

Chaire de recherche du Canada en développement rural  
Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)  
Université du Québec à Rimouski

La propriété locale des entreprises, la relève entrepreneuriale  
et le développement des collectivités

Rapport de recherche présenté au  
Réseau des SADC du Québec

par

Mario DUMAIS  
Bruno JEAN  
Sophie Anne MORIN  
Stève DIONNE

Rimouski  
Avril 2005

## Table des matières

Tables des matières .....	2
Avant-propos .....	3
Introduction .....	6
1. Le développement d'une collectivité et l'appropriation des entreprises par les gens du milieu	8
2. L'entrepreneuriat .....	17
2.1. La mesure de l'entrepreneuriat .....	18
2.2. Les fruits de l'entrepreneuriat .....	21
2.2.1. Les PME et les autres catégories d'entreprises .....	21
2.2.2. Les entreprises familiales .....	23
2.2.3. L'économie sociale .....	25
2.2.4. Le secteur public .....	26
2.3. L'entrepreneuriat et la croissance économique .....	27
3. Le potentiel de développement de nos milieux ruraux .....	32
4. La relève entrepreneuriale .....	36
5. Le transfert d'entreprise à propriété locale .....	41
5.1. Les CRÉAS .....	47
Conclusion .....	50
Recommandations .....	50
Bibliographie .....	52
Annexe 1 : Le mandat reçu .....	55
Annexe 2 : Les démarches réalisées .....	58
Annexe 3 : Typologie des entreprises .....	60
Annexe 4 : Définition de l'entreprise familiale .....	63
Annexe 5 : La propriété locale, l'entrepreneuriat, les PME et le développement des collectivités	70
Annexe 6 : L'entrepreneuriat et la promotion de l'entrepreneuriat .....	110
Annexe 7 : Initiatives visant à faciliter la relève en entreprise .....	130
Annexe 8 : Les retombées des investissements étrangers .....	187
Annexe 9 : Sites Internet .....	205

## Avant-propos

Avant d’amorcer la présentation des résultats de nos travaux, nous voulons présenter le Réseau des SADC du Québec, qui a commandé cette étude, la Chaire de recherche du Canada en développement rural et les auteurs qui l’ont produite de même que les personnes et organismes qui ont collaborés à sa réalisation.

### Présentation du Réseau des SADC du Québec

*Le réseau des Sociétés d’Aide au Développement des Collectivités (SADC) est le regroupement de l’ensemble des SADC et des Centres d’Aide aux Entreprises (CAE) présentes sur le territoire québécois. Le réseau, administré par un conseil d’administration, intervient en terme de soutien au niveau de la promotion des intérêts de ses membres et leur procure des services par divers outils et activités. De plus, « Le Réseau des SADC du Québec est un regroupement d’organismes à but non lucratif qui travaille à faire émerger le meilleur des régions et à assurer leur développement ». Et les SADC et les CAE, ce sont des organismes qui favorisent le développement économique et social des collectivités situées en région en favorisant la concertation et le partenariat, la création et le maintien d’emplois, la création d’une atmosphère propre au développement local et en stimulant la participation de la collectivité dans sa propre prise en charge.*

### Présentation de la Chaire de recherche du Canada en développement rural

La Chaire de recherche du Canada en développement rural, dont Bruno Jean est le titulaire, a pour mission de favoriser la recherche sur les questions relatives à la ruralité et au développement durable ou approprié des territoires ruraux dans une double perspective d’avancement des connaissances sur les réalités rurales et de soutien aux initiatives de développement des communautés rurales.

Le titulaire de la Chaire de recherche en développement rural a ciblé cinq grands chantiers de recherche de différentes natures : la ruralité et la recomposition des systèmes ruraux dans la modernité avancée; la revitalisation des milieux ruraux en restructuration : vers un développement approprié; la Nouvelle économie rurale – Observatoire de la ruralité et des collectivités rurales; la gouvernance rurale et la planification du développement local des communautés; les politiques rurales : analyse et évaluation.

### Présentation des auteurs

#### Bruno Jean, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement rural

Bruno Jean est professeur à l’UQAR depuis 1977. Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement rural, il est aussi directeur du Centre de recherche sur le développement territorial (réseau concertant une quarantaine de chercheurs en développement régional). Il est détenteur d’un doctorat en sociologie (sciences sociales du développement) de l’École des Hautes Études en sciences sociales de Paris en 1982. Il a été récipiendaire du prestigieux Prix d’Excellence en recherche de l’Université du Québec en 1991. Il a participé à la création du

Comité national des partenaires de la ruralité du gouvernement du Québec. Il est actuellement membre du Comité consultatif national sur les questions rurales mis sur pied par le gouvernement fédéral et il vient d'être nommé membre étranger de l'Académie d'agriculture de France. Ses recherches concernent les différentes dimensions du développement rural allant des mutations de l'agriculture familiale aux dynamiques de développement local en milieu rural. Il est l'auteur de nombreuses publications dans le champ du développement régional et des études rurales. Son dernier livre, Territoires d'avenir. Pour une sociologie de la ruralité, a marqué un tournant dans la reconnaissance de la ruralité comme réalité toujours vivante dans les sociétés modernes avancées. Il est fondateur de l'Université rurale québécoise.

Mario Dumais, professeur associé à la Chaire de recherche du Canada en développement rural

Mario Dumais est détenteur d'une maîtrise en économie de l'Université de Montréal. Il a travaillé à L'Union des producteurs agricoles à titre d'économiste et de directeur de l'hebdomadaire La Terre de chez nous et du magazine Le Producteur de lait québécois. Il fut par la suite secrétaire général de La Coopérative fédérée de Québec avant d'assumer la direction du secrétariat du suivi du Sommet québécois de l'agriculture. De 1999 à 2002, il a été à l'emploi de l'Institut interaméricain de coopération sur l'agriculture à titre de directeur du Centre pour l'intégration et le développement agroalimentaire. Cette fonction l'a amené à séjourner au Costa Rica au cours de ces trois années. En 2002-2003, M. Dumais a été commissaire à la Commission sur le développement durable de la production porcine, une commission du Bureau des audiences publiques sur l'environnement (BAPE). Il est présentement professeur associé à la Chaire de recherche du Canada en développement rural à l'Université du Québec à Rimouski.

Stève Dionne, professionnel de recherche

Stève Dionne est professionnel de recherche au Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT). Il a terminé une scolarité de doctorat en développement régional à l'Université du Québec à Rimouski et est détenteur d'un baccalauréat et d'une maîtrise de l'Université Laval en géographie. Ses intérêts de recherche portent sur les transformations des économies et de la démographie rurales, l'évolution des représentations de la ruralité dans la modernité et le développement local en milieu rural. Précédemment, il a travaillé en qualité d'agent de recherche pour le Conseil régional de concertation et de développement de Chaudière-Appalaches à Montmagny. Il possède également des expériences de charges de cours et d'assistantat d'enseignement. Pendant plusieurs années, il a travaillé comme consultant, principalement auprès de divers organismes (CLD, MRC, CPE, Régies inter-municipales, UPA, etc.) de la Côte-du-Sud, des MRC de Kamouraska et de L'Islet où il réside depuis bientôt dix ans.

Sophie Anne Morin, agente de recherche

Sophie Anne Morin est détentrice d'un diplôme d'études collégiales en sciences pures du Cégep de Rimouski et d'un baccalauréat en communication (option relations humaines), suivi à l'Université du Québec à Rimouski. Elle termine présentement une maîtrise en développement régional à l'UQAR dans le cadre de laquelle elle s'est penchée sur la gouvernance locale. Tout au long de ses études de 2<sup>e</sup> cycle, elle travaille comme assistante de recherche sur divers projets, dont principalement celui de la Nouvelle Économie Rurale. Dans le cadre de cette recherche,

elle a conduit des entretiens quantitatifs et qualitatifs auprès de résidents de communautés rurales, analysé des données d'enquête ainsi que participé à de nombreux congrès. Originnaire d'une communauté rurale acadienne du Nouveau-Brunswick, Sophie Anne réside maintenant à Rimouski où elle désire mettre en lien ses compétences en psychosociologie et en développement régional dans sa vie professionnelle.

## Remerciements

Tout d'abord, nous voulons remercier Madame Antonine Rodrigue, coordonnatrice et conseillère au Centre Régional d'Établissement en Agriculture du Bas-Saint-Laurent. Nos rencontres avec elle ont été d'une grande richesse pour comprendre quelle est la mission et les buts poursuivis par le CRÉA du Bas-Saint-Laurent. De plus, nous sommes maintenant plus conscients des enjeux reliés au transfert d'établissement agricole.

De plus, nous voulons remercier les entrepreneurs qui ont accepté de nous rencontrer pour des entretiens. Nous sommes conscients que leur temps est précieux et nous les remercions de nous avoir permis d'entrer dans leur monde. Ces entretiens nous ont permis d'entendre l'avis et les expériences des entrepreneurs reliés à la dynamique du transfert de propriété et de gestion de leurs entreprises et ainsi ancrer notre recherche dans une réalité vécue.

Nous avons sollicité la participation des directeurs-généraux des SADC du Bas-Saint-Laurent ou de leurs représentants pour une séance de « focus group ». Nous les remercions d'avoir accepté de prendre le temps de partager leurs visions de l'entrepreneuriat, de la relève entrepreneuriale et en entreprise ainsi que de l'importance de la propriété locale de ces mêmes entreprises. Leurs idées ainsi que leurs expériences ont contribué à approfondir notre réflexion et à vérifier si nos hypothèses étaient validées par des gens qui, comme eux, connaissent et vivent avec les réalités du terrain.

Nos derniers remerciements, mais non les moindres, vont à Développement Économique Canada. Nous tenons à remercier cette institution vouée au développement régional pour l'intérêt qu'elle porte à une telle question d'ailleurs reliée au développement des régions et pour le soutien financier qui a permis la réalisation de cette recherche.

## **Introduction**

Assez fréquemment, la vente d'entreprises contrôlées localement à des intérêts étrangers attire l'attention de l'opinion publique. Pour ne prendre que ces exemples, ce fut le cas lorsque l'entreprise beauceronne MAAX, le microbrasseur Unibroue et les Boulangerie Gadoua furent vendus respectivement à un groupe d'investisseurs dirigé par la société J. W. Childs Equity Funding de Boston, à l'entreprise brassicole ontarienne Sleeman et au Groupe des Boulangeries Weston. Ces transactions suscitent des interrogations sur l'impact, à court, à moyen et long terme, d'une telle perte de contrôle. Elles poussent des observateurs à s'interroger sur les causes qui ont provoqué ces transactions et à réfléchir sur les moyens qui pourraient être mis en place pour diminuer leur nombre. De telles réflexions évoquent inmanquablement l'état de la relève entrepreneuriale dans nos régions et de la relève au sein des entreprises.

La composition de la pyramide des âges au Canada et au Québec, qui annonce l'arrivée prochaine à l'âge de la retraite des «baby boomers», montre qu'une proportion particulièrement élevée de gens d'affaires vont se retirer au cours des 20 prochaines années. La pérennité de nos entreprises et du contrôle sur celles qui sont la propriété d'entrepreneurs locaux exigent la disponibilité d'une relève adéquate pour l'assurer quand sonne l'heure, pour les entrepreneurs, de passer la main à une nouvelle génération. Sensible à ces préoccupations, le réseau québécois des Sociétés d'aide au développement des collectivités a mandaté la Chaire de recherche du Canada en développement rural de l'Université du Québec à Rimouski pour étudier ce phénomène et ses conséquences et pour identifier des moyens de les prévenir, s'il y a lieu, dans le cadre d'un *Projet d'étude sur la relève pour la propriété locale en entreprises*.

Plus précisément, voici comment les responsables de l'organisme ont défini les objectifs poursuivis par l'étude et les résultats qui en étaient attendus :

### ***Objectif de l'étude***

*Cette étude doit permettre de mieux comprendre la dynamique qui existe entre l'appropriation des entreprises par les gens du milieu et la capacité de développement d'une collectivité et de dégager les facteurs en cause dans la relève entrepreneuriale. La finalité de cette démarche est la mise en place d'outils d'accompagnement pour œuvrer efficacement au défi du développement d'une culture entrepreneuriale au sein des collectivités rurales et péri-urbaines.*

*Évidemment, l'hypothèse émise quant à la question principale est qu'il existe une corrélation entre le taux de propriété locale d'entreprises dans une collectivité et son potentiel de développement. Dans ce sens, un taux élevé de la propriété d'entreprise procurerait une capacité réelle de prise en charge par les acteurs locaux dont l'impact est une vitalité socio-économique qui se répercute directement, et de façon avantageuse, sur le développement de la collectivité.*

*Également, cette étude doit s'inscrire dans une volonté de prolongement des travaux de recherche vers les intervenants de première ligne afin que les résultats scientifiques se traduisent par des interventions concrètes favorables à la relève dans les PME.*

## ***Résultats attendus***

*Un rapport de recherche sur les questions posées, notamment sur les liens qui peuvent être établis entre la propriété des entreprises par les personnes du milieu et le développement d'une collectivité. Les facteurs en cause seront identifiés et un outil d'accompagnement pour œuvrer efficacement au développement d'une culture entrepreneuriale dans les collectivités rurales et périurbaines sera créé.*

*L'étude devra tenir compte des recherches sur des sujets semblables déjà réalisées de même que des pratiques existantes au Canada et ailleurs(notamment dans les pays étudiés par le GEM). Un inventaire des études et des pratiques existantes accompagnera le rapport de recherche.*

*Afin de toujours mieux outiller les collectivités pour améliorer leur capacité de développement la recherche sera orientée afin de cibler des pistes d'action pour les intervenants de première ligne et de deuxième ligne.*

Le texte complet définissant le projet se retrouve à l'annexe 1. En vue de réaliser ce mandat, nous étudierons dans un premier temps la relation qui existe entre la propriété locale et le développement des collectivités. La propriété locale résulte d'une certaine propension à entreprendre dans un milieu. Nous ferons état des tentatives de mesurer l'entrepreneuriat, nous examinerons les formes sous lesquels se présentent les fruits de l'entrepreneuriat et les relations qui existent entre l'entrepreneuriat et la croissance. L'activité économique résulte de l'initiative d'entrepreneurs de saisir des occasions d'affaires. Encore faut-il que ces occasions existent. Nous étudierons cette question à partir d'un examen du potentiel de développement des milieux ruraux. Par la suite, nous aborderons la question de la relève entrepreneuriale en général et plus spécifiquement la question de la relève en entreprise pour terminer cette démarche par un certain nombre de recommandations.

## **1. Le développement d'une collectivité<sup>1</sup> et l'appropriation des entreprises par les gens du milieu**

Le thème traité dans cette section cherche à approfondir la question du lien entre le développement d'une collectivité et l'appropriation des entreprises par les gens du milieu. Spontanément, toute personne qui s'intéresse à l'évolution des collectivités peut facilement conclure que la présence dans un milieu d'entrepreneurs dynamiques qui possèdent une proportion importante des entreprises qui y oeuvrent entraîne pour cette collectivité des retombées positives. Comment pourrai-t-on expliquer, par exemple, que le siège social d'une entreprise multinationale aussi importante que McCain Foods est localisée dans une aussi petite municipalité que Florenceville au Nouveau-Brunswick si ce n'est par le fait que les fondateurs de l'entreprise y habitaient? De la même manière, pourquoi le siège social d'un réseau financier de l'importance de Desjardins est-il localisé à Lévis? Bien sûr parce que son fondateur, Alphonse Desjardins, y habitait. Pour ne citer qu'un autre exemple, pourquoi l'entreprise de communication TELUS Québec, propriété d'une entreprise de Calgary, a-t-elle son siège social québécois à Rimouski? Parce que TELUS a été bâti suite à l'acquisition par une entreprise de l'Ouest canadien d'une entreprise qui se nommait Québec Téléphone, entreprise qui avait été fondée et développée par un entrepreneur exceptionnel de la région, Jules A. Brillant, qui résidait à Rimouski et qui avait établi le siège social de Québec Téléphone dans cette ville. La présence du siège social de grandes entreprises dans des milieux inattendus n'est que l'une des retombées positives que l'on peut associer au contrôle de la propriété par des entrepreneurs locaux.

Au delà de ce type d'observations, qui découlent du sens commun, sur les retombées positives du contrôle local de l'activité économique, notre démarche a consisté à chercher, dans la littérature académique susceptible d'aborder cette question, des sources qui l'auraient étudiée systématiquement. Suite à cette recherche, il est apparu qu'un thème aussi discuté que celui-là n'avait pas été vraiment étudié d'une façon systématique et rigoureuse. Bien sûr, des thèmes qui s'en rapprochent tels que le rôle des PME ou des entreprises familiales dans le développement des collectivités ont été abondamment étudiés. Mais la question de la propriété locale en tant que telle est rarement abordée directement dans ces études. La question du contrôle des francophones sur l'économie québécoise dans son ensemble a souvent été traitée, mais généralement sous l'angle d'en mesurer l'importance. Nous avons par conséquent cherché à sonder la littérature qui traite des retombées des investissements étrangers dans le pays d'accueil, en supposant que certaines des constatations effectuées à ce niveau pourraient possiblement être transposées au niveau régional. De même, nous avons inventorié la littérature qui traite du rôle des PME et des entreprises familiales dans le développement des collectivités en faisant l'hypothèse que plusieurs des constatations faites à propos de l'impact de ces entreprises pouvaient également se transposer en terme d'impact du contrôle local de la propriété sur le développement des collectivités.

---

<sup>1</sup> Comment définir la ou les collectivité(s) sous étude? Il est probable que pour un maire, la collectivité évoque sa municipalité; pour un préfet, sa MRC; pour un président du Conseil régional des élus, la région administrative d'où il tire son mandat. Pour la population en général, l'une ou l'autre de ces entités évoquera la collectivité selon le sujet traité. Des auteurs ont une conception de la collectivité qui ne se confond avec aucune de ces entités administratives. Certains utilisent l'expression « milieu territorial ». Nous ne définirons pas le territoire de la collectivité locale qu'utilise cette étude à moins que le contexte nous y oblige.



### Les Québécois francophones reprennent leur économie en main

*La recherche que nous effectuons ne porte pas sur l'origine ethnique du contrôle de l'activité économique, mais bien sur le lieu (territoire) de résidence des propriétaires. Ainsi, si nous nous intéressions au contrôle de l'économie québécoise dans son ensemble, selon l'approche retenue pour notre recherche, nous mesurerions la portion de l'économie québécoise détenue par des résidents du Québec et non celle détenue par des francophones.*

Par contre, dans une discussion sur le contrôle de l'économie au Québec, il n'est pas facile d'ignorer complètement la dimension ethnique qui, dans le passé, a tant retenu l'attention de ceux qui s'intéressaient à cette question et qui intéresse, encore aujourd'hui, la population francophone. Aussi, il est sans doute pertinent de signaler ici qu'une étude récente produite par François et Luc Vaillancourt pour le Conseil supérieur de la langue française conclut que le contrôle sur l'économie du Québec par les francophones a connu une hausse considérable depuis 1961. Voici en quels termes le journaliste Claude Piché dans l'édition du 14 mars 2005 de La Presse résumait les conclusions de cette étude:

*Par rapport aux années 60, les Québécois francophones ont repris leur économie en main. Sur ce point, le rattrapage est pratiquement terminé. Les francophones du Québec sont même passés à l'étape suivante, qui consiste à augmenter leur emprise sur d'autres économies.*

*En 1961, l'économie québécoise était détenue à 47 % seulement par des francophones, contre 39 % par des canadiens anglais et 14 % par des étrangers, surtout des Américains. On peut comprendre que de nombreuses voix, à l'époque, se soient élevées pour dénoncer la condition de « colonisés » des Québécois. L'image n'était pas sans fondement. Il n'est certainement pas sain qu'une société qui forme plus de 80 % de la population d'un territoire ne possède même pas la moitié de son économie.*

*En 2003, dernière année pour laquelle on dispose de chiffres complets, les francophones détenaient 67 % de l'économie, un bond spectaculaire de 20 points de pourcentage.*

*Cette progression s'est faite principalement au détriment des Canadiens anglais, qui ont vu leur emprise diminuer à 23 %, et, dans une moindre mesure, des étrangers, dont la part n'atteint plus que 10 %. Vous avez bien lu : malgré tout ce qu'on peut entendre sur l'envahissement du Québec par les grandes compagnies américaines, les étrangers ne possèdent que 10 % de l'économie québécoise.*

Comme le journaliste y fait allusion, les Québécois francophones possèdent aujourd'hui de nombreux et importants investissements en dehors du Québec. Pensons à ceux de Bombardier, du Groupe Jean Coutu, de Québecor, du Cirque du soleil, de Couche-Tard, de la Coopérative Fédérée, d'Agropur, de Laperrière et Verreault, du Groupe SNC-Lavalin, de Premier Tech, etc. pour illustrer cette réalité. Par contre, le contrôle des francophones demeure toujours inférieur à 50 % des activités dans les importants secteurs de la fabrication et des mines, ce qui indique que le rattrapage n'est pas encore compété partout.

La plupart des recherches sur les retombées des PME, des entreprises généralement contrôlées par les gens du milieu, se situent dans la mouvance de l'école du développement endogène que certains ont identifié à un modèle de développement du bas vers le haut plutôt que d'un modèle de développement imposé d'en haut.

Voici certains exemples des points de vue exprimés par certains des tenants québécois de cette école de pensée :

*Nous croyons que le développement local et régional passe par le développement de la PME et de l'entrepreneuriat issu du milieu.*  
(FORTIN, 1992 :250)

*On voit donc que le développement autour de l'entrepreneuriat local n'est pas une chimère et qu'il constitue l'ossature des stratégies actuelles en matière de développement régional.*  
(JOYAL, 2001 : 98)

*Dans les écrits sur le sujet [le développement local], un mot revient constamment : partenariat. Il est fait allusion aux efforts conjugués de différents acteurs (entreprises privées, corporations de développement économique, organismes socio-économiques, médias d'information, maisons d'enseignement, institutions financières) où se retrouvent les fameuses forces vives sur les épaules desquelles repose la responsabilité de mettre de l'avant une stratégie de développement.*  
(JOYAL et DESHAIES, 1996 :334)

*Ces dernières (PME CAP (croissance, autonomie, pérennité)), qui constituent généralement moins de 20% des entreprises dans une région, deviennent souvent des gazelles ou des entreprises à forte croissance; elles stimulent généralement la région en réclamant des services particulièrement dynamiques (services conseil avancés, distributeurs combattifs, centres de recherche et de valorisation liés à la nouvelle économie du savoir, etc.), qui, en retour, les aident à se développer rapidement expliquant la vigueur régionale.*  
(JULIEN, 2000 :53)

*Le développement est donc de plus en plus redevable des initiatives locales et ainsi de la capacité des régions à créer une atmosphère industrielle [...].*  
(JULIEN, 2000, 5)

*L'hypothèse avancée dans cet article est que ce sont en particulier certaines nouvelles ou anciennes PME se mettant à croître très rapidement qui dynamisent une région en entraînant toutes sortes de services à leur suite (services conseil non traditionnels, distributeurs combattifs, centres de recherche et de valorisation liés à la nouvelle économie du savoir, etc.) qui, en retour, stimulent ces entreprises et d'autres entreprises de la région pour créer finalement une spirale de développement particulièrement motrice.*  
(JULIEN, 2000 :6)

*Pour être plus concret, une entreprise exportatrice propre, développée par des entrepreneurs locaux, dans un secteur de pointe créant des emplois spécialisés stables, favorisant l'émergence d'activités de recherche et développement est idéal dans le cadre des présentes réflexions. Elle est un modèle et contribue au renforcement de toute les composantes associées au développement local endogène.*  
(PRÉVOST, 1994 :14)

*En adoptant une stratégie entrepreneuriale de développement, une communauté entame un véritable changement de perspective et se place au centre des efforts de développement économique. Ainsi, les dynamismes locaux et l'entrepreneurship auront désormais tendance à remplacer l'état planificateur comme pourvoyeurs directs de solutions.*  
(PRÉVOST, 1994 :20).

*Fini la recherche ou l'attente de solutions miracles venant de l'extérieur. Cette modification affecte non seulement les entreprises et les organisations dédiées au développement économique, mais aussi la population en général.*  
(PRÉVOST, 1994 :21).

*Les restrictions budgétaires, les résultats limités des grands projets en terme de création d'emplois, la lourdeur et l'inadéquation fréquentes des programmes de développement venant de la capitale sont autant de facteurs qui militent en faveur d'une revalorisation des initiatives locales, de l'entrepreneurship et des PME.*  
(PRÉVOST, 1993 :25).

*A moyen terme, une localité ne peut atteindre le plein emploi si son développement est entièrement tributaire de sources extérieures [...]. Cet apport extérieur doit absolument être complété par du développement endogène, c'est à dire par des entreprises créées par le milieu.*  
(FORTIN dans PROULX, 1994 :83).

*L'approche du développement local endogène ne vise pas seulement la création d'emplois, mais, plus généralement, cherche à procurer des emplois et des activités utiles satisfaisantes, contribuant au développement économique, social et culturel de la communauté (développement global).*  
(VACHON dans PROULX, 1994 :212).

*La présence d'une entreprise dans une localité est la marque d'une réussite non seulement personnelle, mais aussi collective. La participation par un leadership entrepreneurial du secteur privé à l'effort de restructuration du tissu économique et social ne peut être écartée. Il est sans doute exigeant de demander aux entrepreneurs et aux commerçants qui, sur leur propre terrain, ont à résoudre de nombreux problèmes pour maintenir leurs entreprises viables et dynamiques dans des collectivités en difficultés, d'assumer une part de responsabilité dans le développement de la collectivité. Mais l'état d'urgence nous permet-il de priver celle-ci d'un tel soutien?*  
(VACHON, 1993 :161).

Comme on peut le constater, ces réflexions sur le rôle de la propriété locale, des PME ou de l'entrepreneuriat local dans le développement des collectivités est plus souvent de l'ordre des professions de foi que des tentatives d'analyser rigoureusement la question. Compte tenu de cette carence de recherches scientifiques sur les retombées de la propriété locale sur le développement des collectivités, nous avons réfléchi à la manière de traiter d'une façon systématique de cette question. Il nous est apparu qu'elle comportait trois composantes, soit:

1. L'appropriation des entreprises par les gens du milieu
2. Le développement d'une collectivité
3. Les liens qui existent entre ces deux termes

Une manière d'aborder cette recherche pourrait consister à élaborer divers énoncés qui lient les deux termes et à voir dans quelle mesure ils peuvent être supportés scientifiquement.

Exemples d'énoncés :

1. Plus grande est la proportion des entreprises d'un milieu possédée par les gens qui y habitent, plus la collectivité qui habite ce milieu sera développée.

Une recherche sur le caractère scientifique de cet énoncé exige, au point de départ, de répondre à certaines questions qu'il suscite. Commençons par la manière de mesurer le contrôle des entreprises par les gens du milieu. Pour y parvenir, est-il justifié d'utiliser la proportion d'entreprises possédées par les gens du milieu comme indice du degré d'appropriation de l'activité économique? Nous pensons que non. Pour illustrer la pertinence de cette réponse, supposons un milieu (par exemple, une MRC). Dans cette MRC, supposons de plus qu'il existe 100 entreprises appartenant au secteur privé et que l'une d'entre elles (l'entreprise A) appartient à un ou des non-résidents, mais que cette entreprise génère autant de valeur ajoutée, emploie autant de personnes et paie autant de salaires que les 99 autres qui appartiennent toutes à des entrepreneurs locaux (groupe d'entreprises B). Si notre indice d'appropriation des entreprises par les gens du milieu se fondait sur le nombre d'entreprises qui appartiennent à cette catégorie de personnes, dans cet exemple, l'indice d'appropriation locale pourrait être une appropriation locale de l'ordre de 99 %. Cet indice serait inadéquat, car il ne tient pas compte de la taille des entreprises. Par contre, si l'indice retenu ne prenait en considération que la taille l'indice d'appropriation locale serait alors de 50 %. Cet indice serait également inadéquat, car l'appropriation devrait tenir compte de l'activité entrepreneuriale qui l'accompagne. Or le groupe d'entreprises B entraîne la présence sur le territoire de 99 entrepreneurs alors que dans le cas de l'entreprise A, aucun n'y réside.

Voici une deuxième observation relative à cette question de la construction d'un indice pour mesurer la propriété locale en vue d'évaluer son influence sur le développement. Revenons à notre exemple précédent. Il serait sans doute exagéré de supposer que les retombées sur le développement du milieu de l'entreprise A est égal à celui des 99 autres entreprises du groupe B, même si elle est responsable de 50 % du volume de l'activité économique du secteur privé, de la même façon qu'il serait certainement exagéré de prétendre que l'impact du groupe d'entreprises B est 99 fois plus important que celui de l'entreprise A. Il résulte de ces réflexions que la recherche du lien existant entre l'appropriation locale des entreprises par les gens du milieu et le développement de ce milieu doit comporter un effort de définition d'un indice adéquat de mesure

de l'appropriation par les gens du milieu qui ne saurait se fonder exclusivement sur le nombre d'entreprises ni exclusivement sur le volume d'activité que contrôle chaque secteur d'appropriation. En même temps, on pourrait sans doute convenir que ces deux données ne sauraient être ignorées.

Pour continuer la réflexion sur l'énoncé formulé ci-haut, il faut chercher à clarifier ce que l'on entend par développement d'une collectivité. On pourrait sans doute adopter une définition du développement comme celle du développement humain durable. On sait que le programme des Nations-Unies pour le développement a produit un indice du développement humain durable qui prend en compte divers facteurs afin de mesurer l'évolution du développement d'une société dans le temps ou de comparer le développement atteint par diverses sociétés à un moment donné<sup>2</sup>.

On peut ici postuler que le lien que l'on cherche à établir entre l'appropriation des entreprises par le milieu et le développement ne s'intéresse pas qu'à l'état du développement atteint par cette collectivité, mais s'intéresse aussi à l'influence qu'aura cette appropriation sur son dynamisme en matière de développement. Est-ce qu'un plus fort taux d'appropriation locale contribuera, en terme de développement, à situer la communauté parmi les communautés «leading» ou au contraire parmi les communautés «lagging»? Comment, d'autre part, peut-on mesurer qu'une communauté est «lagging» ou «leading»? Par l'évolution du PIB au sein de la communauté en comparaison avec la situation de celui de communautés de référence? Par les indices du développement humain utilisés dans le cadre du programme des Nations-Unies? Par des indices tels que ceux utilisés par le programme de recherche développé à l'intérieur du projet sur la nouvelle économie rurale (NÉR)<sup>3</sup>? Voilà des clarifications que l'estimation de la valeur scientifique de l'énoncé exige.

Par ailleurs, y a-t-il lieu d'élargir le champ de la réalité sociale sur lequel la propriété locale a une influence? Le concept de développement, même celui de développement humain durable, peut-il englober des réalités telles que l'effet d'entraînement sur l'éclosion de vocations entrepreneuriales dans un milieu de la présence, dans ce milieu, d'une quantité plus ou moins grande d'entrepreneurs? On pourrait sans doute à cet égard mentionner que non seulement la quantité des entrepreneurs qui résident dans un milieu importe, mais également leur qualité. Quelles influences a, au-delà de l'effet d'entraînement précédemment mentionné, sur la qualité de la composition du tissu social d'une collectivité, la présence ou l'absence d'un groupe d'entrepreneurs en son sein? En d'autres termes, comment définir ou identifier, d'une manière adéquate, l'ensemble des aspects de la réalité d'une collectivité, au-delà de ceux qu'englobe le concept de développement humain durable, s'il en existe, sur lesquels la propriété locale peut exercer une influence? Voilà une question que des recherches additionnelles pourraient clarifier.

---

<sup>2</sup>«L'indice du développement humain(IDH) est un indice composite qui mesure l'évolution d'un pays selon trois critères de base du développement humain : santé et longévité (mesuré d'après l'espérance de vie à la naissance), savoir (mesuré d'après le taux d'alphabétisation des adultes et le taux brut de scolarisation combiné du primaire, du secondaire et du supérieur), et un niveau de vie décent (mesuré par le PIB par habitant en parité en pouvoir d'achat en dollars US (PPA) »(Site Internet du Programme des Nations-Unies pour le développement humain, [www.undp.org](http://www.undp.org) , consulté le 04-02-05)

<sup>3</sup> Pour en savoir plus sur ce projet, voir le site Internet suivant : <http://nre.concordia.ca>

Le troisième thème de l'énoncé est celui qui établit un lien entre la propriété et le développement. L'énoncé numéro un qui précède établit tout simplement un lien de proportionnalité directe entre la propriété locale et le développement.

Dans la construction de l'exemple précédent d'une MRC où on retrouve 100 entreprises, en vue de simplifier le problème, nous avons supposé que les masses salariales versées par les deux catégories d'entreprises étaient égales. Il est vraisemblable que cette hypothèse ne soit pas réaliste. Presque toujours, au cours de l'histoire du Québec et presque partout dans le monde, les entreprises appartenant à des investisseurs étrangers ou, dans le cas des régions à l'intérieur du Québec, les entreprises appartenant à des non-résidents de la région, ont payé des salaires plus élevés que les entreprises appartenant à des locaux. Comment expliquer cette réalité, si elle est confirmée, et comment apprécier l'influence de ce facteur sur le développement d'un milieu? Une étude systématique de la première de ces questions est possible, mais tel n'est pas l'objet de nos propos. Quant à la deuxième, on a quelquefois signalé dans diverses études que des entreprises qui paient dans un milieu des salaires plus élevés que la moyenne ont pour effet de freiner les projets de développement qui ne pourraient pas payer des salaires aussi élevés. Par contre, elles augmentent la prospérité des travailleurs qu'elles embauchent, et cet accroissement de revenu de ces salariés aura des retombées indirectes et induites positives sur l'économie locale et des retombées sociales sur leurs familles, par exemple la possibilité d'offrir à leurs enfants une éducation dont ils n'auraient peut-être pas pu défrayer le coût si leurs salaires avaient été moins élevés.

D'autre part, sur le strict plan des retombées économiques qui découlent du contrôle des entreprises par des propriétaires extérieurs à la région, il est certain que la partie de la valeur ajoutée d'une entreprise destinée à la rémunération de la propriété, en l'occurrence le profit, sera dévolue à des non-résidents et engendrera des retombées de toutes natures ailleurs que dans la région. L'exception à cette règle est que la partie de cette rémunération de l'avoir des propriétaires non-résidents qui servira à financer des investissements dans l'entreprise qui a généré ces profits ou à financer de nouveaux investissements de la part de cet entrepreneur dans la région y reviendra de même que la partie de leurs profits qu'ils viendraient dépenser dans la région où est localisée l'entreprise.

Dépendant de la taille de l'entreprise qui est appropriée par des non résidents (est-ce que l'investissement dans la région est une unité à l'intérieur d'une entité plus grande, comme l'usine de Bombardier à La Pocatière, ou une unité qui constitue toute l'entreprise) et de sa structure organisationnelle (par exemple, l'existence ou non d'un conseil d'administration et d'un siège social) des activités liées à la propriété seront vraisemblablement localisées en dehors de la région dans le cas de l'entreprise A et dans la région dans le cas du groupe des entreprises B.

D'autre part, les retombées liées au lieu de résidence des propriétaires d'une entreprise dépassent de beaucoup les seules retombées liées à la rémunération de la propriété. Si la propriété d'une entreprise est entre les mains de non-résidents, la propension à l'achat à l'extérieur de la région de services dont a besoin l'entreprise, par exemple des services financiers, comptables ou légaux, des services de communication, etc., sera sans doute plus élevée. De plus, toutes les retombées sociales qu'engendre pour une collectivité la présence en son sein d'entrepreneurs seront d'autant plus faibles que le nombre de propriétaires d'entreprises qui y opèrent résidant à l'extérieur est élevé. Bien sûr, un propriétaire extérieur à la région pourra se préoccuper d'y manifester sa

présence par des engagements financiers dans des œuvres sociales de la région, il pourra s'efforcer d'y venir occasionnellement et encourager ses employés et les cadres de son entreprise à participer à la vie sociale de leur région. Mais ces mesures d'atténuation des impacts sociaux négatifs de la propriété des entreprises par des non-résidents ne remplacera jamais toutes les retombées qui découlent normalement de la résidence locale des entrepreneurs.

Par contre, il ne faut pas non plus idéaliser les entrepreneurs résidant dans une région. Certains, en dépit de leur enracinement local, ne remplissent pas l'ensemble des devoirs civiques auxquels on pourrait s'attendre d'eux. D'autre part, la propriété d'une entreprise locale par des non-résidents ne remplace pas nécessairement une activité économique qui serait la propriété d'entrepreneurs résidents en l'absence de la propriété par des non-résidents. Il peut arriver très souvent qu'en l'absence d'entrepreneurs-investisseurs non-résidents, l'activité économique de l'entreprise qu'ils possèdent ne serait tout simplement pas présente dans la région. Pour reprendre notre exemple de la présence de l'unité transport de l'entreprise Bombardier à La Pocatière, il n'est pas évident qu'un entrepreneur local serait parvenu à y fabriquer des wagons de métro pour la ville de New York ou des wagons de train pour le tunnel sous la Manche. Il est par conséquent évident que, souvent, des entrepreneurs non-résidents d'une localité apportent dans cette localité des activités qui, autrement, n'y auraient pas pris place. De plus, l'apport d'entrepreneurs non-résidents en matière de capital de risque, d'expertise en entrepreneuriat, en contact possible avec de nouveaux débouchés, la maîtrise de savoir-faire non disponible antérieurement dans la région sont des apports positifs de l'investissement par des non-résidents qui tempèrent les impacts négatifs identifiés antérieurement. **Par conséquent, c'est souvent la prise en main par des non-résidents d'entreprises préexistantes et contrôlées par des résidents qui suscitent le plus d'inquiétude face au contrôle d'entreprises par des non-résidents plutôt que la création de nouvelles entreprises par des non-résidents.**

On a d'autre part souvent noté que les entrepreneurs ont tendance à entreprendre dans la région où ils résident. Par conséquent, l'existence dans une région d'une forte propension à entreprendre est susceptible d'entraîner une plus forte création d'entreprise et de création d'emploi que ce ne serait le cas en situation contraire et l'existence dans un milieu d'une classe importante et dynamique d'entrepreneurs est susceptible d'accroître cette propension à entreprendre.

Y a-t-il d'autres types de liens que celui identifié dans l'assertion numéro 1 que nous avons énoncé précédemment qui pourraient exister entre l'appropriation locale et le développement d'une collectivité? Y a-t-il des conditions à préciser pour que ce lien positif ne soit pas contredit en certaines circonstances? Par exemple, que penser de l'assertion suivante :

2. En certaines circonstances, une plus grande proportion de propriété locale sur les entreprises n'a pas d'influence sur le développement de ce milieu ou même peut nuire à son développement.

Peut-on imaginer certaines circonstances où cette assertion serait vraie? Nous pensons que oui. Dans une petite collectivité où l'activité économique dans le secteur privé repose principalement sur une seule entreprise, lorsque cette entreprise est possédée et administrée par un résident local qui ne possède pas les qualités d'un entrepreneur compétent, il peut arriver que le changement de propriété en faveur d'un non-résident plus compétent contribuera positivement au développement

et à la vitalité de la communauté. Voici un autre exemple d'énoncé qui limite la portée de l'énoncé numéro 1 :

3. En certaines circonstances, par exemple celles de territoires peu propices au développement en raison de leur localisation, d'une faible dotation en ressources naturelles, d'un environnement relativement hostile à l'habitat humain, ou pour toute autre raison, l'économie locale peut appartenir en totalité ou à un haut degré à des résidents et être très faiblement développée.

Cet énoncé nous conduit à constater que l'importance de la propriété locale peut être une condition nécessaire au dynamisme et au développement d'une communauté, mais n'est pas une condition suffisante. Il faut également, entre autres, qu'existe dans ce milieu un potentiel de développement qui crée des occasions d'affaires profitables pour d'éventuels entrepreneurs.

L'ensemble de ces considérations nous porte par conséquent à nuancer l'affirmation numéro un. Il peut arriver qu'un investissement nouveau par un investisseur non-résident ait un effet positif sur le développement d'une région, en même temps qu'il fait baisser l'indice d'appropriation locale de l'activité économique. Par contre, une collectivité dont une proportion élevée de son activité économique est entre les mains de non-résidents est une collectivité vulnérable. La qualité de son tissu social est déficiente et sa capacité d'auto développement en sera affectée négativement.

Quand on cherche du côté des études portant sur les effets de l'investissement étranger dans un pays, on se rend compte que même si les études sont plus abondantes à ce niveau, l'opinion n'est pas unanime chez les chercheurs. Bien sûr, tous conviendraient sans doute que si une activité économique existe de toute façon, il est généralement plus profitable pour le pays, le territoire ou la région où elle se trouve qu'elle soit contrôlée par des intérêts locaux. Par contre, même ce cas qui semble conduire à une conclusion évidente pourrait entraîner des considérations sur les effets positifs que peuvent apporter des investissements étrangers dans un milieu et être tempéré par la prise en considération des qualités comparées des entrepreneurs locaux et extérieurs. De plus, sont souvent évoquées les retombées positives apportées dans un milieu grâce aux capitaux qu'y injectent des investisseurs extérieurs, à des contacts avec de nouveaux marchés qu'ils peuvent avoir et à des savoir-faire techniques qu'ils peuvent apporter. Mais l'autre situation plus vraisemblable est que souvent l'investissement extérieur ne se substitue pas à un investissement fait par un résident local, mais constitue tout simplement un investissement nouveau qui n'aurait pas pris place n'eût été de l'investisseur extérieur. Par conséquent, il peut être affirmé que toutes choses étant égales par ailleurs, la propriété locale sera un meilleur gage de vitalité des communautés, mais comme on le sait fort bien, toutes les autres choses qui peuvent influencer une situation concrète sont rarement égales dans la réalité. Par conséquent, cette réflexion nous amène à conclure qu'un degré assez élevé de propriété locale est généralement favorable au développement d'une collectivité. Par contre, ce n'est pas un gage de dynamisme des communautés en toute circonstance, et un certain degré d'investissement et de propriété extérieure peut également avoir un effet positif sur le développement d'une communauté. Il n'en demeure pas moins que la présence dans un milieu d'entrepreneurs dynamiques et compétents est un actif économique et social indispensable au développement durable et équilibré d'une communauté. De là l'importance de la mise en place et du renforcement de mesures adéquates



qui visent au développement, dans les régions, de l'entrepreneuriat, de la relève entrepreneuriale et de la relève en entreprise.

## 2. L'entrepreneuriat

Qu'est-ce qu'un entrepreneur? Et qu'est-ce que l'entrepreneuriat? Selon *l'encyclopaedia Britannica*, l'entrepreneur, c'est «celui qui possède, qui démarre, qui gère et qui assume les risques d'une entreprise économique»<sup>4</sup>. Quant à l'Office québécois de la langue française, il donne la définition suivante de ce terme : « Personne qui mobilise et qui gère des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter des entreprises »<sup>5</sup>. Selon la même source, l'entrepreneuriat se définit comme suit : « fonction d'une personne qui mobilise et gère des ressources humaines et matérielles pour créer, développer et implanter des entreprises ». À propos de l'entrepreneuriat, la même source ajoute le commentaire suivant à sa définition :

*Selon Thierry Verstraete ( dans l'ouvrage Histoire d'entreprendre-les réalités de l'entrepreneuriat, ed. EMS), l'entrepreneuriat est un phénomène combinant un individu et une organisation. L'un se définit par rapport à l'autre et vice-versa. Ainsi, le terme entrepreneuriat décrit une relation symbiotique entre un entrepreneur et une organisation : l'entrepreneur agit, structure et engage son environnement à des fins socio-économiques. Son action induit du changement et conduit à une modification partielle d'un ordre existant. L'entrepreneur construit son ordre. Celui-ci ne lui est profitable (pas seulement économiquement) que si l'ordre socio-économique dans lequel il s'insère y trouve également un intérêt et en tire de la valeur. Le terme entrepreneuriat est parfois utilisé, dans les revues spécialisées, pour désigner la notion de création d'entreprises. De fait, l'entrepreneuriat résulte de plusieurs facteurs plus ou moins complémentaires, l'esprit d'entreprise, la création d'entreprise et l'action d'entreprendre ou de conduire une entreprise en étant entrepreneur. La création d'entreprise est l'acte fondateur de l'entrepreneuriat.*

De son côté, Pierre-André Julien définit l'entrepreneur de la façon suivante :

*L'entrepreneur, quel qu'il soit (petit vendeur de journaux, camionneur indépendant, modiste, physicien à la tête d'une nouvelle entreprise en pharmacologie, banquier, créateur d'un empire journalistique, etc.) est avant tout le créateur d'une nouvelle valeur économique, c'est à dire d'un produit (bien ou service) intéressant une clientèle prête à payer pour celui-ci (et, donc, reconnaissant cette valeur économique en l'achetant).*  
(JULIEN, 2000 : 71)

Quant à nous, nous suggérons d'introduire dans la réflexion sur la question de l'entrepreneuriat et de l'identification des personnes qui occupent la fonction d'entrepreneurs les considérations suivantes.

---

<sup>4</sup> Merriam-Webster's Online Thesaurus, Encyclopaedia Britannica, traduction libre.

<sup>5</sup> Le grand dictionnaire terminologique de la langue française, Office de la langue française du Québec

Qu'est-ce que l'entrepreneuriat? C'est un rôle social qui se compose d'activités qui visent à créer, à maintenir et à développer une ou des entreprises. Qu'est ce que le succès entrepreneurial? C'est de parvenir à créer, à maintenir et à développer une ou des entreprises. Il nous apparaît important de signaler que toutes les activités entrepreneuriales ne peuvent être mises sur le même pied. Les activités qui ont du succès ont des retombées différentes de celles qui conduisent à l'échec. Même si des entrepreneurs qui éventuellement réussissent peuvent connaître des échecs dans leur parcours, leur apport positif au développement sera certainement le fruit de leurs succès et non de leurs échecs.

