi l'avis des autres cabinets comptables dans d'autres régions de la province de Québec ou d'étaler la recherche à l'ensemble du pays.

La quatrième limite de la recherche, c'est qu'elle prend le point de vue des cabinets comptables et non pas celle des entreprises et des PME dans la région. Il serait pertinent

d'avoir le point de vue des entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches ou même de la province de Québec.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Selon la littérature, les petites et moyennes entreprises (PME) qui ne disposent pas de ressources suffisantes à l'interne font appel souvent à des professionnels spécialisés (Zhang et Li, 2010) pour répondre à leurs besoins en matière de services tels que le suivi comptable, conseils financiers, crédits d'impôt, conseils juridiques, gestion de ressources humaines, conseils en marketing, services d'information (Ionita, 2012) ou servir d'intermédiaires pour tisser des liens avec d'autres organisations (Zhang et Li, 2010). La littérature a dévoilé une nouvelle vision du comptable en lui léguant le traitement des dossiers plus spécialisés comme ceux de conseils, de diagnostics, quête de financement, et notamment pour épauler les PME dans leurs projets d'innovation et dans la prise de décisions stratégiques (Walker *et al.*, 2012). Lors de ces projets d'innovation, cette mission est d'autant plus consolidée par les difficultés financières rencontrées par les organisations lors de tels projets (Hall, 2002).

Cette recherche a dévoilé la rareté des études sur le sujet de la relation entre les cabinets comptables et les PME pendant les projets d'innovation ; elle a tenté de faire jaillir la lumière sur le rôle et l'implication des cabinets comptables dans le processus d'innovation des entreprises de la région de la Chaudière-Appalaches, et a essayé d'expliquer ce rôle.

En effet, les cabinets comptables n'ont pas une influence directe sur les innovations, ils sont rarement à l'origine d'une innovation. Toutefois, il semble y avoir un consentement que les cabinets comptables sont des parties prenantes des PME et qu'ils ont la capacité de soutenir les entrepreneurs dans leur processus d'innovation de plusieurs manières.

Les cabinets comptables peuvent apporter un soutien et une synergie aux projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches, et ils peuvent jouer un nouveau rôle, celui de partenaire d'affaires dans la prise de décision et dans les projets d'innovation.

Le soutien des PME par les cabinets comptables peut prendre différentes formes. D'une part, ils peuvent faciliter la quête de financement des PME innovantes et l'accès à l'information nécessaire pour leurs projets d'innovation. D'autre part, les cabinets comptables peuvent agir comme intermédiaire pour tisser des liens et des partenariats avec d'autres organisations en vue de donner une synergie aux processus d'innovation et même de chercher de nouveaux investisseurs ou bailleurs de fond (Zhang et Li, 2010). Les cabinets comptables peuvent accompagner les PME le long du processus de recherche de financement pour leurs projets d'innovation. La recherche confie une nouvelle vision du cabinet comptable en lui léguant le traitement des dossiers plus spécialisés et plus complexes comme ceux de conseils, de diagnostics, de validation et de recherche de crédits d'impôt pour R&D.

Selon les résultats de l'étude, les facteurs déterminants de l'implication des cabinets comptables dans le processus d'innovation sont la taille des PME et le développement de leur fonction comptable à l'interne, la taille des cabinets comptables et leurs honoraires, la personnalité des comptables au sein des cabinets comptables. Ces éléments influencent le rôle et l'implication des cabinets comptables dans les projets d'innovation des PME de la région de la Chaudière-Appalaches, et même le moment d'intégrer les cabinets comptables dans le processus d'innovation.

En effet, pour ce qui est de la taille des entreprises, les petites entreprises n'ont pas les moyens financiers nécessaires même si elles ont déjà leur première idée d'innovation. Par conséquent, elles n'utilisent pas vraiment les services des cabinets comptables pour les services spécialisés. Les entreprises de taille moyenne après 5 ans ou lors du transfert utilisent davantage les services des cabinets comptables. Quant aux grandes entreprises,

elles possèdent les ressources à l'interne et par conséquent n'utilisent les services des cabinets comptables que peu.