L'activité entrepreneuriale est une fonction à l'intérieur du sous-système économique de la société. Cette fonction, en plus de sa composante primordiale qui est économique, a des répercussions sur le plan social, culturel, environnemental et politique. Elle est incarnée par des personnes. Ces personnes jouent un rôle social qui appartient à la sphère entrepreneuriale en vertu de droits de propriété qu'ils détiennent à l'égard d'une ou de plusieurs entreprises ou de postes qu'ils occupent dans la gestion d'entreprises. Une personne peut faire partie de la sphère des occupations entrepreneuriales en étant à la fois propriétaire et gestionnaire d'entreprise ou en ne détenant que l'une ou l'autre de ces qualifications. Et la fonction entrepreneuriale peut être assumée par un ou par plusieurs individus et elle peut se vivre au sein d'entreprises individuelles ou collectives, privées ou publiques, avec ou sans but lucratif, corporatives ou coopératives, etc.

Pour que l'on puisse qualifier un milieu d'entrepreneurial, il faut qu'y existent des entrepreneurs qui créent ou qui possèdent et généralement gèrent des entreprises. Et un milieu sera d'autant plus entreprenant que la propension à entreprendre y sera plus élevée. Les recherches sur ce sujet ont souvent porté sur la mesure de l'entrepreneuriat, sur les fruits qu'il génère et sur les moyens de favoriser son développement.

## 2.1. La mesure de l'entrepreneuriat

S'agissant de mesurer l'entrepreneuriat, les études se sont multipliées sur ce thème au cours des années récentes. C'est cependant une tâche ardue et les conclusions auxquelles arrivent ces études sont souvent discutables, sans aucun doute à cause de la difficulté que pose le sujet. Illustrons par des exemples la source de cette difficulté. Un travailleur autonome est-il un vrai entrepreneur ou faut-il qu'il emploie d'autres personnes pour qu'on lui attribue ce titre? Les réponses à cette question varient d'un auteur à l'autre. D'autre part, pour être un entrepreneur, il faut posséder en tout ou en partie une entreprise ou la gérer. Mais comme la création d'une entreprise est un long processus et que souvent le processus n'aboutit pas à son but, que penser de la méthode de recherche pour mesurer l'activité entrepreneuriale qu'utilise le Groupe GEM<sup>6</sup> dont l'un des outils consiste à réaliser une enquête auprès de la population d'un pays visant à établir le nombre de personnes qui sont engagées dans un processus de création d'une entreprise, et dont l'action est incluse dans l'activité entrepreneuriale même s'ils n'ont pas encore créé une entreprise?

---

<sup>6</sup> GEM signifie Global Entrepreneurship Monitor, ce qui équivaut en français à «Observatoire global de l'entrepreneuriat»

L'intrapreneuriat, c'est-à-dire le développement de nouveaux projets ou de nouvelles activités ou le développement des activités actuelles, à partir d'une entreprise existante, fait-il partie des réalités dont il faut tenir compte si l'on cherche à mesurer l'entrepreneuriat? Nous pensons que oui. Quand un groupe de personnes crée une coopérative, doit-on considérer que ces personnes sont toutes des entrepreneurs? Il y a également une certaine ambiguïté à savoir si le terme entrepreneur doit être réservé à celui qui crée une entreprise ou s'il s'applique également à celui qui possède ou qui gère une entreprise existante. Nous pensons que celui qui possède ou qui gère une entreprise est également un entrepreneur. Si on excluait ce type de personnes, il faudrait refuser le titre d'entrepreneur à Laurent Beaudoin, car ce n'est pas lui qui a créé l'entreprise Bombardier. Mais par son dynamisme intrapreneurial, il l'a porté à des sommets qui exigeaient des qualités d'entrepreneur remarquables et il est difficile d'imaginer qu'on lui refuse ce titre. Mais si les propriétaires d'une entreprise existante sont également des entrepreneurs, faudrait-il inclure dans cette classe de personnes l'ensemble des sociétaires du mouvement Desjardins qui en sont les propriétaires? Ce serait certainement pousser à l'absurde la conclusion précédente, si on l'applique à chacun des individus qui détient une part sociale dans une caisse Desjardins. Mais cela nous conduit à observer qu'il existe également des formes d'entrepreneuriat collectif, observables au Québec et presque partout à travers le monde, et qui sont difficiles à mesurer autrement que par les fruits qu'ils génèrent. De même, sur le plan de l'entrepreneuriat collectif, le développement hydroélectrique de la Baie James par Hydro-Québec est certainement une manifestation d'entrepreneuriat qu'il est difficile d'attribuer à une ou des personnes, et par conséquent qu'il est difficile de mesurer. Comment traiter d'autre part l'opérateur d'une franchise? Comment considérer les créateurs d'une entreprise sans but lucratif, d'une association professionnelle sectorielle par exemple? D'une entreprise publique ou parapublique? Une véritable mesure adéquate de l'entrepreneuriat ne devrait-elle pas tenir compte de la qualité des entrepreneurs? Est-il par exemple justifié, pour mesurer l'entrepreneuriat, de mettre sur le même pied Bill Gates, le fondateur de Microsoft ou Pierre Péladeau, le fondateur de Québecor ou Guy Laliberté, le fondateur du Cirque du Soleil, et celui qui ouvre un dépanneur? Voilà autant de questions qui illustrent la difficulté de l'entreprise qui consiste à mesurer l'entrepreneuriat. Un autre des obstacles rencontré découle du fait que les sources d'informations sur les entreprises, entre autres les registres officiels, sont souvent insuffisantes, incomplètes ou inadéquates en regard de l'objectif poursuivi. En dépit de ces difficultés, plusieurs chercheurs ont tenté de relever le défi. Les résultats qu'ils obtiennent sont cependant fort discutables comme nous allons le constater.

L'une des recherches la plus ambitieuse sur cette question, c'est le projet GEM. Il vise à mesurer l'entrepreneuriat, à identifier les facteurs qui le favorisent et les moyens de le promouvoir. Selon ses promoteurs, il cherchait au départ à répondre à trois questions, à savoir :

- Est-ce que le niveau de l'activité entrepreneuriale varie entre les pays, et si oui, de combien?
- Qu'est-ce qui favorise l'activité entrepreneuriale dans un pays?
- Est-ce que le niveau d'activités entrepreneuriales dans un pays favorise sa croissance économique?

Ce projet a été mis en route en 1999 avec 10 pays participants. Il s'est développé et incluait 34 pays en 2004. Au cours du temps, 150 personnes du monde académique provenant de 43 pays y

ont participé. Le projet enquête dans des pays sous-développés, dans des pays moyennement développés et dans les pays les plus développés. Pour mesurer l'entrepreneuriat, le GEM utilise un indice qu'il nomme «indice de l'activité entrepreneuriale totale», en anglais *Total Entrepreneurial Activity (TEA)*, qui prend en compte le nombre des entrepreneurs en devenir et des nouveaux entrepreneurs. **Les entrepreneurs en devenir** sont ceux qui depuis un an ont entrepris des démarches pour créer une entreprise et, s'ils l'ont déjà créée, qui n'ont pas payé de salaires pour plus de trois mois et dont ils seront ou sont, au moins en partie, propriétaires. Cette donnée permet de calculer ce que les chercheurs nomment le niveau de démarrage d'entreprises dans un pays. Pour obtenir cette donnée, le GEM procède par sondage auprès de la population. **Les nouveaux entrepreneurs** sont ceux qui possèdent, en tout ou en partie, des entreprises qui ont embauché des salariés pendant plus de trois mois mais moins de 42 mois. On constate, entre autres, par cette approche, que :

1. parmi les entrepreneurs en devenir, plusieurs ne possèdent pas encore une entreprise;
2. les nouveaux entrepreneurs possèdent en tout ou en partie une entreprise qui paie des salaires, ce qui exclut donc les travailleurs autonomes;
3. l'activité entrepreneuriale totale telle que la définit le GEM exclut l'intrapreneuriat dans une entreprise qui a payé des salaires depuis plus de 42 mois.

La démarche qu'utilise le GEM comporte trois composantes. La première consiste à enquêter par sondage auprès d'un échantillon de la population pour mesurer le nombre de personnes qui sont dans un processus de préparation au lancement d'une entreprise. Une autre consiste à parcourir les documents d'enregistrement des entreprises récemment créées et une troisième consiste à réaliser des entrevues avec des spécialistes de la question entrepreneuriale dans divers pays.

Il faut constater que les résultats obtenus par cette méthode impliquant des comparaisons entre des pays ayant atteint divers niveaux de développement sont complètement paradoxaux. En effet, dans les trois groupes de pays sous études, c'est le groupe des pays les moins développés qui obtient le plus haut taux d'activité entrepreneuriale. De plus, si on compare des pays, on constate que l'Équateur a un taux d'entrepreneuriat total de 27,2% et un PIB per capita de 2 127 \$ alors qu'au Japon, le taux d'entrepreneuriat total est de 1,5% et le PIB per capita de 32,388 \$. Une explication de ce type de résultat est sans doute que le Japon étant un des pays les plus développés au monde, l'entrepreneuriat y prend surtout la forme de l'intrapreneuriat, phénomène que ne prend pas en compte la méthode du GEM. Dans les pays à revenus élevés, le Japon, la Suède, le Danemark et la Norvège, qui font partie des pays les plus dynamiques et les plus socialement et économiquement avancés de la planète, ont tous des taux d'activité entrepreneuriale totale, tel que mesuré par le GEM, inférieurs à la moyenne des pays du groupe des pays pauvres et également à la moyenne du groupe des pays riches. À moins de prétendre que la prospérité d'un pays est inversement proportionnelle à l'activité entrepreneuriale qu'il génère, la conclusion à tirer de ces observations est que la méthode utilisée pour la mesurer dans cette recherche est inadéquate puisque la propension à entreprendre est considérée comme un facteur favorisant la croissance économique.

Pour tenter d'expliquer ce paradoxe, les chercheurs distinguent ce qu'ils nomment les entrepreneurs par nécessité des entrepreneurs par opportunité. Les entrepreneurs par nécessité sont présents dans toutes les catégories de pays. Ce sont ceux qui entreprennent parce que les

circonstances les y poussent. Dans un pays développé, ce pourrait être un cadre d'une entreprise en restructuration qui est mis à pied et qui décide de lancer une entreprise, par exemple une entreprise de consultation. Dans un pays moins développé ce pourrait être un vendeur ambulant qui exerce son commerce au coin d'une rue, comme c'est souvent le cas dans ce type de pays, et qui s'engage dans cette activité parce que les possibilités d'emploi sont réduites et les programmes sociaux sont inexistantes ou insuffisants pour supporter une vie décente. Cette catégorie d'entrepreneurs est proportionnellement beaucoup plus présente dans les pays moins développés. Les autres entrepreneurs sont qualifiés d'entrepreneurs par opportunité en ce sens qu'ils entreprennent parce qu'ils ont flairé une occasion d'affaire dans leur milieu qui les a incités à entreprendre. Mais même en tenant compte de cette distinction, les mesures de l'entrepreneuriat du GEM nous semblent inadéquates parce qu'elles oublient trop de formes sous lesquelles se manifeste cette activité et parce qu'elles ne mesurent pas l'ampleur du succès de l'activité entrepreneuriale, concrétisé dans ses résultats.

Signalons ici deux autres tentatives de mesurer l'activité entrepreneuriale, au Québec cette fois : ROY, R., GASSE, Y., TOULOUSE, J.M. (1994) et RIVERIN, N. (2004). Ces travaux ont consisté avant tout à mesurer le rythme de création nette d'entreprises (création moins abandon). On peut trouver utile de mieux connaître la fréquence de démarrage ou d'abandon d'entreprises, par régions administratives ou par MRC, comme le mesurent ces deux études. Mais il ne faut pas identifier l'entrepreneuriat à la seule création d'entreprise, et ignorer le succès que connaissent les entreprises que l'on crée. Il nous semble donc impossible, dans l'état actuel de nos connaissances et des outils dont nous disposons, de mesurer directement et adéquatement l'entrepreneuriat. On peut par contre en avoir une idée à travers une mesure de ses résultats, en l'occurrence à travers les fruits qu'il génère.

## 2.2. Les fruits de l'entrepreneuriat

Les fruits de l'entrepreneuriat, ce sont d'abord et avant tout, mais non exclusivement, les entreprises que créent et que développent les entrepreneurs. Souvent, les fruits des entrepreneurs créateurs d'entreprises sont identifiés à des PME ou à des entreprises familiales. Nous analyserons dans un premier temps ces deux catégories d'entreprises, avant de situer les entreprises de l'économie sociale et du secteur public face à l'entrepreneuriat et à la question du contrôle local. Un autre des fruits importants de l'entrepreneuriat, c'est la croissance économique qu'il génère. Nous examinerons donc, dans un deuxième temps, la relation qui existe entre l'entrepreneuriat et la croissance économique.

### *2.2.1. Les PME et les autres catégories d'entreprises*

Quand on évoque la propriété locale, une PME, contrôlée, possédée et administrée par une famille est l'entreprise type qui vient à l'esprit. Les PME sont en effet les entreprises les plus nombreuses dans les économies locales, mais également dans les économies nationales et la plupart d'entre elles sont des entreprises familiales. Il est difficile d'obtenir des données indiscutables sur l'importance des PME dans l'économie du Québec et dans les économies en

général. D'abord parce qu'il n'y a pas de définition universellement admise de ce qu'est une PME. Ensuite, parce que les mesures du nombre total d'entreprises qui existent varie selon la manière d'obtenir ce nombre. Par exemple, l'étude gouvernementale souvent citée sur les PME au Québec (Québec. Ministère de l'industrie et du commerce. ISQ, 1999) utilise le concept d'employeur pour définir le nombre total d'entreprises existantes, ce qui exclut les entreprises des travailleurs autonomes. Contentons-nous par conséquent de mentionner qu'il y a en général consensus chez les chercheurs et les statisticiens à l'effet que les PME constituent plus de 90 % du nombre total des entreprises et, compte tenu de leur taille, leur poids dans l'ensemble de l'économie, mesuré par la valeur ajoutée par ces entreprises, ce qui équivaut à leur contribution à la production intérieure brute (PIB) s'élèverait à environ 50 % du poids de l'ensemble des entreprises.

La définition de ce qu'est une PME varie selon les sources que l'on consulte. Certains donnent des définitions différentes selon que l'on traite du secteur manufacturier ou du secteur des services. Certaines classifications englobent dans la catégories PME toutes les entreprises jusqu'à une certaine taille maximum, d'autres introduisent une classe différente d'entreprises pour les entreprises les plus petites nommées les TPE (très petites entreprises). Certains auteurs utilisent l'expression micro-entreprises pour désigner cette catégorie. Les critères pour classifier les entreprises varient, en ce sens que certaines sources utilisent le nombre d'employés, d'autres le chiffre d'affaires ou la valeur ajoutée par l'entreprise ou une combinaison de divers critères. Les entreprises dont la taille excède la limite supérieure qui sert à définir les PME sont groupées à l'intérieur de la classe des grandes entreprises. Par exemple, la Coopérative fédérée, la fédération des coopératives agricoles au Québec, qui emploie près de 9600 personnes, dont les ventes s'élevaient en 2004 à 2909 millions \$ et les excédents (l'équivalent du profit) à 35 millions \$ sera classée dans la catégorie des grandes entreprises, tout comme la multinationale Nestlé, qui oeuvre dans le même secteur, mais dont les seuls profits s'élevaient la même année à 6 924 millions \$ Can<sup>7</sup>. Les **profits** de cette très grande entreprise s'élevaient donc à 2,4 fois les **ventes** de la Coopérative fédérée. De la même manière que des auteurs ont soutenu qu'il existait une différence radicale entre une TPE et une PME, il existe également une très grande différence entre une grande et une très grande entreprise. Nous ne définirons pas ici le seuil qui devrait permettre de distinguer entre les entreprises de l'une ou l'autre catégorie, mais il nous apparaît que la Coopérative fédérée est une grande entreprise et que l'entreprise Nestlé est une très grande entreprise. Il y aurait par conséquent sans doute lieu d'établir une typologie des entreprises qui distinguerait les grandes des très grandes entreprises et qui comprendrait la catégorie des TPE, celle des PME, des grandes et des très grandes entreprises.

Les entreprises sont des organisations qui évoluent souvent à des rythmes fort différents les unes par rapport aux autres. Pierre-André Julien a classifié les PME en souris et en gazelles, et il distingue une autre classe d'entreprise, qu'il identifie particulièrement aux grandes entreprises, comme des dinosaures. Les divers critères qu'il utilise pour ce classement aboutissent, en résumé, à leur taille et à leur rythme de croissance. Généralement, au moment de sa naissance, une entreprise appartiendra soit à la catégorie des TPE ou des PME. S'il s'agit d'une gazelle, c'est à dire d'une entreprise à croissance rapide, son évolution la fera peut-être passer d'une catégorie d'entreprises à une autre, possiblement en quelques décennies. Pensons à cet égard à Wal-Mart, qui était au départ un petit commerce de l'Arkansas opéré par son fondateur, Sam

---

<sup>7</sup> Selon le taux de change du dollar canadien par rapport au franc suisse le 19-03-05

Walton, et qui est devenu aujourd'hui la plus grande entreprise au monde, et qui est incontestablement, pour le meilleur ou pour le pire, une très grande entreprise. Ceci en à peine plus d'un demi-siècle. Évidemment, le parcours des entreprises n'est pas toujours aussi spectaculaire, mais Jean Coutu a bâti son groupe à partir d'une seule pharmacie. Bombardier et Microsoft, avant de devenir les très grandes entreprises qu'elles sont aujourd'hui, ont été des PME à un moment de leur histoire et le Cirque du Soleil est né de quelques amuseurs publics réunis au départ pour un été. Donc, les entreprises naissent, la majorité d'entre elles disparaissent, d'autres stagnent et certaines se développent à des rythmes variables. Elles peuvent par conséquent évoluer d'une catégorie d'entreprises à l'autre en fonction du rythme de leur développement au cours de leur histoire. Elles ne sont donc pas confinées dans une catégorie (TPE, PME, grande ou très grande entreprise) pour toute leur vie.

De la même manière que la propriété locale est souhaitable en principe, on doit reconnaître que le rôle des PME est fondamental pour la vitalité d'une communauté. Mais de là à leur vouer un culte qui ferait presque dire à certain que, hors de la PME, il n'y a point de croissance, il y a un pas que nous ne saurions franchir. N'est-il pas vrai que le type de PME dont l'apport à la vitalité des communautés où elles sont localisées est le plus incontestable est celui des PME qui connaissent une croissance rapide? Et si la croissance rapide se maintient durant un certain temps, ce qui est souhaitable pour le développement de la communauté, la PME cessera d'en être une pour devenir une grande et même une très grande entreprise. Bombardier a commencé par être une PME localisée à Valcourt. Elle est aujourd'hui une très grande entreprise multinationale et il y a certainement peu de citoyens de Valcourt qui regrettent qu'il en soit ainsi et qui voudraient remplacer les établissements de cette entreprise<sup>8</sup> encore localisés dans leur village pour les remplacer par des PME. Les PME et les TPE ne sont donc pas les seuls fruits de l'entrepreneuriat, particulièrement si on tient compte de l'intrapreneuriat. Les grandes et les très grandes entreprises en font également partie.

Ceci étant posé, il n'en demeure pas moins que les PME et les TPE sont les phases à travers lesquelles, généralement, passent les nouvelles entreprises. Leur rôle dans la création d'emplois est déterminant. Nous reviendrons sur ce thème dans la section qui traite de l'entrepreneuriat comme source de la croissance.

### 2.2.2. *Les entreprises familiales*

Les entreprises familiales occupent une place très importante et souvent sous-estimée dans l'économie du Québec, du Canada, des États-Unis et dans celle de l'ensemble du monde. Les entreprises familiales sont identifiées dans l'esprit de beaucoup de gens à des PME. Si la grande majorité des PME sont des entreprises familiales, un nombre très considérable de grandes et de très grandes entreprises appartiennent également à ce type d'organisation. La revue *The Economist*, dans un article sur les entreprises familiales<sup>9</sup>, identifiait les entreprises suivantes comme des entreprises familiales :

---

<sup>8</sup> Même détachée de la maison mère, Bombardier produits récréatifs demeure une grande entreprise

<sup>9</sup> «Passing on the crown», *The Economist*, 6 novembre 2004, p. 69

<b>Les dynasties d'affaires</b>	
Les plus grandes entreprises familiales du monde en terme de revenu	
ENTREPRISE	% APPARTENANT OU CONTRÔLÉ PAR LA FAMILLE
Wal-Mart	La famille Walton possède environ 38 %
Ford	40 % des actions votantes
Samsung	La famille Lee contrôle environ 22 %
Groupe LG	Les familles Koa et Huh possèdent environ 59 %
Carrefour	Des familles contrôlent 29 % des actions votantes
Fiat	La famille Agnelli possède environ 30 %
IFI	La famille Agnelli possède 100 %
Peugeot Citroën	La famille contrôle 42 % des actions votantes
Cargill	La famille possède environ 85 %
BMW	La Famille Quandt contrôle 47 % des actions
Sources : <i>Family Business et The Economist</i>	

Le Canada et le Québec ne manquent pas non plus de grandes ou de très grandes entreprises contrôlées par des familles. Mentionnons comme exemple le Groupe Weston de la famille du même nom qui contrôle non seulement les boulangeries mais également Loblaw; les entreprises contrôlées par la famille Irving; McCain Food et l'entreprise Maple Leaf contrôlée par une des branches de la famille McCain; Sobeys; Power Corporation de la famille Desmarais; Bombardier; le Groupe Jean Coutu; le Groupe Cascade des frères Lemaire; Quebecor; l'entreprise Saputo; Canam Manac de la famille Dutil; Molson qui était encore contrôlé par la famille du même nom jusqu'à sa fusion avec Coors, une autre entreprise familiale. Et la liste pourrait s'allonger encore.

Il n'y a pas d'accord entre les auteurs pour définir ce qu'est une entreprise familiale. Il est des cas évidents sur lesquels tous s'entendent pour convenir qu'il s'agit bien d'une entreprise de ce type. Une PME possédée par les membres d'une même famille à 100 %, où les conjoints travaillent tous deux de même qu'un ou plusieurs de leurs enfants, dont l'administration est contrôlée par la famille, est le cas le plus incontestable de ce genre d'entreprise. Tous les auteurs conviendront qu'il s'agit bien là d'une entreprise familiale. Par contre, il est des cas plus litigieux. Par exemple, quand la famille accueille un ou des associés à qui elle vend une partie de l'entreprise. Quand la famille continue de posséder au moins 50 % de l'entreprise, là aussi, il y aura probablement unanimité à l'effet qu'il s'agit encore d'une entreprise familiale, surtout si des membres de la famille y travaillent encore et en particulier y occupent des postes de gestion. Si l'entreprise grandit et devient une grande ou une très grande entreprise, généralement elle deviendra publique et vendra une partie des actions qu'elle émet à des personnes ou à des entités extérieures à la famille. L'on sait que pour contrôler une telle entreprise, entre autre pour choisir les membres de son conseil d'administration, souvent, il n'est pas nécessaire de posséder la majorité des actions, mais un certain pourcentage, même inférieur à 50 %, qui pourra en général être d'autant plus minime que l'entreprise est grande. D'autre part, les grandes entreprises publiques créent souvent des catégories d'actions comportant des droits de vote multiple. Dans ce cas, très fréquent, une plus faible proportion de la propriété, qui prend la forme de détention d'actions à droits de vote multiple, sera suffisante pour contrôler l'entreprise. De même, une famille pourra léguer une partie de ses actions à une fondation qu'elle administre et à travers ce canal dont l'influence s'ajoute aux actions qu'elle possède directement, la famille parviendra à maintenir son contrôle sur l'entreprise.



Qu'en est-il de la nécessité que la famille gère elle-même l'entreprise pour qu'on la qualifie de familiale? Certains auteurs en font, avec la propriété ou le contrôle par la propriété, un second critère pour déterminer si une entreprise est familiale. Dans le cas des PME, la gestion ou les principaux postes au sein de la gestion, quand il en existe plusieurs, sera généralement entre les mains des membres de la famille possédante. Par contre, même si le cas est plus rare dans les petites entreprises, et plus fréquent dans les plus grandes, il arrive qu'une famille possédante n'occupe qu'une partie des postes dans la gestion, et il existe même des cas où la famille possède le contrôle sur l'entreprise à travers la propriété mais n'y occupe aucun poste dans la gestion.

Les entreprises familiales, quelle que soit leur taille, constituent la majorité des entreprises à travers le monde et au Québec. Certains auteurs, entre autres MILLER et LE BRETON-MILLER, 2005, leur attribuent le mérite de gérer dans une perspective à plus long terme que les entreprises qui sont obnubilées par la nécessité de satisfaire à chaque trimestre des actionnaires extérieurs. Par contre, les avantages dont elles disposent pour la gestion quotidienne et stratégique sont souvent freinés par la difficulté que suscite le transfert d'une génération à l'autre, souvent par manque de planification adéquate de cette délicate opération. Ce sont donc des entreprises qu'il faut aider, lorsqu'elles le souhaitent, dans leur processus de transfert, compte tenu que cette opération aboutit trop souvent à un échec qui pourrait être évité moyennant un accompagnement approprié.

### *2.2.3. L'économie sociale*

Ce secteur de l'activité économique comprend les coopératives et les entreprises à vocation sociale sans but lucratif. Les coopératives sont, quant à elles, des entreprises à but lucratif. Elles oeuvrent au Québec dans divers secteurs. Elles sont présentes dans les milieux ruraux et dans les milieux urbains. Elles ont contribué et contribuent encore à l'initiation d'une grande quantité de citoyens aux réalités du monde des affaires et de la finance, en particulier ceux qui participent à leur conseil d'administration, ce qui représente plusieurs milliers de personnes au Québec. Elles jouent, à travers le mouvement Desjardins, un rôle extrêmement important dans le secteur financier. Elles ont également une présence marquée dans les secteurs agricole, forestier et de la consommation. Diverses autres coopératives, moins importantes, dans le domaine du travail et de divers autres services, contribuent également à une présence très significative du mouvement coopératif dans la société québécoise. La propriété des coopératives est entre les mains de leurs membres, ce qui assure un contrôle local de leur propriété. Par contre, quand un secteur coopératif grandit, il sera généralement structuré en fédération comme c'est le cas des coopératives agricoles et du Mouvement Desjardins. Dans ce cas, une partie, souvent importante, des décisions relèvera de la fédération proprement dite et échappera au contrôle local. Par contre, les administrateurs de ces entités centrales proviennent quand même des régions où ces coopératives sont implantées et sont élus par les propriétaires locaux des entreprises coopératives membres des fédérations, en l'occurrence leurs sociétaires.

Les coopératives ne peuvent être vendues, ce qui assure également la pérennité de ce type de contrôle. Remarquons cependant que, si une coopérative ne peut être vendue, elle peut par ailleurs acheter des actifs ou vendre des actifs qu'elle possède. En dépit de cette restriction sur la

pérennité du contrôle des actifs d'une coopérative, il est rare qu'une coopérative au Québec ait vendu l'ensemble de ses actifs. Par contre, dans le domaine des assurances, plusieurs coopératives qui avaient adopté la formule des mutuelles ont abandonné ce statut pour se transformer en entreprise à capital action. Ceci étant dit, la formule coopérative a grandement contribué à la prise en main par les Québécois de leur économie, en particulier dans les milieux ruraux.

Le secteur des entreprises sociales autres que coopératives occupe également une place non négligeable dans l'économie québécoise. Il s'agit généralement d'entités de petite taille contrôlées par les gens du milieu. Les manifestations de l'économie sociale sont difficiles à cerner comme fruits de l'entrepreneuriat. Mais ce sont des entreprises à contrôle local dont l'importance dans le tissu social et la vie économique des collectivités locales ne peut être négligée.

#### *2.2.4. Le secteur public*

Il y a peut-être lieu de réfléchir également au contrôle des collectivités sur les activités qui consistent à produire des biens et des services dans le secteur public et parapublic. Les Québécois participent, au niveau régional, à la gestion des institutions d'enseignement et à celles qui oeuvrent dans le secteur de la santé et des services sociaux. Même si des débats ont souvent cours sur le degré d'autonomie qui devrait être imparti aux intervenants locaux en ces domaines, nous nous éloignerions un peu trop du mandat qui définit cette recherche si nous entrons dans ce débat.

Par ailleurs, une autre question qui est, elle aussi, fortement débattue mérite que l'on s'y attarde quelque peu. Il s'agit de celle de la propriété des ressources naturelles et du pouvoir de gestion qui l'accompagne. La question est ici de savoir dans quelle mesure la propriété et la gestion de ces ressources pourraient et devraient être contrôlées localement. L'exploitation forestière a toujours occupé, occupe encore et occupera certainement encore dans le futur une place importante dans les activités économiques des régions rurales. Les forêts sont au Québec pour environ 20 % à propriété privée et à 80 % à propriété publique. La gestion de la forêt publique est l'objet de débats et de controverses qui en font une préoccupation importante dans l'opinion publique québécoise, y compris chez les urbains. Une commission d'enquête a été créée pour étudier la situation de nos forêts. Elle a recommandé diverses mesures qui visent à améliorer le régime de la gestion qu'on lui applique et adapter le niveau de récolte à la capacité productive des forêts. Entre autres, le gouvernement a décidé, comme le recommandait la commission, de diminuer de 20 % la possibilité forestière pour les résineux et de 5 % pour les feuillus, donnant suite aux craintes souvent exprimées à l'effet que la forêt québécoise est surexploitée. Certains intervenants, entre autres la Confédération des industries forestières du Québec et plusieurs porte-parole de régions ou de MRC, signalent qu'il serait bien surprenant que l'état de la forêt soit exactement le même dans toutes les régions du Québec et justifie cet ajustement à la baisse uniforme de la récolte forestière. Par conséquent, si une telle observation était fondée, et nous croyons qu'elle l'est, une gestion plus proche de la réalité des forêts serait plus adéquate et permettrait d'éviter la mise en place de mesures uniformes à travers le territoire qui, de toute évidence, sont loin d'être toujours justifiées. Pour que la gestion des forêts tienne mieux compte

de la réalité dans laquelle elles se trouvent, pourrait-on envisager que le régime actuel de propriété des forêts soit éventuellement remis en cause et dévolu à des entités régionales ou locales? Et une telle réflexion pourrait-elle se faire relativement au régime de propriété et de gestion d'autres ressources naturelles?

Plusieurs élus locaux et régionaux sont d'ardents partisans d'une telle évolution. Certains pourraient penser que cette réflexion ne mérite même pas d'être amorcée et invoquent à l'appui d'un tel refus de considérer la question, qu'il serait complètement injuste, par exemple, que les gens de la Côte-Nord deviennent propriétaires des barrages et des centrales érigés sur la rivière Manicouagan, puisque ces ouvrages ont été payés par l'ensemble des Québécois. Ceci est indéniable et ce n'est pas de cela dont il est question ici. Il s'agit plutôt de réfléchir à la question de savoir si des droits d'utilisation d'un cours d'eau sont perçus pour l'exploiter, si ces droits ne devraient pas revenir, en partie ou en totalité, aux entités locales et quel devrait être le rôle des entités locales dans le développement ou la mise en réserve de telle ou telle ressource naturelle. Une telle dévolution ne serait pas incompatible avec le fait que les gouvernements, canadien et québécois, se réservent le droit de créer des parcs ou des réserves écologiques.

Dans le domaine forestier, une gestion reposant entre les mains des autorités locales, appuyée d'une fonction publique établie en région, serait possiblement plus apte à assurer le développement durable de l'exploitation de cette ressource. Donc, le débat sur la propriété et le contrôle local de l'activité économique ne doit pas nécessairement se limiter aux activités du secteur privé, mais devrait également englober les activités du secteur public et parapublic, en particulier les activités liées à la conservation et au développement des ressources naturelles.

### 2.3. L'entrepreneuriat et la croissance économique

Il est des communautés déclinantes, qui connaissent une diminution de leur population et un taux de chômage élevé. D'autres sont dynamiques, gardent ou même accroissent leur population et ont un taux de chômage bas. Ce ne sont là que deux manifestations, parmi les plus importantes, du dynamisme ou du déclin des communautés. C'est essentiellement la croissance ou la stagnation de leur économie qui fait la différence entre les deux. Par contre, une communauté peut connaître une période de déclin relatif durant une phase de son histoire et redevenir une communauté dynamique durant une autre. Le volume d'activités économiques dans une communauté est mesuré par la valeur ajoutée qui y est créée sur une base per capita. Quels sont les facteurs qui font qu'une économie est croissante ou non? Les économistes et les autres disciplines intéressées par ce sujet ont débattu et débattent encore de la question. Nous ne prétendons pas faire le point ici sur ce sujet mais seulement situer le rôle que jouent les entrepreneurs dans la croissance.

Quand il est question d'entrepreneuriat, nous y voyons deux composantes, soit la création d'entreprises par de nouveaux entrepreneurs et l'intrapreneuriat qui consiste en la croissance d'entreprises existantes. Les entrepreneurs sont évidemment des êtres sociaux. Ils n'existent pas dans un vase clos. Pour entreprendre, ils doivent mobiliser des ressources qui doivent être disponibles dans leur milieu. Il doit également exister des opportunités d'affaires dans le milieu où ils oeuvrent. Nous avons vu qu'il est extrêmement difficile de mesurer l'entrepreneuriat

directement d'une façon adéquate comme des études ont tenté de le faire. Par contre, toute croissance économique, en particulier toute croissance de l'emploi, est une manifestation concrète de l'entrepreneuriat. En effet, on crée des emplois soit en démarrant de nouvelles entreprises ou par la croissance des activités des entreprises existantes. Il y a croissance quand le volume de production d'une entreprise augmente, suite à l'augmentation de ses ventes. Celles-ci peuvent résulter de l'accroissement de la demande pour son ou ses produits, de l'accroissement de la part de marché qu'occupe l'entreprise ou de l'action simultanée de ces deux facteurs. Dans une économie qui change aussi rapidement que la nôtre, la survie et la croissance d'une entreprise exigent généralement qu'elle soit innovante.

Par contre, toute innovation n'aboutit pas forcément à la création d'emploi, car l'innovation peut consister en une innovation dans les procédés de production. Cette catégorie d'innovation permet dans plusieurs cas de produire le même volume avec moins de main d'œuvre, par conséquent à moindre coût. Une telle hausse de la productivité du travail a été vécue au cours du dernier demi-siècle dans les secteurs agricoles et forestiers, où l'emploi a diminué en dépit d'une croissance importante des volumes produits. Dans un tel cas, la hausse de la productivité du travail diminue l'emploi dans un premier temps et peut-être de façon permanente. Elle suscite par ailleurs un accroissement de la rémunération du travail. Elle permet également à l'entreprise de demeurer compétitive et par conséquent de survivre. Elle pourra même lui permettre de croître suffisamment pour contrer la baisse d'emploi provoquée par la hausse de la productivité du travail et pourra entraîner, en certaines circonstances, une hausse de l'emploi.

Quel rôle jouent les entrepreneurs dans la croissance? Commençons par signaler ici que les entrepreneurs dont il est ici question peuvent être des entrepreneurs qui agissent individuellement, en tant que propriétaire et gestionnaires d'entreprises. Ils peuvent être des entrepreneurs qui agissent collectivement, dans le cadre de sociétés, de corporations ou de coopératives. Ils peuvent également être des gestionnaires de grandes corporations ou d'entreprises publiques ou parapubliques.

L'un des économistes le plus souvent cité à propos du rôle que jouent les entrepreneurs dans la croissance est Joseph Schumpeter. Selon lui, la croissance est essentiellement le résultat de l'innovation, qui permet d'augmenter la productivité du travail par l'invention de nouveaux procédés de production et donc d'augmenter les revenus ou de développer de nouveaux produits ou services et, ce faisant, de développer de nouveaux marchés. Selon lui, la croissance se manifeste avant tout par ce qu'il a appelé la destruction créatrice. L'innovation est création, d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé de production, mais elle est en même temps destruction en ce qu'elle élimine d'anciens procédés et d'anciens produits. L'invention de l'ampoule électrique a presque entièrement détruit l'industrie de la chandelle. Dans la production laitière, l'invention de la trayeuse mécanique, des bassins refroidisseurs et du transport du lait en vrac a éliminé l'industrie de la fabrication des bidons de lait.

Plusieurs auteurs qui ont étudié le développement du Québec, en particulier le développement régional, ont signalé le rôle que jouent les entrepreneurs dans la croissance. Par exemple, voici ce qu'écrivait à ce propos Michel Caseault qui étudiait récemment la place qu'occupent les entreprises de la région Chaudière-Appalaches sur la scène internationale :

*Les succès économiques de la région Chaudière-Appalaches sont attribuables au dynamisme de nos entrepreneurs.*  
(CASEAULT, 2003 :5).

De son côté, Paul-Arthur Fortin dans l'un de ses ouvrages portant sur l'entrepreneuriat, insiste à de multiples reprises sur le rôle que joue l'entrepreneuriat dans la croissance :

*L'entrepreneurship et l'intrapreneurship suscitent l'émergence de nouveaux entrepreneurs, qui créent l'entreprise génératrice de richesse et d'emplois.* ( FORTIN, 1992 :2).

*L'entrepreneurship et le développement de l'entreprise sont reconnus unanimement comme des instruments indispensables au développement local.*  
(FORTIN, 1992 :3)

*D'ailleurs, le moment est venu de reconnaître que le développement passe d'abord par des personnes, particulièrement par des personnes qui ont des talents pour entreprendre.*  
(FORTIN, 1992 :5)

Yvon Gasse, dans un texte sur le rôle des créateurs d'entreprise, identifie le rôle des entrepreneurs au rôle des nouvelles entreprises et des PME :

*Les nouvelles entreprises peuvent contribuer de diverses façons à la croissance et à la vitalité de l'économie, dont entre autres les suivantes :*

- 1. Elles représentent d'importantes sources d'innovation : elles sont particulièrement habiles à harmoniser les développements technologiques aux besoins du marché. De plus, selon une étude menée par la National Science Foundation (Dennis, 1995), aux Etats-Unis, un dollar investi dans la recherche et développement dans une PME rapporte jusqu'à 24 fois plus que le dollar investi dans la grande entreprise.*
- 2. Elles contribuent à la vitalité de l'industrie en ravivant la concurrence, et en complétant et stimulant les efforts des entreprises déjà établies.*
- 3. Elles peuvent générer un nombre considérable d'emplois. Ainsi, au Canada, depuis 1980, près de 85% des nouveaux emplois ont été créés par des entreprises de moins de cinq ans et de moins de 100 employés (JULIEN, 1997).*
- 4. En ce qui concerne le développement économique régional, elles apportent une diversification de l'industrie de base par l'établissement de pôles de croissance et l'émergence de pouvoirs d'attraction et d'effets d'imitation (Birch, Haggerty et Parsons, 1996).*

*Donc, les PME dynamisent le milieu par la création d'emplois, l'exploitation des ressources, l'utilisation des talents et de la créativité des personnes, l'émulation auprès de la population, surtout auprès des jeunes, la diversification et la complémentarité des entreprises, petites et grandes, assurant ainsi une certaine stabilité et une meilleure pérennité des économies locales et régionales.*  
(GASSE, 2002 :1).

De son côté Marcus Dejardins, un belge, relie la croissance à l'entrepreneuriat de la manière suivante :

*En introduisant de nouvelles idées, de nouveaux procédés, de nouveaux produits et services, les entrepreneurs schumpétériens et les intrapreneurs affectent et, ultimement, renouvellent les activités d'une économie. Agrégées relativement à un territoire, leurs multiples initiatives peuvent se traduire par un effet positif sur la croissance.*  
(DEJARDIN, 2000 :22).

*Une hypothèse de travail sera cependant : au plus est importante la proportion d'entrepreneurs innovateurs dans la population active, au plus est élevé le rythme de croissance de l'économie.*  
(DEJARDIN, 2000 :22).

Deux auteurs hollandais, BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, ont procédé à une étude empirique visant à établir un lien entre des attitudes qualifiées d'entrepreneuses qui prévalent dans des régions européennes et leur croissance. Étant donné la rareté des tentatives de démonstrations du lien entre l'entrepreneuriat et la croissance, par opposition à de simples affirmations de l'existence de ce lien, nous présentons d'une manière plus élaborée ce récent travail.

Les auteurs soulignent d'abord que les études à propos des districts industriels, «regional clusters», mettent de plus en plus en évidence le rôle de l'entrepreneurship et de la culture entrepreneuriale pour expliquer le dynamisme économique des régions. Elles soutiennent que les conditions sociales locales jouent un rôle important dans la genèse et dans l'assimilation de l'innovation et de sa transformation en croissance économique.

*Plus spécifiquement, l'attitude entrepreneuriale est vue comme un élément important d'une culture régionale facilitant le succès des "clusters" régionaux et des économies régionales en général. Cependant, les recherches empiriques à propos du lien entre la culture et l'entrepreneurship comme une force de développement économique ne sont pas développées. (Traduction libre)* (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:200).

Les auteurs se proposent donc de vérifier si les régions caractérisées par une culture entrepreneuriale forte se développent plus rapidement que les régions ayant moins de caractéristiques reliées à l'entrepreneurship.

Ils commencent par démontrer que les entrepreneurs sont différents de la population en général à plusieurs niveaux. Selon eux, les entrepreneurs ont un besoin plus fort d'arriver à des résultats, sont plus enclins à prendre des risques et ont une croyance plus forte que les gens peuvent prendre leur destin en main. Ils partagent une culture commune qui a des retombées en terme de croissance :

*En somme, la culture entrepreneuriale influence la croissance économique de plusieurs façons. Premièrement, les modèles de valeurs favorisant l'entrepreneurship peuvent augmenter le taux de démarrage de nouvelles firmes. Deuxièmement, les activités intrapreneuriales peuvent rapporter des avantages d'efficacité dans les firmes existantes.*

*En terminant, les structures sociales peuvent influencer la capacité d'absorption et favoriser le degré auquel les pays où les régions peuvent adopter et s'adapter à de nouvelles technologies. Par conséquent, «partout où les employés entrepreneurs récoltent les bienfaits reliés à leurs capacités, à l'intérieur ou à l'extérieur d'une firme, leurs activités sont susceptibles d'augmenter la croissance à un niveau global. (Wenneker et Thurik 1999 , p.45)» (Traduction libre)*  
(BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:202).

En utilisant l'analyse de régression, ils établissent par la suite qu'il existe une corrélation positive entre une forte attitude entrepreneuriale et la croissance dans les régions. Selon eux :

*Une question importante demeure, à savoir par quels mécanismes l'attitude entrepreneuriale influence la croissance économique d'une région. D'un côté, on peut soutenir que les régions ayant une forte attitude entrepreneuriale sont susceptibles d'avoir un haut taux de création d'entreprises, ce qui a comme conséquence la présence d'une part relativement élevée de travailleurs autonomes. D'un autre côté, une forte propension à entreprendre n'implique pas nécessairement un taux plus élevé de création d'entreprises, mais peut être exprimé par des activités intrapreneuriales. Ces activités intrapreneuriales peuvent augmenter les possibilités d'innovation dans les entreprises, ce qui entraîne un taux de croissance plus élevé. (Traduction libre)*  
( BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:215).

Ils concluent:

*Dans cet article, nous avons établi un lien empirique entre l'attitude entrepreneuriale et la croissance économique. L'attitude entrepreneuriale, considérée comme une caractéristique culturelle, a été déterminée au moyen d'une comparaison entre les travailleurs autonomes d'une part, la population en général et les salariés d'autre part.*

*En utilisant des données sur des normes et des valeurs dans 54 régions européennes, nous avons prouvé que les régions diffèrent en terme d'attitudes entrepreneuriales et qu'un haut taux de caractéristiques entrepreneuriale au sein de la population de ces régions est relié à un taux relativement élevé de la croissance économique régionale. (Traduction libre)*  
(BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:216-217).

L'activité économique en général et la croissance en particulier, se déroulent dans le cadre d'entreprises. Par conséquent, elles exigent l'action d'entrepreneurs qui créent, qui gèrent et qui développent des entreprises. Il peut exister dans un milieu des occasions d'affaires qui ne seront pas traduites en activités économiques si personne ne les saisit. Les occasions d'affaires peuvent comporter des activités qui doivent se localiser en un lieu précis. C'est l'évidence même dans le cas où l'occasion d'affaire consisterait à exploiter une ressource naturelle. Il est d'autres activités dont la localisation est fortement influencée par les coûts du transport pour se procurer une matière première ou atteindre un marché. Certaines activités se localisent en fonction de la disponibilité de main d'œuvres, d'autre auprès d'une population que l'activité dessert. Il y a aussi des occasions d'affaires dont la localisation est relativement sans attache territoriale et qui se concrétisent en un lieu donné pour la seule raison de l'initiative de leurs promoteurs. Le

festival du cinéma de l'Abitibi est certainement un exemple de ce type, de même que l'unité qui enseigne la taille du diamant au Cégep de Matane, initiative qui entraîne l'implantation d'entreprises qui nécessitent ce type d'expertise. Quel que soit le type d'occasion d'affaire qui existe dans un milieu donné, si aucune initiative entrepreneuriale ne se manifeste pour la saisir, cette occasion d'affaire demeurera inexploitée et le milieu sera privé des retombées qui pourraient en découler.

Il n'est pas facile de résoudre le dilemme qui consiste à élucider si la croissance économique d'un milieu supérieure à la moyenne y suscite des activités entrepreneuriales plus nombreuses, ou si l'existence dans un milieu d'une forte propension à entreprendre y génère la croissance économique, comme l'ont signalé certains auteurs :

*Cependant, l'attitude entrepreneuriale peut à la fois être la cause et le résultat de la croissance économique. Les régions où la croissance économique est élevée peuvent attirer des entrepreneurs et à la longue, cette affluence peut influencer positivement l'attitude générale envers l'entrepreneurship. (Traduction libre)*  
(BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:214).

C'est le dilemme classique d'essayer de savoir ce qui vient en premier de la poule ou de l'œuf. Ce qui est certain, c'est que pour qu'il y ait des œufs, il faut certainement des poules et pour qu'il y ait croissance économique, il faut des entrepreneurs. Et de même qu'on peut supposer que plus il y a de poules, plus il y aura d'œufs, plus il y aura d'activités entrepreneuriales, plus il y aura de croissance économique. Et de la même façon que l'on peut être certain que s'il n'y a pas de poules, il n'y aura pas d'œufs, de même, s'il n'y a pas d'entrepreneurs dans un milieu, il n'y aura pas d'activités économiques et certainement pas de croissance.

### **3. Nos milieux ruraux et leur potentiel de développement**

Une propension élevée à entreprendre avec succès et à créer des entreprises à forte croissance sont des conditions essentielles au dynamisme et à la vitalité des communautés. Mais pour que se matérialise avec succès l'esprit d'entreprise, encore faut-il qu'un milieu présente des opportunités véritables de croissance. Et il est des milieux plutôt hostiles à l'habitat humain et qui ne présenteront jamais de possibilités de développement durable importantes. Nuancions cette assertion en mentionnant qu'un milieu hostile, aujourd'hui, au développement humain peut cesser de l'être dans l'avenir. Quel potentiel de développement peut-on identifier pour les milieux ruraux du Québec, aujourd'hui et dans un avenir prévisible?

La société québécoise est urbanisée. Son économie est caractérisée comme une économie du savoir. Dans cet univers, les régions rurales sont perçues par plusieurs comme des lieux au destin problématique, qui engendrent des coûts exagérés à travers les déboursés des programmes sociaux dont bénéficie leur population.<sup>10</sup> Ces déboursés sont d'autant plus injustifiables et démesurés que, selon ceux qui adhèrent à ce point de vue, l'avenir de nos sociétés, la source de

---

<sup>10</sup> Voir, entre autres, le *Maclean's Magazine* : «War between Town and Country», 29 novembre 2004



leur dynamisme et de leur prospérité, réside avant tout, sinon exclusivement, dans les milieux urbains. C'est par conséquent dans ces milieux qu'il faudrait concentrer les investissements et les dépenses gouvernementales. Certains soutiennent qu'actuellement et dans l'avenir, les grandes villes dépendent de moins en moins de l'hinterland qui les entoure et de plus en plus de relations qu'elles entretiennent avec les autres grandes métropoles de ce monde. Cette façon de penser conduit à préconiser que les autorités gouvernementales dont l'action a une influence sur le développement des milieux ruraux et urbains concentrent leurs dépenses et leurs investissements dans les milieux urbains. Nous pensons plutôt que ces deux milieux sont interdépendants et que la vitalité et la prospérité des deux sont nécessaires à un développement équilibré et harmonieux de la société québécoise.

La densité du peuplement humain dans l'espace a toujours été extrêmement variable sur la planète. Un territoire vaste et diversifié comme celui du Québec n'échappe pas à cette règle. De plus, l'urbanisation progresse partout à travers le monde depuis qu'existe la civilisation, y compris au Québec. C'est une réalité qu'il faut reconnaître. D'autre part l'opinion publique a toujours admis, sans s'en formaliser, que d'immenses portions du territoire soient relativement hostiles à l'habitat humain et, par conséquent, inoccupées. On ne se préoccupe pas que l'intérieur de la péninsule gaspésienne ne soit pas habité ni que le Grand-Nord le soit très faiblement. Le Québec a connu une phase de son histoire caractérisée par l'expansion numérique et spatiale de sa population. Nous sommes aujourd'hui dans une période de stagnation démographique globale, de déclin de la population de plusieurs régions et de croissance de la proportion de la population qui vit dans les villes. Le déclin de leur population n'est cependant pas le fait de toutes les régions rurales du Québec. Par ailleurs, les citoyens qui habitent dans un milieu rural qui connaît un déclin démographique doivent être traités équitablement et l'apport de ces milieux à la vitalité de la société québécoise n'est pas à négliger.

Trop souvent les ruraux réagissent à une vision qui ne voit pas d'avenir dans leurs milieux, en particulier dans les régions ressources, d'une manière défensive. Cette attitude résulte en partie du fait qu'ils ne disposent pas eux-mêmes d'une autre vision du potentiel de développement que recèle leur milieu de vie et de son apport à la vitalité des milieux urbains. Quel est-il ce potentiel et comment peut-il contribuer au développement durable des régions rurales et urbaines du Québec?

En dépit du fort mouvement d'urbanisation que l'on connaît et de l'économie du savoir dans laquelle nous vivons, il ne faut pas oublier que le Québec, tout comme le Canada dans son ensemble, dispose d'un avantage compétitif qu'aucun pays ne pourra jamais lui enlever : l'abondance, sur une base per capita, des ressources naturelles dont il dispose. Le savoir, si important dans nos économies, ne se matérialise pas toujours que dans des produits virtuels. Les activités qui mettent en valeur les terres agricoles, les forêts, les gisements miniers, gaziers et pétroliers, les cours d'eau et les ressources marines, pour ne prendre que ces exemples, exigent un usage de plus en plus important de connaissances et de savoir-faire pour demeurer compétitives et se déployer dans le respect de l'environnement et des valeurs de la société contemporaine.

Le contrôle dont nous disposons sur les matières premières provenant de l'exploitation de nos ressources naturelles offre des opportunités d'affaires dans leur transformation accrue. C'est d'ailleurs une tendance présente actuellement dans les entreprises qui oeuvrent dans ces secteurs.

Par ailleurs, l'accroissement de la population mondiale et la hausse du revenu et des besoins solvables de populations autrefois démunies, augmentent fortement les besoins en produits alimentaires, en matières premières et en biens matériels. Tout n'est donc pas que produits virtuels dans nos économies et cela demeurera vrai encore dans le futur. Les moyens de se nourrir, de se vêtir, de se loger, de se transporter, l'énergie qui nous est nécessaire appartiennent à l'univers des ressources matérielles. Bien sûr, il faut équiper nos régions des outils les plus performants pour qu'elles puissent, elles aussi, utiliser et profiter des nouvelles technologies de l'information et des communications et participer à l'économie du savoir. Mais ne négligeons pas le rôle qu'elles jouent et qu'elles continueront de jouer dans la production de biens matériels dont la demande ira croissant et dont, comparativement à d'autres pays, nous disposons en abondance. De plus, la production de biens matériels à partir des ressources naturelles participe, elle aussi, de l'économie du savoir. Les emplois diminuent en milieu rural dans la production des ressources naturelles, c'est incontestable, mais la production effectuée à partir de ces ressources ne diminue pas. Il suffit d'examiner les statistiques d'exportation du Québec et du Canada pour constater l'importance, loin d'être déclinante, qu'elles occupent en ce domaine. Et les emplois qui peuvent se créer dans une transformation accrue de ces ressources peuvent remplacer ceux qui sont perdus dans leur extraction et leur récolte et peuvent même conduire à la hausse des emplois dans les filières liées aux ressources.

Outre l'importance de l'exploitation des ressources que recèlent les milieux ruraux, il est intéressant de noter que la proportion de la main d'œuvre active dans l'industrie manufacturière est plus importante dans les milieux ruraux que dans les milieux urbains en Ontario et au Québec. La production de biens matériels en milieu rural n'est donc pas confinée aux seules productions consistant à extraire des ressources naturelles et à les transformer.

D'autre part, l'apport à la vitalité des villes québécoises des activités économiques liées aux ressources naturelles est considérable. Il serait utile d'évaluer cet apport en faisant l'inventaire des emplois urbains qui dépendent sans conteste des activités dont la base se situe en milieu rural. Mentionnons les facultés d'agriculture, de foresterie ou de génie minier dans les universités québécoises et les centres de recherches qui oeuvrent dans ces secteurs et qui sont situés en milieu urbain, dont nous n'aurions plus besoin si nous n'avions plus d'agriculture, d'exploitation forestière ou d'exploitation minière sur nos territoires. Nous n'aurions pas besoin non plus des fonctionnaires qui travaillent dans les ministères qui ont comme mandat de desservir, d'appuyer et de réglementer ces activités. Une importante portion des activités des secteurs financiers existe pour desservir des entreprises du secteur de l'extraction des ressources naturelles et de leur transformation et la population qui y travaille. Il en va de même d'une partie importante du secteur des communications, du transport, de la construction et de l'entreposage qui est localisée dans les villes. Plusieurs associations professionnelles de producteurs agricoles, d'exploitants forestiers et miniers et plusieurs syndicats ou associations professionnelles des travailleurs qui oeuvrent dans ces secteurs sont également situés dans les villes. L'UPA, la Coopérative fédérée, Agropur et Natrel ont leur siège social à Montréal ou dans sa banlieue et de nombreuses autres entreprises agroalimentaires qui dépendent de matières premières produites au Québec ont des sièges sociaux et des établissements manufacturiers situés dans les villes. Un nombre important de personnes, résidentes des milieux urbains, travaillent dans ces divers établissements qui dépendent de l'exploitation de nos ressources naturelles. Voilà un très bref et partiel aperçu d'une contribution indéniable du milieu rural à la vitalité des villes, et une forme d'interrelation

entre ces deux milieux trop souvent méconnue de l'opinion publique. Cette contribution contredit l'idée que les villes ne dépendent plus de leur hinterland.

Une vision du potentiel de développement durable des milieux ruraux doit donc comporter non seulement une vision de l'avenir des activités qui s'y déroulent et de leurs caractéristiques sociales, environnementales et culturelles, mais également des relations que le milieu rural entretient avec les milieux urbains.

Au-delà des activités manufacturières et de celles liées à l'exploitation des ressources naturelles, et des activités connexes qui les desservent et desservent la population qui y travaille, le milieu rural est un lieu où plusieurs urbains ont déjà habité. Ils viennent également s'y délasser et, souvent, choisissent de venir habiter, à nouveau ou pour la première fois, durant certaines phases de leur vie. Cette migration d'urbains dans les milieux ruraux et leurs déplacements en campagne à des fins sportives, touristiques ou résidentielles ne sont pas sans poser des problèmes aigus de cohabitation. C'est un champ de préoccupation qui mérite l'attention des personnes engagées dans la promotion du développement économique de nos milieux ruraux. C'est cependant, en dépit des problèmes que cette cohabitation entraîne, un apport non négligeable à la vitalité actuelle et future des milieux ruraux.

Des thèmes comme ceux explorés dans le projet de recherche sur la nouvelle économie rurale (NÉR), en particulier la gouvernance, le capital social, les communications, la disponibilité de services publics, la relation avec le capital environnemental du milieu sont des sujets d'étude sur lesquels ont avancé les connaissances dont on dispose et qui font partie des éléments qui peuvent servir à construire une vision du développement durable du milieu rural. De plus, étant donné l'intensité et l'importance des rapports qui lient les communautés rurales et les communautés urbaines, ces éléments qui influencent profondément le développement du milieu rural devraient recevoir une attention prioritaire dans la démarche de construction de la vision du développement et de l'avenir du milieu rural. Mais même si beaucoup reste à faire pour parvenir à ce but, les quelques observations que nous avons énoncées ne nous laissent pas de doute à l'effet qu'il y a de l'avenir pour nos milieux ruraux, qu'ils recèlent des occasions d'affaires nombreuses et intéressantes et que les villes du Québec ne seraient pas ce qu'elles sont si ce n'était des milieux ruraux qui leur sont liés.

Nous avons analysé la relation qui existe entre la propriété locale et le développement des communautés. Pour qu'un degré approprié de propriété locale existe, il faut des entrepreneurs. Nous avons exploré les tentatives de mesurer l'entrepreneuriat, les fruits qu'il génère et les rapports qu'il entretient avec la croissance. Pour que l'esprit d'entreprise se concrétise dans des projets viables il faut qu'il existe dans un milieu des occasions d'affaires. Nous avons établi qu'il en existe en milieu rural. Nous aborderons maintenant la question des moyens de promouvoir la relève entrepreneuriale et la relève en entreprise.

#### 4. La relève entrepreneuriale

Il y a lieu de distinguer la relève entrepreneuriale, c'est-à-dire l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs qui remplace une génération qui se retire du monde des affaires, de la relève en entreprise qui est constituée des repreneurs qui acquièrent les entreprises de cédants qui se retirent. Dans cette section, nous traiterons comme son titre l'indique, de la relève entrepreneuriale et des moyens de la promouvoir. Une partie de la relève entrepreneuriale est destinée à assurer la relève en entreprise, et une autre à en créer de nouvelles. Toute collectivité aspire à ce que son économie croisse, d'une façon durable, que ce soit par la croissance des entreprises existantes ou par la création de nouvelles entreprises, d'où l'importance d'assurer une relève entrepreneuriale adéquate. Quel que soit le chemin par lequel la relève s'impliquera dans le monde des affaires, pour assurer une relève entrepreneuriale numériquement et qualitativement adéquate dans une collectivité, il faut que la propension à entreprendre y soit suffisante et que les individus qui s'engagent dans cette voie aient les qualités et la formation qui en feront des entrepreneurs compétents et dynamiques.

Plusieurs auteurs, conférenciers, journalistes et porte-paroles d'institutions québécoises et canadiennes signalent l'impact de l'arrivée prochaine à l'âge de la retraite des «baby boomers», c'est-à-dire les personnes nées entre 1946 à 1964. Durant cette période, un nombre exceptionnel de naissances est survenu en Amérique du Nord, naissances que la crise économique et la guerre avaient retardées. Les personnes nées en 1946 ont 61 ans en 2005, et celles nées en 1964 ont 41 ans. Au cours des 25 prochaines années, toutes ces personnes auront dépassé l'âge de 65 ans. Une rareté se créera dans l'offre de main d'œuvre dans plusieurs métiers et professions. Il en va de même pour la fonction d'entrepreneur. Une proportion particulièrement élevée de ceux qui sont actifs à l'heure actuelle prendront leur retraite dans les années prochaines. Le besoin en matière de relève entrepreneuriale, toujours existant dans toutes les sociétés, deviendra plus intense à cause de la particularité de la pyramide des âges que nous venons d'évoquer. Compte tenu de cette situation, il faudra redoubler les efforts qui visent à accroître la propension à entreprendre au sein des jeunes générations et ceux consacrés à les préparer adéquatement à jouer ce rôle.

L'un des objectifs les plus importants des études sur l'entrepreneuriat est d'identifier les moyens d'accroître le nombre de personnes désireuses de se lancer en affaires et d'améliorer leur compétence et par conséquent leurs chances de réussite dans cet univers. Nous avons critiqué, dans une section antérieure, les tentatives du GEM pour mesurer l'activité entrepreneuriale. Nous pensons par ailleurs que les recommandations de ce groupe pour améliorer le climat entrepreneurial méritent d'être prises en considération. Elles se fondent sur des entrevues avec des personnes considérées comme des experts en matière de conditions visant à favoriser l'entrepreneuriat et sur le modèle et les études du GEM. Neuf conditions ont été identifiées qui influencent le degré d'activités entrepreneuriales. Ce sont :

- Le support financier : le manque de capital de risque est perçu comme un obstacle à l'entrepreneuriat. La disponibilité de ressources financières sous cette forme, de prêts pour les nouvelles entreprises et celles en croissance et de subventions sont identifiés comme des facteurs importants.

- Les politiques gouvernementales : l'enjeu majeur à ce niveau est la lourdeur administrative des normes imposées par les gouvernements.
  - L'éducation et la formation : cette condition fait référence au fait que la formation et l'éducation ont un effet positif pour la création et la gestion de petites entreprises, de nouvelles entreprises ou d'entreprises en croissance. Il est généralement reconnu que l'éducation et la formation sont directement reliées au fait d'avoir les habiletés à créer une entreprise, mais aussi de la faire croître.
  - Les valeurs culturelles et sociales : elles incluent l'attitude générale du public face à l'entrepreneuriat. Elles comportent une reconnaissance de la valeur sociale de l'entrepreneuriat et du travail autonome.
  - Les programmes gouvernementaux : ceci fait référence à la présence et à l'efficacité de programmes à tous les niveaux de gouvernements pour assister les nouvelles entreprises et les entreprises en croissance. De nombreux pays ont adopté des politiques d'établissement de parcs industriels et d'incubateurs d'entreprise. Les études du GEM en 2000 et en 2002 ont conclu que les programmes de supports et autres formes d'assistances constituent une condition nécessaire mais non suffisante pour stimuler l'activité entrepreneuriale et que le Canada dispose de programmes relativement compétitifs.
  - La recherche et le développement : à propos de ce thème, les spécialistes signalent que la recherche et le développement doivent aboutir à de nouvelles opportunités commerciales et que ces nouvelles opportunités devraient être disponibles pour les nouvelles et les petites entreprises de même que pour celles en croissance. La commercialisation de nouvelles technologies nécessite un investissement dans les efforts de recherche pour développer des entreprises offrant de bons salaires ainsi que des emplois intéressants.
  - Les infrastructures commerciales et professionnelles : cet élément évoque la présence de services légaux et institutionnels qui permettent ou promeuvent l'émergence de nouvelles entreprises ainsi que des entreprises en croissance. Malgré que les infrastructures commerciales et professionnelles ne sont pas considérées comme un facteur très important pour la stimulation de l'entrepreneuriat, ce ne sont pas des éléments à négliger.
  - Les barrières à l'entrée et l'ouverture des marchés internes: fait référence aux règles commerciales qui facilitent ou font obstacle au démarrage d'une entreprise dans un pays (compétition saine, ouverture des marchés, existence de fournisseurs, de sous-contractants et de consultants, par exemples).
  - L'accès aux infrastructures physiques : la facilité d'accès aux ressources naturelles et physiques existantes, telles que les infrastructures de communication et de transports, aux terres et à l'espace, et ce à un prix qui ne fait aucune discrimination envers les nouvelles et les petites entreprises, de même qu'envers les entreprises en croissance.
- (Global Entrepreneurship Monitor, 2003, p. 30 à 37)

Au delà de ce type de conditions sociales générales qui peuvent favoriser l'entrepreneuriat, des auteurs ont cherché à identifier les caractéristiques des personnes les plus susceptibles

d'embrasser la carrière entrepreneuriale. D'autres croient que c'est une tentative inutile. Ils soutiennent que plusieurs de ces caractéristiques attribuées aux entrepreneurs se retrouvent chez d'autres personnes qui n'ont pas emprunté cette voie. Selon eux, ces caractéristiques que l'on retrouve chez les entrepreneurs en exercice sont souvent des qualités acquises dans l'exercice de leur métier puisque, selon ces auteurs, une personne est changée du fait de s'engager dans le cheminement qui conduit à entreprendre et par l'exercice de l'activité. C'est ce que pense, entre autres, Pierre-André Julien :

*Bref, bien des chercheurs, devant cette impasse quant aux caractéristiques particulières de l'entrepreneur, ont préféré s'arrêter à «ce que fait l'entrepreneur», c'est à dire observer comment il s'exprime dans son acte d'entreprendre plutôt que d'essayer de déterminer «ce qu'il est». Comme on l'a dit, c'est précisément cet acte qui lui permet de développer ses capacités pour développer son entreprise.*  
(JULIEN, 2000 :73)

Selon ce point de vue, il serait possible de décrire la préparation qui favorise le succès de quelqu'un qui se lance en affaires et les habiletés et compétences nécessaires pour l'aider à réussir, mais relativement futile de tenter de recruter des personnes en particulier parce qu'elles auraient les caractéristiques d'un type de personnalité entreprenant. En dernière analyse, c'est l'individu qui décide s'il souhaite exercer cette activité et qui pose les gestes pour concrétiser la volonté qui l'anime et s'y bien préparer.

S'il n'est pas évident de décrire le portrait type de la personne qui choisira de devenir entrepreneur, il est par ailleurs possible d'identifier des expériences et des influences qui l'inciteront à s'engager dans cette voie. L'atmosphère ambiante du milieu dans lequel elle naît et grandit contribueront à favoriser ou à inhiber une telle option. Entre autres, être issu d'une famille impliquée dans l'entrepreneuriat est l'une des expériences qui favorisent le goût et l'aptitude à entreprendre chez un jeune. Appartenir à une famille dont certains membres sont des entrepreneurs prépare un jeune à entreprendre par les connaissances acquises par communication interpersonnelle entre les membres de la famille et par le développement d'attitudes entreprenantes qui résultent souvent de l'imitation du comportement de personnes qui sont des modèles. D'où l'importance, pour favoriser la relève entrepreneuriale dans une collectivité d'assister, lorsque nécessaire et opportun, la relève familiale dans des entreprises de cette nature.

Le système scolaire est également identifié par plusieurs spécialistes comme un lieu important pour développer le goût d'entreprendre et pour favoriser l'acquisition de connaissances et de qualités qui seront utiles dans l'exercice de cette fonction. L'école peut-elle cultiver le goût d'entreprendre chez les élèves? Voici ce que disait à ce propos Paul Inchauspé, président du Groupe de travail sur la réforme du curriculum au ministère de l'Éducation :

*Éduquer à l'entrepreneuriat, c'est faire référence à des valeurs telles que la confiance en soi, l'initiative, la créativité, l'esprit d'équipe, l'estime de soi, la passion, la réalisation de soi, la volonté et la motivation d'agir, le goût d'apprendre, la curiosité intellectuelle, le goût du dépassement, le goût du travail bien fait..., autant de valeurs qui trouvent une terre propice à leur développement dans des activités d'apprentissage de classes travaillant sous forme de projets, des classes dans lesquelles élèves et enseignants sont associés et se sentent engagés et responsables des résultats. C'est pourquoi (...) nous*

*pensons que retenir l'éducation à l'entrepreneuriat comme une compétence transversale est de nature à mieux assurer la présence effective dans les écoles de l'implication personnelle et collective des élèves et des enseignants dans des apprentissages plus significatifs.*

(INCHAUSPÉ, 2005 :C2).

Et cette personne ajoutait :

*Et le Québec, en prenant en compte l'entrepreneuriat comme compétence transversale dans le curriculum du primaire et du secondaire, s'inscrirait dans un mouvement observé un peu partout dans le monde...*

(INCHAUSPÉ, 2005 :C2)

L'atmosphère favorable à l'esprit d'entreprise qui prévaut dans une région, les institutions de support à l'entreprise, la richesse des relations interpersonnelles et des communications entre les entrepreneurs en exercice, et entre ceux-ci et les entrepreneurs en devenir sont également des éléments qui contribuent à accroître la propension à entreprendre.

Au-delà d'histoires familiales particulières, des connaissances et des valeurs transmises à l'intérieur du système scolaire et de l'atmosphère qui règne dans une collectivité, des initiatives spécifiques peuvent être déployées pour favoriser l'entrepreneuriat et accroître ses chances de succès. L'annexe 6 fait un inventaire de ces initiatives. Mentionnons celles de la Fondation de l'entrepreneurship, le Concours québécois en entrepreneuriat, les camps Jeunes entrepreneurs, les Coopératives jeunesse de service, les Jeunes entreprises du Québec, la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs, etc. De nombreux collèges et commissions scolaires s'impliquent également dans la promotion de l'entrepreneuriat. Plusieurs initiatives de mentorat ont également été développées pour accompagner et supporter les jeunes entrepreneurs.

Programme Entrepreneuriat-Études  
Ajouter une corde à son arc

«Il est important de développer le potentiel entrepreneurial chez les jeunes pour assurer la relève», affirme Wojtek Winnicki, directeur-général adjoint à la Commission scolaire Marguerite-Bourgeois et responsable du programme Entrepreneuriat-Études.

Expérimenté pour la première fois à l'École secondaire Saint-Laurent, à Montréal, le programme Entrepreneuriat-Études combine les cours de cinquième secondaire à ceux d'une attestation de spécialisation professionnelle (ASP) dédiée à l'entrepreneuriat. Le Défi de l'entrepreneuriat jeunesse appuie actuellement son expansion vers d'autres établissements. «En septembre 2003, nous avons un groupe d'une vingtaine d'élèves à l'école Saint-Laurent et tous ont décroché leur diplôme. En septembre 2004, nous avons lancé le programme dans une deuxième école de la commission scolaire. Notre objectif est de l'offrir dans trois écoles à l'hiver 2005», précise M. Winnicki.

Nancy Tremblay, enseignante à l'École secondaire Saint-Laurent, a constaté à quel point le programme stimule les élèves. «Ils sont très excités à l'idée de créer leur propre mini-entreprise et beaucoup veulent continuer leurs études aux niveaux collégial et universitaire dans le domaine des affaires».

#### Des vocations émergent

Lanirosen Balasingam et Bani Daniel Juarez-Marroquin, âgés respectivement de 17 et 16 ans, suivent le programme à l'École secondaire Saint-Laurent. Leur classe n'exploite pas encore de mini-entreprise, mais déjà, les élèves lancent des idées de produits ou services à commercialiser et s'attribuent des postes. «J'ai découvert que j'ai un bon leadership, que je suis fort en marketing, mais que j'ai des faiblesses en finance, raconte Lanirosen. J'ai donc choisi d'être vice-président finances pour améliorer cet aspect». Bani, lui, choisira entre vice-président marketing et vice-président administration. «Je me suis aperçu que je pouvais être un bon leader et que je possédais des forces en négociation et en gestion».

En début d'année scolaire, Lanirosen n'avait pas encore fait son choix de carrière. Il veut maintenant obtenir un diplôme en techniques administratives pour ensuite avoir sa propre entreprise dans le domaine de la restauration. Quant à Bani, il souhaite lui aussi se diriger vers les techniques administratives et lancer une entreprise d'événements sportifs.

Source : École + Entrepreneuriat = Avenir. Publireportage réalisé en collaboration avec le secrétariat à la jeunesse et publié dans le magazine Jobboom. Vol. 6, #1, page C3

L'initiative récemment lancée par le Fonds Jeunesse Québec intitulée «Défi de l'entrepreneuriat jeunesse» est certainement une initiative qu'il faut saluer. Voici ce qu'en disait récemment M. Denis Morin de la Fondation de l'entrepreneurship dans le cadre d'un cahier spécial sur l'entrepreneuriat édité par l'organisme qui l'emploie:

*Depuis son lancement en février 2004, le programme «Entrepreneuriat-Études» roule à toute vitesse dans le système d'enseignement du Québec. Le responsable du programme à la Fondation de l'entrepreneurship, M. Denis Morin, explique qu'une quarantaine d'écoles primaires membres du réseau québécois des écoles micro-entreprises environnementales ont déjà intégré le programme dans leur cours tandis qu'on est en train de l'implanter dans une dizaine d'écoles au niveau secondaire...*

*Le programme «Entrepreneuriat-Études» se situe à l'intérieur du projet «Défi de l'entrepreneuriat jeunesse» le programme lancé par le premier ministre Jean Charest en février dernier. La fondation de l'entrepreneurship et ses partenaires le réseau québécois des écoles micro-entreprises environnementales, la Commission scolaire Marguerite-Bourgeois et Jeunes entreprises du Québec, ont reçu le mandat de développer un programme «Entrepreneuriat-Études». Ils ont décidé de développer un programme susceptible de rejoindre le plus grand nombre d'écoles. À la fin du programme de trois ans, ils proposeront un portefeuille des expérimentations faites dans une vingtaine d'écoles secondaires.*



Enfin, la Fondation entend développer un «Observatoire des pratiques pédagogiques en entrepreneuriat ( OPPE)», qui viserait à recenser tous les projets entrepreneuriaux vécus au primaire, au secondaire, au collégial et à l'université. L'OPPE va nécessiter la collaboration de tous les acteurs du réseau scolaire. M. Morin dit que l'OPPE est appelé «à devenir l'outil de référence en entrepreneuriat jeunesse au Québec».  
(L'entrepreneurship au Québec, 25 ans d'évolution, p.X5)

Les initiatives ne manquent donc pas au Québec pour promouvoir l'entrepreneuriat. Les pistes d'action en ce domaine ne consistent donc pas en priorité à développer de nouveaux outils, mais plutôt à favoriser l'utilisation des outils existants et à contribuer ce faisant à maximiser leurs retombées.

## **5. Le transfert d'entreprises à propriété locale.**

Le transfert réussi d'entreprises à propriété locale vers d'autres propriétaires résidant dans le milieu est un objectif qui devrait figurer à un rang très élevé dans le cadre d'une politique de développement économique régional. C'est une démarche complexe que plusieurs auteurs ont étudié. Nous présentons dans l'encadré ci-contre une étude états-unienne réalisée sur ce thème.

### **Passer le bâton de générations en générations**

Professeurs dans de prestigieuses universités américaines, actifs dans plusieurs organismes et publications voués à l'étude et au support des entreprises familiales, consultants réputés de longue date auprès de ce type d'entreprises, les auteurs de *Generation to Generation* ont produit une étude, à la fois théorique et pratique, de ce qu'ils nomment le système de l'entreprise familiale. En plus d'aider à la connaissance et à la compréhension de l'entreprise familiale, cette étude est un outil, élaboré à partir d'expériences vécues et de réflexions théoriques, pour ceux qui souhaitent aider les entreprises familiales à survivre durant plusieurs générations, et aux entrepreneurs familiaux qui cherchent à mieux comprendre leur situation et à relever les défis qu'elle engendre.

Dès la première page de leur ouvrage, les auteurs nomment diverses entreprises familiales, des très grandes et de toutes petites, oeuvrant dans divers secteurs de l'économie, pour illustrer la diversité de ce type d'entreprises qui est celui qui prédomine à travers le monde. Mais comment définir et identifier l'entreprise familiale? Pour reprendre leur façon de répondre à cette question, ce n'est ni le fait que le nom d'une famille apparaisse au-dessus de la porte de l'entreprise ou qu'un nombre important de ses membres oeuvrent dans sa gestion mais la propriété d'une famille, partielle ou totale, qui la définit.

L'entreprise familiale est selon eux un système, qui ne peut être bien compris que par une étude systématique des trois sous-systèmes qui le composent, à savoir ceux de la famille, de la propriété et de l'entreprise. La situation de chaque entreprise se caractérise par trois cercles illustrant chacun des sous-ensembles et leur intersection. Les trois sous-ensembles sont en partie superposés de telle sorte que cette superposition donne lieu à l'existence de sept types différents de relations avec l'entreprise. Il y a celle des membres de la famille qui n'ont aucune relation avec la propriété de l'entreprise et qui n'y travaillent pas. Celle de ceux qui en sont en partie propriétaire sans y travailler, et d'autres qui en sont propriétaires et y travaillent. Il y a également ceux qui y travaillent sans participer à la propriété. Enfin, il y a dans le système, ceux qui, sans être membres de la famille, travaillent ou participent à la propriété de l'entreprise ou exercent ces deux fonctions à la fois. Comprendre le système de l'entreprise familiale exige une bonne connaissance, à la fois théorique et pratique, des conséquences qui découlent de l'existence de ces sous-systèmes. On y retrouve la clé pour interpréter correctement l'agir et les points de vue des divers membres du système de l'entreprise familiale et de l'interaction des divers participants et sous-systèmes qui lui donnent vie.

La compréhension du système de l'entreprise familiale ne peut se fonder que sur une étude statique du système et de ses sous-systèmes. Il s'agit là en effet d'un tout vivant. Les auteurs étudient la dynamique du système et nous proposent de caractériser les diverses phases qui jalonnent l'évolution de chacun des sous-systèmes de l'entreprise familiale. Ces phases sont, pour le sous-système familial, celle d'une jeune famille en affaire, celle où une nouvelle génération s'apprête à joindre l'entreprise, celle où les membres de la famille travaillent ensemble au sein de l'entreprise et celle où la génération la plus ancienne s'apprête à passer la main. Les phases de l'évolution du sous-système de la propriété sont celles du propriétaire-gérant, de la société de frères et sœurs et du consortium des cousins. Enfin, l'entreprise quant à elle évolue à travers les phases de la fondation, de la croissance/consolidation et de la maturité. Les sous-systèmes des entreprises familiales n'évoluent pas nécessairement d'une façon synchronisée, l'un des sous-systèmes pouvant demeurer à son premier échelon alors qu'un autre a évolué vers une autre phase. De même, l'évolution n'est pas nécessairement linéaire, en ce sens qu'un des sous-systèmes peut après avoir franchi certaines phases revenir vers une phase antérieure. Par exemple, une entreprise dont la propriété est assumée par une société de frères et sœurs peut revenir à une propriété individuelle au lieu d'évoluer vers un consortium de cousins.

Après avoir décrit la dynamique de chacun des sous-systèmes à travers les diverses phases qu'ils sont susceptibles de traverser, les auteurs nous présentent quatre des situations les plus significatives d'interaction entre les sous-systèmes et les principaux défis qui se présentent dans chacune et des pistes de solution pour les résoudre. Il s'agit premièrement de l'entreprise familiale de première génération, possédée et gérée par un entrepreneur individuel. Vient ensuite le cas de l'entreprise établie, possédée par une société de frères et sœurs vivant une période de croissance et de changements rapides. Ensuite, se présente le cas de l'entreprise mature possédée par un consortium de cousins et finalement celui de l'entreprise contrôlée par une génération sur le point de passer la main. Ce dernier cas est particulièrement intéressant puisque, selon les auteurs, la succession est le test ultime de l'entreprise familiale. À l'aide de nombreux exemples tirés de leur riche expérience pratique, les auteurs montrent les diverses combinaisons possibles quant aux types de succession qui peuvent survenir.

Les défis que la vie pose à l'entreprise familiale sont nombreux et difficiles à résoudre. Mentionnons à titre d'exemple la planification de la relève, les relations intra et intergénérationnelles, les enjeux de la gouvernance, la politique de dividendes et de réinvestissement dans l'entreprise, la planification des carrières des membres de la famille, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Il est donc approprié que l'ouvrage conclue par une section qui contient des recommandations visant à guider l'entreprise familiale à mesure qu'elle évolue à travers les diverses phases de développement de ses divers sous-systèmes et une synthèse du savoir-faire en matière de consultation qu'ils ont mis au point grâce à leur expérience auprès d'entreprises familiales.

*Generation to Generation* est une œuvre dont l'écriture est simple, facilement accessible, et dont le contenu est éminemment pratique. Il s'agit d'un remarquable guide d'action, indispensable tant pour les responsables d'entreprises familiales qui souhaitent préparer adéquatement l'avenir de leurs entreprises et de leur famille que pour les personnes ou les organismes qui les accompagnent dans leur cheminement.

GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A, HAMPTON, Mario McCollom et LANSBERG, Ivan (1997). *Generation to Generation; Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press, 302 pages.

On connaît les données maintes fois compilées à propos du taux de mortalité des entreprises nouvellement créées. On estime généralement qu'au plus une entreprise sur dix subsiste dix ans après leur création. On peut supposer qu'une entreprise dont le ou les propriétaire (s) sont à la recherche d'un ou de repreneur(s) est une des entreprises parmi les dix qui aura survécu au moins dix ans. Si une telle entreprise rate son transfert faute de préparation et d'accompagnement adéquat et qu'elle disparaît pour cette raison, il faudra donc en recréer au moins dix autres pour la remplacer ou renoncer à l'apport économique et social qu'elle fournissait à son milieu. C'est ce que constatait Ambrose dans une étude sur la question :

*Se consacrer à la pérennité des entreprises familiales apporterait un plus grand impact global sur le taux de survie des petites entreprises que de tenter d'en créer de nouvelles.*  
(traduction libre)  
(AMBROSE, 1983 :51).

Par conséquent toute intervention qui stimule la préparation du transfert de la propriété d'une entreprise et augmente les chances qu'il réussisse équivaut à beaucoup d'efforts en matière de création de nouvelles entreprises.

Pourtant, de nombreuses études démontrent que la préparation du transfert de la propriété des entreprises est un défi stratégique qui est loin de recevoir l'attention qu'il mérite au Québec et au Canada dans son ensemble. Un article récent de la *Revue canadienne de recherche* sur les politiques traite de la question de la relève dans les entreprises familiales canadiennes. Voici en résumé ses constatations :

*Les entreprises familiales occupent une place très importante dans l'économie canadienne. Selon certaines estimations, elles représentent 80 pour cent de l'ensemble des entreprises canadiennes et réalisent des ventes totalisant 150 milliards \$. À long terme, le succès des entreprises familiales repose en grande partie sur leur aptitude à en transférer la propriété et la gestion d'une génération à l'autre. Les entreprises familiales canadiennes sont-elles prêtes pour la relève? Afin de mesurer le degré global de préparation à la relève des entreprises familiales, nous avons conçu trois indicateurs distincts : préparation sur les plans familial, financier et juridique. Selon chacun de ces indicateurs, la plupart des firmes familiales ne sont pas prêtes pour la relève, même lorsque le parent est à la veille de prendre sa retraite.*

(FELTHAM, FELTHAM, BARNETT, 2001:125).

Dans le même article, les auteurs évaluent de la façon suivante les conséquences de cette situation :

*Le Canada a tenté d'offrir un soutien aux entreprises familiales dans le passage d'une génération à l'autre (surtout par l'entremise du régime fiscal). [...] (un gel successoral). Pourtant, il ne semble pas y avoir de politiques appropriées pour aider les familles à accroître leur degré de préparation. Les conclusions de cet article semblent suggérer que mettre en place un environnement fiscal favorable ne soit pas suffisant pour assurer la survie des entreprises familiales d'une génération à l'autre. Si, en raison d'un manque de préparation à la relève, les entreprises ne réussissent pas à passer d'une génération à l'autre, cela peut avoir une incidence majeure sur l'emploi, la relocalisation et la compétitivité du Canada en tant que pays.*

(FELTHAM, FELTHAM, BARNETT, 2001: 131)

De son côté, Dereck Picard, dans une revue de littérature sur la question de la relève dans l'entreprise effectuée pour la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante conclut :

*Comme beaucoup d'études l'ont indiqué, de manière générale, les propriétaires ne planifient pas le transfert de leur entreprise à la relève. De nombreuses raisons peuvent expliquer cet état de fait : l'effet psychologique causé par l'idée de «laisser aller» son entreprise, les qualités d'entrepreneur des propriétaires d'entreprises et de PME ou les difficultés et les tensions familiales, etc.*

(PICARD, 2004: 7) .

Cette situation est d'autant plus préoccupante que l'arrivée prochaine à l'âge de la retraite des nombreux «baby boomers» que nous avons évoquée antérieurement rendra encore plus aiguë au cours de la prochaine décennie le besoin de relève dans les entreprises.

Les grandes et les très grandes entreprises sont en général gérées par des professionnels. Le défi de la relève dans leur cas est souvent plus une question de relève au sein de la haute direction que de recherche de repreneurs de la propriété. Si, en même temps, se pose dans ces entreprises une question de relève pour la partie de la propriété qui est entre les mains de la famille, on peut considérer que les moyens financiers dont dispose cette famille lui permettra le plus souvent d'embaucher des conseillers de toute sorte de spécialisation qui pourront l'assister en cette matière. L'assistance, quand cette famille en a besoin et accepte d'en recevoir, sera généralement

un type d'accompagnement privé. Nous nous attarderons par conséquent plus attentivement au cas de la relève dans les PME et les TPE, familiales ou autres, où les pouvoirs publics et les organismes vouées à la promotion du développement économique peuvent jouer un rôle très utile, le coût de l'accès à ce type de services sur une base individuelle pouvant constituer un obstacle qui limite son usage par ce type d'entreprises. De nombreuses initiatives sont identifiées dans l'annexe 7 qui visent à venir en aide aux entreprises en matière de relève. Par contre, ces initiatives sont souvent le fait d'institutions financières, d'entreprises qui fournissent des services professionnels de type légal ou comptable. Le Groupement des Chefs d'entreprises compte parmi les exceptions à cette tendance. Par contre, son enracinement est surtout développé dans le secteur manufacturier. Il n'est pas évident que ces initiatives peuvent ou ambitionnent de fournir un accompagnement qui tient compte des volets communications interpersonnelles et intergénérationnels et des relations humaines qui, selon tous les spécialistes, sont très souvent les écueils sur lesquels achoppent des projets de transfert.

Un secteur d'activité où la question de la relève a été depuis longtemps étudié et qui reçoit, à tout le moins au Québec, une assistance appropriée, c'est le secteur agricole. Un certain nombre d'études traitant de la relève dans les entreprises ont été réalisées auprès de successeurs qui ont repris l'entreprise familiale avec succès. Il est plus exceptionnel de pouvoir réaliser une étude auprès de cas où la succession a été un échec. Une telle étude a pourtant été produite pour le secteur agricole au Québec. Un survol de la littérature sur la relève dans les entreprises permet de constater que les causes d'échec de la reprise dans le secteur agricole sont souvent similaires aux causes d'échec dans les autres secteurs. Voici ce que disent à ce propos les auteurs de l'étude en question. En premier lieu, de la même manière qu'une transition réussie est un processus qui exige du temps, la transmission ratée se prépare également :

*Une des premières constatations qui émerge de cette recherche c'est que l'abandon n'est pas une étape mais plutôt un processus qui se construit dès la socialisation au métier d'agriculteur.*

(PARENT, JEAN, SIMARD, 2000 : 2)

Les principales causes d'échec de la transmission sont ainsi identifiées par les auteurs :

*L'analyse des récits d'abandon de l'ensemble de l'échantillon a permis d'identifier quatre trajectoires principales d'insuccès à l'établissement, soit par ordre d'importance, l'abandon suite à des conditions non facilitantes des parents, l'abandon accompagnant le démantèlement de l'exploitation [...], l'abandon corrélatif à l'installation sur une petite ferme non modernisée et l'abandon suite à des problèmes de gestion.*

(PARENT, JEAN, SIMARD, 2000 : 3)

Des conditions non éclaircies et un calendrier non précisé de transmission du pouvoir au sein de l'entreprise est souvent un écueil qui fait échouer l'opération :

*Un bon nombre de cas d'insuccès peuvent être imputés à l'incapacité du propriétaire de la ferme de déléguer une partie de son pouvoir en faveur de sa relève ou encore, à une tentative de la part de la relève de prendre le contrôle des opérations de l'exploitation au détriment de son propriétaire.*

(PARENT, JEAN, SIMARD, 2000 : 4).

Une condition de réussite de l'opération est que le repreneur n'ait pas le sentiment que son implication dans la transition lui ait été imposée :

*Une conclusion importante pour l'amélioration de l'accompagnement des processus de transfert intergénérationnel émerge ici, soit s'assurer que le jeune qui prend la relève ait le sentiment qu'il a fait un choix véritable, que cela n'est pas une situation par défaut, par l'absence de choix; autrement dit, que son installation a été le fait d'une décision qui est d'abord la sienne et non celle des autres membres de sa famille.*

(PARENT, JEAN, SIMARD, 2000 : 47).

*Cette étude démontre l'importance considérable pour la réussite de la reprise d'un accompagnement adéquat :*

*De fait, notre étude a démontré que plusieurs trajectoires d'insuccès auraient pu être évitées si la jeune génération avait pu, suite à des difficultés conjoncturelles ou momentanées, trouver dans son entourage un soutien psycho-social et professionnel. L'accompagnement parental en premier lieu et professionnel par la suite apparaissent comme des conditions incontournables pour réussir l'établissement. Il semble impératif de penser à un transfert progressif du pouvoir (apprentissage progressif au métier de gestionnaire), à une préparation de la génération sortante et à une forme d'accompagnement professionnel durant les premières années d'établissement.[...] Il y a une demande en ce sens et cette approche ne devrait pas être organisée selon une approche de soins palliatifs mais plutôt selon une démarche d'accompagnement préventif. On devrait aussi se soucier de procurer des lieux de rencontre et d'échange des partenaires du transfert de ferme, particulièrement les jeunes nouvellement établis en région, c'est à dire là où la démographie ne favorise pas les regroupements.*

(PARENT, JEAN, SIMARD, 2000 : 69).

Finalement, en plus de l'accompagnement professionnel souhaité, les jeunes interrogés ont identifié des pistes susceptibles d'améliorer les chances de succès de la transmission :

*[...] les jeunes interrogés indiquent déjà, à grands traits, certains éléments à bonifier pour favoriser la réussite du transfert de la ferme familiale. Ces pistes d'amélioration relèvent de trois niveaux : 1) individuel (formation de base, études spécialisées en agriculture, expérience professionnelle préférablement à l'extérieur de la ferme familiale, capital économique suffisant); 2) familial (climat de communication parent-enfant, climat de collaboration et non d'autorité, capacité de négocier clairement, préparation graduelle de la transmission); 3) structurel (mondialisation de l'économie, concurrence accrue, crise globale du milieu rural et agricole).*

(PARENT, JEAN, SIMARD, 2000 : 97)

À titre d'exemple nous citerons deux autres auteurs qui confirment l'importance, pour sa réussite, de la qualité des relations humaines et des communications entre les intervenants au processus de transmission :

*[...] bien que différents organismes s'impliquent dans divers types d'intervention dans le milieu, peu offrent des programmes spécifiques permettant d'aider à la résolution de problèmes de nature psychosociologique lesquels sont, somme toute, parmi les plus fréquents et les plus difficiles à surmonter en contexte de PME familiales.*  
(CADIEUX, LORRAIN, 2003 : 25-32)

Étant donné la similitude des causes qui entraînent des échecs dans la transmission des entreprises dans le secteur agricole et dans les autres secteurs, on peut supposer que le moyen mis en place et expérimenté avec succès dans le secteur agricole pour les prévenir pourrait inspirer la conception de moyens à mettre en place à l'intention des autres secteurs, sous réserve des adaptations appropriées. Aussi, nous examinerons la formule des Centres régionaux d'établissement en agriculture (CRÉA) qui existe dans ce secteur.

### Les Centres régionaux d'établissement en agriculture du Québec

Il existe dans le monde agricole québécois un type d'organisation, les CRÉA, dont la mission est d'accompagner et de conseiller les entreprises agricoles dans leur processus de transfert de ferme. Leur expérience peut inspirer des interventions d'aide à la relève dans les entreprises des autres secteurs.

Même s'ils sont regroupés à l'échelle du Québec, les CRÉA ont en général une couleur locale qui leur a été imprimée par les leaders qui les ont créés. Nous présenterons cependant ce mouvement à travers l'exemple du Centre régional d'établissement en agriculture du Bas-Saint-Laurent, qui illustre assez bien ce que sont ces organismes et leurs plans d'actions, en dépit des particularités locales qui caractérisent chacun d'entre eux. Ce Centre décrit sa mission de la façon suivante :

*Contribuer à la pérennité des entreprises agricoles et au dynamisme des communautés rurales du Bas-Saint-Laurent par l'accompagnement dans le processus de transfert d'entreprises agricoles et dans toute autre étape stratégique de leur développement.*  
(CRÉA, 2004 : 47)

Le CRÉA recrute des entreprises agricoles à qui il rend des services qui cadrent avec sa mission. Au cours des années 2002, 2003 et 2004, le nombre d'entreprises adhérentes au CRÉA s'est élevé respectivement à 87, 99 et 97. Le CRÉA regroupe également une catégorie de membres de soutien. En font partie les syndicats de base et spécialisés de l'UPA régionale, des institutions financières, des coopératives agricoles, des CLD, des MRC et même des communautés religieuses. Finalement des organismes appuient le Centre; ce sont le Ministère de l'Agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Bas-Saint-Laurent, l'UPA du Bas-Saint-Laurent et de la Côte-du-Sud, La Coopérative Fédérée, la Commission Jeunesse du Bas-Saint-Laurent, Emploi Québec du Bas-Saint-Laurent, les CLD de la Mitis et de Rimouski-Neigette et la MRC de Rimouski-Neigette. Le CRÉA du Bas-Saint-Laurent participe à un regroupement québécois des CRÉAS. L'assemblée générale des membres du CRÉA du Bas-Saint-Laurent élit un conseil d'administration de l'organisme dont les membres proviennent des membres clients, mais aussi des membres de soutien.