L'étude a soutenu l'idée que les cabinets comptables de moyenne taille sont les plus susceptibles d'offrir des services spécialisés aux PME ayant les capacités financières. Ces cabinets peuvent accompagner les PME de la région dans leurs processus d'innovation avec les ressources spécialisées dont ils disposent à l'interne. Les comptables de ces cabinets peuvent développer une relation de proximité avec leurs clients, nécessaire pour leur implication dès le début du projet.

Les résultats soutiennent que les cabinets comptables peuvent intervenir à n'importe quelle phase des projets d'innovation, et que cela dépend de la perception des clients et de leurs moyens financiers. Cependant, les cabinets comptables ont une préférence d'intervenir au début des projets d'innovation. Ceci s'explique par la complexité des projets d'innovation et par le fait que la phase d'avant-projet est la phase où les cabinets comptables peuvent optimiser leurs interventions en épaulant mieux ces projets.

Les résultats nous amènent à s'interroger sur la perception des entrepreneurs de l'implication des cabinets comptables dans leur processus d'innovation, et d'élargir l'étude à d'autres régions de la province de Québec afin d'interroger plus de cabinets comptables et mieux valider les résultats. De nouvelles études sur le sujet constitueront une référence et un complément à cette étude, et permettront de mieux comprendre la relation des cabinets comptables dans les projets d'innovation et de la comparer à la vision des PME.

ANNEXES

Annexe 1 : Grille des entrevues

- Est-ce que vous pensez que vos clients innoveront ? Si oui, pouvez-vous nous en parler ?
- À votre avis, qu'est-ce qui amène vos clients à innover ?
- Et, à l'opposé, pourquoi certains de vos clients n'innoveront-ils pas ou très peu ?
- Chez vos clients qui innoveront, qui sont les initiateurs des projets d'innovation ?
- Et, quel est le portrait des entreprises qui sollicitent vos conseils en innovation ?
- Quel rôle pensez-vous avoir avec votre client face à ses projets d'innovation ?
- Quels services professionnels avez-vous rendus à ces entreprises qui innoveront ?
- Quelles sont les demandes (attentes) de vos clients en matière de services professionnels liés à l'innovation ?
- À votre avis, quelle formule de rémunération est la plus appropriée pour accompagner vos clients dans leurs projets d'innovation ?
- À quel moment du projet d'innovation vos clients sollicitent-ils vos conseils ? La phase d'avant-projet de l'innovation, la phase du développement de l'innovation ou la phase de commercialisation de l'innovation ?
- Dans le cadre des services rendus à vos clients « en général », abordez-vous le thème de l'innovation ? Si oui, comment l'abordez-vous ?
- Comment évaluez-vous la fréquence des interventions de votre cabinet comptable avec les clients qui innoveront ?

- Selon vous, la proximité géographique entre votre cabinet comptable et vos clients peut-elle aider à rendre des services en lien avec les projets d'innovation ? Si oui, comment aide-t-elle ?
- Quelles sont vos recommandations afin que vos clients utilisent davantage vos services pour leurs projets d'innovation ?
- Quelles sont vos recommandations afin que les cabinets comptables puissent répondre davantage aux besoins de conseils des clients pour leurs projets d'innovation ?

Annexe 2 : Listes des nœuds grands-parents

- A- Perception des cabinets comptables à l'innovation.
- B- Motivations à l'innovation.
- C- Freins à l'innovation.
- D- Initiateurs des projets d'innovation selon les cabinets comptables.
- E- Types de services.
- F- Abord du sujet de l'innovation.
- G- Contexte de l'intervention du Comptable.
- H- Attentes des clients.
- I- Capacités de répondre aux attentes des clients.
- J- Nonintervention.
- K- Rémunération.
- L- Phase de l'intervention.
- M- Portrait des entreprises utilisant les services des CC.
- N- Proximité géographique.
- O- Proximité sociale.
- P- Conseils aux clients pour qu'ils utilisent davantage vos services.
- Q- Conseils aux cabinets afin de répondre davantage aux besoins de leurs clients.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aas, T. H. (2010). Implementing a value assessment tool for service innovation ideas. *International Journal of Innovation Management*, 14(06), 1149-1167.
- Alter, N. (1995). Peut-on programmer l'innovation ? *Revue française de gestion*, 103, 78-86.
- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis. Graduate School of Business Administration Harvard University. 1^{re} éd., Boston, MA, USA : *The Harvard Business School Press*.
- Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J. et Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29(4), 408.
- Atwell, J. D. (2000). Guiding the innovators: why accountants are valued. *The Silicon Valley Edge*, 355-369.
- Bahrami, H. et Evans, S. (2000). Flexible recycling and high-technology entrepreneurship. *Understanding Silicon Valley: The anatomy of an entrepreneurial region*, 165-189.
- Baldwin, J. R. et Gu, W. (2004a). Innovation, Survival and Performance of Canadian Manufacturing Plants. *Economic Analysis (EA) Research Paper*(022).
- Baldwin, J. R. et Gu, W. (2004b). Trade liberalization: Export-market participation, productivity growth, and innovation. *Oxford Review of Economic Policy*, 20(3), 372-392.
- Barbu, E. (2005, 2005-05). *Une meilleure connaissance de l'environnement comptable : Condition sine qua non d'une meilleure compréhension de l'harmonisation comptable internationale*. Compte-rendu, France.