Le CRÉA recrute ses clients en faisant connaître l'organisation et ses services au moyen de conférences présentées dans le cadre de réunions de réflexion et d'information qu'il organise, d'activités du monde agricole ou dans les institutions d'enseignement. À titre d'exemple, le CRÉA organise l'une de ces réunions de réflexion et d'information en 2005 pour le territoire des MRC de Matane, de la Matapédia, de Rimouski-Neigette et de la Mitis. Elle porte le titre : *Le processus de transfert sous tous ses angles (aspects humains, technico-économiques, financiers, fiscaux, légaux)*. La même activité se répétera dans le territoire des MRC de Rivière-du-Loup, Les Basques, de Témiscouata et du Kamouraska. Comme autre moyen de recrutement, une feuille volante circule dans la région qui présente l'organisme et ses services.

Pour l'année 2004-2005, une entreprise agricole qui adhère au CRÉA a le choix entre payer une cotisation de 500 \$ qui donne droit à quatre rencontres avec la conseillère de l'organisme ou de payer une cotisation de 250 \$ qui donne droit à une rencontre. Des rencontres supplémentaires sont offertes au coût de 125 \$ à l'entreprise. Le CRÉA accepte de rendre un service ponctuel à un non-membre moyennant un tarif de 300 \$. Le CRÉA du Bas-Saint-Laurent est localisé dans les bureaux de la Fédération régionale de l'UPA du Bas-Saint-Laurent qui lui fournit gratuitement le local. On peut voir, au tableau joint, quelles étaient les sources de financement de l'organisme pour les années 2003 et 2004.

Sources de financement du CRÉA BSL (2004 et 2003)		
	2004	2003
Subvention du MAPAQ	69 694\$	59 488\$
Contribution CRCD	45 000\$	30 000\$
Cotisation des membres clients	28 805\$	21 325\$
Contribution UPA BSL	10 440\$	9 264\$
Contribution UPA BSL projet	11 500\$	10 304\$
Cotisation membres soutiens	7 328\$	8 543\$
Activités	9 037\$	12 684\$
Subvention CLD	6 000\$	6 000\$
Contribution CRCD-FRIJ	5 622\$	-
Emploi Québec	5 246\$	6 921\$
Subvention MAPQ Gaspésie	4 500\$	2 500\$
Contribution UPA Côte-Sud	750\$	700\$
Planification stratégique	-	6 650\$
Subvention MAPAQ Montérégie Ouest (Base de données)	-	13 853\$
Contribution UPA BSL (Base de données)	-	2 363\$
Fonds jeunesse	-	5 000\$
Ventes base de données	-	5 826\$
	203 922\$	201 421\$

Les interventions du CRÉA auprès des entreprises clientes se situent à deux niveaux : les interventions personnalisées et les rencontres de groupe des parents et enfants engagés dans un processus de planification du transfert de l'entreprise agricole. Face à une demande d'intervention, le CRÉA répond par une démarche qui se divise en trois étapes, à savoir la cueillette des données qui permet l'identification des besoins, l'élaboration de scénarios et



l'organisation de l'action. La phase cueillette de données reconstitue l'historique de l'entreprise, rassemble les données techniques qui la caractérisent, la formation reçue par la relève, précise l'état des discussions intervenues entre les parents et la relève, évalue la compréhension de la situation qu'ont les participants au processus, estime les limites et les forces en présence, vérifie les objectifs et la vision de l'avenir qu'ont les participants et les projets d'investissement. La démarche comporte également les projets relatifs au transfert des avoirs, des compétences et des pouvoirs. La conseillère du CRÉA procède par la suite à l'analyse de la situation à l'aide des informations recueillies lors de cette étape. En second lieu, cette analyse permet d'élaborer des scénarios. Cette phase de la démarche comporte une présentation du portrait de l'entreprise, une analyse des options, la décision de cheminer avec l'équipe constituée de membres de la famille et du personnel du CRÉA ou de recourir à d'autres professionnels et elle conduit à choisir les solutions appropriées à la situation de chaque entreprise et de chaque famille. Finalement, la dernière phase de l'intervention consiste à organiser l'action pour implanter les solutions retenues. Il faut alors identifier les opérations à réaliser en fonction des résultats souhaités, attribuer des responsabilités et des mandats, fixer des échéances et assurer le suivi du dossier, ce qui suppose d'identifier les interactions entre les intervenants. On précisera aussi l'accompagnement de la famille, de la personne et de l'entreprise qui sera nécessaire pour mener le bateau à bon port.

Dans le cadre de ce processus, le CRÉA fera intervenir au besoin des spécialistes, en particulier des comptables, des notaires ou des avocats, des conseillers financiers et des conseillers en gestion d'entreprises agricoles. Le CRÉA utilise également les services de spécialistes en communications interpersonnelles et en relations humaines. C'est pourquoi une intervention comme celle qu'offre le CRÉA ajoute une valeur substantielle par rapport à l'intervention d'un comptable, d'un conseiller légal ou financier. L'intervention de ces spécialistes est nécessaire, mais pour aider à trouver les solutions appropriées aux différents défis techniques qu'entraîne tout processus de transfert.

Interrogée à savoir si selon elle la formule des CREA pourrait, moyennant des adaptations appropriées, être appliquée aux entreprises familiales des autres secteurs, la responsable de l'organisme nous a indiqué que selon elle, ce serait possible, pertinent et souhaitable. À l'appui de cette conviction, elle nous a raconté l'anecdote suivante. Alors qu'un jour elle était en déplacement pour son travail, elle a dû s'arrêter à une station service. Le propriétaire l'ayant interrogée à savoir qui elle était et ce qui l'amenait à se déplacer dans son patelin, elle lui décrivit son travail et l'organisme qui l'embauche. La personne en question lui communiqua combien cette formule lui paraissait intéressante et lui exprima son regret qu'un tel service ne soit pas disponible pour les entreprises familiales oeuvrant dans des secteurs autres que l'agriculture.

Nous pensons également qu'une formule s'inspirant de l'expérience des CRÉAS, adaptée aux petites et moyennes entreprises des autres secteurs, en particulier celles du secteur tertiaire, devrait être mise en place.

## **Conclusion**

La démarche que nous venons d'accomplir nous a permis de conclure qu'un degré assez élevé de propriété locale est généralement favorable au développement d'une collectivité. Par contre, ce n'est pas un gage de dynamisme des communautés en toute circonstance, et un certain degré d'investissement et de propriété extérieurs peut également avoir un effet positif sur le développement d'une communauté. Il n'en demeure pas moins que la présence dans un milieu d'entrepreneurs dynamiques et compétents est un actif économique et social indispensable au développement durable et équilibré d'une communauté. Nous avons constaté qu'il est à toute fin pratique impossible de mesurer directement l'activité entrepreneuriale. Nous avons par conséquent préconisé de l'observer à travers ses fruits que sont les diverses catégories d'entreprises qu'elle engendre, soit des entreprises de diverses tailles, des entreprises familiales, d'économie sociale ou reliées aux secteurs public ou parapublic ou aux actifs qu'ils contrôlent, signalant qu'aucune de ces manifestations de l'entrepreneuriat ne devait être négligée. Nous avons présenté une réflexion sur la relation qui existe entre l'entrepreneuriat et la croissance, pour conclure que l'entrepreneuriat était un facteur nécessaire et important de la croissance. Par la suite, nous nous sommes attardés à décrire le potentiel de développement des collectivités rurales, l'entrepreneuriat nécessitant des occasions d'affaires pour se concrétiser. Nous avons montré qu'il y a de l'avenir pour nos milieux ruraux, qu'ils recèlent des occasions d'affaires nombreuses et intéressantes et que les villes du Québec ne seraient pas ce qu'elles sont si ce n'était des milieux ruraux.

Mais pour que ce potentiel se matérialise, il faut qu'existe une activité entrepreneuriale et intrapreneuriale suffisante et adéquate, de là l'importance de la mise en place et du renforcement de mesures appropriées qui visent au développement, dans les régions, de l'entrepreneuriat, de la relève entrepreneuriale et de la relève en entreprise. Nous avons examiné la situation qui prévaut à cet égard, pour en conclure que, déjà, de nombreuses initiatives existent qui visent ces objectifs. Par conséquent, il nous semble que les efforts à déployer devraient plutôt consister à mieux faire connaître les outils existants et promouvoir leur utilisation qu'en d'en créer de nouveaux. En particulier, les programmes développés pour promouvoir l'entrepreneuriat en milieu scolaire devraient être encouragés, épaulés et leur implantation généralisée. Par contre, la relève en entreprise est tellement importante, et des failles existant du côté de l'offre de service d'accompagnement, particulièrement pour les PME du secteur tertiaire, nous avons cru bon de suggérer une initiative nouvelle en ce domaine. Voici donc les recommandations que nous formulons à la suite de la démarche qu'a constituée cette recherche.

## **Recommandations**

Compte tenu du nombre considérable d'initiatives qui existent sur le territoire québécois en matière de promotion de l'entrepreneuriat et d'assistance à la relève en entreprise;

Considérant la nécessité de maximiser l'utilisation de ces nombreux services;

- Nous recommandons que soit complétée et mise à jour continuellement la liste des services d'aide à la création d'entreprise et à la relève en entreprise et que l'existence de cette liste et les coordonnées pour y avoir accès soient publicisés adéquatement.

Compte tenu de l'importance d'assurer une relève entrepreneuriale suffisante et adéquate;

Compte tenu du rôle que peuvent jouer les institutions scolaires à cet égard, nous recommandons :

- que les organismes qui ont pour mission de promouvoir le développement économique dans leur milieu confectionnent un bilan de la situation dans leur région de l'implication des institutions d'enseignement dans la promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes;
- qu'ils travaillent à convaincre celles d'entre elles qui ne seraient pas engagées dans cette voie à développer leur implication en ce sens, en particulier par la mise en place d'un programme Entrepreneuriat-Études;
- qu'ils épaulent les autorités scolaires dans le développement de ce type d'activités.

Compte tenu qu'un nombre impressionnant d'outils existent pour favoriser l'entrepreneuriat et la relève en entreprise, mais qu'aucun guide simple, comportant un exposé vulgarisé des divers aspects de l'opération cession-acquisition d'entreprises et des témoignages de personnes reliés à cette question ou ayant eux-mêmes vécu l'expérience n'est disponible, nous recommandons :

- qu'un guide soit produit, sur le modèle du guide français pour la transmission d'entreprise, qui comporte une analyse du marché des entreprises, une description des étapes de la transmission et de la reprise, de même que des sources de financement (LE GUERN et MARGOSSIAN, 2002).

Compte tenu de la nécessité de contribuer à la relève en entreprise;

Compte tenu du fait que trop d'entrepreneurs, en particulier parmi ceux qui possèdent de petites entreprises du secteur tertiaire, ne préparent pas adéquatement leur relève;

Compte tenu de l'expérience et de l'expertise développées par les Centres régionaux d'établissements en agriculture (CRÉA) et de la preuve qu'ils ont faite que les services qu'ils offrent contribuent à améliorer les chances de succès du transfert d'entreprises d'une génération à l'autre;

Compte tenu que le modèle que représente ce type d'intervention peut être transféré à d'autres secteurs moyennant des adaptations appropriées;

- Nous recommandons qu'un service de première ligne soit créée pour la préparation de la relève en entreprise, service qui pourrait s'inspirer de la formule des CRÉA et qui viserait en priorité mais sans s'y limiter, de petites et moyennes entreprises du secteur tertiaire.

## **Bibliographie :**

AMBROSE, David M. (1983). « Transfer of the family-owned business ». *Journal of Small Business Management*. July 1983. Vol. 21. p. 51.

BEUGELSDIJK, Sjoerd Beugelsdijk, NOORDERHAVEN, Niels (2004). *Entrepreneurial attitude and economic growth: A cross-section of 54 regions*. The Annals of Regional Science. Vol. 38. 2004. Pp. 199-218.

CADIEUX, Louise, LORRAIN, Jean (2003). *La succession dans les PME familiales : Une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention*. In Organisations et Territoires. Vol. 12, no.1. Fondation de l'entrepreneurship, Université du Québec à Chicoutimi. Université de Sherbrooke. Institut d'entrepreneuriat. Hiver 2003. Pp. 25-32.

CASEAULT, Michel (2003). *La région Chaudière-Appalaches sur la scène internationale*. Chaudière-Appalaches Export. 72 pages.

CRÉA (2004). Rapport soumis à la 7ième assemblée générale annuelle, 21 novembre 2004, 59 pages.

DEJARDIN, Marcus. « Entrepreneuriat et croissance, une conjonction évidemment favorable? » In DEJARDIN, Marcus (sous la direction de). *Reflets et perspectives de la vie économique*. Tome 39, No. 4. 2000. DeBoeck Université. Belgique. 158 pages. Pp. 19-31.

ENCYCLOPÉDIE BRITANNICA (2005). « Search Britannica ». In Accueil. *Site de l'Encyclopédie Britannica*. [En ligne]. <http://www.britannica.com/>. (Page consultée le 18 mars 2005).

FELTHAM, FELTHAM, BARNETT (2001). « Les entreprises familiales canadiennes sont-elles prêtes pour la relève? » *Isuma – Revue canadienne de recherche sur les politiques*. Vol. 2, No 4. Hiver 2001. P. 125.

Fondation de l'Entrepreneurship (2005). *L'entrepreneurship au Québec, 25 ans d'évolution*. Page d'accueil. Nouveautés. Cahier spécial sur l'entrepreneurship. Site de la Fondation de l'Entrepreneurship. [En ligne]. [www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca). (Page consultée le 6 avril 2005).

FORTIN, Paul-Arthur (sous la direction de) (1992). *Devenez entrepreneur. Pour un Québec plus entrepreneurial*. Collection Entreprendre. Éditions Transcontinentales. Presses de l'Université Laval. Ste-Foy, Québec. 360 pages.

GASSE, Yvon (2002). *Les créateurs d'entreprises et les influences de leur environnement*. In Centre en entrepreneuriat et PME « Centre de documentation et d'information » « articles scientifiques en entrepreneuriat et PME » « 4-développement économique régional » *Site du Centre en entrepreneuriat et PME*. [En ligne]. [www.fsa.ulaval.ca/cepme/](http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/) (Page consultée le 14 février 2005). 9 pages.

GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A, HAMPTON, Mario McCollom et LANSBERG, Ivan (1997). *Generation to Generation; Life Cycles of the Family Business*, Boston, Harvard Business School Press, 302 pages.

GILLIS, Charlie (2004). « The war between town and country ». In *Maclean's*. Vol. 117, No. 48. 29 novembre 2004. Toronto. Pp. 50-56.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Canadian National Report 2003*. HEC Montréal, 43 pages. Accessible sur le site du GEM : [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

JOYAL, André (2001). *Que faire avec la Gaspésie?*. In Choix publics et prospective territoriale. Horizon 2025. La Gaspésie : futurs anticipés (sous la direction de Danielle Lafontaine). Collection Tendances et Débats en développement régional. GRIDEQ. UQAR. Rimouski, Québec. 350 pages. Pp. 95-102.

JOYAL, André, DESHAIES, Laurent (1996). « Développement local et PME québécoises innovantes : un lien à explorer ». *Revue canadienne des sciences régionales*. Automne 1996. Vol. 19, No. 3. Pp. 333-347

JULIEN, Pierre-André (2000). *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Les Éditions Transcontinentales Inc. Montréal. 400 pages.

JULIEN, Pierre-André (2000). Régions dynamiques et PME à forte croissance. In *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat (sous la direction de VERSTRAETE, Thierry)*. Éditions EMS. Management et Société. Paris. 297 pages. Pp. 49-66.

INCHAUSPÉ, Paul, *L'école peut-elle cultiver le goût d'entreprendre chez les élèves?* Conférence prononcée lors du 6<sup>ième</sup> forum d'automne de la Fondation de l'entrepreneurship le 28 octobre 2004. Extrait reproduit dans le publiereportage *École+Entrepreneuriat=Avenir*. Jobboom. Vol. 6, No 1, janvier février 2005. P. C2

LE GUERN, Pascal et MARGOSSIAN, Georges (2002). *Transmission d'entreprise, Achat, donation, vente*. Guise France Info, Editions Jacob-Duvernet. Paris. 113 pages.

MILLER, Dany et LE BRETON-MILLER, Isabelle (2005). *Managing for the long run*. Harvard Business School Press. Boston. 310 pages.

NOUVELLE ÉCONOMIE RURALE (2005). « Accueil ». In Nouvelle Économie Rurale. *Site du projet de recherche sur la Nouvelle Économie Rurale*. [En ligne]. <http://nre.concordia.ca>. (Page consultée le 15 janvier 2005).

OFFICE DE LA LANGUE FRANCAISE DU QUÉBEC (2005). « Interrogation ». In Le grand dictionnaire terminologique. Site de l'office de la langue française du Québec. [En ligne]. <http://www.olf.gouv.qc.ca/>. (Page consultée le 18 mars 2005).

PARENT, Diane, JEAN, Bruno, SIMARD, Myriam (2000). *Transmission et maintien de la ferme familiale : analyse des facteurs et stratégie d'établissement de la relève agricole familiale via les situations d'insuccès*. Rapport de recherche. 108 pages.

PICARD, Derek (2004). *Relève dans l'entreprise*. Analyse documentaire. 9 pages. In Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Publications : Dernières publications. Site des rapports de la FCEI. [En ligne]. [http://www.fcei.ca/researchf/reports/default\\_f.asp](http://www.fcei.ca/researchf/reports/default_f.asp). (Page consultée le 29 janvier 2005).

PRÉVOST, Paul (1994). *Développement économique local et stratégie entrepreneuriale*. In L'entrepreneurship et le développement local. 11<sup>e</sup> colloque de la Fondation de l'entrepreneurship. 2 et 3 février 1994. Saint-Hyacinthe. 21 pages.

PRÉVOST, Paul. (1993). *Entrepreneurship et développement local. Quand la population se prend en main*. Les Éditions Transcontinentales. Fondation de l'entrepreneurship. Montréal. 198 pages.

PROULX, Marc-Urbain (sous la direction de) (1994). *Développement économique. Clé de l'autonomie locale*. Les Éditions Transcontinentales In. Fondation de l'entrepreneurship. 362 pages.

Québec (Province). Ministère de l'industrie et du commerce. Institut de la statistique du Québec. *Les PME au Québec. État de la situation*. In Institut de la statistique du Québec. Toutes nos publications. Site des publications de l'ISQ. [En ligne]. <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/liste.htm>. (Page consultée le 29 janvier 2005).

RIVERIN, Nathaly (2004). *Mesurer l'entrepreneuriat dans les territoires MRC du Québec*. Cahier de recherche no. 2004-03. Mai 2004. Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier. HEC Montréal.

ROY, R., GASSE, Y., TOULOUSE, J.M. (1994). *Le profil entrepreneurial du Québec*, cahier de recherche # 94-02-02, Chaire d'entrepreneurship Maclean-Hunter, École des hautes études commerciales, Montréal, février 1994.

The ECONOMIST (2004). « Passing on the crown ». In *The Economist*. Vol. 373, No. 8400. London. 6 novembre 2004. Pp. 69-71.

VACHON, Bernard (1993). *Le développement local. Théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement*. En collaboration avec Francine COALLIER. Gaëtan Morin Éditeur. Boucherville. 331 pages.

WENNEKERS, S, THURIK, R (1999). *Linking entrepreneurship and economic growth*. Small Business Economics 13:27-55.

## Annexe 1 : Le mandat reçu



*PROJET D'ÉTUDE SUR LA RELÈVE  
POUR LA PROPRIÉTÉ LOCALE EN ENTREPRISES  
Mai 2004*

### « LE CONTEXTE

Le développement de l'esprit d'entreprise est primordial pour l'avenir des petites collectivités, périphériques ou éloignées des grands centres, car il permet d'envisager des initiatives et des actions de développement qui ne verraient pas le jour autrement. C'est pourquoi le développement d'une culture entrepreneuriale est un axe dominant de l'engagement des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) dans la ruralité du XXI<sup>e</sup> siècle<sup>11</sup>.

Cependant, à la lumière des récents sondages et études, cette priorité d'intervention deviendra une urgence d'agir d'ici peu pour les acteurs du développement de ces collectivités. En effet, il est prévu que plus de 50% des propriétaires-dirigeants de PME prendront leur retraite d'ici 10 ans et que la majorité d'entre eux n'ont pas encore envisagé la succession<sup>12</sup>. Également, les résultats publiés par le GEM établissent des constats pour le moins inquiétants en ce qui caractérise la santé de l'entrepreneuriat au Québec<sup>13</sup> :

- Une culture entrepreneuriale timide
- Moins de gens ayant l'intention de choisir une carrière en affaires
- Moins de créations et de jeunes entreprises
- Moins de jeunes intéressés par l'entrepreneuriat
- Une consolidation des entreprises en activité
- Plus d'emplois pour les prochaines années...

Devant autant d'indicateurs qui mettent en péril la relève en entreprises, nous sommes en droit de nous demander si nous assisterons, au cours des prochaines années, au déclin de l'entrepreneuriat local, et ce même si l'entrepreneuriat au Québec est un phénomène relativement nouveau.

### LE PROJET

L'appropriation des entreprises du Québec par des personnes du milieu est un phénomène relativement nouveau. Jusqu'aux années soixante, peu d'entreprises appartenaient réellement à des personnes locales et on comptait sur les doigts de la main les succès des compagnies créées et gérées par les gens de chez-nous.

---

<sup>11</sup> Comité sur la ruralité, Réseau des SADC du Québec, L'engagement des SADC dans la ruralité du XXI<sup>e</sup> siècle, mars 2003.

<sup>12</sup> Francine Richer et Louise St-Cyr, HEC, La planification de la relève dans les PME : statistiques et réflexion, été 2001.

<sup>13</sup> Nathaly Riverin, Chaire d'entrepreneuriat Maclean Hunter, HEC GEM 2002.

Encore aujourd'hui, transmettre une entreprise au sein de la famille au-delà de la troisième ou quatrième génération est un phénomène rare et on connaît tous des cas de bonnes entreprises québécoises, performantes, ayant été vendues à des propriétaires étrangers.

Nous savons aussi que l'entrepreneurship n'est pas encore, au Québec, une alternative priorisée par les québécois dans leur choix de vie. Bien des raisons historiques expliquent cela. Mais cette situation, alliée à des phénomènes d'exode des gens vers les villes - des jeunes plus particulièrement - et au vieillissement de la population, compromettent non seulement la capacité des entreprises à trouver une main d'œuvre compétente ou le démarrage même de nouvelles entreprises, mais elles mettent aussi en péril la survie même des entreprises existantes et le transfert de ces entreprises à des propriétaires québécois.

Pourtant, l'exemple de la Beauce tend à le démontrer, l'appropriation des entreprises d'un milieu par les gens de la place semble être un facteur de développement important. On peut comprendre que lorsque 75% des entreprises d'une région appartiennent aux gens du milieu, le contrôle de celles-ci, de leur développement, de leur survie peut répondre davantage aux besoins du milieu.

On sait à quel point, au Québec, la création d'emplois est de plus en plus liée à la création d'entreprises: 80% des emplois en sont tributaires, et la rétention des gens en région repose en bonne partie sur cette création d'emplois. De plus, l'économie des régions basée traditionnellement sur les ressources naturelles, se doit pour prospérer d'être diversifiée et restructurée.

Cette étude pourrait donc permettre d'explorer davantage cette situation d'entrepreneurship, mais plus particulièrement le phénomène de relève locale en entreprise:

- ✓ Quel est en effet l'état du transfert et de la propriété des entreprises au Québec? Qu'est-ce qui explique la difficulté de maintenir la propriété de nos entreprises dans les mains de gens d'ici ?
- ✓ Quel impact aura dans le futur le manque de population en région pour prendre la relève et maintenir en vie des entreprises créatrices d'emplois?
- ✓ Mais l'aspect le plus important de cette recherche pourrait être d'analyser les liens qui existent entre le développement d'une collectivité et l'appropriation des entreprises par les gens du milieu. Quel impact a sur la prospérité d'une région, sur la stabilité de l'économie, mais aussi sur l'enracinement dans un milieu, le fait que les gens de la place contrôlent les entreprises?
- ✓ Existe-t-il en fait un lien véritable entre le développement de la richesse et le développement endogène?
- ✓ Si oui, y a-t-il des pratiques connues au Canada ou ailleurs dans le monde qui favorisent l'appropriation des entreprises par les gens du milieu?

#### **OBJECTIF DE L'ÉTUDE**

Cette étude doit permettre de mieux comprendre la dynamique qui existe entre l'appropriation des entreprises par les gens du milieu et la capacité de développement d'une collectivité et de dégager les facteurs en cause dans la relève entrepreneuriale. La finalité de cette démarche est la mise en place d'outils d'accompagnement pour œuvrer efficacement au défi du développement d'une culture entrepreneuriale au sein des collectivités rurales et péri-urbaines.



Évidemment, l'hypothèse émise quant à la question principale est qu'il existe une corrélation entre le taux de propriété locale d'entreprises dans une collectivité et son potentiel de développement. Dans ce sens, un taux élevé de la propriété d'entreprise procurerait une capacité réelle de prise en charge par les acteurs locaux dont l'impact est une vitalité socio-économique qui se répercute directement, et de façon avantageuse, sur le développement de la collectivité.

Également, cette étude doit s'inscrire dans une volonté de prolongement des travaux de recherche vers les intervenants de première ligne afin que les résultats scientifiques se traduisent par des interventions concrètes favorables à la relève dans les PME.

### Résultats attendus

Un rapport de recherche sur les questions posées, notamment sur les liens qui peuvent être établis entre la propriété des entreprises par les personnes du milieu et le développement d'une collectivité. Les facteurs en cause seront identifiés et un outil d'accompagnement pour œuvrer efficacement au développement d'une culture entrepreneuriale dans les collectivités rurales et périurbaines sera créé.

L'étude devra tenir compte des recherches sur des sujets semblables déjà réalisées de même que des pratiques existantes au Canada et ailleurs (notamment dans les pays étudiés par le GEM). Un inventaire des études et des pratiques existantes accompagnera le rapport de recherche.

Afin de toujours mieux outiller les collectivités pour améliorer leur capacité de développement la recherche sera orientée afin de cibler des pistes d'action pour les intervenants de première ligne et de deuxième ligne.

Nous croyons que Développement économique Canada partage avec le Réseau des SADC cette préoccupation de la relève en entreprise et c'est pourquoi ce projet d'étude sera réalisé en collaboration avec le ministère fédéral. Les deux parties ont déterminé ensemble les orientations de l'étude. Le Réseau des SADC du Québec affectera une ressource pour assurer, d'une part, la liaison entre le Réseau, DÉC et l'équipe de recherche et, d'autre part, le suivi des travaux de recherche.

Hélène Deslauriers, directrice générale  
Paul Gauthier, directeur Administration et développement »

## Annexe 2 : Les démarches réalisées

### Colloques, activités et personnes ressources rencontrées

#### Colloque Les Dix-septièmes Entretiens du Centre Jacques Cartier

Stève Dionne a participé au programme complet du colloque #7 des Entretiens du *Centre Jacques Cartier* tenu à l'Université Laval de Québec le 8 octobre 2004. Ce colloque était intitulé *La relève dans les PME et la transmission de l'entreprise : défis et stratégies*.

#### Colloque annuel de la Fondation de l'Entrepreneurship

Sophie Anne Morin a participé au programme complet du 22<sup>e</sup> Colloque annuel de la Fondation de l'Entrepreneurship tenu à l'Hôtel Hilton Bonaventure à Montréal du 15 au 17 février 2005.

#### Assemblée générale annuelle du Centre régional d'établissement en agriculture (CRÉA) du Bas-St-Laurent

Mario Dumais a participé à cette rencontre le 21 novembre 2004 à l'hôtel Rimouski

#### Le transfert sous tous ses angles

Mario Dumais a participé à cette rencontre du CRÉA à l'hôtel Rimouski le 5 avril 2005

#### Rencontre avec les représentants des SADC du Bas-St-Laurent

Une rencontre avec les représentants des SADC du Bas-St-Laurent a été tenu à l'Université du Québec à Rimouski le 3 février 2005, à 13h30 au local D-355.

Les gens des SADC suivantes étaient présents à cette rencontre :

Mme Christiane Bélanger, SADC des Basques

M. Luc Bérubé, SADC Rimouski-Neigette

M. Yvan Collins, SADC Rimouski-Neigette

Mme Diane Poirier, SADC de la Mitis

Mme Pascale Rioux, SADC des Basques

M. Gaston Rousseau, SADC du Témiscouata

De plus, M. Stève Dionne, professionnel de recherche (CRDT), M. Mario Dumais, professeur associé à la Chaire de recherche du Canada en développement rural, M. Bruno Jean, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement rural et Mme Sophie Anne Morin, adjointe de recherche, étaient présents à cette rencontre.

A ce moment, les thèmes suivants ont été abordés : *La propriété des entreprises de la région par des entrepreneurs locaux a-t-elle un impact sur les retombées locales de l'activité des entreprises? Si oui, pouvez-vous indiquer des retombées qui découlent de la propriété locale? Participez-vous à des initiatives de développement de l'entrepreneurship? Si oui, les décrire et les évaluer; La relève entrepreneuriale est-il un domaine dans lequel vous êtes impliqué? Si oui, décrire votre implication et l'évaluer? Si vous n'êtes pas impliqué dans ce type d'action, voyez-vous des besoins à cet égard dans votre milieu et comment pensez-vous qu'il serait possible de s'y impliquer?*

### Entrepreneurs et des personnes ressources rencontrés

Tout au long de cette recherche, nous avons rencontré de nombreux entrepreneurs et personnes ressources. Notons nos rencontres avec les gens suivants :

M. Jacques Canuel, entrepreneur (Sécurité Médic enr.)

M. Max D'Amours, entrepreneur (Industries Massé et D'Amours inc.)

M. Hervé Dickner, entrepreneur (Dickner inc.)

M. Michel Huard, entrepreneur (Félix Huard inc.)

Mme Antonine Rodrigue, coordonnatrice et conseillère (CRÉA du Bas-St-Laurent)

### Annexe 3 : Typologie des entreprises

Références avec résumés et/ou citations .....	60
FORTIN, Paul-Arthur (sous la direction de) (1992).....	60
JULIEN, Pierre-André (1997).....	61
ST-CYR, Louise, RICHER, Francine (2003). ....	61
SAVARD, Gabriel (2000).....	61
SKALITZ, Anne (2002).....	61
TAL, Benjamin (2004).....	61

Références avec résumés et/ou citations

#### **FORTIN, Paul-Arthur (sous la direction de) (1992).**

FORTIN, Paul-Arthur (sous la direction de) (1992). *Devenez entrepreneur. Pour un Québec plus entrepreneurial.* Collection Entreprendre. Éditions Transcontinentales. Presses de l'Université Laval. Ste-Foy, Québec. 360 pages.

*« Gérald d'Amboise, de l'Université Laval, propose une définition générale de la PME. Selon lui, une PME est toute firme qui rencontre chacune des conditions suivantes : les dirigeants jouissent d'autonomie décisionnelle; filiales et franchisages ne se qualifient pas; l'entreprise réalise moins de 20 millions de ventes annuelles et occupe moins de 500 employés; l'entreprise ne domine pas dans le secteur d'activité économique où elle exploite : son chiffre d'affaires et inférieur à celui des dirigeants du secteur. Voilà une définition assez large de la PME. Elle englobe une forte proportion d'entreprises des divers secteurs d'activité économique. Pierre-André Julien, de l'Université du Québec à Trois-Rivières, ajoute les caractéristiques suivantes : la personnalisation de la gestion qui fait que, d'un côté, l'entreprise peut être identifiée à la direction et lui est grandement redevable pour sa survie et que, de l'autre, le processus de décision est le plus souvent simple et rapide fonctionnant selon ce schéma : intuition, décision, action; la faible spécialisation au point que, d'un côté, la direction remplit plusieurs tâches de direction et parfois l'exploitation et que, de l'autre, les employés sont souvent polyvalents; un système d'information interne peu complexe, c'est-à-dire permettant une diffusion rapide descendante et ascendante entre la direction et les employés; un système d'information externe simple en raison d'un marché relativement proche psychologiquement ou géographiquement; la recherche d'un environnement stable malgré l'accélération du changement à cause du peu de poids qu'a la PME sur son milieu socio-économique, à l'opposé de la grande entreprise » (FORTIN, 1992 :72).*

*« Dans un document intitulé Les PME au Québec, état de la situation en 1990 et publié par le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, sont définies comme PME les entreprises du secteur manufacturier qui comptent moins de 250 employés (0 à 49 employés pour*

*les petites entreprises et 50 à 249 employés pour les entreprises de taille moyenne), et, pour les autres secteurs, les entreprises qui comptent moins de 100 employés (0 à 49 pour les petites et 50 à 99 pour les moyennes) » (FORTIN, 1992 :72).*

**JULIEN, Pierre-André (1997).**

JULIEN, Pierre-André (1997). *Le développement régional. Comme multiplier les Beauce au Québec.* Collection Diagnostic. Éditions de l'IQRC. Ste-Foy, Québec. 142 pages.

« PME : 10 à 200 employés » (JULIEN, 1997 :121).

**ST-CYR, Louise, RICHER, Francine (2003).**

ST-CYR, Louise, RICHER, Francine (2003). *Préparer la relève. Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec.* Les Presses de l'Université de Montréal. 219 pages.

« PME : chiffre d'affaire de 50 millions de dollars et moins » (ST-CYR et RICHER, 2003 :14).

PME : « [...] se définit en fonction du nombre de ses employés, le plus souvent inférieur à 100, à l'exception du secteur manufacturier qui hausse la barrière à 200, parfois même à 250 » (ST-CYR et RICHER, 2003 :14).

**SAVARD, Gabriel (2000).**

SAVARD, Gabriel (2000). *La propriété québécoise à l'heure de la mondialisation.* Congrès de l'Association des économistes québécois. 18 mai 2000.

PME : *Entreprise de moins de 100 employés* (SAVARD, 2000).

**SKALITZ, Anne (2002).**

SKALITZ, Anne (2002). *Au-delà des entreprises : les groupes.* INSEE Première. No 836. Mars 2002.

PME : *Entreprise dont l'effectif est compris entre 20 et 499 salariés* (SKALITZ, 2002).

**TAL, Benjamin (2004).**

TAL, Benjamin (2004). « Canadian Small Business – Back In High Gear ». In *Economics & Strategy*. CIBC World Markets. [www.cibcwm.com/research](http://www.cibcwm.com/research). Sept. 2004.

*« While it is difficult to define a small business, it is clear that the economics of an enterprise with five employees is completely different than those of a firm with 50 employees. Yet, both are considered by many as small businesses » (TAL, 2004:12).*

*« Micro business (operations with fewer than five employees) » (TAL, 2004:3)*

#### Annexe 4: Définition de l'entreprise familiale

Références avec résumés et/ou citations .....	63
AMMAN, Bruno (2000). .....	63
BARRY, B. (1975). .....	64
BOSWELL, J. (1972). .....	64
CHRISTENSEN, Carl Roland (1953). .....	65
DAVIS, Peter S. et HARVESTON, Paula D. (1998). .....	65
DONNELEY, R.G (1964). .....	65
GELINIER, O. et GAULTIER, A. (1975). .....	66
HUGRON, Pierre (1991?). .....	66
INOUSSA, Rahim, ST-CYR, Louise (2000). .....	66
MILLER, Danny, LE BRETON-MILLER, Isabelle (2004). .....	67
NEUBAUER, Herbert (2003). .....	67
PERREAULT, Yvon G. (2000). .....	68
PERREAULT, Yvon G. (1994). .....	68
PERREAULT, Yvon G. (1993). .....	68
RICHER, Francine, ST-CYR, Louise (2001). .....	69
TAYLOR, Janet Edgar, NORRIS, Joan E., HOWARD, Wayne H. (1998). .....	69

#### Références avec résumés et/ou citations

##### **AMMAN, Bruno (2000).**

AMMAN, Bruno (2000). « L'entreprise familiale à la lumière de l'entrepreneuriat ». In VERSTRAETE, Thierry (sous la direction de). *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Éditions EMS. Management et Société. Paris. 297 pages. Pp. 263-274.

*« Les définitions mono-critères sont à la fois les plus anciennes et les moins nombreuses. Sont principalement retenus comme critères la propriété, le contrôle ou encore l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise.*

- *l'entreprise est considérée comme familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule famille. Lansberg, Perrow et Rogolsky se réfèrent à la notion de contrôle légal. Alcorn retient le critère de la propriété et glisse vers une approche pluri-critères lorsque l'entreprise fait appel à l'épargne publique.*
- *Dans d'autres hypothèses c'est le critère du contrôle qui est retenu. C'est le cas de Barry qui considère une entreprise comme familiale si elle est en pratique contrôlée par une seule famille. La définition retenue par Handler est quasi-identique.*
- *Enfin le critère de l'interaction famille/entreprise est parfois retenu pour caractériser la nature familiale de l'entreprise. C'est le cas de Beckhard et Dyer qui retiennent la présence*

de la famille au conseil d'administration. Pareillement, pour Davis c'est cette interaction entre deux organisations, la famille et l'entreprise, qui caractérise l'entreprise familiale.

À côté de ces définitions mono-critère, la majorité des auteurs se réfère à des définitions qui exigent plusieurs critères pour caractériser l'entreprise familiale.

- C'est généralement la propriété et le contrôle qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important et l'implication de la famille dans l'entreprise. La définition de Davis et Tagiuri est significative de cette démarche : ces auteurs définissent une entreprise familiale comme « ...une organisation où deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la marche (la direction) de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital ». Appartiennent à cette voie Rosenblatt, de Mik, Anderson et Johnson, Stern, Hollander et Elmann, Green et Pryde ou encore Aronoff et Ward. Certains auteurs tentent de préciser des seuils de détention ou des degrés d'implication de la famille. C'est le cas de Channon, de Leach et alli ou encore de Gallo et Estapé et de Cromi, Stephenson et Monteith.
- Certains auteurs ajoutent à ces critères la volonté du propriétaire de transmettre l'entreprise à la prochaine génération.
- Un dernier groupe de définitions s'appuie sur des critères variés. Le nom pour Christensen, l'identification de l'entreprise à la famille pendant au moins deux générations pour Donnelley ou encore l'influence de la famille sur l'entreprise pour Lank » (AMMAN, 2000 :231).

### **BARRY, B. (1975).**

BARRY, B. (1975). « The Development of Organization Structure in the Family Firm ». In *Journal of General Management*. Vol. 3, No. 1. 1975. Pp. 42-60. In HUGRON, Pierre (1991?). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. L'institut de recherches politiques et les Presses HEC. 155 pages.

« Un quatrième auteur, Barry (1975), s'attache principalement à la notion de contrôle de la propriété pour définir les entreprises familiales et n'insiste pas sur leur participation au management. Sa définition inclut les entreprises privées incorporées où toutes les actions sont détenues par les membres d'une même famille, ainsi que les compagnies publiques où le contrôle effectif appartient à une famille » (HUGRON, 1991 :6).

### **BOSWELL, J. (1972).**

BOSWELL, J. (1972). *The Rise and Decline of Small Firms*. London, George Allen & Unwin Ltd. 1972, p. 272 In HUGRON, Pierre (1991?). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. L'institut de recherches politiques et les Presses HEC. 155 pages.

« Un troisième auteur, Boswell (1972), cite deux façons d'identifier l'entreprise familiale. D'une part, l'expression « entreprise familiale » peut identifier les entreprises qui sont liées à une même famille de génération en génération. D'autre part, on désigne par entreprise familiale l'organisation où l'on retrouve un certain lien entre la propriété et l'exercice du pouvoir de direction » (HUGRON, 1991 :6).



**CHRISTENSEN, Carl Roland (1953).**

CHRISTENSEN, Carl Roland. *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Harvard University. P. 217. In HUGRON, Pierre (1991?). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. L'institut de recherches politiques et les Presses HEC. 155 pages.

« Christensen (1953), a été le premier à étudier la P.M.E.. Il définit la P.M.E. familiale par la façon dont est organisé le management, c'est-à-dire dont sont assumées les fonctions principales, et par le lien entre management et propriété, autant de facteurs qui différencient ces organisations des grandes entreprises. Cet auteur ajoute : « ... Often a family dominates the Company, giving it its name, its traditions, supplying it with managers and owning or having owned all or most of the stock. » » (HUGRON, 1991:5).

**DAVIS, Peter S. et HARVESTON, Paula D. (1998).**

DAVIS, Peter S., HARVESTON, Paula D. (1998). « The Influence of Family on the Family Business Succession Process : a Multi-Generational Perspective ». In *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring 1998. Pp. 31-53.

« Family business differ from traditional business in that they are owned or controlled by family members and thus have a great potential for the family to be involved in or to influence business matters » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :31).

**DONNELEY, R.G (1964).**

DONNELEY, R.G. (1964). « The Family Business ». In *Havard Business Review*. July-August 1964. Vol. 45, No. 4. Pp. 93-105. In HUGRON, Pierre (1991?). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. L'institut de recherches politiques et les Presses HEC. 155 pages.

« Un deuxième auteur, Donnelly (1964) définit plus précisément l'entreprise familiale : c'est celle, dit-il, qui a été étroitement identifiée à une famille pendant au moins deux générations et où ce lien a influencé à la fois les politiques de l'entreprise et les intérêts et objectifs de la famille. Il stipule également qu'une entreprise familiale répond aux sept conditions suivantes :

1. un des facteurs du choix du successeur est le lien familial;
2. les épouses et les fils des dirigeants actuels ou passés siègent au conseil d'administration;
3. les valeurs institutionnelles de l'organisation sont fortement identifiées à une famille, soit de façon formelle dans les publications de l'entreprise, soit dans les traditions informelles de l'organisation;
4. la parenté impliquée dans l'entreprise se sent obligée de conserver les actions de l'entreprise, surtout durant les périodes difficiles, pour des raisons tout autres que financières;

5. *le poste détenu dans l'entreprise familiale influence le statut au sein de la famille;*
6. *chaque membre de la famille doit déterminer son lien avec l'entreprise quand il choisit sa carrière;*
7. *les membres de la famille agissent en fonction de la réputation de l'entreprise, qu'ils participent ou non au management* » (HUGRON, 1991 :5).

**GELINIER, O. et GAULTIER, A. (1975).**

GELINIER O. et GAULTIER, A.. (1975). *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*. 2<sup>ème</sup> édition. Éditions Hommes et Techniques. 1975. P. 254 In HUGRON, Pierre (1991?). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. L'institut de recherches politiques et les Presses HEC. 155 pages.

« *Finally, two authors french, Gelinier et Gaultier (1975) nous donnent cette définition : « Les entreprises personnelles et familiales (E.P.F.) ne sont pas caractérisées par un statut juridique particulier. Leur caractéristique est l'interaction entre la vie de l'entreprise et la vie d'une famille( ou de plusieurs); l'entreprise dépend de la famille et la famille dépend de l'entreprise; il y a imbrication entre les événements familiaux et les événements sociaux. Pour être précis, cette imbrication s'observe surtout lorsque la famille détient la majorité du capital et exerce le pouvoir de direction » » (HUGRON, 1991 :7).*

**HUGRON, Pierre (1991?)**

HUGRON, Pierre (1991?). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. L'institut de recherches politiques et les Presses HEC. 155 pages.

« *L'entreprise familiale est une organisation de production de biens ou de services, à caractère commercial, dont la propriété et le pouvoir de gestion ont été transmis et appartiennent majoritairement aux membres de naissance ou par alliance d'une même famille* » (HUGRON, 1991 :7).

**INOUSSA, Rahim, ST-CYR, Louise (2000).**

INOUSSA, Rahim, ST-CYR, Louise (2000). *Revue de la littérature sur la relève dans la PME familiale*. Cahier de recherche no 00-01. Mars 2000. Chaire de développement et de relève de la PME. HEC-Montréal. 43 pages.

« *La première catégorie inclut les auteurs qui définissent l'entreprise familiale par le lien qui existe entre la propriété et le management. Barnes et Heshon (1976) définissent l'entreprise familiale comme suit : « Controlling ownership (is) rested in the hands of an individual or the members of a single family. » Tandis que Lansberg, Perrow et Rogolsky (1988) proposent la définition suivante : « A business in which the members of a family have legal control over ownership. » [...] La deuxième catégorie regroupe les auteurs qui définissent l'entreprise familiale par le transfert de génération en génération qui s'opère en termes de pouvoir et de*

propriété. Ward (1987), à cet effet, donne la définition suivante : « We define a family business as one that will be passed on for the family's next generation to manage and control. » La troisième catégorie, selon Handler, est celle qui insiste sur la spécificité de l'entreprise familiale caractérisée par la rencontre de deux sous-systèmes interdépendants. Ainsi Davis (1983) propose ceci : « It is the interaction between two sets of organization, family and business, that establishes the basic character of the family business and defines its uniqueness. » Finalement, la dernière catégorie regroupe les auteurs qui définissent l'entreprise familiale par la présence de conditions multiples (propriété, transfert de génération à génération, présence active de membres de la famille au sein de l'entreprise, etc.). Litz (1995) pour sa part, a également essayé de clarifier la notion d'entreprise familiale. Elle propose une définition qui fait la synthèse de plusieurs définitions existantes : « A business firm may be considered a family business to the extent that its ownership and management are concentrated within a family unit, and to the extent its members strive to achieve, maintain and/or increase intraorganizational family-based relatedness » » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 2).

**MILLER, Danny, LE BRETON-MILLER, Isabelle (2004).**

MILLER, Danny, LE BRETON-MILLER, Isabelle (2004). *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses.* Harvard Business School Press. Boston. 310 pages.