- Barnir, A. (2012). Starting technologically innovative ventures: reasons, human capital, and gender. *Management Decision*, 50(3), 399-419.
- Barrar, P., Wood, D. et Jones, J. (2002). The efficiency of accounting service provision. *Business Process Management Journal*, 8(3), 195.
- Bell, G. G. et Zaheer, A. (2007). Geography, networks, and knowledge flow. *Organization Science*, 18(6), 955-972.
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? *Revue française de gestion*, 215(6), 147-166.
- Bergman, J.-P., Jantunen, A., Saksa, J.-M. et Hurmelinna-Laukkanen, P. (2007). Cognition of experts and top managers about the changes in innovation space. *International Journal of Learning and Change*, 2(1), 34-50.
- Berland, N. (2009). Mesurer et piloter la performance, e-book.
- Berland, N. et Persiaux, F. (2008). Le contrôle des projets d'innovation de haute technologie. (French). [Article]. *Management control of technological innovation projects. (English)*, 14(2), 75-106.
- Berland, N., Ponsard, J.-P. et Saulpic, O. (2005). Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons.
- Bidault, F. et Castello, A. (2009). Trust and creativity: understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments. *R&D Management*, 39(3), 259.

- Bisbe, J. et Malagueño, R. (2009). The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371-405.
- Bisbe, J. et Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Bonner, J. M., Ruekert, R. W. et Walker, O. C. (2002). Upper management control of new product development projects and project performance. *Journal of Product Innovation Management*, 19(3), 233-245.
- Bouquin, H. (2003). *La comptabilité de gestion : «Que sais-je?» n° 3175*: Presses universitaires de France.
- Burritt, R. L., Schaltegger, S., Ferreira, A., Moulang, C. et Hendro, B. (2010). Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 920-948.
- Castonguay, Y. (2012). *L'impact des proximités sur la capacité d'innovation des entreprises*. (Thèse de doctorat). Université Laval, Québec, QC.
- Castonguay, Y. (2014). The best practices of SME innovation management. *Journal of International Management Studies*, 14(1).
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2), 127-168.
- Chenhall, R. H., Kallunki, J.-P. et Silvola, H. (2011). Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: the roles of social

networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 99-128.

Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, 127(3), 34-41.

Chiapello, E. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*(2), 51-74.

Chiesa, V., Frattini, F., Lamberti, L. et Noci, G. (2009). Exploring management control in radical innovation projects. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 416-443.

Crampes, C. et Encaoua, D. (2005). Microéconomie de l'innovation. *Encyclopédie de l'innovation*, 405-430.

Davila, A., Foster, G. et Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3), 322-347.

Davila, A., Foster, G. et Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281-311.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. et Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.

Djama, C., Dumas, G. et Martinez, I. (2011, 2011-05-10). *L'innovation : une incitation à la gestion des résultats ?* Compte-rendu, Montpellier, France.