Résumé: What distinguishes great family businesses? Potent priorities at the great family-controlled businesses. Brand builders. Craftsmen. Operators. Innovators. Deal makers. When family-controlled business stumble. Managing for the long run.

**NEUBAUER, Herbert (2003).**

NEUBAUER, Herbert (2003). « The Dynamics of Succession in Family Business in Western European Countries ». In *Family Business Review*. San Francisco. Décembre 2003. Vol. 16, No. 3. Pp. 269-281.

« Rather than using the various known definitions and explanations of the term, this paper uses the ideas of Lowe (1979, p. 26), Mottelsten-Scheid (1985, p. 5), Fasselt (1992, p. 4), and especially Soehler (1993, p.7), below as they define the family business as an organization :

- Which carries out the productive function of manufacturing goods or rendering services as an open system.
- In which the majority of employees running the business are members of a family.
- In which the family has a share of ownership allowing them to exercise substantial influence over the development of the business.
- In which voting rights are distributed in such a way that the family can perform control functions.
- In which at least one member of the family that owns the business is actively involved in management. » (NEUBAUER, 2003).

**PERREAULT, Yvon G. (2000).**

PERREAULT, Yvon G. (2000). « La relève dans l'entreprise familiale. Comment faire passer les descendants d'un rôle de figurant à un rôle de réalisateur? » In *Organisations et Territoires*. Vol. 9, No.1. Hiver 2000. Fondation de l'entrepreneurship, Université du Québec à Chicoutimi. Université de Sherbrooke. Institut d'entrepreneuriat. Pp. 83-91.

*« Une entreprise familiale est en premier lieu... une entreprise. Comme toute autre, elle vise à répondre à des besoins entrepreneuriaux : opérations, rentabilité, compétitivité, croissance et continuité. Une entreprise familiale, c'est aussi une famille en affaires. Un groupe de personnes ayant des liens du sang ou par alliance qui se partagent ou se partageront la propriété, le leadership et le contrôle d'une même entreprise ou encore d'un même patrimoine familial. La famille en affaire devient alors un groupe de tâche. Cette tâche impose aux membres de la famille d'abord l'adoption d'un rôle de groupe et ensuite l'adoption de rôles individuels, dans la famille et dans l'entreprise » (PERREAULT, 2000 : 84)*

**PERREAULT, Yvon G. (1994).**

PERREAULT, Yvon G. (1994). *Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale. La relation famille et entreprise*. Les Éditions Transcontinentales. Fondation de l'Entrepreneurship. Montréal. 124 pages.

*« Une famille en affaires, c'est d'abord une famille comme toute autre famille : un regroupement d'individus entre lesquels l'affection, la loyauté, le bien-être et l'entraide prédominent. Mais, dans une famille en affaires – celle où l'on se partage ou se partagera des droits et des devoirs envers une entreprise -, on retrouve une préoccupation additionnelle que ne vivent pas les autres familles : les affaires » (PERREAULT, 1994 : 31).*

**PERREAULT, Yvon G. (1993).**

PERREAULT, Yvon G. (1993). *L'entreprise familiale. La relève : ça se prépare*. Fondation de l'entrepreneurship. Les Éditions Trancontinentales. Montréal, Québec. 289 pages.

*« C'est une entreprise où une famille exerce une influence prédominante sur la gestion présente et la gestion future de l'entreprise, et où l'une des trois conditions suivantes est remplie :*

- Plus de 50% des actions votantes sont détenues par une famille;*
- Des membres d'une famille contrôlent dans les faits l'entreprise sans détenir la majorité des actions votantes;*
- Un nombre important des cadres supérieurs de l'entreprise proviennent d'une même famille » (PERREAULT, 1993 :30).*

**RICHER, Francine, ST-CYR, Louise (2001).**

RICHER, Francine, ST-CYR, Louise (2001). « La planification de la relève dans les P.M.E. : statistiques et réflexions ». In *Gestion. Revue internationale de gestion*. Vol. 26, No 2. Pp-19-26.

*« Ainsi, si une entreprise est dirigée par un ou plusieurs membres d'une même famille et si le contrôle de la propriété appartient à la famille, on parlera d'entreprise familiale. Certains ont tenté d'élargir cette définition en y faisant intervenir l'attitude du dirigeant, sa volonté ou son intention de garder l'entreprise dans la famille et l'importance accordée aux intérêts à la fois de la famille et de l'entreprise dans la prise de décision » (RICHER et ST-CYR, 2001 :19).*

**TAYLOR, Janet Edgar, NORRIS, Joan E., HOWARD, Wayne H. (1998).**

TAYLOR, Janet Edgar, NORRIS, Joan E., HOWARD, Wayne H. (1998). « Succession Patterns of Farmer and Successor in Canadian Farm Families ». In *Rural Sociology*. Vol. 63, No. 4. Pp. 553-573.

*« The majority of farms and agribusiness in North America are family operations in the sense that the principals are related by kinship or marriage, the business and family relationships overlap, and control of the business normally passes from one generation to another within the family » (TAYLOR, NORRIS, HOWARD, 1998 :553).*

Annexe 5: La propriété locale, l'entrepreneuriat, les PME et le développement des collectivités

Résumés sans citations .....	71
BAGNSACO, Arnaldo, SABEL, Charles F. (sous la direction de) (1994). .....	71
BERTRAND, Nathalie (1999). .....	72
GALAWAY, Burt, HUDSON, Joe (sous la direction de) .....	72
JOYAL, André (1999).....	73
JULIEN, Pierre-André (sous la dir.) (2002).....	73
JULIEN, Pierre-André (2000).....	73
JULIEN, Pierre-André, MORIN, Martin, GELINAS, Jocelyne (1998). .....	74
JULIEN, Pierre-André (sous la direction de) (1997). .....	74
JULIEN, Pierre-André, MORIN, Martin (1996).....	74
JULIEN, Pierre-André, PARELLADA, Francesc Solé (1995).....	75
JULIEN, Pierre-André (1987).....	75
MARCHESNAY, Michel (2000).....	75
PECQUEUR, Bernard (2000). .....	75
PRÉVOST, Paul (1994). .....	76
PROULX, Marc-Urbain (sous la dir.) (1996). .....	76
Québec. Ministère de l'industrie et du commerce. ISQ. (1999). .....	76
RIVERIN, Nathaly (2004). .....	77
TEISSERENC, Pierre (2002).....	77
Références avec résumés et/ou citations .....	77
BERTRAND, Nathalie (1999). .....	77
BEUGELSDIJK, Sjoerd Beugelsdijk, NOORDERHAVEN, Niels (2004). .....	77
BOUTILLIER, Sophie, UZUNIDIS, Dimitri (2000).....	80
CASEAULT, Michel (2003).....	81
CUARESMA, Michel, PECQUEUR, Bernard (1997).....	81
DEJARDIN, Marcus (2004).....	82
DEJARDIN, Marcus (2000).....	82
European network for SME research (1996).....	82
JANSSEN, Frank (2000).....	84
JOANIS, Marcelin, MARTIN, Fernand (2005). .....	84
JOYAL, André (2001).....	85
JOYAL, André, DESHAIES, Laurent (1996).....	86
JULIEN, Pierre-André (2000).....	86
JULIEN, Pierre-André (2000).....	87
JULIEN, Pierre-André (1997).....	87
JULIEN et MARCHESNAY (1996).....	87
JULIEN, Pierre-André (1995).....	88
JULIEN, Pierre-André (1985).....	88
JULIEN, Pierre-André (1984).....	89
LACASSE, Richard-Marc.....	89
LAPRISE, Jacques (1988).....	89
MAILLAT, Denis (1991).....	91
MALLET, Ted (2001).....	91

MARC, Francois (1991).....	92
MIFSUD, Pierre (1991).....	92
PRÉVOST, Paul (1997). ....	93
PRÉVOST, Paul (1994). ....	93
PRÉVOST, Paul (1993). ....	94
PROULX, Marc-Urbain (1998) .....	95
PROULX, Marc-Urbain (sous la direction de) (1994).....	96
RICHER, ST-CYR et LAMBARAA (2004).....	97
RIVERIN, Nathaly (2005). ....	97
RIVERIN, Nathaly, FILION, Louis-Jacques (2003). ....	98
ST-CYR et RICHER (2003). ....	99
SAMSON, Alain (1994).....	100
SWIFT, Catherine, WHYTE, Garth, FAHEY, Richard (2001). ....	100
TAYLOR, Michael, PLUMMER, Paul (2003). ....	101
THIBODEAU et GASSE (1994). ....	102
TORRES, Olivier (2000).....	104
TORRES, Olivier (1999).....	104
TOULOUSE, Jean-Marie (1984). ....	105
TREMBLAY, Diane-Gabrielle, FONTAN, Jean-Marc (1994). ....	106
VACHON, Bernard (1995). ....	107
VACHON, Bernard (1994). ....	108
VACHON, Bernard (1993). ....	108

#### Résumés sans citations

#### **BAGNSACO, Arnaldo, SABEL, Charles F. (sous la direction de) (1994).**

BAGNSACO, Arnaldo, SABEL, Charles F. (sous la direction de) (1994). *PME et développement économique en Europe*. Collection « Recherches ». Série « Changement social en Europe occidentale ». Paris. 201 pages.

Résumé : La coopération des petites entreprises entre elles (Bade-Wurtemberg). L'Italie des petites entreprises. La leçon des districts et la nouvelle politique industrielle des régions. Entre l'état dérégulateur et les réseaux régionaux (districts industriels en Espagne). Le Danemark, une multitude de microcosmes, pourquoi n'existe-t-il pas de districts industriels au Royaume-Uni? Les PME dans le système français (heurts, malheurs et modes de gouvernance). Conclusion : un virage à négocier pour les districts industriels.

**BERTRAND, Nathalie (1999).**

BERTRAND, Nathalie (1999). « Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME ». In *Revue internationale PME*. Presses de l'Université du Québec. Ste-Foy, Québec. Vol. 12, No. 1-2. Pp. 85-106.

Résumé: De nombreuses contributions ont été réalisées en économie industrielle sur le rapport de l'entreprise à l'espace et aux territoires. Cet article, par une approche microéconomique, s'interroge sur l'influence de la stratégie sur le comportement spatial de l'entreprise. L'analyse s'articule autour de trois axes, l'entrepreneur, la nature des relations de l'entreprise et leur localisation. Trois comportements spatiaux sont ainsi identifiés, distinguant successivement des comportements localisés, impliquant la proximité spatiale de l'entreprise : des comportements délocalisés pour lesquels les relations locales sont ténues; enfin, des comportements territorialisés pour lesquels l'entreprise est insérée dans des formes de coopération territorialisés.

**GALAWAY, Burt, HUDSON, Joe (sous la direction de)**

GALAWAY, Burt, HUDSON, Joe (sous la direction de). *Community economic development. Perspectives on Research and Policy*. Toronto. 1994. 290 pages.

Résumé : Community Economic Development Practice in Canada. Community Economic Development: An overview of the U.S. Experience. Neighbourhood Development in the European Community. Community Economic Development Organizations in Developing Countries. The Scope and Characteristics of Community Economic Development in Canada. Regional, Local and Community-Based Economic Development. An Integrated Development Model for Building Sustainable Communities in Canada. Scope and Characteristics of CEDC: Summary, Policy Implications and Research Needs. Community Economic Development Revisited: The Preconditions for Success. Socio-Economic Policy: The Challenge of Global Trends. Making Communities Work: Women and Community Economic Development. Environments Conducive to Effective Community Economic Development: Themes, Policy Implications and Research Needs. A Review of Four Evaluations of CED Programs: What Have We Learned in Two Decades? Employability Approaches in CED Practice: Case Studies and Issues. The Innovative Profile of Community Economic Development in Quebec. Evaluation of Community Economic Development: Summary and Research Agenda. Governments as Partners in Community Economic Development. The Corporate and Voluntary Sectors as Partners in Community Economic Development. Community-Based Social Service Organizations and the Development of an Ecologically Sound Model for Sustainable Community Economic Development. Partnership Conducive to Effective Community Economic Development: Summary, Policy Implications and Research Agenda. Development Indicators and Development Planning: A case study. Training Needs for Effective Community Economic Development. Training – An urgent Community Economic Development Need. Promotion of Community Economic Development. Summary, Policy Implication and Research Needs. Summary, Future Directions and the Research Agenda.



**JOYAL, André (1999).**

JOYAL, André (1999). *Économie sociale. Le bilan québécois.* Les élémentaires – une encyclopédie vivante. Édition L'Île de la tortue. 63 pages.

Résumé : Économie sociale (pour qui, pour quoi, comment). La même évolution de l'économie communautaire ou sociale. Les leçons tirées des entreprises alternatives. Les suites du sommet socio-économique et critique de l'économie sociale.

**JULIEN, Pierre-André (sous la dir.) (2002).**

JULIEN, Pierre-André (sous la dir.) (2002). *Les PME à forte croissance. L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec.* Presses de l'Université du Québec. Ste-Foy. 243 pages.

Résumé : L'importance des PME à forte croissance dans l'économie. Le poids et les caractéristiques des PME à forte croissance. L'importance du leadership (3 cas), innovation et proximité du marché (9 cas), des organisations apprenantes (2 cas), le recours intelligent aux ressources externes (3 cas).

**JULIEN, Pierre-André (2000).**

JULIEN, Pierre-André (2000). *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005.* Les Éditions Transcontinentales Inc. Montréal. 400 pages.

Résumé : Un nouvel entrepreneuriat. La création d'entreprises au Québec. Une dynamique régionale et locale différenciée (données régionales, les MRC et les PME manufacturières). De nouveaux entrepreneurs (les nouveaux champs entrepreneuriaux). La multiplication d'interstices (les interstices de signification ou de différenciation, interstices associées au changement économiques). Des grandes entreprises à la recherche de la flexibilité des PME ( les limites des économies d'échelle, le recentrage sur le métier, la flexibilité et la sous-traitance de capacité, l'innovation collective et la sous-traitance d'intelligence, l'effet de la sous-traitance sur la création d'entreprises). Les changements importants dans la population (évolution démographique, son effet sur l'entrepreneuriat, sur les chômeurs et sur les régions, nouveaux besoins, démographie mondiale). Des politiques gouvernementales à la rescousse (intervention générale de l'État, nouveaux programmes). Des nouveaux intervenants régionaux et locaux (développement du financement régional et local, organismes nécessaires). Un marché international ouvert (types de PME, contraintes à la création d'entreprises). Pour des organisation innovantes (innovation radication, graduelle et globale, l'importance de l'innovation). Le recours au nouvelles technologies matérielles et immatérielles. La clé de l'information riche et complexe. Pour des organisations apprenantes (formation entrepreneuriale, formation de base et continue). Le réseautage obligé (réseaux d'affaires, institutionnels, informationnels). De nouvelles stratégies internationales (concurrence accrue). Pour une nouvelle approche de l'entrepreneuriat. Un rôle différent pour l'État (simplification administrative, développer le capital social ou la culture entrepreneuriale, augmenter l'information riche, multiplier les réseaux). Une nouvelle mission pour le territoire (atmosphère innovatrice et

entrepreneuriale, développement de ressources de qualité, multiplication des réseaux à signes forts et liaison avec les réseaux à signaux faibles).

**JULIEN, Pierre-André, MORIN, Martin, GELINAS, Jocelyne (1998).**

JULIEN, Pierre-André, MORIN, Martin, GELINAS, Jocelyne (1998). *L'importance des PME à forte croissance au Québec de 1990 à 1996*. Rapport pour l'étude internationale de l'OCDE, phase 1. Cahier de recherche 95-17-C. Institut de recherche sur les PME. Université du Québec à Trois-Rivières.

Résumé: Mesures et étendue de la croissance des entreprises. L'impact sur l'emploi. Les caractéristiques des entreprises en croissance. L'analyse multivariée des déterminants de la croissance.

**JULIEN, Pierre-André (sous la direction de) (1997).**

JULIEN, Pierre-André (sous la direction de) (1997). *Les PME. Bilan et perspective*. Groupe de recherche en économie et gestion des PME. Presses inter universitaires. Cap-Rouge, Québec. 437 pages.

Résumé : L'importance des études sur les PME depuis quelques années, définitions de PME. Les théories économiques des PME (la renaissance des PME et ses causes, les théories explicatives, un nouvel équilibre PME/grande entreprise). PME et développement territorial (l'échelon local, le concept et le processus du développement local, les acteurs, le développement des petites entreprises en milieu rural). Répartition et localisation (répartition géographique et localisation des PME tertiaires et manufacturières, une approche plus réaliste de la localisation des PME). Le management stratégique (la stratégie des PME ou des entrepreneurs, l'analyse stratégique interne, externe et le système stratégique). Le marketing de la PME (les contributions reliées au processus global de marketing, marketing international). Les nouvelles technologies (état de la situation, management, innovation technologique). La gestion des opérations (modèles de la fonction de la gestion des opérations). Les problèmes financiers des PME : état de la question (problèmes financiers, difficultés de la croissance, faillites). Les systèmes d'information (cadre conceptuel, constats empiriques). La gestion des ressources humaines (diversité et flexibilités, méthodologie, état des connaissances des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME, analyse contingentielle de la GRH en PME). Esquisse d'une théorie (les éléments du système PME, les niveaux d'approche, vers une théorie de la PME de l'instabilité ou de la contingence).

**JULIEN, Pierre-André, MORIN, Martin (1996).**

JULIEN, Pierre-André, MORIN, Martin (1996). *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*. Presses de l'Université du Québec. Québec. 204 pages.

Résumé : Importance et perspectives des PME au Québec. Aperçu de la mondialisation des activités économiques au Québec et au Canada. Les capacités des PME à se défendre devant l'augmentation de la concurrence internationale. Les PME manufacturières du Québec et les importations. Les PME manufacturières du Québec et les exportations. Une théorisation des comportements des PME face à la mondialisation. Les facteurs influençant la mondialisation des activités des PME au Québec.

**JULIEN, Pierre-André, PARELLADA, Francesc Solé (1995).**

JULIEN, Pierre-André, PARELLADA, Francesc Solé (1995). *Entrepreneuriat et développement régional : une approche dynamique*. Chaire Bombardier. Cahiers de recherche 95-17. Université du Québec à Trois-Rivières. 21 pages.

Résumé : Le territoire et les milieux innovateurs. Les mécanismes de l'entrepreneuriat (contrôle de l'information, appropriation de l'information). L'intercommunication et la multiplication des entreprises.

**JULIEN, Pierre-André (1987).**

JULIEN, Pierre-André (1987). « La PME et le développement micro-régional ». In *Revue canadienne des sciences régionales*. Vol. 10, No. 2. Pp. 133-147.

Résumé : Critiques du développement polarisé par le haut. Un nouveau dynamisme des PME et des micro-régions. La définition d'entrepreneur. Les conditions nécessaires à l'établissement des PME en régions.

**MARCHESNAY, Michel (2000).**

MARCHESNAY, Michel (2000). « Entrepreneuriat et territoire ». In VERSTRAETE, Thierry (sous la direction de). *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Éditions EMS. Management et Société. Paris. 297 pages. Pp. 263-274.

Résumé : Un nouveau mode d'insertion territoriale (urbain, rural) impliquant des comportements diversifiés débouchant sur quatre idéaux-types (l'entrepreneur isolé, notable, nomade et entreprenant).

**PECQUEUR, Bernard (2000).**

PECQUEUR, Bernard (2000). *Le développement local*. 2<sup>e</sup> Édition revue et augmentée. Collection Alternatives économiques. Éditions La Découverte et Syros. Paris. 132 pages.

Résumé : Un monde qui change (l'espace bouleversé, les mutations organisationnelles, un nouveau regard sur le développement économique, au delà de la seule relation marchande). Le

développement local en action (le dialogue des entreprises et des territoires, les systèmes productifs locaux). Politiques publiques et développement local (la décentralisation ou le malentendu, pour une politique nationale de développement local). Conclusion : le développement local, au-delà des modes et des modèles.

**PRÉVOST, Paul (1994).**

PRÉVOST, Paul (1994). « Les stratégies entrepreneuriales pour un développement économique local ». In *Revue Organisation*. Automne 1994. Vol. 4, No. 1. Pp-45-58.

Résumé: Stratégie de développement local axé sur l'entrepreneurship suppose 1) la valorisation de l'entrepreneurship; 2) la promotion d'un développement fortement endogène; 3) l'adoption d'une démarche entrepreneuriale de la part des principaux intéressés et l'adoption résolue du partenariat pour mobiliser les énergies et les ressources locales.

**PROULX, Marc-Urbain (sous la dir.) (1996).**

PROULX, Marc-Urbain (sous la dir.) (1996). *Le phénomène régional au Québec*. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy. 317 pages.

Résumé : Dynamique spatiale de l'économie mondiale. Phénomène régional et environnement. Gestion sociale des problèmes urbains et régionaux. Archéologies et régions. La région géographique. L'historique des régions au Québec. La construction sociale du fait régional. Contribution ethnologique du phénomène régional. L'occupation culturelle de l'espace régional. Des concepts anciens et nouveaux pour l'analyse économique régionale. Entrepreneuriat, développement régional et appropriation de l'information. Dimension administrative du phénomène régional au Québec. Trois décennies de planification régionale. Le développement régional au Québec : enjeux de pouvoir et discours politique.

**Québec. Ministère de l'industrie et du commerce. ISQ. (1999).**

Québec (Province). Ministère de l'industrie et du commerce. Institut de la statistique du Québec (1999). *Les PME au Québec. État de la situation*. Toutes nos publications In Institut de la statistique du Québec. *Site des publications de l'ISQ*. [En ligne]. <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/liste.htm>. (Page consultée le 29 janvier 2005).

Résumé : L'évolution et la dynamique des entreprises. L'évolution et la dynamique des emplois. L'évolution des PME manufacturières. Concepts et définitions. Structure de la classification.

**RIVERIN, Nathaly (2004).**

RIVERIN, Nathaly (2004). *Mesurer l'entrepreneuriat dans les territoires MRC du Québec*. Cahier de recherche no. 2004-03. Mai 2004. Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier. HEC Montréal.

Résumé : Les mesures de l'entrepreneuriat. Les banques de données en entrepreneuriat : recenser des individus ou des entreprises. Utilisation des données de la CSST. La mesure de l'entrepreneuriat : inventaire ou variation d'entreprises? L'adéquation entre le cadre temporel et le phénomène étudié. L'économie du Québec, les territoires MRC comme niveau d'analyse, le rôle et l'importance des PME. La définition des indicateurs, l'entrepreneuriat dans les territoires MRC du Québec. Discussion et conclusion.

**TEISSERENC, Pierre (2002).**

TEISSERENC, Pierre (2002). *Les politiques de développement local*. 2<sup>e</sup> Édition. Économica. Collection Collectivités territoriales. Paris. 231 pages.

Résumé : Chapitre 2 : Les acteurs du développement. La genèse des acteurs du développement, la mobilisation autour des projets de développement. Des lieux pour un apprentissage collectif. Chapitre 5 : La sociologie du développement. Le système politico-administratif français. L'entreprise en développement social. Le paradigme territorial (le territoire concept mou, écosystème et affaire de réseaux).

Références avec résumés et/ou citations

**BERTRAND, Nathalie (1999).**

BERTRAND, Nathalie (1999). « Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME ». In *Revue internationale PME*. Vol. 12, No 1-2. Pp. 86-106.

« Nous parlerons d'une nécessaire cohérence entre l'entreprise et le territoire, d'une adéquation entre le projet d'entreprise, l'entrepreneur (son comportement) et le territoire, système socio-économique. » (BERTRAND, 1999 :103).

**BEUGELSDIJK, Sjoerd Beugelsdijk, NOORDERHAVEN, Niels (2004).**

BEUGELSDIJK, Sjoerd Beugelsdijk, NOORDERHAVEN, Niels (2004). « Entrepreneurial attitude and economic growth: A cross-section of 54 regions ». In *The Annals of Regional Science*. Vol. 38. 2004. Pp. 199-218.

Résumé: « *In the literature factors like entrepreneurial ability, regional innovative potential, and entrepreneurial human capital are emphasized in explaining the economic success of regions. Using the European Values Studies (EVS) dataset on norms and values in 54 European regions, we distinguish values that characterise self-employed, which enables us to construct a regional aggregate that reflects the average score on entrepreneurial attitude. We show that regions differ in entrepreneurial attitude, and that a high score on entrepreneurial characteristics is correlated with a high rate of regional economic growth. In this way we empirically establish the link between culture and economy at the regional level* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:199).

« *The literature on regional clusters increasingly stresses the role of entrepreneurship and an entrepreneurial culture in explaining the economic success of regions* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:199).

« *It is argued that local social conditions play an important role in the genesis and assimilation of innovation and its transformation into economic growth* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:200).

« *More specific, entrepreneurial attitude is seen as an important element of a regional culture facilitating the success of regional clusters and regional economies in general. Still, empirical research on the link between culture and entrepreneurship as a driving force of economic development is not well developed* » (Wennekers and Thurik 1999). (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:200).

« *In specific, we test if regions with a culture that can be characterised as ‘entrepreneurial’ grow faster than regions that score lower on entrepreneurial characteristics* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:200).

« [...] *we show that entrepreneurs differ from the general population in several ways. Our analysis shows that entrepreneurs have a stronger need to achieve results, are more inclined to risk-taking behavior, and have a stronger belief that people can take their fate in their own hands* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:200).

« *In their view, entrepreneurship is a behavioral characteristic of persons. Therefore, ‘linking entrepreneurship to economic growth means linking the individual level to the aggregate level’ (Wennekers and Thurik 1999, p. 46)* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:201).

« *Georgellis and Wall (2000) study levels of entrepreneurship in terms of rates of self-employed across regions in Britain for the period 1983–1995. Besides labour market conditions, labour force characteristics, and industry composition, they find that the ‘entrepreneurial human capital’ of a region is an important explanatory factor* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:201)

« *As indicated by Wennekers and Thurik (1999), entrepreneurship is not only associated with the formation of new firms, but also with entrepreneurial action in the sense of starting something new* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:201).

« *In sum, entrepreneurial culture influences regional economic growth in several ways. First, value patterns conducive to entrepreneurship may increase the start-up rate of new firms. Second, intrapreneurial activities may yield efficiency advantages within existing firms. Finally, social structures may influence the absorptive capacity and promote the degree to which countries or regions are able to adopt and adapt to new technologies. Hence, 'wherever entrepreneurial employees reap the benefits of their abilities, within the firm or in a spin-of, their activities are likely to enhance growth at a macro-level' (Wennekers and Thurik 1999, p. 45) » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:202).*

« *Reviewing the literature on entrepreneurial trait research, Brockhaus (1982) identified three attributes consistently associated with entrepreneurial behaviour: need for achievement, internal locus of control, and a risk-taking propensity » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:203).*

« *In sum, achievement motivation, locus of control, risk-taking propensity, and preference for innovation are seen as the classic themes in the entrepreneurial trait research (Stewart et al. 1998) » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004 :204).*

« *The results indicate that entrepreneurial attitude is significant and positive for all possible regression specifications » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:214).*

« *However, entrepreneurial attitude can both be the cause and the result of economic growth. High growth regions may attract entrepreneurs and in the long run one may expect this to positively influence the general attitude towards entrepreneurial activity » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:214).*

« *An important question that remains is through what mechanisms entrepreneurial attitude influences regional economic growth. On the one hand, it can be argued that regions with a higher score on entrepreneurial attitude may be expected to have higher start-up rates, which results in a relatively high share of self-employed. This may influence economic growth in a traditional Schumpeterian way. On the other hand, higher scores on entrepreneurial attitude do not necessarily imply a higher start-up rate, but may also be expressed in intra-preneurial activity. This intra-preneurial activity may increase the innovative capabilities of firms, which on the aggregate level results in higher growth rates » ( BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:215).*

« *A logical next step would be to test if high scores on entrepreneurial attitude go together with a high level of entrepreneurship (number of self-employed) » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:215).*

« *Another question is if the success or failure of regional development programs is related to entrepreneurial attitude in a certain region. It might be that regions are better able to cope with structural changes in the regional economy, if they have a higher level of entrepreneurial attitude » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:215).*

« *Our results suggest that lack of entrepreneurial attitude may be an important reason for the failure to create regional innovation systems in certain regions* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:216).

« *In this paper we have established an empirical link between entrepreneurial attitude and economic growth. Entrepreneurial attitude as a cultural characteristic has been determined by means of an empirical comparison of self-employed with the general population and with wage- and salary earners* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:216).

« *Using data on norms and values in 54 European regions, we have shown that regions do indeed differ in entrepreneurial attitude, and that a relatively high score on entrepreneurial characteristics is correlated with a relatively high rate of regional economic growth* » (BEUGELSDIJK et NOORDERHAVEN, 2004:217).

**BOUTILLIER, Sophie, UZUNIDIS, Dimitri (2000).**

BOUTILLIER, Sophie, UZUNIDIS, Dimitri (2000). « Les dimensions socio-économiques et politiques de l'entrepreneur ». In VERSTRAETE, Thierry (sous la direction de). *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Éditions EMS. Management et Société. Paris. 297 pages. Pp. 21-32.

Résumé : L'entrepreneuriat, une réalité controversée. Logique administrative ou logique productive. La socialisation de la fonction d'entrepreneur.

« *L'action entrepreneuriale ne peut se concevoir en dehors de la société qui le contient. Le concept de capital social<sup>1</sup> permet précisément de replacer l'entrepreneur dans cet ensemble et de montrer dans quelles mesures il est utile au fonctionnement de l'économie de marché<sup>2</sup>. Le capital social se décompose de la façon suivante :*

- *un capital financier qui comprend l'ensemble des ressources financières effectives (épargne propre, patrimoine familial, héritage) ou potentielles (accès au crédit, à des subventions, à des aides diverses);*
- *un capital-connaissances qui comprend l'ensemble des connaissances de l'entrepreneur qu'elles soient matérialisées par un diplôme ou par une expérience professionnelle;*
- *un capital-relations qui comprend l'ensemble des relations personnelles, familiales et professionnelles que l'entrepreneur peut mobiliser par conduire son projet à terme »* (BOUTILLIER et UZUNIDIS, 2000 :29).

<sup>1</sup> Nous empruntons le concept de capital social à P. Bourdieu, qui l'avait élaboré pour poursuivre l'analyse de Marx sur les classes sociales. Nous concevons l'entrepreneur comme une fonction économique et sociale à l'intersection du monde de l'entreprise et de celui du travail. Il s'agit d'une conception originale du capital social qui ne doit pas être amalgamée (comme on le voit parfois) avec celle proposée par Bourdieu. Bourdieu, P., Le capital social, notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales, no. 31, Paris, 1980.

<sup>2</sup> BOUTILLIER, Sophie, UZUNIDIS, D., 1999 *La légende de l'entrepreneur*, Syros-Alternatives économiques.



*« L'entrepreneur, loin d'être un personnage particulier de l'économie, incarne avant tout une fonction. Ses dimensions socio-économiques et politiques sont définies par le contexte actuel de renouvellement rapide des marchés et d'intervention publique dont le but est de réguler l'activité économique et de canaliser les initiatives individuelles » (BOUTILLER et UZUNIDIS, 2000 :32).*

**CASEAULT, Michel (2003)**

CASEAULT, Michel (2003). *La région Chaudière-Appalaches sur la scène internationale*. Chaudière-Appalaches Export. 72 pages.

Résumé : Chaudière-Appalaches sur la scène internationale (économie ouverte sur le monde, géographie et territoire, éducation, démographie et immigration). Mondialisation et pouvoir régional : vers la décentralisation (pouvoir accru des régions, régions et développement régional, la société civile). Mondialisation et économie : vers la centralisation (portrait de l'économie régionale, vers la centralisation de l'économie). Acteurs et actions de la région à l'international (organismes économiques : prospection des investissements, promotion des exportations, autres relations à l'international, institutions d'enseignement, organisation de coopération internationale, municipalités, organismes culturels et touristiques, évènements sportifs).

*« Les succès économiques de la région Chaudière-Appalaches sont attribuables au dynamisme de nos entrepreneurs. Les chercheurs se sont penchés longuement sur les facteurs, très nombreux, qui pouvaient expliquer ces réussites. Il est indéniable que parmi ces facteurs nous devons considérer leurs recherches de modèles éprouvées à l'extérieur du Québec avant de les transposer dans leurs opérations » (CASEAULT, 2003 :5).*

*« On ne croit pas à la permanence des établissements lancés par des entrepreneurs de l'extérieurs, car ceux-ci, selon le CEB, tendent à rapatrier leurs installations de production chez-eux » (CASEAULT, 2003 :35).*

**CUARESMA, Michel, PECQUEUR, Bernard (1997).**

CUARESMA, Michel, PECQUEUR, Bernard (1997). *Mener un projet de développement local*. Collection Service Public – les guides. Les Éditions d'Organisation. Paris. 115 pages.

Résumé : La préparation de la démarche (formulation de la demande, ancrage dans la réalité locale, phasage). Pertinence et connaissance du territoire (connaître le milieu, identifier les potentialités, les éléments stratégiques). Le projet de développement local (consensus, faisabilité, plan d'action). Mise en œuvre du projet (mobiliser les moyens, conduite du projet). Évaluation des résultats.

*« Le territoire est un construit social et politique où le compromis maîtrisé, la synergie des personnes et des institutions et l'apprentissage collectif constituent des ressources autrement plus pérennes qu'un gisement de pétrole, une mine d'or ou une grande disponibilité en main-d'œuvre à bas salaire » (CUARESMA et PECQUEUR, 1997 :13).*

« On peut retenir comme principe général qu'il n'y a pas de développement économique s'il existe des tensions sociales, pas d'équilibre social s'il y a anémie économique, et il n'y a ni l'un ni l'autre si le développement nie la culture historiquement constituée sur le territoire » (CUARESMA et PECQUEUR, 1997 :21).

**DEJARDIN, Marcus (2004)**

DEJARDIN, Marcus (2004). *L'entrepreneuriat, le territoire et les conditions de leurs dynamiques cumulatives*. XLème colloque de l'ASRDLF : convergence et disparité régionales au sein de l'espace européen. Les politiques régionales à l'épreuve des faits. Association de Science Régionale de Langue Française. 15 pages.

« Un premier canal est défini par l'effet favorable de l'action entrepreneuriale sur la coordination des plans des acteurs économiques sur le marché. En arbitrant les propositions d'achat et de vente lorsque celles-ci offrent une opportunité de profit, l'entrepreneur kirznérien améliore l'efficacité de marché. Ce faisant, l'économie devient plus compétitive au sens où elle permet une plus grande satisfaction des consommateurs » (DEJARDIN, 2004 :5).

**DEJARDIN, Marcus (2000).**

DEJARDIN, Marcus. « Entrepreneuriat et croissance, une conjonction évidemment favorable? ». In DEJARDIN, Marcus (sous la direction de). *Reflets et perspectives de la vie économique*. Tome 39, No. 4. 2000. DeBoeck Université. Belgique. 158 pages. Pp. 19-31.

Résumé: Entrepreneurs innovateurs et croissance économique. Définition d'une offre d'entrepreneurs. Entrepreneuriat versus *rent-seeking*. Fonction d'allocation des talents et croissance.

« En introduisant de nouvelles idées, de nouveaux procédés, de nouveaux produits et services, les entrepreneurs schumpétériens et les intrapreneurs affectent et, ultimement, renouvellent les activités d'une économie. Agrégées relativement à un territoire, leurs multiples initiatives peuvent se traduire par un effet positif sur la croissance » (DEJARDIN, 2000 :22).

« Une hypothèse de travail sera cependant : au plus est importante la proportion d'entrepreneurs innovateurs dans la population active, au plus est élevée le rythme de croissance de l'économie » (DEJARDIN, 2000 :22).

**European network for SME research (1996).**

European network for SME Research (1996). *Rapport synthèse du quatrième rapport annuel de l'Observatoire Européen des PME*. 132 pages. ([http://europa.eu.int/comm/entreprise/library/lib-ntrepreneurship/series\\_observatory.htm](http://europa.eu.int/comm/entreprise/library/lib-ntrepreneurship/series_observatory.htm))

Résumé : « La principale partie de ce rapport a trait à l'évolution du moniteur du marché unique et des PME (MMIP). Ce Moniteur mesure l'effet de la réalisation du marché unique sur les PME. La réalisation du marché unique a influencé les performances économiques ainsi que l'environnement des PME. Il faut opérer une distinction entre les informations recueillies sur les performances économiques des PME et celles concernant leur environnement. Ce rapport comporte cinq parties. La partie IV repose sur les données traitées dans les parties I à III, les PME dans le marché unique. La partie V comprend les études thématiques approfondies. La partie VI traite des enjeux politiques » (ENSR, 1996 :1).

« Même si, dans les PME, la productivité du travail – c'est à dire la valeur ajoutée par personne occupée – augmente entre 1988 et 1995, le profil de la valeur ajoutée par catégorie de taille n'a pas changé » (ENSR, 1996 :2).

« A nouveau en 1995, la rentabilité était la plus élevée dans les petites entreprises et la plus faible dans les GE » (ENSR, 1996 :2).

« De ce qui précède, on peut conclure que l'emploi dans les GE est plus sensible aux fluctuations des cycles économiques qu'il ne l'est dans les PME » (ENSR, 1996 :3).

« Dans l'Union Européenne, le taux moyen de création d'entreprises entre 1988 et 1994 est estimé à 10%, ce qui est légèrement supérieur à celui de l'EEE, et inférieur à celui des États-Unis, mais nettement plus élevé qu'au Japon » (ENSR, 1996 :6).

« [...] beaucoup de grandes entreprises (donneurs d'ordres) se sont recentrées sur leur métier de base et sous-traitent maintenant une plus grande part de leurs activités. De ce fait, la sous-traitance joue un plus grand rôle dans l'équation stratégique » (ENSR, 1996 :7).

« Même si un tiers des propriétaires-chefs d'entreprise ont 50 ans ou plus, la plupart des PME ne s'inquiètent pas de la question de leur transmission (le transfert de la propriété de l'entreprise et/ou de la gestion d'une génération à l'autre). Ce n'est que dans une faible minorité des PME qu'un successeur a été identifié et qu'un plan de transmission a été conspu (sic). Le fait de négliger la transmission de l'entreprise peut conduire à sa fermeture, et donc entraîner des pertes d'emploi. Les trois problèmes principaux en ce qui concerne la transmission sont : l'évaluation de l'entreprise, la (sic) financement de la cession, les problèmes juridiques et la dimension affective » (ENSR, 1996 :8)

« Dans plusieurs pays européens, les gouvernements ont pris des mesures en vue de faciliter la transmission. [...] mesures politiques qui ont été mises en place dans les domaines suivants : 1. la préparation de la transmission; 2. la continuation des sociétés en nom collectif et des entreprises en nom personnel; 3. la fiscalité des successions et des donations; 4. le transfert aux tiers » (ENSR, 1996 :9).

« Les développements politiques suivent trois tendances majeures [...] : le renforcement des fonds propres des PME, la fourniture d'informations plus substantielles par des services à guichet unique et l'encouragement à la création de diverses formes de réseaux. Pour ce qui est des méthodes d'aide, la tendance est de combiner les aides financières avec des aides en nature » (ENSR, 1996 :15).

« Dans de nombreux pays, les autorités régionales et locales sont engagées dans l'aide aux jeunes entreprises. On peut opérer une distinction entre les mesures qui tendent à fournir « des conseils et de la formation » et celles qui offrent « des aides financières » » (ENSR, 1996 :16).

« Parmi celles-ci, on peut citer la « Charte de Service Entrepreneurial au Danemark [...] « ProStart » est une mesure finlandaise [...] En Suède, le service téléphonique d'aide à la création d'entreprise « Startlinjen » [...] En Allemagne, les demandeurs d'emploi peuvent requérir l'intervention du « Eigenkapitalhilfe Programm » [...] » (ENSR, 1996 :16).

« Si l'on ne tient pas compte du secteur d'activité, les résultats empiriques font apparaître des différences entre le taux de survie et de croissance des entreprises selon qu'elles sont dirigées par des hommes ou par des femmes. Toutefois, au sein du même secteur, on ne note pas de différences » (ENSR, 1996 :25).

« Concernant la répartition par sexe des créateurs d'entreprise, 70% des entreprises sont créées par des hommes et 30% par des femmes » (ENSR, 1996 :25).

**JANSSEN, Frank (2000).**

JANSSEN, Frank (2000). « Les déterminants de la croissance des PME ». In DEJARDIN, Marcus (sous la direction de). *Reflets et perspectives de la vie économique*. Tome 39, No. 4. 2000. DeBoeck Université. Belgique. 158 pages. Pp. 33-47.

Résumé: Les approches liées aux caractéristiques du dirigeant (typologies entrepreneuriales, études empiriques) de l'entreprise. La gestion de l'entreprise. Les impacts des variables exogènes sur la croissance. Les stades de développement de l'entreprise.

« L'importance de la petite et moyenne entreprise dans l'économie d'un pays n'est plus à démontrer. Son rôle est déterminant, aussi bien pour la croissance économique que pour l'équilibre social de chaque État » (JANSSEN, 2000 :33).

**JOANIS, Marcelin, MARTIN, Fernand (2005).**

JOANIS, Marcelin, MARTIN, Fernand (2005). *La dimension territoriale des politiques de développement économique au Québec : enjeux contemporains*. Rapport publié dans la série des Rapports bourgogne du CIRANO. 48 pages. (<http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2005RB-01.pdf>).

Résumé : « Ce Rapport bourgogne présente une vue d'ensemble des enjeux de la dimension territoriale des politiques de développement économique au Québec. Si les problèmes des régions ressources ont beaucoup défrayé la manchette au cours des dernières années, la problématique du développement régional est loin d'être récente au Québec. Trois grandes approches se sont en effet succédé au cours du XXe siècle: la «ruralité», les «pôles de croissance» et le «développement local». Malgré la diversité des approches et l'intensité des interventions

*gouvernementales – tant provinciales que fédérales –, force nous est de constater aujourd’hui le peu de résultats concrets des politiques de développement régional.*

*Une analyse des tendances récentes de l’économie et de la démographie des régions du Québec montre que les régions périphériques du Québec occupent le bas du classement selon la plupart des « indicateurs de performance » disponibles: taux de chômage élevé (en particulier chez les jeunes), faible revenu par habitant, dépendance aux transferts, décroissance démographique, etc. En contraste flagrant avec les difficultés des « régions ressources », les régions plus « centrales » du sud du Québec ont connu une croissance fulgurante depuis trente ans. C’est notamment le cas de la région métropolitaine-adjacente de Montréal, dont la croissance est spectaculaire. Par contre, malgré des atouts mondialement reconnus, l’île de Montréal présente toujours des problèmes importants au chapitre de sa compétitivité sur des marchés de plus en plus mondialisés. Compte tenu de cette évolution fortement différenciée des ensembles régionaux du Québec, des approches différentes s’imposent en matière de développement économique. En effet, les régions périphériques et les régions centrales sont affectées de façon différente par les grandes tendances économiques d’aujourd’hui : libre-échange et mondialisation, technologies de l’information, économie du savoir, transition démographique, etc. La principale conséquence de ces tendances est le renforcement du rôle des centres urbains – tant les métropoles que les centres urbains de moyenne importance situés en périphérie.*

*Sur la base de notre analyse des tendances récentes des régions du Québec et du « nouvel environnement économique des régions », nous proposons une politique territoriale en quatre zones pour le Québec: la région métropolitaine de Montréal, la région métropolitaine-adjacente de Montréal, les « capitales nationales » et les régions périphériques. La principale caractéristique de la politique proposée ici est le développement de grappes industrielles complémentaires pour la région métropolitaine de Montréal et sa région métropolitaine-adjacente, qui inclut jusqu’à Trois-Rivières et Sherbrooke. Une stratégie différente s’impose toutefois dans le cas des régions périphériques reposant prioritairement sur le développement de masses critiques dans les centres urbains régionaux » (JOANIS et MARTIN, 2005 :3).*

**JOYAL, André (2001).**

JOYAL, André (2001). « Que faire avec la Gaspésie? ». In LAFONTAINE, Danielle (sous la direction de). *Choix publics et prospective territoriale. Horizon 2025. La Gaspésie : futurs anticipés.* Collection Tendances et Débats en développement régional. GRIDEQ. UQAR. Rimouski, Québec. 350 pages. Pp. 95-102.

Résumé : Développement communautaire, développement local. La nécessité de tourner la page et réinventer l’économie de la région en misant précisément sur les technologies de l’information pouvant ainsi contribuer à favoriser l’interrelation avec les nouveaux champs de force de Montréal. Une nécessaire reconversion à travers les PME. L’apport de l’économie sociale. Nuances à certains facteurs parfois mentionnés pour expliquer la faible présence d’entreprises manufacturières en milieu rural. L’apport de l’économie sociale.

*« On voit donc que le développement autour de l’entrepreneuriat local n’est pas une chimère et qu’il constitue l’ossature des stratégies actuelles en matière de développement régional » (JOYAL, 2001 : 98).*

« *L'important, c'est de ne pas laisser les entrepreneurs à eux-mêmes mais de les accompagner continuellement dans les démarches* » (JOYAL, 2001 :98).

« *En effet, les PME qui réussissent le mieux sont celles qui maîtrisent les informations technologiques, concurrentielles et commerciales* » (JOYAL, 2001 :98).

**JOYAL, André, DESHAIES, Laurent (1996).**

JOYAL, André, DESHAIES, Laurent (1996). « Développement local et PME québécoises innovantes : un lien à explorer ». In *Revue canadienne des sciences régionales*. Automne 1996. Vol. 19, No. 3. Pp. 333-347.

Résumé : Développement local et milieu. Question de recherche (dynamique de développement local auprès des créateurs d'emplois, soient les propriétaires-dirigeants des PME). Méthodologie d'enquête. Description du milieu auprès des entreprises. Explication de la faible influence du milieu pour ces PME.

« *Dans les écrits sur le sujet [le développement local], un mot revient constamment : partenariat. Il est fait allusion aux efforts conjugués de différents acteurs (entreprises privées, corporations de développement économique, organismes socio-économiques, médias d'information, maisons d'enseignement, institutions financières) où se retrouvent les fameuses forces vives sur les épaules desquelles repose la responsabilité de mettre de l'avant une stratégie de développement* » (JOYAL et DESHAIES, 1996 :334).

« [...] *l'objectif premier de la recherche consiste à évaluer le degré d'importance des réseaux locaux ou la nature de l'influence des acteurs du milieu d'appartenance des entreprises sur leurs stratégies* » (JOYAL et DESHAIES, 1996 :340).

**JULIEN, Pierre-André (2000).**

JULIEN, Pierre-André (2000). « Régions dynamiques et PME à forte croissance ». In VERSTRAETE, Thierry (sous la direction de). *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Éditions EMS. Management et Société. Paris. 297 pages. Pp. 49-66.

Résumé : Les caractéristiques des PME pour expliquer le dynamisme des régions. Innovation globale et information riche, information, innovation et réseautage, le rôle des gazelles dans les régions dynamiques.

« *Ces dernières (PME CAP (croissance, autonomie, pérennité)), qui constituent généralement moins de 20% des entreprises dans une région, deviennent souvent des gazelles ou des entreprises à forte croissance; elles stimulent généralement la région en réclamant des services particulièrement dynamiques (services conseil avancés, distributeurs combatifs, centres de recherche et de valorisation liées à la nouvelle économie du savoir, etc.), qui, en retour, les aident à se développer rapidement expliquant la vigueur régionale* » (JULIEN, 2000 :53).

**JULIEN, Pierre-André (2000)**

JULIEN, Pierre-André (2000). « Les conditions d'un entrepreneuriat dynamique en région ». In *Organisations et territoires*. Été 2000. Vol. 9, No. 2. Pp. 5-18.

Résumé : Développement endogène. PME particulières pour expliquer le dynamisme des régions. Innovation globale et information riche. Information, innovation et réseautage. Un essai d'application : le rôle des gazelles dans les régions dynamiques.

« *Le développement est donc de plus en plus redevable des initiatives locales et ainsi de la capacité des régions à créer une atmosphère industrielle [...]* » (JULIEN, 2000 : 5).

« *L'hypothèse avancée dans cet article est que ce sont en particulier certaines nouvelles ou anciennes PME se mettant à croître très rapidement qui dynamisent une région en entraînant toutes sortes de services à leur suite (service conseil non traditionnels, distributeurs combatifs, centres de recherche et de valorisation liés à la nouvelle économie du savoir, etc.) qui, en retour, stimulent ces entreprises et d'autres entreprises de la région pour créer finalement une spirale de développement particulièrement motrice* » (JULIEN, 2000 :6).

**JULIEN, Pierre-André (1997)**

JULIEN, Pierre-André (1997). *Le développement régional. Comme multiplier les Beauce au Québec*. Collection Diagnostic. Éditions de l'IQRC. Ste-Foy, Québec. 142 pages.

« *De plus, on a découvert, dans les 20 ou 30 dernières années que les PME jouaient un rôle de premier plan non seulement dans la création d'emplois mais aussi dans la restructuration d'un bon nombre de régions nouvelles ou touchées de façon marquante par le déclin des grandes entreprises* » (JULIEN, 1997 :47).

« *Les entrepreneurs sont aussi des gens qui agissent et profitent de leur environnement proche, c'est à dire de leur milieu social et d'affaires. Du moins, les dirigeants des petites entreprises se développent fortement en osmose avec leur milieu. Ils font ainsi souvent partie de la chambre de commerce locale ou régionale ou d'un club social. Ils contribuent à la mise sur pied du club de hockey pour les jeunes, ils participent à la campagne de financement pour telle œuvre sociale, etc.* » (JULIEN, 1997 :64).

**JULIEN et MARCHESNAY (1996).**

JULIEN, MARCHESNAY (1996). *L'entrepreneuriat*. Gestion Poche. Éditions Economica. Paris. 111 pages.

Résumé : Relation entre capitalisme et entrepreneuriat. Évaluation du phénomène de la création d'entreprise. Phénomène d'innovation. Personnalité de l'entrepreneur. Problèmes de la création

d'entreprise. Conditions favorisant le développement de l'entrepreneuriat et les caractéristiques du milieu favorisant l'entrepreneuriat.

« *De plus, l'entrepreneur provient souvent de la région et participe à ses diverses activités socio-culturelles. Les petites entreprises fonctionnent ainsi le plus souvent en osmose avec leur région* » (JULIEN et MARCHESNAY, 1996 :89).

**JULIEN, Pierre-André (1995).**

JULIEN, Pierre-André (1995). « Entrepreneuriat et développement régional: le rôle de l'appropriation de l'information ». In CÔTÉ, Serge, KLEIN, Juan Luis, PROULX, Marc-Urbain (sous la direction de). *Le Québec des régions : vers quel développement?* Collection Tendances et débats en développement régional. GRIDEQ. GRIR. Rimouski. 448 pages. Pp 63-85.

« *Ainsi, le territoire et son infrastructure de production et de distribution constituent des facteurs clés facilitant ou freinant le développement des entreprises et, par ricochet, du territoire même* » (JULIEN, 1995 :64).

« *De plus, l'entrepreneur provient souvent de la région et participe à ses diverses activités socio-culturelles. Les petites entreprises fonctionnent ainsi le plus souvent en osmose avec leur région* » (JULIEN, 1995 :65).

**JULIEN, Pierre-André (1985)**

JULIEN, Pierre-André (1985). *Le rôle des PME dans le développement régional*. Cahiers de recherche. Le groupe de recherche en économie et gestion des petites et moyennes organisations et de leur environnement. Département d'administration et d'économique. Université du Québec à Trois-Rivières. 16 pages.

Résumé : Critiques du développement polarisé pour « par le haut ». L'exemple de quelques régions (Bois-Francs, Beauce). Les conditions nécessaires pour qu'une région puisse se développer indépendamment de l'effet moteur des métropoles (marché minimal, un potentiel d'entrepreneurship et diverses ressources complémentaires aux entreprises). Conclusion : Pourquoi opposer le développement par le haut et par le bas l'un à l'autre plutôt que de rechercher un nouvel équilibre et profiter de tous les potentiels nouveaux?

« *De même ce sont les entrepreneurs individuels qui sont le moteur des économies de libre marché (et non pas les capitalistes comme l'a bien démontré Fernand Braudel; 1985), de même ce sont les dynamismes des petites régions qui constituent la trame du développement des grandes régions* » (JULIEN, 1985 :2).

« *Certaines expériences au Québec ou en France montrent que le dynamisme régional axé sur la PME est une réponse aux défaillances de l'économie nationale ou du moins est complémentaire au développement concentré* » (JULIEN, 1985 :3).



« Plusieurs études (Birch, 1981; Delattre, 1982; Van Heesch, 1985), ont montré que non seulement les PME créaient plus d'emplois mais augmentaient dans la plupart des pays industrialisés leur part de la valeur ajoutée » (JULIEN, 1985 :7).

« Il existe des conditions nécessaires et suffisantes pour qu'une région puisse se développer indépendamment de l'effet moteur des métropoles de même que le dynamisme des PME suppose un environnement favorable de la région qui en retour sera soutenu par ce dynamisme » (JULIEN, 1985 :9).

**JULIEN, Pierre-André (1984).**

JULIEN, Pierre-André (1984). « Petites régions, crise et entrepreneurship ». In *Revue canadienne des sciences régionales*. Vol. 7, No. 1. 144 pages.

Résumé : Un nouvel environnement économique (une nouvelle division internationale du travail). Entrepreneurship et nouveau dynamisme. Nouvel esprit d'entrepreneur. Des ressources suffisantes. Un environnement favorable. Un réseau de distribution (élargissement des marchés). Économies non-traditionnelles (développement d'entreprises non-traditionnelles).

« Bref, le défi des petites régions dans la crise économique passe par une réappropriation de la région par ses entrepreneurs et donc par une prise de responsabilités, par une nouvelle concertation entre tous les agents pour augmenter la cohérence des actions, et par le recours systématique à l'imagination pour dégager des nouveaux moyens et de nouvelles solutions. Si le changement dans les esprits suit cette mutation, la région pourra s'en sortir; sinon elle déclinera inexorablement » (JULIEN, 1984 : 62).

**LACASSE, Richard-Marc**

BÉLANGER, Mario (2004). « Richard-Marc Lacasse. Les secrets de la réussite d'une PME ». In *UQAR-Info*. 1<sup>er</sup> décembre 2004. 36<sup>e</sup> année, Numéro 6. 20 pages.

« Selon lui, la clé du développement local et régional passe par des acteurs incontournables : les entrepreneurs à succès. « Ce sont des personnalités fortes, qui ont une vision du futur, une grande confiance en eux, un savoir-faire et des compétences. Ils ont de l'intuition, de la créativité, et aussi un bon réseau de contacts. C'est en bonne partie grâce à ces personnes si des développements économiques surviennent dans une ville ou dans une région » » (BÉLANGER, 2004 :1).

**LAPRISE, Jacques (1988)**

LAPRISE, Jacques (1988). *Le rôle social des entreprises exogènes en milieu périphérique : le cas de la Fraser Inc.*. Mémoire de maîtrise. Université du Québec à Rimouski. 219 pages.

« Dans une étude commanditée par la province du Nouveau-Brunswick et la commission industrielle du Nord-Ouest, la firme Secor Inc observe l'impact économique et social limité de la Fraser sur la région. « L'observateur de l'extérieur est toutefois surpris de constater que Fraser n'est pas une compagnie des plus intégrées dans la structure sociale et économique d'Edmundston. Le clivage linguistique est évident. [...] en termes de participation communautaire et d'impact économique indirect par l'achat de biens et de services commerciaux et professionnels, la présence de Fraser est aussi discrète. » » (LAPRISE, 1988 : 3).

« Si les retombées économiques limitées peuvent s'expliquer ailleurs par le rôle néfaste des capitaux étrangers qui entraînent l'installation d'établissement mal articulés à l'économie local et soumettent le contrôle de ces derniers à des étrangers, cela ne semble pas être le cas ici » (LAPRISE, 1988 :5).

« Les informations précédentes peuvent servir à remettre en question l'idée en vogue dans la plupart des régions et qui voit le développement de l'entrepreneurship local comme point de départ du développement économique régional. Car bien qu'il s'agisse d'un élément important et essentiel, l'entrepreneurship local ne saurait être garant à lui seul d'un niveau de développement qui surpasse automatiquement celui occasionné par l'entrepreneurship étranger » (LAPRISE, 1988 :6).

« On ne peut pas sous-estimer l'importance des relations sociales lorsqu'il s'agit d'obtenir un prêt du directeur de banque, d'accéder à un poste de niveau supérieur, accroître ses connaissances des marchés, partager l'expertise acquise ou encore obtenir des contrats de sous-traitance. Pour toutes ces raisons, nous croyons qu'il est possible d'affirmer qu'il existe un effet de causalité entre les relations sociales et les échanges économiques » (LAPRISE, 1988:8).

« D'autre part le développement historique de la compagnie Fraser suggère un rôle prédominant de cette firme dans la région d'Edmundston. Suite à son implantation dans le milieu, la Fraser a suscité une croissance démographique qui eut pour conséquence l'instauration d'infrastructures commerciales et publiques à la mesure des besoins qui en découlèrent » (LAPRISE, 1988 :190).

« D'une manière tout aussi significative, les relations sociales entre les gens d'affaires sont perçues comme un des éléments déterminants de l'activité économique, comparable à d'autres facteurs objectifs tel que l'accès aux capitaux ou encore la disponibilité des ressources » (LAPRISE, 1988 :191).

« Nous pensons que la question des contributions sociales émanant des grandes entreprises en régions périphériques devrait attirer l'attention des chercheurs. Car il s'agit souvent de sommes d'argent considérables qui, sans représenter la solution aux malaises du sous-développement régional, peuvent contribuer grandement à la qualité de la vie dans ces milieux à la condition que l'on en fasse un usage plus judicieux que ce qu'il nous a été donné de constater dans notre étude de cas » (LAPRISE, 1988 :194).

« Notre étude nous amène à conclure que la présence d'une entreprise dominante en région périphérique n'assure pas automatiquement des effets d'entraînement appréciables » (LAPRISE, 1988 :196).

*« Nos conclusions sont claires : autant sur le plan économique que social, la région peut bénéficier de façon plus importante de la présence des grandes entreprises exogènes dans la mesure où des moyens sont pris pour favoriser leur intégration. Et cela nous semble une nécessité quand l'on constate que les secteurs économiques les plus avantageux de la région demeurent hors d'accès et hors de contrôle de l'entrepreneurship régional au profit de grandes firmes étrangères ou exogènes » (LAPRISE, 1988 :197).*

**MAILLAT, Denis (1991).**

MAILLAT, Denis (1991). « PME et système territorial de production ». In FOURCADE, Collette (sous la direction de). *Petites entreprises et développement local*. Éditions Eska. Paris. 312 pages. Pp. 178-200.

*« Pour une région, cette relative autonomie de PME est importante car elle lui permet d'échapper à la logique fonctionnelle du travail ou d'en diminuer l'impact, voir de combattre le « syndrome de la filiale ». La région dispose ainsi d'éléments actifs pour reconstituer ou dynamiser son système de production, puisque les PME sont une assise locale et un ancrage territorial. Cela est d'autant plus vrai que de nombreuses études ont montré que les nouvelles PME sont souvent créées par des entrepreneurs locaux (Storey, 1985, Maillat, 1986). Étant donné que ces entreprises entretiennent avec les autres entreprises locales plus de relations (marchandes et non marchandes) que les établissements appartenant à des grandes entreprises, elles devraient contribuer davantage que ceux-ci à dynamiser le milieu. [...]. En revanche, la PME agit davantage avec une logique territoriale. Son efficacité dépend étroitement de son insertion dans l'ensemble des relations sociales, économiques et culturelles qui définissent la spécificité d'un milieu (Aydalot, 1986, Maillat, 1986) » (MAILLAT, 1991 :179).*

*« La PME met à profit l'aptitude de l'ensemble des acteurs sociaux à créer un environnement propice à son développement : propension à innover et à entreprendre, bonne diffusion de l'information, effet de synergie, en un mot ensemble d'échanges non marchands qui s'effectuent au sein de réseaux formels et informels » (MAILLAT, 1991 :179).*

*« Dans ce sens, le rôle des PME est considéré aujourd'hui comme indispensable à la revitalisation et au développement des tissus économiques régionaux. C'est par elles que se manifeste l'esprit d'entreprise des agents locaux. Elles constituent un des éléments essentiels de la stratégie du développement endogène (Polèse et Coffey, 1984) » (MAILLAT, 1991 :179).*

**MALLET, Ted (2001)**

MALLETT, Ted (2001). *Bâtir une meilleure communauté. Enquête auprès des propriétaires d'entreprise sur le développement de la communauté*. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 6 pages.

*« Les entreprises qui sont le moins satisfaites de leur administration locale sont les plus portées à vouloir déménager leur siège social » (MALLET, 2001 :5).*

« Environ la moitié de l'ensemble des PME sont parties de rien, et près d'un cinquième ont démarré à la suite de l'achat d'une entreprise existante ou de la reprise de l'entreprise familiale respectivement. Environ 55 pour cent des entreprises urbaines sont parties de rien, comparativement à 48 pour cent dans les petites villes et les collectivités rurales. La reprise de l'entreprise familiale représente environ 15 pour cent des entreprises urbaines seulement et environ 25 pour cent des entreprises des petites villes et des régions rurales » (Source : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, résultats du sondage Bâtir une meilleure communauté, 8 088 réponses (mars-avril 2001)).

**MARC, Francois (1991).**

MARC, Francois (1991). « Nouvel entreprenariat et mission sociale de l'entreprise ». In FOURCADE, Collette (sous la direction de). *Petites entreprises et développement local*. Éditions Eska. Paris. 312 pages. Pp. 59-77.

« Dans un tel cas de figure (la réaffirmation de la mission sociale de l'entreprise), but et mission de l'organisation coïncident naturellement tandis que les acteurs intervenant dans la prise de décision adhèrent pleinement à l'objectif exprimé sous forme missionnaire : exigence de qualité avant tout, services rendus au meilleur coût, action au service d'une région, respect scrupuleux des équilibres écologiques, recherche permanente d'amélioration des conditions de travail, participation active à la formation et à l'intégration du maximum de jeunes, etc. » (MARC, 1991 :66).

« Nous avons interrogé 78 responsables de PME bretonnes de création récente (11), pour mieux apprécier la perception exacte qu'ont ces dirigeants des aspects sociaux de la mission de leur organisation. On a résumé ci-dessous les quelques résultats les plus significatifs :

- 91% des chefs d'entreprises interrogés pensent que leur entreprise a un rôle important à jouer vis-à-vis des attentes « non-matérielles » de la société;
- 83% d'entre eux sont d'accord avec l'idée que le social et l'économique sont liés sans antériorité des phénomènes. Seulement 10% estiment que l'économique prime sur le social;
- 67% des enquêtés pensent que la finalité sociale de leur entreprise va s'élargir dans les années à venir. » (MARC, 1991 :67).

**MIFSUD, Pierre (1991).**

MIFSUD, Pierre (1991). « Les petites entreprises dans le développement économique local ». In FOURCADE, Collette (sous la direction de). *Petites entreprises et développement local*. Éditions Eska. Paris. 312 pages. Pp. 104-116.

« Nous faisons nôtre l'hypothèse, désormais largement admise en économie régionale, qu'un développement local endogène est possible [...] que celui-ci repose sinon exclusivement, sur le dynamisme des PME et des PMI » (MIFSUD, 1991 :105).

**PRÉVOST, Paul (1997).**

PRÉVOST, Paul (1997). « Le leadership local et le développement : quelques réflexions ». In *Revue Organisations*. Automne 1997. Vol. 6, No. 2. Pp. 5-18.

Résumé : Le leadership est un élément clé pour stimuler les efforts sur le plan local et les leaders y jouent un rôle de catalyseur. Caractéristiques et définition du leadership local. Les pratiques du leadership (mobiliser, inspirer, rechercher des opportunités, utiliser et développer des ressources, instaurer un climat et des modes de fonctionnement satisfaisants, récompenser et souligner les efforts. Deux types de leadership : charismatique et intellectuel. Leadership et crédibilité. Réseau de relations des leaders. Défis du leadership local.

*« Dans tous les cas (huit expériences canadiennes considérées comme positives), l'esprit d'entreprise et le leadership local se sont avérés des éléments cruciaux. À cela s'ajoutent le développement d'initiatives locales, l'implication de la communauté, la création et le développement de PME, la mise en place d'organismes de développement et la planification d'objectifs aussi bien à court terme qu'à long terme » (PRÉVOST, 1997 :6).*

**PRÉVOST, Paul (1994).**

PRÉVOST, Paul (1994). « Développement économique local et stratégie entrepreneuriale » In *L'entrepreneurship et le développement local*. 11<sup>e</sup> colloque de la Fondation de l'entrepreneurship. 2 et 3 février 1994, Saint-Hyacinthe. 21 pages.

*« En conséquence, le développement local n'est pas un processus mécanique, il est avant tout l'affaire d'intervenants, d'acteurs de toutes sortes qu'il faut mettre en rapport, mobiliser pour assurer leur participation, pour stimuler une synergie créatrice, porteuse d'effets de développement. Le développement est avant tout un processus organique, un phénomène humain » (PRÉVOST, 1994 :11).*

*« Pour être plus concret, une entreprise exportatrice propre, développée par des entrepreneurs locaux, dans un secteur de pointe créant des emplois spécialisés stables, favorisant l'émergence d'activités de recherche et développement est idéal dans le cadre des présentes réflexions. Elle est un modèle et contribue au renforcement de toute les composantes associées au développement local endogène » (PRÉVOST, 1994 :14).*

*« Dans ce contexte, le partenariat entre les pouvoirs publics de tout niveau, l'entreprise privée et les institutions à caractère social est donc nécessaire pour associer les forces locales existantes selon de nouvelles formules et former les coalitions nécessaires aux démarches de reprise en main » (PRÉVOST, 1994 :16).*

*« En adoptant une stratégie entrepreneuriale de développement, une communauté entame un véritable changement de perspective et se place au centre des efforts de développement économique. Ainsi, les dynamismes locaux et l'entrepreneurship auront désormais tendance à remplacer l'état planificateur comme pourvoyeurs directs de solutions » (PRÉVOST, 1994 :20).*

*« Fini la recherche ou l'attente de solutions miracles venant de l'extérieur. Cette modification affecte non seulement les entreprises et les organisations dédiées au développement économique, mais aussi la population en général » (PRÉVOST, 1994 :21).*

**PRÉVOST, Paul (1993).**

PRÉVOST, Paul. (1993). *Entrepreneurship et développement local. Quand la population se prend en main.* Les Éditions Trancontinentales. Fondation de l'entrepreneurship. Montréal. 198 pages.

Résumé: L'auteur propose un processus de développement local. Il commence (au chapitre 1) par présenter son processus et au chapitre 2, explique comment le processus se déploie dans l'action (1- formation de l'équipe et élaboration du projet; 2- gestion et évaluation du projet; 3- recherche et développement). La suite du livre est consacrée aux différentes phases du processus; l'élaboration d'un projet global de développement, le développement de la crédibilité nécessaire au leadership local, la décristallisation, la construction des cadres du projet, la mise en œuvre de structures d'appui, les activités de recherche et développement. L'auteur conclut et présente les cas de 6 MRC: Abitibi-Ouest, Charlevoix, de l'Érable, du Haut-St-Francois, de la Mitis et de Portneuf.

*« Les restrictions budgétaires, les résultats limités des grands projets en terme de création d'emplois, la lourdeur et l'inadéquation fréquentes des programmes de développement venant de la capitale sont autant de facteurs qui militent en faveur d'une revalorisation des initiatives locales, de l'entrepreneurship et des PME » (PRÉVOST, 1993 :25).*

*« Tout, en définitive a une identité particulière et possède des qualités et des faiblesses connues, largement liées à la personnalité des acteurs concernés. En conséquence, le développement local n'est pas seulement un processus mécanique; il est aussi un processus organique, un phénomène humain. Il est l'affaire d'intervenants, d'acteurs de toutes sortes qu'il faut réunir, mobiliser pour assurer leur participation, pour stimuler une synergie créatrice et porteuse d'effets de développement » (PRÉVOST, 1993 :27).*

*« Depuis lors, Saint-Ephrem a accueilli 12 entreprises qui fournissent aujourd'hui plus de 400 emplois, lance fièrement Hermann Mathieu... Tout cela, parce qu'on s'est appuyé sur notre population; c'est là que nous avons puisé notre force » (PRÉVOST, 1993 :50 tiré de Conseil des affaires sociales. *Un Québec solidaire : rapport sur le développement*, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, 1992, p. 26).*

*« Toutefois, il faut se rappeler que dans notre société, ces partenaires, quoique fort utiles, ne font pas le développement. Tout au plus, ils l'orientent, le stimulent ou l'accompagnent. En effet, en bout de ligne, la production de biens et services, c'est surtout l'affaire des entrepreneurs, des gestionnaires de l'entreprise privée ou parapublique qui décident ou non d'investir, de lancer un nouveau produit, un nouveau service, de créer une nouvelle entreprise ou une nouvelle succursale. Sans oublier, évidemment, les travailleurs qui décident aussi, personnellement, de s'inscrire ou non dans les programmes de perfectionnement offerts par les instances qui s'occupent de formation. On sait tous, d'ailleurs, que les qualités professionnelles des*

*travailleurs et leur diversité conditionnent largement le potentiel d'une communauté » (PRÉVOST, 1993 :78).*

*« Le développement de l'intérieur ou le développement endogène doit, par définition, s'appuyer sur toutes les forces vives du milieu. Parce qu'ils sont, en définitive, les principaux créateurs de nouveaux emplois de la communauté, les entrepreneurs et les gens d'affaires occupent une place centrale parmi celles-ci. Leur participation à toute démarche de développement local est non seulement importante, elle est essentielle » (PRÉVOST, 1993 :86).*

*« Rappelons qu'actuellement, dans les pays industrialisés, la majeure partie des nouveaux emplois sont créés par des PME ou de nouvelles entreprises. Au niveau local, ce sont les véritables moteurs du développement économique. Le processus de sensibilisation et de mobilisation d'une communauté dans son propre développement ne peut donc se faire sans l'engagement des entrepreneurs locaux. Ils seront les bénéficiaires des projets de soutien à l'entreprise instaurée par la communauté ou porteurs des projets de création ou d'expansion des entreprises locales. Leur rôle est grand, leurs responsabilités nombreuses. Il faut donc les inviter, leur rappeler l'influence qu'ils ont dans la communauté et les mettre à contribution dans la démarche de développement de la communauté » (PRÉVOST, 1993 :102).*

*« Bien engagés, ils (les entrepreneurs locaux) seront des instigateurs de projet, des conseillers auprès des jeunes entrepreneurs, et ils sauront, par leurs témoignages, ramener continuellement les préoccupations du développement local au niveau des besoins et de l'action » (PRÉVOST, 1993 :103).*

*« De plus, rappelons que le développement local est avant tout un phénomène humain où les projets et l'action, plus que les institutions et les politiques, mobilisent la participation des développeurs, des entrepreneurs et des autres intervenants de la communauté » (PRÉVOST, 1993 :131).*

### **PROULX, Marc-Urbain (1998)**

PROULX, Marc-Urbain (1998). *Territoires et développement économique*. Paris. Montréal. Collection Villes et Entreprises. L'Harmattan. 314 pages.

*« Pour l'instant, contentons-nous d'observer que le financement détourné ou retourné en régions permet l'expérimentation et l'approfondissement d'une nouvelle dynamique de développement, et d'y voir là un potentiel de changement » (DUPUIS, 1998 :147).*

*« De plus, l'entrepreneur est souvent originaire de la région et participe à ses diverses activités socioculturelles. Les petites entreprises fonctionnent ainsi le plus souvent en osmose avec leur région » (JULIEN, 1996 : 217 cité par RIVERIN, Nathaly dans PROULX, 1998 :156).*

*« Au Québec, le conseil des affaires sociales, dans son rapport intitulé « Un Québec solidaire » nous dit pour sa part que : « La seule présence d'un instrument de développement dans une communauté ne suffit pas. Il faut un facteur agissant, un leadership local qui influencera le*

*changement des mentalités, qui fera surgir les dynamismes locaux et engagera la population dans la voie du développement ... » » (PRÉVOST dans PROULX, 1998 :287).*

**PROULX, Marc-Urbain (sous la direction de) (1994)**

PROULX, Marc-Urbain (sous la direction de) (1994). *Développement économique. Clé de l'autonomie locale*. Les Éditions Transcontinentales Inc. Fondation de l'entrepreneurship. 362 pages.

*« Dans cette mouvance de recherche, Planque (1988) a démontré qu'étant donné sa quête d'intrants (ressources-compétences-informations) qui s'effectue par l'entremise de démarches séquentielles courtes, la PME s'avère fortement dépendante de son milieu local » (PROULX, 1994 :30).*

*« Le développement devient possible lorsque l'entrepreneurship est présent. Celui-ci peut être artisanal, coopératif, ou même étatique. Mais il est essentiel (Fortin, 1993) » (GASSE, THIBODEAU dans PROULX, 1994 :63).*

*« Il faut aussi savoir que l'entrepreneurship peut réussir à s'appropriier le développement économique au Québec » (GASSE, THIBODEAU dans PROULX, 1994 :69).*

*« On constate que la richesse d'une société est essentiellement tributaire de ses entrepreneurs. Ils lui procurent les produits ou les services nécessaires à son bien-être et ils contribuent à la force de sa croissance. En fait, il ne saurait être question de développement économique sans qu'il soit aussi question d'entrepreneurs, de création d'entreprise et de développement de l'entrepreneurship » (FORTIN dans PROULX, 1994 :76).*

*« A moyen terme, une localité ne peut atteindre le plein emploi si son développement est entièrement tributaire de sources extérieures [...]. Cet apport extérieur doit absolument être complété par du développement endogène, c'est à dire par des entreprises créées par le milieu » (FORTIN dans PROULX, 1994 :83).*

*« L'approche du développement local endogène ne vise pas seulement la création d'emplois, mais, plus généralement, cherche à procurer des emplois et des activités utiles satisfaisantes, contribuant au développement économique, social et culturel de la communauté (développement global) » (VACHON dans PROULX, 1994 :212).*

*« [...] le DEL, fondé sur des initiatives du milieu, cherchera à satisfaire des besoins nouveaux et à répondre à des attentes auxquelles la grande économie porte peu ou pas d'attention, notamment tous les services à caractère communautaire, ceux liés à l'expertise en matière d'environnement et les services personnalisés aux entreprises et aux individus » (VACHON dans PROULX, 1994 :212).*

*« Dans cette perspective, le DEL, fondé sur des initiatives du milieu, poursuivra trois grandes finalités :*

- *l'amélioration du cadre de vie (environnement naturel et bâti);*



- *l'amélioration du milieu de vie (environnement social et culturel);*
  - *l'amélioration du niveau de vie (environnement économique) »*
- (VACHON dans PROULX, 1994 :214).

**RICHER, ST-CYR et LAMBARAA (2004).**

RICHER, Francine, ST-CYR, Louise, LAMBARAA, Youssef (2004). « La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées ». In *Revue Gestion. Revue internationale de gestion*. Vol. 29, No. 3. HEC Montréal. Gestion Pré-Impression P.C. 128 pages. Pp. 95-102.

« *Chacune de ces entreprises est précieuse, tant pour le dirigeant et sa famille, qui en tirent leur subsistance, que pour la communauté et la région, qui profitent de ce dynamisme. Par conséquent, il est impératif d'en assurer la continuité à travers les générations* » (RICHER et al., 2004 :95).

**RIVERIN, Nathaly (2005).**

RIVERIN, Nathaly (2005). « La mutation entrepreneuriale ». In *La Presse Affaires*. 31 janvier 2005. P. 5.

Résumé : l'auteur présente différents résultats contenus dans le rapport international du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en mettant en lien les résultats globaux et canadiens.

« *Ce constat (on compte 1 864 000 Canadiens entrepreneurs, taux d'activité entrepreneurial de 8,9%) inscrit le Canada parmi les pays les plus entrepreneuriaux du monde en le classant au dixième rang, tout juste derrière les Etats-Unis (le taux d'activité entrepreneuriale est de 11,3%). Le Canada a donc une situation entrepreneuriale enviable. Cette situation s'est même améliorée de 2003 à 2004 (de 8,0% à 8,9%)* » (RIVERIN, 2005 :5).

« *Les politiques en entrepreneuriat doivent donc s'inscrire dans un horizon temporel relativement long pour être vraiment structurantes* » (RIVERIN, 2005 :5).

« *Elles seront des plus efficaces lorsqu'elles sont adaptées aux réalités régionales* » (RIVERIN, 2005 :5).

« *Les pays pauvres généreraient plus de nouvelles entreprises* » (RIVERIN, 2005 :5).

« *Les pays ayant des revenus moyens seraient les moins entrepreneuriaux* » (RIVERIN, 2005 :5).

« *Les pays les plus riches seraient moyennement entrepreneuriaux* » (RIVERIN, 2005 :5).

« *Nous avons donc beaucoup de chemin à parcourir avant d'affirmer un leadership entrepreneurial au niveau des technologies de production* » (RIVERIN, 2005 :5).

*« Le réinvestissement massif en éducation apparaît comme un incontournable pour que nos universités s'affirment comme leaders de compétences et de connaissances » (RIVERIN, 2005 :5).*

**RIVERIN, Nathaly, FILION, Louis-Jacques (2003).**

RIVERIN, Nathaly, FILION, Louis-Jacques (2003). Global Entrepreneurship Monitor. Canadian National Report 2003. HEC Montréal. 45 pages.

*« Canada remains one of the most dynamic G7 nations with 8.0% of its adult population engaged in entrepreneurial activities in 2003. Unfortunately, this is the third consecutive year where entrepreneurial activities in Canada have declined [...] » (RIVERIN et al., 2003:4).*

*« Recommendations and conclusion: access to government programs designed to support entrepreneurship should be improved; the scope and quality of government programs to support start-ups should be increased; entrepreneurship education needs to be strengthened to increase the social acceptability and desirability of entrepreneurial activities; Management training programs for nascent entrepreneurs and managers of new firms should be expanded » (RIVERIN et al., 2003:5).*

*« In their capacity as employers, entrepreneurs create career opportunities and present the potential for upward social mobility for an ever-increasing number of individuals in an economy, providing the foundation for healthy and viable economic communities » (RIVERIN et al., 2003:6).*

*« According to GEM 2002 research, 97% of the people involved in entrepreneurial activities can be labelled as either “opportunity” entrepreneurs or “necessity” entrepreneurs » (RIVERIN et al., 2003 :17).*

*« In Canada, the relative social and economic stability results in more opportunity entrepreneurs than necessity entrepreneurs when compared with other GEM nations » (RIVERIN et al., 2003:7).*

*« The overall gender ratio of entrepreneurs is two men to every woman » (RIVERIN et al., 2003:20).*

*« A recent CIBC study (2003) predicts that before the end of the decade, one out of five workers will become their own boss » ( RIVERIN et al., 2003:24).*

*« When Canada's expert opinion on government policies was compared with other GEM nations it became evident that Canada is not performing well » (RIVERIN et al., 2003:32).*

*« Education and training was the second area of priority identified by experts as most in need of improvement » (RIVERIN et al., 2003:33).*

« Finally, 15% of the experts recommended that the cultural and social norms in Canada need to be improved in order to enhance at least the social acceptance of entrepreneurial activities » (RIVERIN et al., 2003:34).

« This year, five major elements have been retained and are addressed briefly below. For the third consecutive year, there has been a reduction in total entrepreneurial activity (TEA) in Canada. Even so, Canada is still ranked 12th for entrepreneurial activity among the 40 countries taking part in the 2003 GEM study. There is no need for alarm as yet, but it is appropriate to highlight this trend, since it needs to be corrected in the coming years. Entrepreneurial activity increases across Canada from east to west. The exception to this general rule is Ontario. The highest level of entrepreneurial activity was recorded in British Columbia and the lowest in the Atlantic provinces. Ontario's situation can be explained by a number of factors, including its central location in the country; its situation as host to most of the federal government's activities; its high levels of immigration (more than 40% of the population of Toronto); and its proximity to the industrial dynamics of the American Midwest. Immigration appears to play a major role in explaining entrepreneurial activity. The regions with the highest density of immigrants appear to generate the most entrepreneurial activity. This is true of British Columbia and Ontario. It is therefore reasonable to suggest that the density of entrepreneurial activity reflects the density of immigration, which in Canada is concentrated in the three largest cities—Vancouver, Toronto, and Montreal. The place of women in entrepreneurship needs to be increased. This could be said of every country in the world, and Canada is no exception. The place of women in education has increased significantly in the last few decades. However, awareness of entrepreneurship still needs to be promoted energetically among women of all ages. More value needs to be placed on entrepreneurship and more space devoted to it in the education system. The decline in entrepreneurial activity may be due to several factors, including stronger than usual economic growth. However, the fact remains that entrepreneurial activity is a source of long-term prosperity and wealth creation. The image of entrepreneurship appears to have improved tremendously in Canada, but its value still needs to be enhanced, especially among younger age groups. One way of doing this would be to present entrepreneurship positively as a career option » ( RIVERIN et al., 2003:37).

### **ST-CYR et RICHER (2003).**

ST-CYR, Louise, RICHER, Francine (2003). *Préparer la relève. Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*. Les Presses de l'Université de Montréal. 219 pages.

« Mais surtout, les PME ont une grande importance sociale, car elles maintiennent la qualité du tissu socio-économique d'une région. Elles procurent de l'emploi aux jeunes. Les femmes disent que la conciliation de la famille et du travail est facilitée dans ce type d'entreprises. On dit aussi que les emplois sont plus intéressants parce qu'ils font appel à l'esprit d'initiative des travailleurs et travailleuses et qu'ils sont moins cloisonnés dans une seule définition de tâche. Ces PME, en effet, surtout les plus petites, font plus souvent appel à la polyvalence des membres de leur personnel que les plus grandes. Bien plus, ce serait dans les PME que le niveau de satisfaction des travailleurs serait le plus élevé en ce qui concerne le climat de travail » (ST-CYR et RICHER, 2003 :16).

**SAMSON, Alain (1994).**

SAMSON, Alain (1994). *Famille en affaires. Pour en finir avec les chicanes.* Éditions Transcontinentales Inc. Montréal, Québec. 186 pages.

Résumé : Les 4 sources de conflits. Les cinq comportements face aux conflits. Les 4 rôles de l'entrepreneur. La résolution de conflits en 5 étapes. Les acteurs et leurs préoccupations. Les catalyseurs de conflits. L'aide d'un consultant.

« *Pourquoi traiter de l'entreprise familiale? Tout simplement parce que c'est sur elle que repose l'avenir de notre économie. Les grandes entreprises n'en finissent plus de rationaliser et les gouvernements sont trop endettés pour pouvoir créer de nouveaux emplois. Il ne reste que l'entreprise privée pour assurer une croissance de l'emploi dans l'avenir, une baisse du chômage et une amélioration globale de la qualité de vie au Québec* » (SAMSON, 1994 :19).

« *N'oubliez pas : l'entreprise familiale, c'est la clé de voûte qui garantira ultimement à tous les Québécois le maintien de leur qualité de vie. C'est le parachute social dont s'est doté le Québec au cours des dernières décennies. Il ne faut plus compter sur la grande entreprise pour une création massive d'emplois sur notre territoire. Ces dernières préféreront le Mexique et, avouons-le, nos PME chercheront probablement aussi à profiter d'une main-d'œuvre bon marché quand cela fera leur affaire. Mais si chacune des 165 000 PME du Québec créaient quelques emplois, nous atteindrions le plein emploi dans un temps record, et nous ferions l'envie de nos partenaires économiques internationaux* » (SAMSON, 1994 :182).

**SWIFT, Catherine, WHYTE, Garth, FAHEY, Richard (2001).**

SWIFT, Catherine, WHYTE, Garth, FAHEY, Richard (2001). *Aller de l'avant: la petite entreprise est la clé de la relance économique.* Présentation au comité permanent des finances : consultation prébudgétaires 2001. 18 pages. In Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Publications : Dernières publications. *Site des rapports de la FCEI.* [En ligne]. [http://www.fcei.ca/researchf/reports/default\\_f.asp](http://www.fcei.ca/researchf/reports/default_f.asp). (Page consultée le 6 janvier 2005).

Résumé : Les auteurs parlent des attentes des propriétaires de petites et moyennes entreprises quant à la croissance économique et à la création d'emplois à la suite des événements du 11 septembre. Deuxièmement, ils discutent des principales priorités budgétaires (dette, fardeau fiscal, dépenses prioritaires) pour les PME. Finalement, ils proposent plusieurs initiatives, peu coûteuses mais efficaces, qui aideront à préserver la confiance des petites entreprises et à promouvoir la création d'emplois (Le rétablissement du Programme pour l'embauche de nouveaux travailleurs; la taxe d'accise sur les microbrasseries; la déduction fiscale des outils des mécaniciens; R&D « allégé »; la taxe d'accise sur les bijoux, la simplification de la déduction pour les frais d'automobile, la dépréciation du matériel informatique dans l'industrie de l'imprimerie, les trop-payés à l'AE et au RPC/RRQ).

« *Nous pressons le Comité de se concentrer sur les recommandations qui visent à soutenir cet esprit d'entreprise, qui non seulement joue un rôle de premier plan dans la création d'emplois, la*

*croissance économique et la diversification, mais est un élément essentiel qui aidera les Canadiens à traverser cette période difficile » (SWIFT et al., 2001 :1).*

*« Les petites entreprises créent la majorité des nouveaux emplois et sont le moteur économique des communautés locales » (SWIFT et al., 2001 :1).*

**TAYLOR, Michael, PLUMMER, Paul (2003).**

TAYLOR, Michael, PLUMMER, Paul (2003). « Promoting local economic growth : The role of entrepreneurship and human capital ». In *Education & Training*. Vol. 45, No. 8-9. Pp. 558-563.

*« The local economic drivers that the empirical modelling reveals can be combined to suggest that two sets of processes are the basis of local economic growth, at least in Australia and possibly more broadly. First, there is the magnitude of “local human resources” in place – the education, skills and knowledge of its population. Second, there is the local presence of an “enterprise culture”, built principally on technological leaderships but with an element of local enterprises integration » (TAYLOR et PLUMMER, 2003:559).*

*« In one way, « local human resources » and « enterprise culture » can be looked on as two discrete stages in the value chain that creates new knowledge in a city , region or community. In another way, they can be as a stock of local skills and knowledge that are latent and not realised until they have been mobilised by the willingness to take risks that is central to an « enterprise culture » » (TAYLOR et PLUMMER, 2003:559).*

*« An appropriate public policy initiative to encourage local economic development might, therefore, have two main components : (1) an entrepreneurship education component; and (2) an enterprise facilitation component. The entrepreneurship education component would need to be broad and multifaceted. It would need to:*

- allow people to identify all forms of commercial and business opportunities, beyond the sciences and engineering, and to help them float their own business ideas;*
- promote and facilitate the conversion of new technologies and knowledge into commercial ventures;*
- equip latent or actual entrepreneurs with the skills to run a business- beyond accounting, business planning, marketing, human resource and financial management skills and so on;*
- link education more strongly with the local business community and the community more generally to help people realise all types of latent commercial ventures;*
- educate those who move into the corporate and public sectors about the material impact they can have in those positions on the efficacy and success of local entrepreneurial activity; and*
- raise awareness of the processes of “globalisation”, the “knowledge economy”, and “enterprise culture” as these might impact on business performance [...]*

*The facilitation component of a local economic development initiatives needs to support processes of “enterprising”, but not on “picking winners”. The potential for public policy to support private wealth creation can be particularly fruitful. In particular, the public sector can act as a facilitator by:*

- *setting up local community forums – to give individuals, and the institutions they belong to, a voice to identify what communities think are local strengths, weaknesses, opportunities, and threats;*
- *putting “facilitators” into local communities to help identify and assist in promoting locally generated commercial ideas;*
- *offering local services to support people in preparing business plans and to commercialise their ideas;*
- *pressing all local public sector services, especially planners, producer services (like banks/accountants etc.) to establish fast-track review structures to expedite business development and expansion;*
- *fostering local venture capital provision;*
- *establishing local business forums; and*

*enhancing links between universities and the business community to enhance knowledge transfers and innovation (Patchell and Eastham, 2001) » (TAYLOR et PLUMMER, 2003: 561).*

#### **THIBODEAU et GASSE (1994).**

THIBODEAU, Johanne et GASSE, Yvon (1994). *L'appropriation du développement local par l'entrepreneurship : le cas du Québec*. GRPME. Document de travail 94-01. Février 1994. Faculté des sciences de l'administration. Université Laval. 29 pages.

Résumé: *« Au cours des dernières années, certains changements ont pu être observés au niveau de l'approche traditionnelle du développement local en faveur d'une façon de voir et de faire qui met l'accent sur la prise en charge du développement par les milieux locaux eux-mêmes. Cet article présente les principales tendances de cette nouvelle façon d'aborder le développement local, en faisant le parallèle avec la voie plus traditionnelle à l'égard de certaines dimensions. A travers plusieurs expériences québécoises, il est possible d'observer comment l'entrepreneurship s'insère comme un élément clé dans la philosophie de cette nouvelle approche. Son rôle prépondérant pour un développement durable paraissant indéniable, les conditions et les besoins qui doivent être comblés pour favoriser l'entrepreneurship et ainsi le développement local, sont identifiés en dernière partie ».*

*« Cependant, les grandes entreprises ont par la suite connu une restructuration caractérisée par une vague de décentralisation de leurs activités. Cela a permis le passage d'un grand nombre d'entreprises artisanales à un stade plus développé, créant ainsi un tissu économique régional plus solide, basé largement sur la petite et moyenne entreprise » (THIBODEAU et GASSE, 1994 :5).*

*« La mise en place d'une structure de support aux nouvelles entreprises ainsi que la prise de conscience locale que le développement par les acteurs du milieu était possible, a jeté les bases propices à un développement endogène durable » (THIBODEAU et GASSE, 1994 :6).*

*« Depuis 1985, Boisaco réalise des profits intéressants, pour la première fois en dix ans d'activités. L'entreprise fourni de l'emploi à environ 500 travailleurs et constitue une réussite exemplaire à plusieurs égards, notamment au niveau du partenariat qui implique l'engagement*

*de la population vis-à-vis le développement de leur communauté » (THIBODEAU et GASSE, 1994 :10).*

*« Finalement, le processus endogène de développement s'accroît par l'accumulation des connaissances, et donc par l'apprentissage du milieu, qui génère de nouvelles ressources, contribuant ainsi à la formation d'un savoir-faire local et à l'émergence d'une compétence distinctive » (THIBODEAU et GASSE, 1994 :11).*

*« En effet, puisque l'on assiste à une décentralisation des activités et que l'on parle de prise en main locale, cela implique la participation concertée des acteurs du milieu. En effet, le développement des relations entre les acteurs permet un partage du savoir-faire et de l'expertise, de même qu'une plus grande accessibilité à l'information, ce qui favorise de économies un peu à la manière des économies d'échelle des grandes entreprises » (THIBODEAU et GASSE, 1994 :11).*

*« Celle-ci [la conception moderne du développement] ne vise plus seulement le bien-être économique d'une région, mais aussi l'intégration des dimensions sociales, culturelles et environnementales propres à générer une qualité de vie et un environnement favorable à un développement durable » (THIBODEAU et GASSE, 1994 :14).*

*« En effet, le développement économique passera de plus en plus par l'exploitation des ressources humaines, de leur créativité, de leur potentiel entrepreneurial. On mise sur le capital humain en reconnaissant qu'il s'agit là d'une ressource permettant de produire de la valeur ajoutée via l'acquisition de connaissances et le développement du savoir-faire » (THIBODEAU et GASSE, 1994 :16).*

*« Cette diversification permet à la région de réduire sa dépendance face à une seule industrie, et celle-ci agit comme un levier de développement économique permettant la réduction du taux de chômage et l'arrêt de l'exode des jeunes » (THIBODEAU et GASSE, 1994 :17).*

*« D'ailleurs, le développement endogène ne peut se faire sans les entrepreneurs, comme le fait remarquer Paul-Arthur Fortin au sujet de l'expérience québécoise en matière de développement :*

*« ... l'organisation régionale d'élus ou de leaders socio-économiques, à travers un CRCD ou autrement, peut discuter du développement régional avec les représentants de l'État. Cependant, si on ne reconnaît pas comme essentiel au développement les absents à la discussion, « les entrepreneurs », alors le discours risque de demeurer stérile. Les leaders peuvent créer les conditions favorables et propices à l'émergence d'entreprises mais ils ne peuvent remplacer les entrepreneurs. La concertation avec l'État ne change pas cette réalité (...) le développement devient possible lorsque l'entrepreneurship est présent. Celui-ci peut être artisanal, coopératif, ou même étatique. Mais il est essentiel. » (FORTIN, « le développement via l'entrepreneurship » texte non publié présenté dans le cadre du Colloque sur l'entrepreneurship de l'Université Laval, été 1993) » (THIBODEAU et GASSE, 1994 :18).*

« *Le nouveau paradigme de développement entre dans cette ligne de pensée, puisque d'une part il est essentiellement basé sur l'entrepreneuriat et la petite entreprise, et que d'autre part, il tente d'intégrer plus efficacement les diverses dimensions du développement* » (THIBODEAU et GASSE, 1994 :20).