- Dougherty, D. et Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.
- Douppnik, T. S. et Salter, S. B. (1995). External Environment, Culture, and Accounting Practice: A Preliminary Test of A General Model of International Accounting Development. *International Journal of Accounting*, Vol. 30(3), 189-207.
- Fernez-Walch, S. et Romon, F. (2006). Management de l'innovation. *De la stratégie aux projets*.
- Ferrante, C. J. (2006). Innovative sharing: Shared accounting information as a facilitator of trust and performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(1,2), 54-63.
- Forrest, J. E. et Martin, M. (1992). Strategic alliances between large and small research intensive organizations: experiences in the biotechnology industry. *R&D Management*, 22(1), 041-054.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, Boston, MA).
- Gond, J.-P., Mercier, S. et (2005). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Hagedoorn, J. et Duysters, G. (2002). External sources of innovative capabilities: the preferences for strategic alliances or mergers and acquisitions. *Journal of management studies*, 39, 167-188.
- Hall, B. H. (2002). The financing of research and development. *Oxford review of economic policy*, 18(1), 35-51.

- Hargadon, A. et Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative science quarterly*, 716-749.
- Harrisson, D. et Mangematin, V. (1999). *La confiance : approches économiques et sociologiques*. Paris; Montréal, G. Morin.
- HassabElnaby, H. R., Epps, R. W. et Said, A. A. (2003). The impact of environmental factors on accounting development: an Egyptian longitudinal study. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(3), 273-292.
- Hebbar, K. (2001). *Les compétences clés de l'entrepreneur innovateur : l'influence de l'expérience pré-entrepreneuriale*. Compte-rendu.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy : A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, 35(5), 715-728.
- Hull, C. E. et Rothenberg, S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789.
- Ionita, E. (2012). Accounting Services Management. *Romanian Economic and Business Review*, 7(2), 41.
- Iselin, F. (2011). *Proposition de valeur et positionnement prix, la place de la valeur client dans le pricing d'offres innovantes: le cas des start-up technologiques*. *Vie & sciences de l'entreprise*(1), 58-71.

- Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jullien, C. et Ruffieux, B. (2001). Innovation, avantages concurrentiels et concurrence. *Revue d'économie politique*, 111(1), 121-149.
- Katila, R. (2002). New product search over time: past ideas in their prime? *Academy of Management Journal*, 45(5), 995-1010.
- Kelly, M. J., Schaan, J.-L. et Joncas, H. (2002). Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 32, 11-22.
- Kless, E. (2010). Project Management for Accountants. *Journal of Accountancy*, 209(4), 38-42.
- Kochan, T. A. et Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization science*, 11(4), 367-386.
- Koen, P. A., Ajamian, G. M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., et Davidson, J. (2002). *Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques*: Wiley, New York, NY.
- Kuecher, A. (2013). Management accounting and control in innovative settings - a help or handicap? [article]. *International Journal of Business Research*, 13(3), 101.
- Lachmann, J. (2010). *Stratégie et financement de l'innovation* : Economica.
- Larousse, L. P. (2012). illustré.

- Le Loarne, S. et Blanco, S. (2012). *Management de l'innovation*: Pearson Education France.
- Le Roy, F. et Torrès, O. (2001). La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales. *Innovations*(1), 43-60.
- Lenfle, S. (2004). Peut-on gérer l'innovation par projet ? *Faire de la recherche en management de projet* (pp. 11-34). Vuibert Fnege.
- Levratto, N. (2009). *Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques* : De Boeck Supérieur.
- Li, Y., Li*, L., Liu, Y. et Wang, L. (2005). Linking management control system with product development and process decisions to cope with environment complexity. *International Journal of Production Research*, 43(12), 2577-2591.
- Liberatore, M. J., Stout, D. E. et Robbins, J. (2007). Key Project Management Concepts for Accountants. *Management Accounting Quarterly*, 8(2), 15-23.
- Luo, Y. (2003). Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: The case of China. *Strategic management journal*, 24(13), 1315-1327.
- Maillat, D., Quévit, M. et Senn, L. (1993). Réseaux d'innovation et milieux innovateurs. *Réseaux d'innovation et milieu innovateurs : un pari pour le développement régional*. Paris, GREMI/EDES.
- McMahon, D., Deslauriers, S. et Gosselin, J. (2014). *La Comptabilité et les PME* : Les Éditions de la Chenelière, Incorporated.