**TORRES, Olivier (2000).**

TORRES, Olivier (2000). « L'entrepreneuriat face à la globalisation ». In VERSTRAETE, Thierry (sous la direction de). *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Éditions EMS. Management et Société. Paris. 297 pages. Pp. 67-88.

Résumé : La globalisation signifie une transformation radicale du cadre spatio-temporel du champ entrepreneurial (espace court-temps long, espace long-temps long, espace court-temps court, espace long-temps court). L'entrepreneuriat face à la dilatation spatiale (déterminisme du local, typologie spatiale de l'entrepreneur). L'entrepreneuriat face à la contraction temporelle (entrepreneuriat talentueux, managérial, apprenant, proximité à l'accessibilité). Conclusion : pour une modélisation de l'entrepreneuriat global.

« *Dans une revue de la littérature sur l'entrepreneur, Filion conclut son article de la façon suivante : « En réalité, une des conclusions à formuler en ce qui a trait aux caractéristiques des entrepreneurs peut se résumer dans l'homme social. L'être humain est un produit de son milieu. Plusieurs auteurs ont montré que les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils évoluent. Considéré dans l'optique du comportement de l'entrepreneur, l'entrepreneur apparaît d'abord comme un phénomène régional; les cultures, les besoins, les habitudes d'une région façonnent des comportements. Les entrepreneurs les intègrent, les assimilent, les interprètent, et cela se reflète dans leur façon d'agir, de construire leur entreprise. A l'ère des médias électroniques, il est évident que les grands entrepreneurs exercent une influence qui dépasse les frontières de leur région et de leur pays. Il n'en demeure pas moins que le plus fort taux de fréquence de relations que la population entretient avec des entrepreneurs établis avec des entrepreneurs locaux. Et eux reflètent assez bien, généralement, la culture du milieu d'où ils sont issus. Ils constituent souvent de bonnes courroies de transmission des cultures régionales qu'ils font souvent eux-mêmes évoluer* » (TORRES, 2000 :76).

(FILION, L.J. Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances, *Revue Internationale PME*, 97 (2), 1997)

« *Cette conclusion ne fait que relever explicitement ce qui transparait à la lecture de la littérature consacrée à l'entrepreneur : la dimension locale est essentielle. L'entrepreneur est d'abord un acteur local tant il est vrai que « les entrepreneurs créent, là où ils vivent. Cette propension à créer « sur place » semble naturelle pour les créateurs de petites entreprises de type artisanal ou commercial, mais elle se vérifie aussi pour les créations d'entreprises high-tech* » (TORRES, 2000 :77).

**TORRES, Olivier (1999).**

TORRES, Olivier (1999). *Les PME*. Collection Dominos. Flammarion. 128 pages.



Résumé : Diversité et spécificité des PME (voyage en terre PME, fondements de la spécificité de PME, management de proximité). Les PME face à la globalisation (vers un nouveau paradigme, la globalisation dénature la PME, réconcilier le local et le global).

*« On reconnaît généralement aux patrons de PME d'être plus proche de leurs salariés du fait qu'ils partagent les mêmes lieux et conditions de travail. On est loin de l'image du grand patron qui domine son empire industriel depuis le dernier étage du building de son siège social. Les distances hiérarchiques et sociales sont en apparence moins grandes en PME. Pour autant, il ne faut pas en déduire que le climat est toujours plus convivial. Si la ligne hiérarchique diminue, l'absence de contre-pouvoirs renforce le rôle du dirigeant » (TORRES, 1999 :64).*

*« Toutefois, la centralisation dans les PME peut aussi faciliter l'intégration des buts individuels aux buts de l'organisation. Le patron connaît généralement tous ses salariés individuellement et peut ainsi apprécier leurs qualités et leurs faiblesses » (TORRES, 1999 :64).*

*« Parce qu'elles sont bien intégrées dans le paysage local, les PME jouent un rôle de premier plan dans le dynamisme socio-économique régional. L'enracinement territorial de la PME se nourrit des contacts étroits que le patron de PME noue avec le marché local et les fournisseurs du voisinage. Le recrutement du personnel se fait le plus souvent sur des bases relationnelles. Les propriétaires-dirigeants sont également natifs de la région, leurs employés également » (TORRES, 1999 :76).*

*« Face au pouvoir froid, impersonnel et abstrait de la mondialisation, les notions de PME et de local semblent réunies sous la même communauté de valeurs. Le local, tout comme la PME sont les lieux où se construisent des relations humaines et de fortes solidarités tandis que la mondialisation et la très grande firme multinationale prennent davantage les traits d'un pouvoir diffus, présent de partout et nulle part à la fois » (TORRES, 1999 :77).*

### **TOULOUSE, Jean-Marie (1984).**

TOULOUSE, Jean-Marie (1984). « La création ou l'émergence des entreprises ». In. JULIEN, Pierre-André, CHICHA, Joseph, JOYAL, André (sous la direction de). *La PME dans un monde en mutation*. Presses de l'Université du Québec. Québec. 445 pages. Pp. 241-252.

Résumé : Quelques réflexions sur la création d'entreprise à la fois dans une perspective régionale et dans une perspective d'intervention. Question de recherche : quel climat d'affaire est le plus propice à la création d'entreprises (impact des taxes, du volume de prêts commerciaux, mouvement de population sur la création d'entreprise). Résultats : le nombre de programmes gouvernementaux n'est pas associé à la création d'entreprises, les mouvements de population en terme de bien-être général importent sur la création d'entreprises, les facteurs de main-d'œuvre ont des liens faibles avec l'activité de création d'entreprise et la relative importance de l'éducation post-secondaire comme facteur augmentant la probabilité de création d'entreprise.

« Rappelons également l'étude de Cooper qui montre que la très grande majorité des nouvelles entreprises sont créées par des entrepreneurs qui originent de la région où l'entreprise est créée » (TOULOUSE, 1984 :244).

(COOPER, A. Technical Entrepreneurship : Wabdomino R&D Management, 1973, P. 59-64).

« Ainsi Cooper conclut que ceux qui créent des entreprises commencent leur entreprise là où ils ont toujours vécu, ils sont rarement attirés vers d'autres parties du pays même si certains facteurs économiques comme le coût du transport pourrait être plus favorable ailleurs » (TOULOUSE, 1984:244).

**TREMBLAY, Diane-Gabrielle, FONTAN, Jean-Marc (1994).**

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, FONTAN, Jean-Marc (1994). *Le développement économique local. La théorie, les pratiques, les expériences.* Université du Québec. Télé-Université. Presses de l'Université du Québec. Québec. 579 pages.

Résumé : Définition de « croissance » et de « développement ». Les enjeux du développement économique dans le contexte de la mondialisation (mondialisation, globalisation, développement local, système de production localisés, districts industriels, politiques du gouvernement du Québec). Pénurie d'emploi et exclusion (chômage, croissance, productivité et emploi, précarité d'emploi). Le développement local (théories, définitions, enjeux, objectifs et indicateurs de réussite). L'histoire du développement économique communautaire aux États-Unis. Les origines du développement économique local au Québec et au Canada (émergence des politiques de développement régional, histoire et contexte d'émergence du développement local communautaire, exemples de politiques de développement local). Les acteurs et les structures d'intervention (acteurs privé, public, du tiers secteur, les organismes de développement local et régional, les structures municipales, les axes et les modèles d'intervention). La roue et les quatre phases du développement. Les moyens (diagnostic, planification). La concertation et le partenariat (historique, éléments clés, évaluation). L'évaluation (modes, six composantes de l'évaluation). Les axes d'intervention (la valorisation des ressources humaines, l'entrepreneuriat et le soutien aux entreprises, la revitalisation des quartiers et l'aménagement du territoire, les initiatives financières et multidimensionnelles).

« Au Québec, la société Alcan, par le biais de SOCCRENT, travaille à régénérer le tissu socio-économique de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean; la multinationale soutient la création de petites et moyennes entreprises » (TREMBLAY et FONTAN, 1994 :235).

« Si la grande entreprise fournit le plus d'emplois, c'est la petite entreprise qui contribue le plus à en créer de nouveaux. Au Canada, au cours des années 80, les entreprises comptant moins de 50 employés ont été responsables de 86% des nouveaux emplois créés. Au Québec, on recense 158 000 PME en 1987 sur un total de 159 800 entreprises » (TREMBLAY et FONTAN, 1994 :440).

« Cependant, compte tenu du taux de « mortalité » élevé des PME (environ les trois quarts ferment en dedans de cinq ans), il est étonnant qu'on accorde si peu d'importance au soutien de ces entreprises lorsqu'elles sont créées » (TREMBLAY et FONTAN, 1994 :440).

« Cette dernière (l'entreprise) n'est pas seulement le projet d'un individu, c'est aussi une cellule qui permet à un ensemble de salariés d'avoir accès à un revenu et de participer pleinement à la production et à la consommation. Il s'agit ainsi d'une cellule que l'on doit soutenir, aider à croître, et qui développe une dette envers son milieu d'accueil. La responsabilité apparaît double. Autant la communauté se doit de mettre en place des ressources pour protéger, développer, renouveler son patrimoine entrepreneurial, autant les entrepreneurs sont redevables envers leur communauté qui les épaulent face à la concurrence accrue sur les marchés » (TREMBLAY et FONTAN, 1994 :441).

« La petite entreprise est vue comme une source d'emplois et de revenus pour les travailleurs et la communauté » (TREMBLAY et FONTAN, 1994 :447).

« Plusieurs chercheurs soutiennent également que la PME constitue un milieu propice à l'innovation et un stimulant pour la création d'autres entreprises; elle serait, selon certains, plus innovatrice que la grande entreprise qui souffre davantage d'une certaine bureaucratisation, un frein à l'innovation » (TREMBLAY et FONTAN, 1994 :447).

« L'exploitation des petites entreprises par les membres de la communauté favorise la participation de l'entreprise à la vie et aux activités de la collectivité » (TREMBLAY et FONTAN, 1994 :447).

### **VACHON, Bernard (1995).**

VACHON, Bernard (1995). « Mettre les territoires en état de produire : le rôle des facteurs sociaux, culturels et environnementaux dans la démarche de développement local ». In CÔTÉ, Serge, KLEIN, Juan Luis, PROULX, Marc-Urbain (sous la direction de). *Le Québec des régions : vers quel développement?* Collection Tendances et débats en développement régional. GRIDEQ. GRIR. Rimouski. 448 pages. Pp. 285-301.

« Cet « espace » de l'entreprise comprend l'espace économique (échanges marchands : offre et demande de biens et de services dans les sphères mondialisées et locales), l'espace entrepreneurial (organisation et gestion de la production proprement dite), l'espace collectif (culture, valeurs de la communauté, choix de société), l'espace personnel (projet de vie, besoins, aspirations individuelles), et l'espace mental (représentations, informations, attitudes, aptitudes intellectuelles, qualifications), toutes ces sphères évoluant dans une organisation systémique » (VACHON, 1995 :292).

« L'organisation des activités économiques et sociales en système productif est basée sur une articulation, une osmose même entre les savoirs, le savoir-faire, l'activité de production et les caractéristiques humaines et culturelles qui se retrouvent et se construisent sur un territoire. Le partage des tâches en vue de la production de biens, de services et d'activités utiles à la collectivité n'existe pas seulement au sein de l'entreprise, mais entre les entreprises, les organismes et la population qui prennent la responsabilité de développer leur communauté » (VACHON, 1995 :292).

*« L'espace économique est enchevêtré au système social. Pour redynamiser et développer le domaine économique, il faut absolument recourir à des mesures d'ordre social, culturel et environnemental, car les actions appliquées aux seuls facteurs de production ne concernent qu'un volet de la dynamique territoriale susceptible de générer et de porter le développement » (VACHON, 1995 :293).*

**VACHON, Bernard (1994).**

VACHON, Bernard (1994). « La synergie des partenaires en développement local. Entrepreneurship et systèmes productifs locaux. » In *L'entrepreneurship et le développement local*. 11<sup>e</sup> colloque de la Fondation de l'entrepreneurship. 2 et 3 février 1994. Saint-Hyacinthe. 22 pages.

*« Une première donnée est que les petites et moyennes entreprises s'inscrivent dans une culture locale » (VACHON, 1994 :7).*

*« La promotion de l'entrepreneurship, lorsqu'il s'agit de PME et de TPE, sans la promotion de son environnement social, économique et culturel demeure inefficace » (VACHON, 1994 :7).*

*« Les PME beauceronnes adhèrent à un ensemble de règles sociales (résultat de rapports sociaux qui font l'objet d'une construction sociale) qui sont très liées à l'action : elles lui donnent un sens et exercent une contrainte dans le cadre de cette action » (VACHON, 1994 :9).*

*« L'approche du développement endogène ne vise pas seulement la création d'emplois, mais plus généralement, cherche à procurer des emplois et des activités utiles et satisfaisantes, contribuant au développement économique, social et culturel de la communauté (développement global) » (VACHON, 1994 :14).*

*« L'entrepreneur n'est plus un acteur isolé capable de se faire lui-même. Le succès de son entreprise dépend dorénavant de son articulation, voire de sa symbiose avec l'ensemble des acteurs du système productif local, lui-même partie intégrante d'un système national et international » (VACHON, 1994 :19).*

**VACHON, Bernard (1993).**

VACHON, Bernard (1993). *Le développement local. Théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement*. En collaboration avec Francine COALLIER. Gaëtan Morin Éditeur. Boucherville. 331 pages.

Résumé : L'évolution macro-économique. Le processus d'exclusion des collectivités locales qui refusent la fatalité du déclin. Vers une autre logique de développement. Le développement local : une pratique novatrice axée sur le développement global. Une démarche au service des pratiques de développement local. Les étapes du processus de revitalisation par l'approche du développement local. Trois exemples de développement local (sud-ouest de Montréal, la MRC de l'Amiante, la SADC des Basques).

*« La présence d'une entreprise dans une localité est la marque d'une réussite non seulement personnelle, mais aussi collective. La participation par un leadership entrepreneurial du secteur privé à l'effort de restructuration du tissu économique et social ne peut être écartée. Il est sans doute exigeant de demander aux entrepreneurs et aux commerçants qui, sur leur propre terrain, ont à résoudre de nombreux problèmes pour maintenir leurs entreprises viables et dynamiques dans des collectivités en difficultés, d'assumer une part de responsabilité dans le développement de la collectivité. Mais l'état d'urgence nous permet-il de priver celle-ci d'un tel soutien? »*  
(VACHON, 1993 :161).

## Annexe 6: L'entrepreneuriat et la promotion de l'entrepreneuriat

Résumés sans citations .....	110
BÉDARD, Gaston (1988). .....	110
BÉLANGER, Yves (1998).....	111
DOUGIER, Henry, MERLANT, Philippe (sous la direction de) (1984).....	111
FILLION, Louis Jacques (sous la direction de) (1997). .....	111
FORTIN, Paul-Arthur (2004).....	111
ILLOUZ-WINIKI C. et PAILLARD, D. ....	112
GREFFE, Xavier (2002). ....	112
MORIN, Jean-Michel (1999). ....	112
ROUSSEAUX, Nicolas, MERLANT, Philippe (sous la direction de) (1988).....	113
Références avec résumés et/ou citations .....	113
Camps Jeunes Entrepreneurs.....	113
Le concours québécois en entrepreneuriat .....	114
Coopérative jeunesse de service.....	115
FILION, L.J. (1997). ....	116
La fondation canadienne des jeunes entrepreneurs .....	116
La Fondation de l'entrepreneurship .....	117
FORTIN, Paul-Arthur (1992).....	118
FRASER, Matthew (1987).....	119
GASSE, Yvon (2002).....	120
GASSE, Yvon (1984).....	122
GASSE, Yvon, BOUCHARD, Marcelle, CARRIER, Louise (1993).....	123
Initiatives pour l'Entrepreneurship Jeunesse.....	123
Les Jeunes Entreprises du Québec .....	124
JOYAL, André (1984).....	124
LEBOEUF, Jean-Guy (1992).....	125
MATTEUDI, Emmanuel (1997).....	125
Le Réseau de développement économique et d'employabilité .....	126
Le Réseau Entreprendre .....	127
TOULOUSE, Jean-Marie (1991).....	128
YoungBiz .....	128

Résumés sans citations

### **BÉDARD, Gaston (1988).**

BÉDARD, Gaston (1988). *Les PME, leur vie, leurs défis*. Les éditions Agence d'ARC Inc. Collection Management, organisation et relations de travail. Montréal. 113 pages.

Résumé : L'émergence de la PME. Le taux de mortalité de la PME trop élevé et les causes probables. Le profil psychologique d'un propriétaire-dirigeant de PME. Enquête (les commerces, les entreprises de services, les industries, les entrepreneurs agricoles). Les services professionnels intégrés.

**BÉLANGER, Yves (1998).**

BÉLANGER, Yves (1998). *Québec inc. L'entreprise québécoise à la croisée des chemins*. HMH Hurtubise. Montréal. 202 pages.

Résumé : Québec Inc, de quoi s'agit-il? (acteurs, question ethnique, modèle, révolution tranquille, consensus social et projet collectif, critiques). Les premières entreprises : 1760-1899. Le défi lancé par l'arrivée de la grande entreprise anglophone : 1900-1938. Le développement dépendant : les années Duplessis. Le passage à la grande entreprise, 1960-1975. La mise à l'épreuve de la « garde montante » : 1976-1995. Où en est Québec inc.? Où va le modèle québécois?

**DOUGIER, Henry, MERLANT, Philippe (sous la direction de) (1984).**

DOUGIER, Henry, MERLANT, Philippe (sous la direction de) (1984). *Les héros de l'économie. PMI innovatrices : les entrepreneurs du risque réinventent l'industrie et s'engagent dans les technologies du futur*. Collection Autrement. No. 59. Avril 1984. 251 pages

Résumé : Une mutation culturelle. Ces merveilleux inventeurs. La saga des entrepreneurs. La stratégie du poisson-pilote. A propos, et le social? Le risque et le capital, une affaire de réseaux. Mais que fait donc l'État?

**FILLION, Louis Jacques (sous la direction de) (1997).**

FILLION, Louis Jacques (sous la direction de) (1997). *Réaliser son projet d'entreprise*. Éditions Transcontinentales. Fondation de l'entrepreneurship. Collection Entreprendre. Montréal, Québec. 268 pages.

Résumé : dans le style du « Réaliser un projet d'entreprise pour les nuls ». Guide du débutant pour se lancer en affaire (finance, plan d'affaire, marketing, etc.).

**FORTIN, Paul-Arthur (2004).**

FORTIN, Paul-Arthur (2004). « La culture entrepreneuriale: le quoi, le pourquoi et le comment ». In *Organisations et territoires*. Hiver 2004. Vol. 13, No. 1. Pp. 5-8.

Résumé : Une société qui désire plus d'entrepreneurs pour assurer sa survie et sa croissance à long terme doit travailler à développer d'abord la culture entrepreneuriale dans son milieu. Dix

vérités pour amener une culture entrepreneuriale : le développement passe par les personnes (leaders). L'entrepreneur, personne habile à transformer un rêve, crée l'entreprise. L'entrepreneur, c'est le fruit de son milieu. On devient entrepreneur (d'où l'importance de la formation et de l'apprentissage). Le potentiel entrepreneurial existe dans nos milieux pour créer des entreprises et les emplois nécessaires. L'entrepreneurship est un outil incontournable pour les gens pauvres qui veulent s'en sortir. La créativité des hommes et des femmes est illimitée. Les besoins humains sont illimités en diversité. L'entreprise crée la richesse et l'emploi. L'État peut valoriser et soutenir l'entrepreneurship, comme il peut le restreindre, voire l'empêcher.

**ILLOUZ-WINIKI C. et PAILLARD, D.**

ILLOUZ-WINIKI C. et PAILLARD, D. *New Business in Rural Areas*. L'Observatoire de l'OCDE, no. 210, 1998. Pp. 12-16.

Résumé: Rural areas are developing. Promoting business-creation entails taking account of government and institutional reform: integrating the role of local communities and regional tiers of government more effectively. Developing new market niches. Linking government action with action by private operators. Combining sectorial and intersectorial measures, without neglecting the non-economic dimensions.

**GREFFE, Xavier (2002).**

GREFFE, Xavier (2002). *Le développement local*. Collection Monde en cours. Éditions de l'aube. France. 199 pages.

Résumé : Nécessité du partenariat pour créer la capacité de réaction et d'apprentissage des territoires. Les impacts d'un projet de développement local. La dimension territoriale des partenariats pour l'apprentissage collectif. Le contenu des expériences de développement local. Le développement local et les politiques publiques.

**MORIN, Jean-Michel (1999).**

MORIN, Jean-Michel (1999). *Sociologie de l'entreprise*. Collection Que sais-je? Presses Universitaires de France. Paris. 128 pages.

Résumé : 1<sup>ère</sup> partie : Observation des entreprises (activités, tailles, statuts, cycles de vie), analyses de l'entreprise (acteurs, le système, des apports cumulatifs). 2<sup>e</sup> partie : l'entrepreneur (personnage insaisissable, une fonction décisive). La triade de base (clients, travailleurs, propriétaires, relations dans la triade). Les autres acteurs (fournisseurs, prêteurs, concurrents, pouvoirs publics, syndicats). 3<sup>e</sup> partie : dans l'entreprise (modèles stratégie/structure/culture, la rationalité dans l'entreprise). Autour de l'entreprise (les modèles « environnement/fonctionnement/performance », les frontières de l'entreprise).



**ROUSSEAU, Nicolas, MERLANT, Philippe (sous la direction de) (1988).**

ROUSSEAU, Nicolas, MERLANT, Philippe (sous la direction de) (1988). *Le culte de l'entreprise. Mutations, Valeurs, Cultures*. Collection Autrement. No. 100. Septembre 1988. 256 pages.

Résumé : La fascination (l'entreprise et son chef se sont installés sur le devant de la scène). Le ticket-choc de la culture d'entreprise. L'excellence lyophilisée. Le come-back de l'usine. Le moule et la matière grise. Le travail déconnecté nouvelles règles relationnelles. La nouvelle cohérence (son rôle dans le corps social). L'entreprise, seul modèle? (risques de dérives, usage démocratique, modèle éthique).

Références avec résumés et/ou citations

### **Camps Jeunes Entrepreneurs**

RÉSEAU DES SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS. « Camp JE ». In Réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités. *Site du réseau des SADC*. [En ligne]. [http://www2.reseau-sadc.qc.ca/fr/sections\\_int/sect\\_solutions/s\\_sect\\_campje/fr/camp\\_je.html](http://www2.reseau-sadc.qc.ca/fr/sections_int/sect_solutions/s_sect_campje/fr/camp_je.html) (Page consultée le 3 décembre 2004).

SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DE LA COLLECTIVITÉ DE CHARLEVOIX. « Camp JE ». In Société d'aide au développement de la collectivité de Charlevoix. *Site de la SADC de Charlevoix*. [En ligne]. <http://charlevoix.qc.ca/sadc/campje.htm> (Page consultée le 3 décembre 2004).

Les Camps Jeunes Entrepreneurs sont implantés au Québec par les Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC) en 2000. En 2004, des camps JE ont été proposés aux jeunes dans sept régions (Abitibi-Témiscamigue/Nord-du-Québec, Bas-Saint-Laurent/Chaudières-Appalaches, Estrie, Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine, Mauricie/Centre-du-Québec, Montérégie, Saguenay/Lac-St-Jean). La clientèle visée par les Camps JE sont les jeunes de 14 à 17 ans des différentes régions québécoises. Lors de séjours de camp d'une semaine, les jeunes travaillent en équipe afin d'appriivoiser tout ce qui entoure l'entrepreneuriat : la création et la gestion d'une entreprise, la fabrication d'un produit, la mise en marché et la vente. Les profits (s'il y en a) sont distribués entre les membres de l'équipe. Les Camps JE sont supportés par le Réseau des SADC, Développement Économique Canada et la Banque de Développement du Canada.

Personnes contacts (pour l'Est-du-Québec) :

- Camp JE Bas-Saint-Laurent et Chaudières-Appalaches (SADC de la Mitis) : Frédérick Lee au 1-418-775-4619
- Camp JE Gaspésie/Iles-de-la-Madeleine (SADC de Gaspé) : Monia Côté au 1-418-368-2906 et au site [www.sadcgim.ca](http://www.sadcgim.ca)

## **Le concours québécois en entrepreneuriat**

CONCOURS QUÉBÉCOIS EN ENTREPRENEURIAT (2004). « Présentation du concours ». In Concours québécois en entrepreneuriat. *Site du concours québécois en entrepreneuriat*. [En ligne]. <http://www.concours-entrepreneur.org/presentation.html>. (Page consultée le 3 décembre 2004).

Le concours québécois en entrepreneuriat est né en 1998 d'une fusion de tous les concours en entrepreneuriat organisés dans les institutions et les établissements d'enseignement. « *Il est le résultat d'une concertation dynamique entre le réseau de l'éducation, le réseau de l'entrepreneuriat et le réseau des affaires* ». Le concours québécois en entrepreneuriat est composé de deux volets. Le premier volet, « entrepreneuriat étudiant » « [...] *s'adresse aux élèves et aux étudiants des établissements scolaires du Québec qui ont réalisé des projets au cours de l'année faisant appel à leurs habiletés d'entrepreneur* ». Le deuxième volet, « création d'entreprise » « [...] *s'adresse aussi aux femmes et aux hommes de 18 ans et plus qui ont un projet d'entreprise et qui en sont aux premières étapes de la réalisation* ».

Volet entrepreneuriat étudiant : Les projets admissibles au volet entrepreneuriat étudiant sont ceux qui ont été réalisés et complétés pendant l'année scolaire par des étudiant(e)s et qui ont permis à ces jeunes de développer leurs habiletés entrepreneuriales (l'autonomie, le sens des responsabilités, la créativité, la solidarité et dans certains cas, la promotion des valeurs coopératives). De plus, « *il est primordial que les élèves et étudiants soient impliqués dans la concrétisation du projet en participant activement aux décisions et à la réalisation des tâches* ». Les projets doivent se traduire par l'une ou l'autre des activités suivantes : la mise sur pied d'une entreprise en milieu scolaire ou autre; la mise sur pied d'une coopérative en milieu scolaire ou autre ou l'organisation d'un projet à caractère pédagogique, sportif ou culturel, dont les activités mettent en valeur le potentiel entrepreneurial des jeunes. Les projets doivent s'inscrire dans une catégorie parmi 12, dont 3 au niveau du primaire, 3 au niveau du secondaire, 2 « autres » (mini entreprise des « Jeunes entreprises du Québec » et formation professionnelle et éducation des adultes), 2 au niveau collégial et 2 au niveau universitaire. Pour participer, il faut « [...] *étudier dans une école primaire ou secondaire publique ou privée ou un centre de formation professionnelle, une école gouvernementale, un établissement d'enseignement collégial public ou privé, une université (ou un centre affilié)* ». Le concours comporte 3 échelons : local (où un jury détermine les gagnants des différentes catégories), régional (le jury de la région reçoit tous les dossiers gagnants locaux et désigne les lauréats régionaux) et national (un jury national sélectionne les gagnants locaux parmi les lauréats régionaux). Les prix pour les lauréats varient de 1000\$ à 2000\$. De plus, une variété de prix spéciaux sont remis aux différents participants.

Volet création d'entreprise : Les projets admissibles au volet création d'entreprise sont « [...] *ceux qui n'ont pas obtenu de revenus de vente avant le 1<sup>er</sup> avril* » de l'année du concours et les « *projets visant la création, au Québec, d'une entreprise dont le démarrage est fixé, au plus tard, au 31 décembre* ». Le concours « création d'entreprise » comporte de nombreuses catégories : innovation technologique et technique, exploitation/transformation/production, commerce, services, économie sociale et agroalimentaire. Pour participer, les entrepreneurs doivent présenter un plan d'affaires et s'inscrire dans l'une des catégories mentionnées. Tout comme au niveau « entrepreneuriat étudiant », le concours comporte trois échelons : local (où un jury

détermine les gagnants des différentes catégories), régional (le jury de la région reçoit tous les dossiers gagnants locaux et désigne les lauréats régionaux) et national (un jury national sélectionne les gagnants locaux parmi les lauréats régionaux). Les entrepreneurs doivent se préparer à passer des entrevues au moment où leur projet est soumis au niveau régional et national. Deux prix sont remis pour chaque catégorie; un premier prix de 15 000\$ et un deuxième de 5 000\$. Tout comme au niveau de l'entrepreneuriat étudiant, une variété de prix sont remis aux différents participants. siège sur la rue de la Chevrotière à Québec.

Le concours en entrepreneuriat est offert à la grandeur du Québec et est supporté par les organismes suivants :

**PARTENAIRE PRINCIPAL :** Gouvernement du Québec (Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Ministère de l'Éducation, Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, Industrie et Commerce, Recherche, Science et Technologie, Régions, Ministère de l'Environnement, Ministère des Relations internationales, Ministère du Revenu, Office Québec Amériques pour la jeunesse, Relations avec les citoyens et Immigration, Secrétariat à la condition féminine, Secrétariat à la jeunesse)

**PARTENAIRE MAJEUR :** Gouvernement du Canada (Ressources humaines et Développement des compétences Canada)

**PARTENAIRES MAJEURS DES RÉGIONS :** Mouvement des caisses Desjardins, Raymond Chabot Grant Thornton, Chambre des notaires du Québec

**PARTENAIRES ASSOCIÉS :** Agence Québec Wallonie Bruxelles pour la Jeunesse, Cirque du Soleil, Fédération québécoise des municipalités, Fondation de l'entrepreneurship, Fonds de solidarité FTQ, Fondation pour l'éducation à la coopération, Ingenio, filiale de Loto-Québec inc., Office franco-québécois pour la jeunesse (OFQJ), Place aux jeunes du Québec, Réseau des femmes d'affaires du Québec (RFAQ), Réseau des SADC du Québec

**PARTENAIRES COLLABORATEURS :** Association des cadres scolaires du Québec, Association des clubs d'entrepreneurs étudiants du Québec (ACEE), Cercle d'affaires des Bleuets, Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, Fédération des cégeps, Fédération des commissions scolaires du Québec, Jeunes Entreprises du Québec (JEQ), Réseau des Carrefour jeunesse-emploi du Québec, Société GRICS, SOLIDEQ et le réseau des SOLIDE

**PARTENAIRE INTERNATIONAL :** Réseau des Boutiques de Gestion (France).

Pour avoir plus d'information au niveau du concours québécois en entrepreneuriat, voir Sylvie Goulet, conseillère en communication à l'adresse suivante : [communications.cqe@riq.qc.ca](mailto:communications.cqe@riq.qc.ca)

### **Coopérative jeunesse de service**

**COOPÉRATIVE JEUNESSE DE SERVICE.** « Regroupement québécois pour la coopération du travail ». In Coopérative jeunesse de service. Projet éducatif CJS. *Site des coopératives jeunesse de service*. [En ligne]. <http://www.rqct.coop/cjs/cjspub/accueil.asp>. Page consultée le 23 février 2005.

Les coopératives jeunesse de services (<http://www.rqct.coop/cjs/cjspub/accueil.asp>), mis en place par le regroupement québécois pour la coopération du travail dont le siège social est situé à Montréal, est présent sur tout le territoire québécois. La mission des CJS est de « favoriser chez les adolescentes et les adolescents (de 14 à 17 ans) une prise de conscience de leurs capacités et

de leur responsabilité collective de transformer leur milieu selon leurs besoins et leurs aspirations ». Ces jeunes mettent sur pied une entreprise de type coopératif avant de créer leur propre emploi, le temps d'un été, dans leur localité.

Les coopératives jeunesse de service sont supportées par le regroupement québécois pour la coopération du travail, puis par un organisme par région (dans la plupart des cas, il s'agit d'une coopérative régionale de développement). Dans chaque CJS, les jeunes développent une structure coopérative, répartissent les tâches et les responsabilités reliées à sa gestion et aux services qu'ils sont choisis d'offrir à leur communauté.

L'expérience CJS offre d'abord aux adolescentes et adolescents un milieu de vie qui valorise leur intelligence et leur créativité, sans distinction selon leur provenance culturelle, économique ou selon leur rendement scolaire. Les jeunes y apprivoisent l'exercice démocratique du pouvoir, la gestion financière et établissent des relations avec leur communauté; l'entreprise CJS prépare les jeunes à l'environnement socio-économique de demain; le projet communautaire CJS favorise la mise en commun des différentes expertises de la communauté; l'effet CJS crée une dynamique en perpétuelle transformation.

Pour plus d'information, vous pouvez contacter Jonathan Latreille-Chevalier, responsable de l'animation et des communications du réseau CJS (jlatreille-chevalier@rqct.coop) et voir le site de la CJS pour le nom des personnes contact pour chaque région.

### **FILION, L.J. (1997).**

FILION, L.J. (1997). « Le métier d'entrepreneur ». In *Revue Organisation*. Automne 1997. Vol. 6, No2. Pp. 29-45.

*« On a pris conscience, ces années-ci, des limites des ressources naturelles et gouvernementales de nos sociétés. On ne veut plus voir les exploitations du passé. Des générations ont investi pour rendre possible une société qui offre les moyens et les soutiens pour se lancer en affaires. Pour que cela profite aux générations futures, il faut que les entrepreneurs jouent un rôle moteur dans le développement de leur milieu et y contribuent sur une échelle beaucoup plus grande que ce qu'on a vu dans le passé. Nous sommes à une époque où tout devient possible pour les communautés où on compte un nombre suffisant de gens prêts à se prendre en main, d'entrepreneurs prêts à s'impliquer pour le devenir collectif. [...] Vous avez un rôle moteur majeur à jouer dans le développement des sociétés de l'avenir » (FILLION, 1997 :44).*

### **La fondation canadienne des jeunes entrepreneurs**

FONDATION CANADIENNE DES JEUNES ENTREPRENEURS (FCJE). « A propos de FCJE ». In Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs. *Site de la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs*. [En ligne] [http://www.cybf.ca/francais/ab\\_overview-fr.html](http://www.cybf.ca/francais/ab_overview-fr.html) (Page consultée le 2 décembre 2004).

La fondation canadienne des jeunes entrepreneurs a été fondée en 1996 par la Banque CIBC, la Banque Royale et la Fondation canadienne de la jeunesse et « *permet à des jeunes entrepreneurs de poursuivre leurs aspirations d'établir des entreprises réussies en fournissant l'assistance d'affaires pas autrement accessible* ». Par l'entremise de la Base canadienne sans but lucratif d'affaires de la jeunesse (CYBF), dont les fonds sont uniquement constitués de dons privés, la fondation canadienne des jeunes entrepreneurs offre trois types de soutien :

1. Programme de prêts: Les entrepreneurs âgés 18 à 34 avec un plan d'affaires sain peuvent obtenir jusqu'à 15 000\$ en capital de mise de fond. Les limites de remboursement du prêt sont flexibles, et au lieu de la garantie, les entrepreneurs doivent travailler avec un mentor volontaire.
2. Programme de mentorat: La Fondation fournit un programme de mentorat structuré pour les jeunes entrepreneurs qui reçoivent du soutien via le programme de prêts. Ces derniers apprennent à prendre les décisions économiques pertinentes en travaillant avec un entrepreneur expérimenté pendant le démarrage de leur entreprise.
3. YouthBusiness.com est un outil d'affaires pour les jeunes entrepreneurs. Il contient des informations spécifiques concernant l'entrepreneuriat et les entreprises selon les différentes provinces canadiennes. De plus, le site possède une composante interactive qui permet aux utilisateurs d'être en lien avec de nouveaux entrepreneurs ainsi qu'avec des entrepreneurs expérimentés.

Grâce à ses groupes communautaires affiliés et à ses partenaires d'affaires, la FCJE offre du soutien à des milliers de jeunes à lancer leur entreprise, et ce de St-John's à Victoria. Ces entrepreneurs deviendront les chefs d'entreprise de demain et contribueront à leur communauté en créant des emplois, en diversifiant le marché local et en contribuant aux économies locales et nationales.

La Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs possède des bureaux nationaux, situés à Toronto (Ontario), et des bureaux dans plusieurs régions canadiennes (Ouest du Canada, Ontario, Québec, Canada Atlantique). La fondation est supportée par la Banque CIBC, la Fondation RBC, Industrie Canada, la Fondation Trillium de l'Ontario, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, Clearwater, The Justin Poy Agency, Air Canada, the John Dobson Foundation, KPMG, Nexen, Blake, cassels et Graydon, Atlantic Progress, Canadian Business, Profit Magazine, Equifac, Venngo Inc., la Banque de Développement du Canada, Hydro One, Aliant, Nova Scotia Power, SaskEnergy, S.M. Blair Family Foundation et Duocom. Elle

Pour plus d'informations : Bureau national de la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs : [info@cybf.ca](mailto:info@cybf.ca). Québec : [vbellavance@cybf.ca](mailto:vbellavance@cybf.ca)

### **La Fondation de l'entrepreneurship**

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP. « La toile entrepreneuriale ». In Fondation de l'entrepreneurship. *Site de la Fondation de l'entrepreneurship*. [En ligne]. <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>. (Page consultée le 2 décembre 2004).

La Fondation de l'entrepreneurship a été créée en 1980 et ses activités rejoignent les entrepreneurs sans aucune distinction. La Fondation met en œuvre des stratégies pour que

fructifie le potentiel entrepreneurial des Québécois(es) par le biais de projets qui répondent aux besoins des entrepreneurs. La Fondation propose :

- un *colloque annuel* (qui réunit plus de 800 intervenants majeurs en entrepreneurship et des entrepreneurs provenant de toutes les régions du Québec et du Canada);
- les *Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship* (qui est constituée d'une collection de bouquins dédiée au démarrage, à la gestion et à la croissance des PME);
- des *conférences*;
- des *grandes conférences* (qui sont des activités de réflexion sur le management qui s'adressent à des gestionnaires concernés par l'amélioration continue des ressources humaines de leur organisation);
- le *service de parrainage* (qui vise la création et la coordination d'un réseau d'organismes et de personnes offrant bénévolement aux nouveaux entrepreneurs des services de mentorat);
- la *Toile entrepreneuriale*, le site Internet de l'organisme, traite de sensibilisation à l'entrepreneurship, de création et de gestion d'entreprises. Elle contient une « boutique de l'entrepreneur » ainsi qu'une boîte à outils pour entrepreneurs individuels et collectifs;
- le centre de vigie (centre de référence et de veille en matière d'entrepreneuriat) est un endroit où les gouvernements (municipaux, provinciaux et fédéral), les organismes de développement local, les CRE, les médias, les leaders du monde associatif et plus encore le milieu de l'éducation pourront s'approprier ces connaissances et participer au renforcement de la culture entrepreneuriale des québécois. Le centre de vigie publie un bulletin hebdomadaire, veille sur la recension des ouvrages disponibles sur l'entrepreneuriat et la culture entrepreneuriale et possède un centre de référence et de documentation. De plus, les membres du centre de vigie sont disponibles pour animer des groupes, donner des conférences et dispenser de la formation.

La Fondation est présente sur tout le territoire québécois et quelques uns de ses membres proviennent des autres provinces canadiennes et elle est supportée par Hydro-Québec, Desjardins, Cascades et la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail (CSST). Notons, parmi les autres partenaires, le Défi de l'entrepreneuriat jeunesse du gouvernement du Québec, le Fonds Jeunesse Québec, Le gouvernement du Québec, Développement Économique Canada, la Conférence Régionale des élus de la Capitale-Nationale et Cybercap.

Pour obtenir plus d'information, joindre Monique Bouchard, directrice des communications à l'adresse mbouchard@entrepreneurship.qc.ca ou écrire à fondation@entrepreneurship.qc.ca.

### **FORTIN, Paul-Arthur (1992)**

FORTIN, Paul-Arthur (sous la direction de) (1992). *Devenez entrepreneur. Pour un Québec plus entrepreneurial*. Collection Entreprendre. Éditions Transcontinentales. Presses de l'Université Laval. Ste-Foy, Québec. 360 pages.

« *L'entrepreneurship et l'intrapreneurship suscitent l'émergence de nouveaux entrepreneurs, qui créent l'entreprise génératrice de richesse et d'emplois* » (FORTIN, 1992 :2).

« *L'entrepreneurship et le développement de l'entreprise sont reconnus unanimement comme des instruments indispensables au développement local* » (FORTIN, 1992 :3).

« D'ailleurs, le moment est venu de reconnaître que le développement passe d'abord par des personnes, particulièrement par des personnes qui ont des talents pour entreprendre » (FORTIN, 1992 :5).

« L'entreprise est le lieu où se crée l'emploi et la richesse. En d'autres termes, l'entreprise, par ses activités, contribue au mieux-être de la collectivité » (FORTIN, 1992 :5).

« Nous croyons que le développement local et régional passe par le développement de la PME et de l'entrepreneurship issu du milieu » (FORTIN, 1992 :250).

« Il ne fait pas de doute que l'entreprise joue ou peut jouer un nombre important de rôles dans notre économie et dans notre société. Par exemple, elle peut :

- répondre à la demande des consommateurs;
- créer de nouveaux produits ou services;
- aider à maintenir ou à diminuer par la concurrence les coûts et le prix à leur plus bas niveau;
- procurer de l'emploi;
- contribuer à la croissance économique;
- participer à la productivité de façon que le pays soit capable de concurrencer les marchés étrangers;
- assurer le développement régional;
- permettre l'épanouissement de la personne » (FORTIN, 1992 :70)

« Dans un tel climat, les employés peuvent participer à la mise en œuvre des projets, développer leur créativité et utiliser leur imagination. Tout cela engendre la réussite » (FORTIN, 1992 :71).

« Issue la plupart du temps d'initiatives répondant à des besoins du milieu, elle joue donc un rôle important dans la communauté. Elle utilise les ressources locales, stimule l'activité économique et assure de l'emploi. Elle est plus attentive aux besoins particuliers du milieu. Par effet d'entraînement, elle engendre d'autres activités fructueuses et une série d'initiatives elles-mêmes également prometteuses » (FORTIN, 1992 :71).

### **FRASER, Matthew (1987).**

FRASER, Matthew (1987). *Québec Inc. Les Québécois prennent d'assaut le monde des affaires.* Les Éditions de l'Homme. Québec. 306 pages.

Résumé : Bernard Lemaire et Cascade. Les affaires au Québec. De la Nouvelle France à la Révolution Tranquille. La Beauce, capitalisme anglophone contre nationalisme québécois. Les piliers financiers du Québec. Les entrepreneurs : Bombardier, Lavalin et SNC, la saga de Provigo, les barons des médias, Paul Desmarais.

« « Je suis très simple, dit Lemaire. Je ne fréquente aucun club d'affaires à Montréal. Ce n'est pas mon genre. Ils m'ont invité à m'y joindre mais ça ne m'intéresse pas. Je n'attache aucune importance à ces choses. Je n'ai pas été élevé comme ça. Je préfère être ici, parmi les miens.

*Le samedi soir, je suis généralement avec mes employés. Ils m'appellent tous Bernard, et nous parlons du temps où nous démontions telle ou telle machine. J'aime assister aux parties de hockey locales. Voilà ce qui me rend heureux » » (FRASER, 1987 :23).*

*« On loue son dynamisme et son style de gestion, mais plusieurs expriment des réserves à propos de la mentalité paternaliste qui prévaut chez Cascades, surtout à l'usine de Kingsey Falls. Les frères Lemaire ont bâti un gymnase et un complexe sportif pour les résidants de l'endroit et on considère Lemaire comme une merveilleuse incarnation de la Providence » (FRASER, 1987 :28).*

*« Si les entrepreneurs francophones du Québec sont les nouveaux héros de la province, ils joueront sans aucun doute un rôle important dans la préparation d'un ordre du jour collectif québécois dans un avenir prévisible » (FRASER, 1987 :292).*

**GASSE, Yvon (2002).**

GASSE, Yvon (2002). « Les créateurs d'entreprises et les influences de leur environnement ». In Centre en entrepreneuriat et PME. Centre de documentation et d'information. Articles scientifiques en entrepreneuriat et PME. 4-développement économique régional. *Site du Centre en entrepreneuriat et PME*. [En ligne]. [www.fsa.ulaval.ca/cepme/](http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/) (Page consultée le 14 février 2005). 9 pages.