- Michaïlesco, C. (2009). Qualité de l'information comptable *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* (p. 1023 – 1033) : Economica.
- Mohnen, P. et Rosa, J. (2001). Les obstacles à l'innovation dans les industries de services au Canada. *L'Actualité économique*, 77(2), 231-254.
- Moohammad, A. Y., Nor'Aini, Y. et Kamal, E. M. (2014). Influences of Firm Size, Age and Sector on Innovation Behaviour of Construction Consultancy Services Organizations in Developing Countries. *Culture*, 4(4), 01-09.
- Neveu, V. et Campoy, E. (2007). Confiance et performance au travail: l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. (Rapport No Rapport de recherche adressé au : Paris Dauphine University
- Nieto, M. (2003). From R&D management to knowledge management: An overview of studies of innovation management. *Technological Forecasting and Social Change*, 70(2), 135-161.
- OCDE, C. E. O. S. D. C. E. (2005). Manuel d'Oslo – Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation. *3ème édition* (Organisation de Coopération et de développement Économique (OCDE)).
- OQC, O. d. I. q. c. (2002a). La fonction comptable des grandes entreprises. Résultats d'enquête benchmarking - Contribuer à la performance de l'entreprise. *La Mondiale*, 1-87.
- OQC, O. d. I. q. c. (2002b). Relation DAF de P.M.E. / Experts-comptables. Rapport du groupe d'étude PME Région Centre.
- Peraya, D. et Jaccaz, B. (2004). Analyser, soutenir, et piloter l'innovation : un modèle "ASPI".

- Personne, M. (1998). *Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : Évaluation des performances environnementales*. INSA de Lyon; École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne.
- PMI, P. M. I. (2013). *Guide du corpus des connaissances en management de projet. 5ème édition*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985: New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Cluster and the new economics of competition.
- Poskela, J. et Martinsuo, M. (2009). Management control and strategic renewal in the front end of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 671-684.
- Post, J. E., Preston, L. E. et Sauter-Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*: Stanford University Press.
- Proulx, R. et Plamondon, D. (2016). *Comptabilité financière pour gestionnaires* : Les Éditions de la Chenelière, Incorporated.
- Reid, G. C. et Smith, J. A. (2000). The impact of contingencies on management accounting system development. *Management Accounting Research*, 11(4), 427-450.
- Revellino, S. et Mouritsen, J. (2009). The multiplicity of controls and the making of innovation. *European Accounting Review*, 18(2), 341-369.

- Richtnér, A. et Åhlström, P. (2010). Top management control and knowledge creation in new product development. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(10), 1006-1031.
- Ritz, S. (2012). Les interactions entre innovations financières et réglementaires : causes et conséquences de la crise financière. [Mémoire de recherche en finance].
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. et Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Roussel, P. A., Saad, K. N. et Erickson, T. J. (1991). *Third generation R&D: managing the link to corporate strategy*: Harvard Business Press.
- Salam, S. (2000). Foster Trust through Completeness, Honesty, and Integrity.
- Saxenian, A. (1990). Regional networks and the resurgence of Silicon Valley. *California Management Review*, 33(1), 89-112.
- Schoonhoven, C. B., Eisenhardt, K. M. et Lyman, K. (1990). Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 177-207.
- Schumpeter, J. A. (1911). The theory of economic development. *Kluwer Academic*, 61-116.
- Simon, É. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue française de gestion*(6), 83-94.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management journal*, 12(1), 49-62.

- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal*, 15(3), 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control* (Boston: Harvard Business School Press).
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*.
- Soriano, D. R. et Castrogiovanni, G. J. (2012). The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development centers. *Small Business Economics*, 38(3), 333-349.
- St-Pierre, J., Beaudoin, R. et Desmarais, M. (2002). *Le financement des PME canadiennes: satisfaction, accès, connaissance et besoins*: Industrie Canada.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management* : Dunod.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, organizations and society*, 26(2), 161-191.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.
- Walker, K. B., Fleischman, G. M. et Johnson, E. N. (2012). Measuring management accounting service quality. *Management Accounting Quarterly*, 13(3), 15.
- Wan, D., Ong, C. H. et Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25(3), 261-268.

- Wolpert, J. D. (2002). Breaking out of the innovation box. *Harvard Business Review*, 80(8), 76-83, 148.
- Yahchouchi, G. (2007). Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 42(224/225), 85-92.
- Yao-Sheng, L. (2006). Task characteristics as a moderator of the relationship between human resource management control and product innovation. *International Journal of Management*, 23(2), 348.
- Zhang, Y. et Li, H. (2010). Innovation search of new ventures in a technology cluster: the role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31(1), 88.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in organizational behavior*.