Résumé: « Dans cet article, nous tenterons de présenter certains éléments de réponse à trois questions fondamentales :

1. *Quels facteurs influencent la création de nouvelles entreprises à fort potentiel de croissance?*
2. *Pourquoi certaines personnes lancent-elle certains types d'entreprises, à des moments donnés et à des endroits particuliers?*
3. *Que peuvent faire les villes et les régions qui veulent stimuler le développement économique via l'entrepreneurship?*

*Pour nous aider à répondre à ces questions, nous ferons appel à des études effectuées un peu partout dans le monde sur le sujet. Nous verrons entre autres, que le développement d'une culture entrepreneuriale, dans un milieu donné, relève autant de facteurs reliés aux personnes, c'est-à-dire, aux entrepreneurs eux-mêmes, à leur famille, à leur évolution dans un environnement donné, qu'à la localisation proprement dite de l'entrepreneur et de l'entreprise. Dans cet article, nous insistons sur le fait que l'entrepreneurship est surtout une affaire de personne, mais qu'il est possible de faire émerger chez elles l'esprit d'entreprise, le goût d'entreprendre, ainsi que de développer les compétences nécessaires pour réussir. Il y a cependant des conditions à mettre en place dans l'environnement global, mais aussi et surtout dans le milieu immédiat des entrepreneurs. Le message important ici, est que l'entrepreneurship peut se développer chez les personnes en autant que l'environnement soit facilitateur et valorisant pour les entrepreneurs. Plus un milieu se donne les éléments d'une culture entrepreneuriale riche et reconnue, plus les entrepreneurs émergent et se développent tôt dans la vie » (GASSE, 2002 :1).*



« Les nouvelles entreprises peuvent contribuer de diverses façons à la croissance et à la vitalité de l'économie, dont entre autres les suivantes :

5. Elles représentent d'importantes sources d'innovation : elles sont particulièrement habiles à harmoniser les développements technologiques aux besoins du marché. De plus, selon une étude menée par la National Science Foundation (Dennis, 1995), aux Etats-Unis, un dollars investi dans la recherche et développement dans une PME rapporte jusqu'à 24 fois plus que le dollar investi dans la grande entreprise.
6. Elles contribuent à la vitalité de l'industrie en ravivant la concurrence, et en complétant et stimulant les efforts des entreprises déjà établies.
7. Elles peuvent générer un nombre considérable d'emplois. Ainsi, au Canada, depuis 1980, près de 85% des nouveaux emplois ont été créés par des entreprises de moins de cinq ans et de moins de 100 employés (JULIEN, 1997).
8. En ce qui concerne le développement économique régional, elles apportent une diversification de l'industrie de base par l'établissement de pôles de croissance et l'émergence de pouvoirs d'attraction et d'effets d'imitation (Birch, Haggerty et Parsons, 1996).

Donc, les PME dynamisent le milieu par la création d'emplois, l'exploitation des ressources, l'utilisation des talents et de la créativité des personnes, l'émulation auprès de la population, surtout auprès des jeunes, la diversification et la complémentarité des entreprises, petites et grandes, assurant ainsi une certaine stabilité et une meilleure pérennité des économies locales et régionales » (GASSE, 2002 :1).

« [...] entrepreneurs, c'est à dire, de ceux qui mobilisent et gèrent les ressources humaines et matérielles, dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus » (GASSE, 2002 :2).

« [...] les entrepreneurs proviennent le plus souvent de familles où les parents ou autres personnes proches sont eux-mêmes dans les affaires » (GASSE, 2002 :2).

« Selon Peter Drucker (1985), l'émergence d'une économie entrepreneuriale est autant un événement culturel et psychologique qu'un événement économique ou technologique » (GASSE, 2002 :2).

« Les auteurs s'entendent généralement pour reconnaître que les entrepreneurs font preuve habituellement de beaucoup de motivation et de persévérance dans leurs efforts. Ils sont capables de maintenir un rythme accéléré de travail pendant des périodes relativement longues » (GASSE, 2002 :3).

« L'entrepreneur qui réussit à lancer une entreprise démontre un haut niveau de détermination et de constance dans la solution des divers problèmes et des difficultés rencontrés » (GASSE, 2002 :3).

« L'entrepreneur est fortement déterminé et engagé dans ses actions (Gasse et D'Amours, 2000) » (GASSE, 2002 :3).

« [...] l'entrepreneur type a un fort besoin de réalisation personnelle; il a confiance en lui; il veut être autonome et indépendant; il aime les risques modérés; et il est plein d'énergie et de motivation » (GASSE, 2002 :3).

« Dans une étude récente sur les entrepreneurs naissants au Canada (Diochon et autres, 2001), on observe que 57% de ceux-ci ont entre 25 et 44 ans » (GASSE, 2002 :3).

« Certaines personnes, insatisfaites à cause de relations difficiles avec leur supérieur, ou parce que leurs idées ne sont jamais retenues ou encore parce qu'elles ont perdu leur emploi, sont prêtes à envisager un changement majeur. Ainsi, il semble que plusieurs entrepreneurs aient fondé leur entreprise à la suite de difficultés internes ou de changements dans l'organisation d'origine » (GASSE, 2002 :4).

« Comme l'a montré l'étude de Gasse (2000), les pratiques d'essaimage des universités et des organismes de recherche peuvent avoir une influence déterminante dans la créations d'entreprises chez les chercheurs-entrepreneurs » (GASSE, 2002 :5).

« [...] la décision de créer une entreprise est fonction de la perception qu'à l'entrepreneur des risques et des gratifications qu'elle comporte, ainsi que la connaissance qu'il a des sources de capital de risque, des individus et des organismes qui pourraient lui venir en aide et le conseiller » (GASSE, 2002 :6).

« [...] l'attitude du milieu vis-à-vis des gens d'affaires et de l'entrepreneurship influence de façon importante cette décision (de partir en affaires) » (GASSE, 2002 :6).

« Une attitude positive face à l'entrepreneurship, une manifestation d'approbation dans les écoles et les médias, la présentation de l'entrepreneurship comme un style de vie, la valorisation du succès entrepreneurial à travers la reconnaissance sociale et les honneurs, des aptitudes renforcées ainsi qu'une vigilance accrue à la perception des opportunités, des contenus pédagogiques axés sur la découverte, les inventions, le risque, tous ces facteurs serviront à promouvoir l'entrepreneurship et à accroître l'utilisation de capacités créatrices déjà implantées dans le milieu (Paquet, 1989). En fait, l'évolution de l'entrepreneurship est fonction de l'interaction dynamique de caractéristiques individuelles et de facteurs socio-environnementaux » (GASSE, 2002 :7).

### **GASSE, Yvon (1984).**

GASSE, Yvon (1984). « L'entrepreneur : son profil et son développement ». In DESROSIERS, Jules, GASSE, Yvon. *Former des entrepreneurs; pourquoi, à quoi, comment?* Fondation de l'entrepreneurship. Montréal. 79 pages. Pp. 5-19.

Résumé : 1<sup>ère</sup> partie : l'entrepreneur, son profil et son développement. 2<sup>e</sup> partie : recension de 19 cas québécois. 3<sup>e</sup> partie : recension de 17 cas américains (de la formation en entrepreneurship).

« Vaught (1981) résume en trois contributions significatives l'apport des petites entreprises et de l'entrepreneurship : l'innovation, la création d'emplois et des possibilités d'emploi pour les

*femmes et les minorités. D'après Schumpeter (1934), le rôle de l'entrepreneurship est socialement vital et nécessaire pour la croissance économique » (GASSE, 1984 : 5).*

**GASSE, Yvon, BOUCHARD, Marcelle, CARRIER, Louise (1993).**

GASSE, Yvon, BOUCHARD, Marcelle, CARRIER, Louise (1993). *Posséder mon entreprise. Textes sur la création et le développement d'entreprise.* Fischer Press. Montmagny, Québec. 393 pages.

Résumé : Le goût de l'entrepreneurship. Le démarrage, l'idée, les sources et le traitement de l'information. La conquête de son marché et le plan de marketing. Bâtir ses communications. Les activités, le personnel et son encadrement. La valeur d'une entreprise. Le financement. L'organisation (structure et stratégie). Les partenaires financiers. Le savoir-faire technique et le savoir-faire de gestion.

*« Puisque la richesse d'une société provient forcément pour une bonne part des emplois qu'elle rend disponibles et que l'entreprise est le premier pour assumer cette fonction sociale, l'entreprise devient le lieu par excellence où se crée la richesse » (GASSE et al., 1993 :9).*

*« L'entrepreneurship dépasse le simple concept de création d'entreprises puisqu'il vient préciser que l'on compte sur des entreprises de petite taille (des PME) pour relancer l'économie » (GASSE et al., 1993 :9).*

*« Bien au-delà de l'augmentation de la productivité et des biens produits par une collectivité, les sociétés les plus riches demain seront celles qui auront compris que le trésor se cache dans leurs ressources humaines » (GASSE et al., 1993 :11).*

**Initiatives pour l'Entrepreneurship Jeunesse**

INITIATIVE ENTREPRENEURSHIP JEUNESSE (2004). « Région de Kent » In IEJ. Services. Camp d'entrepreneurship. *Site de l'Initiative Entrepreneurship Jeunesse.* [En ligne] <http://www.iejkentyei.ca/iej.cfm>. (Page consultée le 3 décembre 2004).

Un projet d'Initiative pour l'Entrepreneurship Jeunesse a été créé en 2002 et développé dans les écoles de la région de Kent, au Nouveau-Brunswick. Ce projet, offert à toute la communauté étudiante, a comme mission « [...] d'aider les jeunes à développer de la confiance en soi, atteindre une stabilité économique et leurs buts tout en contribuant à la communauté à travers l'entrepreneurship et la création d'emplois ». Le programme est composé d'un agent de développement jeunesse ainsi que d'un comité de coordination, composé de jeunes, d'enseignants et d'entrepreneurs locaux. L'initiative entrepreneurship jeunesse, c'est une variété d'activités et d'ateliers : conférenciers invités, organisation de visites d'entreprises locales, atelier sur le plan d'affaires, atelier sur la créativité, atelier sur l'art oratoire et les présentations, atelier sur l'étiquette en affaires, activités de réseautage en affaires, atelier sur le marketing, atelier sur le service à la clientèle, programmes de Jeunes Entreprises du Grand Moncton, camp d'entrepreneurship, consultation en démarrage et financement d'entreprises d'été pour étudiants.

De plus, l'Initiative Entrepreneurship Jeunesse organise des camp d'une journée, en français et en anglais, consacrés à l'initiation à l'entrepreneurship.

Cette initiative est financée par l'APECA et Développement Ressources Humaines Canada (DRHC) et possède plusieurs partenaires financiers ou l'APECA : Entreprise Kent, Credit Union Rexton, le gouvernement du Nouveau-Brunswick, et les Caisses Populaires Acadiennes de la région de Kent.

Pour plus d'informations : Jason Frenette (agent de développement jeunesse) à l'adresse [jason.frenett@ent-kent.ca](mailto:jason.frenett@ent-kent.ca).

### **Les Jeunes Entreprises du Québec**

JEUNES ENTREPRISES (2005). « Jeunes Entreprises du Québec ». In Jeunes Entreprises du Québec. *Site des Jeunes Entreprises du Québec*. [En ligne]. <http://www.jequébec.org>. (Page consultée le 1<sup>er</sup> février 2005).

JEUNES ENTREPRISES (2005b). « Jeunes Entreprises du Québec métropolitain ». In Notre organisation *Site des Jeunes Entreprises du Québec métropolitain*. [En ligne]. <http://www.jeqm.org/programs.cfm>. (Page consultée le 1<sup>er</sup> février 2005).

Jeunes Entreprises du Québec (JE) est la version francophone de Junior Achievement, Les JE du Québec sont présents dans 4 régions : l'Amiante, le Québec métropolitain, le Haut-Richelieu et le Cœur-du-Québec. Les JE « *offrent aux jeunes de 16 à 18 ans l'opportunité de s'initier au monde des affaires* ». Chaque année, plus de 2000 jeunes sont encadrés par la participation de 300 conseillers. Le programme principal des JE du Québec sont les « Mini-Entreprise », qui permettent aux jeunes, réunis en équipe, de bâtir et d'exploiter leur propre entreprise, guidés par des conseillers-bénévoles (entrepreneurs) qui agissent à titre de coach. De plus, le programme GLOBE (« Global Learning of the Business Enterprise ») offre aux élèves la possibilité d'établir une coentreprise avec des élèves d'un autre pays et LEUCE (« Les études, un choix économique ») aide les élèves à comprendre l'importance des études ainsi que le coût économique et personnel du décrochage scolaire.

Leurs bureaux sont à Montréal et les JE sont soutenus par Bell, Venture Labour et le Réseau Éducatif de l'Ontario.

Pour plus d'information : Stéphanie Thérour, coordonnatrice des programmes au 514-285-8944 et à l'adresse [stheroux@jeq.org](mailto:stheroux@jeq.org).

### **JOYAL, André (1984).**

JOYAL, André (1984). « Les PME alternatives ». In JULIEN, Pierre-André, CHICHA, Joseph, JOYAL, André (sous la direction de). *La PME dans un monde en mutation*. Presses de l'Université du Québec. Québec. 445 pages. Pp. 279-286.

Résumé: Les facteurs d'émergence des PME alternatives (en régions éloignées et en régions urbaines). La pérennité douteuse des PME alternatives.

« Il apparaît que la volonté de créer son propre emploi constitue la principale incitation à la mise sur pied d'une entreprise alternative. La mise en commun d'intérêts et de compétences similaires compensent les lacunes du marché du travail traditionnel. Mais il ne s'agit pas uniquement de créer un emploi pour s'assurer d'un gagne-pain. Car la volonté de travailler différemment, tout en répondant à des besoins de la communauté environnante, compte parmi les éléments de motivation les plus souvent exprimés » (JOYAL, 1984 :280).

**LEBOEUF, Jean-Guy (1992).**

LEBOEUF, Jean-Guy (1992). ... *et si chacun créait son emploi?* Les Éditions Un monde différent Ltée. St-Hubert. Québec. 282 pages.

Résumé : Comment faciliter la création de son entreprise en 62 leçons (communications, plan d'affaire, créativité, et beaucoup plus).

« Une entreprise, c'est le projet d'une personne. L'ensemble des projets personnels contribue au développement de la société » (LEBOEUF, 1992 :21).

**MATTEUDI, Emmanuel (1997).**

MATTEUDI, Emmanuel (1997). *Structures familiales et développement local.* Collection Logiques sociales. Éditions l'Harmattan. Paris. 334 pages.

Résumé : Observation du rôle des modèles familiaux et de l'organisation locale dans la capacité de la population à entreprendre et à s'inscrire dans les processus de développement (contexte théorique, contexte historique (typologie des familles et tendances économiques dominantes), relations entre structure familiales et organisation locale traditionnelle, capacité de la population locale à lancer des initiatives privées et à maîtriser le développement) dans le contexte du développement du tourisme montagnard en France.

« [...] d'autres facteurs moins immédiatement visibles, mais davantage axés sur le caractère « territorial » du développement, tels que l'histoire de chaque lieu, les formes d'organisations économique et sociale traditionnelles de chaque communauté, les conflits souvent très anciens qui opèrent au sein de chaque société locale..., bref des facteurs qui tiennent compte des spécificités de chaque lieu, qui questionnent la population locale sur sa capacité à impulser par elle-même le changement, qui cherchent à voir en quoi le passé de chaque société est une clé de compréhension des dynamiques ou de l'absence de dynamiques actuelles » (MATTEUDI, 1997 :16).

« En effet, dans un contexte économique rural, la famille reste le cadre privilégié d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies professionnelles. C'est elle qui, à partir du patrimoine, des réseaux économiques et de solidarité, de l'économie informelle, permet ou non le lancement d'initiatives privées » (MATTEUDI, 1997 :16).

« En conséquence, les sociétés n'évoluent pas toutes de la même manière. En ayant leurs propres systèmes familiaux et leur propre organisation locale, elles connaissent des processus de développement contrasté qui aboutissent à la constitution de tissus sociaux et économiques plus ou moins denses et plus ou moins aptes à maîtriser leur développement à partir du boom touristique des années 1960 » (MATTEUDI, 1997 :17).

« Est entrepreneur, toute personne qui exerce une ou plusieurs activités, développe une stratégie patrimoniale, utilise des réseaux locaux, exerce des activités informelles... en vue de la création d'une entreprise, ou d'une activité indépendante » (MATTEUDI, 1997 :38).

### **Le Réseau de développement économique et d'employabilité**

RÉSEAU DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET D'EMPLOYABILITÉ (RDÉE) (2004). « Notre réseau national ». In Réseau de développement économique et d'employabilité. *Site du Réseau de développement économique et d'employabilité* [En ligne] <http://www.rdee.ca/index.cfm/2,0,1321,7866,0,0,html> (Page consultée le 3 décembre 2004).

CONSEIL DE LA COOPÉRATION DE LA SASKATCHEWAN (2004). « RDÉE de la Saskatchewan ». In Jeunesse. Camp Je. « Le Camp Jeunes entrepreneurs 2004: une deuxième année de succès ». *Site du conseil de la coopération de la Saskatchewan*. [En ligne]. <http://www.ccs-sk.ca/RDEE/Jeunesse/CampJE.php>. Page consultée le 3 décembre 2004.

RÉSEAU DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET D'EMPLOYABILITÉ de L'ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD (RDÉE Î.-P.-E.) (2004). In « Jeunesse : Jeunesse Acadienne fera la promotion de l'entrepreneurship chez les jeunes » *Site du Réseau de développement économique et d'employabilité de l'Île-du-Prince-Édouard* [En ligne] <http://www.rdeeipec.ca/Manchette.cfm?ID=83> (Page consultée le 3 décembre 2004).

Des expériences stimulant l'entrepreneurship chez les jeunes ont aussi lieu ailleurs au Canada. Tout d'abord, le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE), débuté depuis 1993 sous plusieurs appellations, le RDÉE a vu le jour sous cette forme en mars 2003. Durant ces 10 ans, l'organisme (Comité national de développement des ressources humaines de la francophonie canadienne) était un comité national susceptible d'analyser la problématique de la formation professionnelle au sein des communautés francophones et acadiennes. Maintenant, il a pour mandat « [...] d'offrir divers services aux communautés afin de créer des entreprises et des emplois durables ». Les agents du RDÉE de chaque province canadienne interviennent dans quatre secteurs : le développement rural, l'économie du savoir, le tourisme et la jeunesse.

Les bureaux nationaux de la RDÉE sont situés sur la rue Rideau, à Ottawa. Le réseau est présent dans toutes les provinces canadiennes à l'extérieur du Québec.

Pour plus d'informations, Roger Lavoie (directeur général) à l'adresse [roger.lavoie@rdee.ca](mailto:roger.lavoie@rdee.ca) ou Karine Silva (coordonnatrice principale des communications) à l'adresse [karine.silva@rdee.ca](mailto:karine.silva@rdee.ca).

Au niveau de la section jeunesse, les intervenants de chaque réseau provincial offrent des camps en entrepreneurship. C'est entre autre le cas en Saskatchewan où, depuis 2003, des camps réunit des jeunes francophones de toute la province et même d'ailleurs de l'Ouest Canadien (pour la première fois en 2004, les francophones du Manitoba, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique ont été invités à participer au camp jeune entrepreneur de la Saskatchewan). Chaque équipe à

comme objectif *de fabriquer un produit du début à la fin. Elles ont donc eu à passer par différentes étapes : la recherche d'une idée d'entreprise, l'étude du marché, la recherche des fournisseurs, la budgétisation, le financement, la production et le service à la clientèle* ».

A l'Île du Prince Édouard se tient plusieurs initiatives de promotion de l'entrepreneurship chez les jeunes. Tout d'abord, l'APECA (Agence de promotion économique du Canada atlantique est une agence fédérale dont le siège social est situé à Moncton, au Nouveau-Brunswick. Ils se sont associés avec la RDÉE et Jeunesse Acadienne pour faire « [...] *connaître l'entrepreneurship aux jeunes Acadiens et francophones de l'Île au moyen de formations, de séances de mentorat et de communication de renseignements sur le perfectionnement des compétences* ».

De plus, l'APECA annonçait en mars 2004 qu'elle appuie un projet de promotion de l'entrepreneurship par la création du Programme d'entrepreneurship régional, communautaire et économique (PERCE) dans le cadre de l'Initiative pour jeunes entrepreneurs. Cette initiative est composé d'une enveloppe de 15,6 millions de dollars qui vise le développement de l'entrepreneurship et le perfectionnement des compétences chez les jeunes âgés entre 15 et 29 ans dans la région Atlantique. Le programme PERCE, piloté par la Société de développement de la baie acadienne (SDBA), en collaboration avec RDÉE-Î.-P.-E., « [...] *appuiera dix étudiants universitaires de l'Île en les mettant en contact avec des entrepreneurs locaux et en créant une base de données afin de jumeler l'expérience et les études des étudiants à des entrepreneurs francophones, l'objectif étant de décrocher des emplois intéressants* ». Finalement, l'APECA finance un autre programme de promotion de l'entrepreneurship. Il s'agit du programme Entrepreneurship Jeunesse, la version francophone de Business Builders géré par la Central Development Corporation. Ce programme est administré par la Société de développement de la baie acadienne (SDBA) et offre à des jeunes de mettre en œuvre leur propre entreprise : « *après avoir reçu un octroi de 100\$ (pour entrepreneurs individuels) ou 150\$ (pour partenaires), les jeunes ont appris à préparer leur propre plan d'affaire et leur budget et ont reçu des avis sur le marketing, la gérance de la production et l'augmentation des ventes* ».

### **Le Réseau Entreprendre**

RÉSEAU ENTREPRENDRE. « *Connaître le Réseau Entreprendre* ». In Réseau Entreprendre. *Site du Réseau Entreprendre*. [En ligne]. [www.reseau-entreprendre.org](http://www.reseau-entreprendre.org). (Page consultée le 11 février 2005).

De telles expériences de promotion de l'entrepreneurship sont aussi organisés ailleurs dans le monde. Voici une expérience de promotion en France, qui sera suivi par une expérience états-unienne. Le Réseau Entreprendre propose leurs services aux entrepreneurs (qu'ils nomment « créateurs ») présents sur le territoire français. En 2003, 237 créateurs ont été accompagnés et plus de 2500 chefs d'entreprise se sont engagés pour conseiller, orienter, partager leur expérience et accompagner les créateurs. De plus, 4 nouvelles associations ont vu le jour. Les établissements du réseau Entreprendre propose 4 axes d'intervention.

1. Évaluation / validation des projets de création
2. Octroi de prêts d'honneur, sans intérêt, ni garantie
3. Intégration dans les réseaux économiques locaux

4. Accompagnement pendant 2 ans (un accompagnement personnalisé par un chef d'entreprise, un accompagnement collectif mensuel et l'introduction dans les réseaux économiques locaux).

Le réseau possède des bureaux régionaux dans presque toutes les régions françaises (et parfois plus d'un établissement par région). Le réseau est soutenu par des partenaires nationaux tels que Auchan France, Groupe des Banques Populaires, Caisse des Dépôts et Consignations, France Défi, KPMG, Groupe Médéric, Groupe Vauban ainsi que par des partenaires d'alliance : Centre des Jeunes Dirigeants, Club Entreprendre, Fondation de la 2ème chance, Mouvement des Entreprises de France et Sofaris BDPME. Le réseau entreprendre

Pour rejoindre le Réseau Entreprendre, adresser vos questions et vos commentaires à l'adresse suivante : [reseau@reseau-entreprendre.org](mailto:reseau@reseau-entreprendre.org).

### **TOULOUSE, Jean-Marie (1991).**

TOULOUSE, Jean-Marie (1991). « Les entrepreneurs, des leaders? ». In *Revue internationale de Gestion*. Septembre 1991. Vol. 16, No. 3. Pp. 27-32.

Résumé : Le projet des entrepreneurs. Le leadership de l'entrepreneur (les entrepreneurs-leaders inspirent confiance, invitent à la collaboration mais en déterminant les contours, le succès est nécessaire pour devenir entrepreneur-leader). Conclusion : « *En résumé, c'est parce que leur projet a réussi que des entrepreneurs deviennent leaders; c'est parce que leur projet inspire confiance que nous les percevons comme leaders; et c'est parce que leur projet attire des collaborateurs qui ont l'impression de participer à quelque chose de grand et d'important, que des entrepreneurs accèdent au temple de la renommée des grands leaders de ce monde* » (TOULOUSE, 1991 :31).

« *Mais pour l'entrepreneur, la légitimité vient plutôt de ce qu'il fait dans la société, de ce qu'il propose, de l'action qu'il entreprend, du projet qu'il propose à la société. Par son projet, l'entrepreneur attire des collaborateurs, des partenaires, des associés. C'est ainsi que l'on peut parler de l'entrepreneur-leader* » (TOULOUSE, 1991 :27).

« *Bref, l'entrepreneur devient leader parce que lui et son projet inspirent confiance. Il ne s'agit pas d'une confiance dans une promesse, mais d'une confiance qui s'appuie sur le caractère du projet et sur des indicateurs observables qui montrent que la confiance est justifiée* » (TOULOUSE, 1991 :30).

### **YoungBiz**

YOUNGBIZ. « Home ». In YoungBiz. *Site de YoungBiz*. [En ligne]. <http://www.youngbiz.com>. (Page consultée le 11 février 2005).

L'organisme YoungBiz est présent aux Etats-Unis. Ses activités rejoignent les professeurs, les parents et les jeunes. La mission de l'organisme se divise en quatre sphères :

1. La division *YoungBiz Media* (diffusion de publications en ligne et hors ligne traitant de l'entrepreneurship)



2. La division *YoungBiz Youth Programs* (activités à l'école et parascolaires, camp, rallyes et conférences)
3. La division *YoungBiz Professional Development Workshops* (forme des éducateurs pour apprendre l'entrepreneurship aux jeunes pour leur permettre d'organiser des activités en classe, en parascolaire ainsi que pour proposer des camps en entrepreneurship).
4. Le *YoungBiz Catalog* (fourni des ressources littéraires sur l'entrepreneurship et l'innovation en entreprise).

YoungBiz offre aussi des services de consultants, entre autre pour les gens qui veulent apprendre à organiser des concours et des camps en entrepreneurship.

Le siège social de YoungBiz est présent à Atlanta et cet organisme est supporté par *Entrepreneur*, Horton Homes Inc., Community Architect ainsi que par Rising Star Internships.

## Annexe 7: Initiatives visant à faciliter la relève en entreprises

Résumés sans citations .....	131
BARACH, Jeffrey A., Gantisky, Joseph, Carson, James A., Doochin, Benjamin A. (1988). ....	131
CADIEUX, Louise, LORRAIN, Jean, HUGRON, Pierre (2002). ....	132
DUPAUL, Richard (2004). ....	132
FOUCHER, Roland, GOSSELIN, Alain. (2004). ....	132
HANDFIELD, Michel, RICHER, Jacques, OUELLET, Patrice, DESAULNIER, Luc (2001). ....	133
JOLICOEUR, Martin (2002). ....	133
JOURDAIN, Sylvie (2004). ....	133
LAFOND ET ASSOCIÉS (2005). ....	133
LAFORTUNE, Andrée, FRANCOEUR, Claude et LANDRY, Suzanne (2004). ....	134
LANSBERG, Ivan (2000). ....	134
LEBREUX, Marlène (2004). ....	134
LeGUERN, Pascal, MARGOSSIAN, Georges. (2002). ....	135
MISZCAK, Béatrice (2004). ....	135
PAILOT, Philippe (2000). ....	135
PERREAULT, Yvon G. (2000). ....	135
RICHER, Francine, ST-CYR, Louise (2001). ....	136
RIVERIN, Nathaly (2004). ....	136
SHARMA, Pramodita, CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H. (2003). ....	136
SAMSON, Alain (2004). ....	137
Références avec résumés et /ou citations .....	137
ACCÈS RELÈVE .....	137
ACQUIZITION.BIZ .....	138
AMBROSE, David M. (1983). ....	139
ANONYMUS (2004). ....	139
Banque de Développement du Canada RELEVE PME .....	140
BANQUE DU DÉVELOPPEMENT DES PME .....	141
BAUMERT, Henry (1992). ....	141
BECKHARD, Richard, DYER, W. Gibb Jr. (1983). ....	142
BBBOOM Relève .....	143
BORDE, Valérie (2004). ....	144
CADIEUX, Louise, LORRAIN, Jean (2003). ....	145
DAVIS, Peter S., HARVESTON, Paula D. (1998). ....	145
DESJARDINS .....	147
DES ROBERTS, Gilles (2004). ....	147
DUBUC, André (2004). ....	147
DUBUC, André (2004). ....	149
ECONOMIST (The) (2004). ....	149
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2003). ....	150
FELTHAM, FELTHAM, BARNETT (2001). ....	151
FINANCIÈRE AGRICOLE .....	151
Fonds Relève PME .....	152
GINGRAS, Yves (2004). ....	153

GIRARD, Mario (2004).....	153
GLESS, Etienne, MORIOU, Corine, MOURLOT, Nathalie (2005) .....	153
HUGRON, Pierre (1991).....	155
IBARRA, Patrick (2005).....	156
INOUSSA, Rahim, ST-CYR, Louise (2000).....	157
JOLICOEUR, Martin (2002).....	160
JOLICOEUR, Martin (2002).....	161
LAVOIE, Sylvie (2004).....	161
LE COURS, Rudy (2005).....	162
LONGENECKER, Justin G, SCHOEN, John E. (1978).....	162
MIGNON, Sophie (2002).....	163
MIGNON, Sophie (2001).....	164
MIGNON, Sophie (2000).....	167
NEUBAUER, Herbert (2003).....	167
PARENT, Diane, JEAN, Bruno, SIMARD, Myriam (2000).....	168
PERREAULT, Yvon G. (1994).....	169
PERREAULT, Yvon G. (1993).....	170
PICARD, Derek (2004).....	172
PLANI-RELÈVE .....	175
QUÉBEC COMMERCE.....	175
RICHER, ST-CYR et LAMBARAA (2004).....	176
ROSENGERG, Marc (2004).....	176
ROTHWELL, William J. (2001).....	177
SAMSON, Alain (2002).....	179
SHARMA, CHUA et CHRISMAN (2000).....	181
TAYLOR, NORRIS, HOWARD (1998).....	183
TRANSCOMMERCE.....	184
Transmission-PME.....	185
VAN WERT, Gregg I. (2004).....	186

## Résumés sans citations

### **BARACH, Jeffrey A., Gantisky, Joseph, Carson, James A., Doochin, Benjamin A. (1988).**

BARACH, Jeffrey A., GANTISKY, Joseph, CARSON, James A., DOOCHIN, Benjamin A.. (1988). « Entry of the next generation : strategic challenge for family business ». In *Journal of Small Business Management*. April 1988. Pp. 49-56.

Résumé : l'entrée sur scène d'une nouvelle génération, dans le cadre des entreprises familiales, est un événement d'importance stratégique, puisqu'il est indispensable à leur survie. De nombreux spécialistes conseillent aux jeunes entrepreneurs de gagner de l'expérience en terrain neutre, avant d'entrer dans la firme familiale, mais la stratégie la plus commune a été celle d'une intégration progressive, commençant par des tâches simples ou des contrats d'été, et confirmée

seulement à la fin des études. Au cours d'une interview, trente responsables d'entreprises familiales, représentant les seconde et troisième génération, ont déclaré que l'expérience gagnée grâce aux petites tâches ou contrats d'été leur avait été précieuse, et qu'ils comptaient adopter la même méthode pour former leurs enfants. En outre, l'enquête portait sur l'efficacité, au sein de l'entreprise, de l'attitude innovatrice ou passive du nouveau membre. De l'avis général, la discrétion semble préférable tant qu'il n'a pas fait ses preuves, mais on peut avoir recours à ses idées en période de tension ou de crise.

**CADIEUX, Louise, LORRAIN, Jean, HUGRON, Pierre (2002).**

CADIEUX, Louise, LORRAIN, Jean, HUGRON, Pierre (2002). « La succession dans les entreprises familiales dirigées par les femmes : une problématique en quête de chercheurs ». In *Revue Internationale PME*. Presses de l'Université du Québec. Ste-Foy, Québec. Vol. 15, No. 1. Pp. 115-130.

Résumé: « *La succession est l'un des volets ayant le plus été étudié en contexte d'entreprises familiales. Pourtant, bien que l'on évalue à plus de 33% la part des entreprises appartenant à des femmes, à notre connaissance, aucune étude ne s'est encore intéressée à la problématique de leur cas. En conséquence, l'objectif de cet article est d'expliquer comment deux champs de recherche jusqu'ici séparés peuvent être complémentaires dans la manière d'aborder la problématique de la succession en général. Il s'agit donc d'un exercice de réflexion qui, somme toute, soulève un débat d'actualité sur l'état de nos connaissances sur les femmes entrepreneures en contexte d'entreprises familiales et qui se verront bientôt confrontées à une problématique de taille, celle de la succession.* » (CADIEUX et al., 2002 :115).

**DUPAUL, Richard (2004).**

DUPAUL, Richard (2004). « L'incubateur de la relève ». In *La Presse*. La Presse Affaires. Lundi 13 décembre 2004. P. 3.

Résumé : incubateur d'entreprises et de relève Centech.

**FOUCHER, Roland, GOSSELIN, Alain. (2004).**

FOUCHER, Roland, GOSSELIN, Alain. (2004). « Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter? ». In *Revue Gestion. Revue Internationale de Gestion*. HEC Montréal. Gestion Pré-impression P.C. Bibliothèque Nationale du Québec. Vol. 39, No. 3. Automne 2004. 128 pages. Pp. 38-48.

Résumé : Cet article traite de la façon dont les grandes entreprises peuvent s'y prendre pour réussir la relève dans leur organisation, et montre comme exemple la Banque Nationale, Alcan et Hydro-Québec. Le cadre conceptuel. Les stratégies d'implantation de la gestion de la relève, le développement du leadership dans l'entreprise, les croyances et les valeurs appropriées, faire preuve d'ouverture et de souplesse.

**HANDFIELD, Michel, RICHER, Jacques, OUELLET, Patrice, DESAULNIER, Luc (2001).**  
HANDFIELD, Michel, RICHER, Jacques, OUELLET, Patrice, DESAULNIER, Luc. (2001).  
« Les besoins en service-conseils de la PME au Québec ». In *Revue Organisations et Territoires*.  
Vol. 10, No. 2. Printemps-Été 2001. Pp. 91-98.

Résumé : Démarche et recherche. Profil des répondants. Objet de l'étude. Définition du service-conseil, profil de consommation des PME en service-conseils. Opinions des dirigeants de PME à l'égard des services-conseils. Critères de sélection d'un conseiller externe. Utilité des interventions gouvernementales en matière de service-conseil. Comportement futur des PME en matière de service-conseil.

**JOLICOEUR, Martin (2002).**

JOLICOEUR, Martin (2002). « Planifier la relève, ou se battre pour garder ses talents ». In *Les Affaires*. Édition du samedi 29 juin 2002. P. 4.

Résumé : les travailleurs d'expérience doivent participer au processus de préparation des plus jeunes ; les entreprises doivent développer un plan de relève adéquat, basé sur la force et les aspirations des employés en poste.

**JOURDAIN, Sylvie (2004).**

JOURDAIN, Sylvie (2004). « SOS Entreprise. Une action ordonnée pour compter sur du personnel qualifié ». In *Les Affaires*. Samedi 4 décembre 2004. P. 38.

Résumé : Trois étapes pour conserver ses meilleurs éléments et en attirer d'autres dans l'entreprise : évaluer la situation à l'interne et à l'externe, cibler les priorités, planifier et implanter.

**LAFOND ET ASSOCIÉS (2005).**

LAFOND ET ASSOCIÉS. « En route vers votre indépendance financière ». In Lafond et associés. *Site de Lafond et associés*. [En ligne]. <http://www.lafond.ca/site/index.html> (Page consultée le 11 février 2005).

Résumé : La mission de Lafond et Associés est de « permettre à notre client d'atteindre l'indépendance financière par des stratégies : de consultation en planification patrimoniale et financière, de consultation en gestion d'entreprise, de consultation et de courtage en services financiers, et de consultation en avantages sociaux et actuariat, qui visent la réalisation de leurs objectifs personnels, la progression de leur carrière et la continuité de leur entreprise, s'il y a lieu » (LAFOND ET ASSOCIÉS, 2005).

**LAFORTUNE, Andrée, FRANCOEUR, Claude et LANDRY, Suzanne (2004).**

LAFORTUNE, Andrée, FRANCOEUR, Claude et LANDRY, Suzanne (2004). « La transmission d'entreprise au Québec : le point de vue des financiers et les produits disponibles ». In *Revue Gestion. Revue Internationale de Gestion*. Vol. 29, No. 3. HEC Montréal. Gestion Pré-Impression P.C. 128 pages. Pp. 103-108.

Résumé : « *Cet article présente le point de vue (leurs perceptions sur la façon dont se réalise la transmission d'entreprise au Québec) de la Banque de développement du Canada, de la Caisse de dépôt et placement du Québec, de Desjardins Capital de risque et du Fonds de solidarité FTQ. Ces institutions participent depuis plusieurs années au financement de la transmission d'entreprise, que la relève soit familiale ou non* » (LAFORTUNE et al., 2004 :103).

**LANSBERG, Ivan (2000).**

LANSBERG, Ivan (2000). *Succeeding Generations - Realizing the dream of family in Business*. Harvard Business School Press. Boston, USA. 379 pages. ISBN 0-87584-742-0

Résumé : Partie 1 : L'auteur explique les formes d'entreprises familiales ainsi que les enjeux de propriétaire unique et les alternatives possibles (dans les cas de direction partagée). L'auteur explique par la suite les typologies de succession (controlling owner, sibling partnership, cousin consortium) et présente le cas de l'entreprise de la famille Lombardi. Partie 2 : L'auteur parle des rêves partagés (shared dreams) et la planification de la succession. Il nous mentionne comment construire-tisser un rêve (d'entreprise) partagé par la famille. Il montre un aperçu de ce que peut être le rêve d'entreprise selon le type d'entreprise (controlling owner, sibling partnership, cousin consortium). Ensuite, l'auteur parle de travailler avec les rêves, autant individuels que familiaux, en mettant l'emphase sur les conséquences d'un couple, d'une fratrie et de cousins aux prises avec des rêves incongruents. L'auteur propose de clarifier les valeurs, d'avoir des rêves ancrés dans la réalité et des exercices de vision. De plus, à un certain moment, il peut être utile de refaire l'exercice de clarifier les rêves individuels et familiaux. Pour terminer cette 2<sup>e</sup> partie, l'auteur discours à propos de la faisabilité – la réalisation du rêve en termes d'enjeux pour les propriétaires uniques, pour les membres de la fratrie impliquée dans la compagnie et pour le « *cousin consortium* ». Partie 3 : les premiers pas pour développer des successeurs. Le mentorat. *Anointment and Taking Charge*. Un processus de sélection du successeur (systématique). Le laisser-aller. Partie 4 : la gouvernance pour la continuité. Les structures de la gouvernance et les processus de continuité. La gouvernance en action. Conclusion : les gages du succès en 10 leçons.

**LEBREUX, Marlène (2004).**

LEBREUX, Marlène (2004). « Attention aux « royaumes » ! ». In *La Presse*. Samedi 1<sup>er</sup> décembre 2004. P.4.

Résumé : dans une entreprise, la présence de ce qu'on appelle des « royaumes » n'a rien d'enchanteur. La richesse y est constituée de connaissances et seul un puissant employé détient la clé du coffre.

**LeGUERN, Pascal, MARGOSSIAN, Georges. (2002).**

LeGUERN, Pascal, MARGOSSIAN, Georges. (2002). *Transmission d'entreprise. Achat, donation, vente*. Collection Les guides France Info. Éditions Jacob-Duvernet. Paris. 113 pages.

Résumé : Introduction : ne vous y prenez pas trop tard. Le marché : où trouver des entreprises cherchant des repreneurs. La Transmission : modes de transmission, le pouvoir entre les héritiers, coût fiscal et plus. La reprise : réaliser un bilan personnel, rachetez un fond de commerce, location-gérance, quelques règles d'or, 15 pièges à éviter et plus. Le financement : prêts, capitaux de proximité, faveur des banques, pool bancaire, LBO (Leverage Buy-Out). Les missions de l'agence des PME. Annexes : formalités fiscales et administratives, lexique, sigles, bibliographie, index.

**MISZCAK, Béatrice (2004).**

MISZCAK, Béatrice (2004). « Où trouver les occasions d'achat ». In *Journal PME*. Vol. 20, No. 10. Décembre 2004. P. 19.

Résumé : Comment et où trouver les occasions d'affaires pour la vente ou l'achat d'entreprise.

**PAILOT, Philippe (2000).**

PAILOT, Philippe (2000). « De la difficulté de l'entrepreneur à quitter son entreprise ». In VERSTRAETE, Thierry (sous la direction de). *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entreprenariat*. Éditions EMS. Management et Société. Paris. 297 pages. Pp. 275-286.

Résumé : La théorie du deuil et son application (période préparatoire, période de ré-orientation), Discussion et réflexions (pourquoi un processus de deuil, dangers de l'attachement pour l'entreprise).

**PERREAULT, Yvon G. (2000).**

PERREAULT, Yvon G. (2000). « La relève dans l'entreprise familiale. Comment faire passer les descendants d'un rôle de figurant à un rôle de réalisateur? ». In *Organisations et Territoires*. Vol. 9, No. 1. Hiver 2000.

Résumé : Quelques statistiques sur les entreprises familiales; le blues de la réussite et l'effet plateau chez l'entreprise; le style de départ du parent-entrepreneur (monarque, général, ambassadeur, gouverneur); la planification de la succession et la préparation de la relève;

structurer son entreprise, les types d'intervention dans l'entreprise familiale, les étapes d'une intervention, la planification stratégique, agir stratégiquement. Le texte ne présente pas un modèle de transfert d'entreprise. Il met plutôt en valeur quelques stratégies pour la réussite de la relève, pour préparer la relève.

**RICHER, Francine, ST-CYR, Louise (2001).**

RICHER, Francine, ST-CYR, Louise. « La planification de la relève dans les P.M.E. : statistiques et réflexions ». In *Gestion. Revue internationale de gestion*. Vol. 26, No 2. Été 2001. Pp-19-26.

Résumé : Cet article a pour objectif d'aborder le phénomène de la planification de la relève dans les PME au Québec. Après avoir présenté quelques éléments du contexte, dont la définition d'entreprise familiale et de relève, nous faisons part des résultats de deux études récentes, une québécoise (FFE) et une canadienne (UW), en matière de planification de la relève. Nous tentons ensuite de cerner les différents enjeux (les choix à faire, les autres acteurs) auxquels ont à faire face les dirigeants de PME à ce chapitre et nous présentons enfin quelques pistes de solutions (l'importance de la communication, la présence de structures) visant à les aider en ce sens.

**RIVERIN, Nathaly (2004).**

RIVERIN, Nathaly (2004). « Des irresponsables ». In *La Presse*. Dimanche 5 septembre 2004. P. A10.

Résumé : Une poignée de riches entrepreneurs contribue à ternir la réputation de centaines de milliers de modestes entrepreneurs qui tentent de rentabiliser leur entreprise et d'en tirer des revenus suffisamment élevés pour en vivre, qui créent leur propre emploi ou encore des dizaines d'emplois, qui participent à la croissance et au développement économique de leur milieu, qui s'engagent et animent leur communauté.

**SHARMA, Pramodita, CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H. (2003).**

SHARMA, Pramodita, CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H. (2003). « Succession planning as planned behavior : some empirical results ». In *Family Business Review*. San Francisco. Vol. 16, No. 1. Mars 2003. 15 pages.

Résumé: « *This paper uses the theory of planned behaviour to hypothesize the influence of the incumbent's desire to keep the business in the family, the family's commitment to the business, and the propensity of a trusted successor to take over on the extent to which family firms engage in succession planning activities. We test the hypotheses using data collected from president in 118 family firms. The results show that the propensity of a trusted successor to take over significantly affects the incidence of all succession-planning-related activities. Succession planning may, then, be the result of push by the successor more than of pull by the incumbent. Such a view has negative implications for the succession process that the family firms in our sample follow* » (SHARMA *et al.*, 2003:1).



**SAMSON, Alain (2004).**

SAMSON, Alain (2004). *Vos futurs leaders. Les identifier, les former.* Collection Grands Défis. Les Éditions Transcontinentales. Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship. Montréal. 134 pages.

Résumé : Un œil sur le futur (mythes, employés-clés, prospective, plan de match), l'identification des leaders potentiels (évaluation de la performance et du potentiel des employés, le classement, le camp d'entraînement, l'intérêt de l'employé), la préparation de la relève (l'appariement du candidat à un poste, l'évaluation des lacunes, activités de formation, échéancier, ressources, critères d'évaluation, mise en œuvre et évaluation du programme), les écueils (évaluation complaisante, non-partage du savoir, peur de se faire mettre à la porte, découragement, économiser ou précipiter les choses, routine), le travail du mentor (partager le savoir, rôles, processus), l'intégration à la gestion quotidienne (organisation prête, bassin de futurs leaders, mise en marché du programme, départs), des pistes pour le futur leader (comportements à bannir, autoévaluation, devenir un bon mentoré, prendre les devants).

Références avec résumés et /ou citations

**ACCÈS RELÈVE**

CAISSE DE DÉPÔT ET DE PLACEMENT- CAPITAL. « Accès Relève ». In Accès Relève. *Site de la Caisse de Dépôt et de Placement du Québec.* [En ligne]. [http://www.cdpcapital.com/LaCaisse/Releve/fr/HTML/1325\\_fr.aspx](http://www.cdpcapital.com/LaCaisse/Releve/fr/HTML/1325_fr.aspx) (Page consultée le 4 février 2005).

« La CDP (Caisse de dépôts et de placements) reconnaît que le transfert de propriété d'une entreprise est un processus complexe et souvent déroutant. Toutefois, en le planifiant quelques années à l'avance, les chances de réussite sont accrues. La CDP offre à l'entrepreneur de l'accompagner et de lui offrir le soutien nécessaire tout au long du processus et ce, tout en assurant sa sécurité financière » (CAISSE DE DÉPÔT ET DE PLACEMENT – CAPITAL, 2005).

« Accès Relève veut faciliter la transmission harmonieuse de la propriété familiale. Conçu pour répondre aux besoins des entreprises québécoises dont le propriétaire souhaite léguer la propriété à ses enfants ou aux cadres de l'entreprise, Accès Relève est un produit financier clés en main, adapté à la situation fiscale de l'entrepreneur et assorti d'un plan de relève et de soutien à la gestion » (CAISSE DE DÉPÔT ET DE PLACEMENT – CAPITAL, 2005).

« Accès Relève offre plus que du capital : un plan de financement adapté à la réalité de l'entreprise et respectant ses priorités, une assistance dans la formation d'un conseil

*d'administration expérimenté et des références à des experts-conseils, notamment en gestion et en planification fiscale et successorale » (CAISSE DE DÉPÔT ET DE PLACEMENT – CAPITAL, 2005).*

Dans le cadre du plan de la CDP, l'entrepreneur touche, dès son implication, une partie de la valeur de son entreprise tout en demeurant aux commandes pendant quelques années. Il préserve la liquidité ainsi que l'équilibre financier de son entreprise. Il bénéficie d'un partenariat avec un nouvel actionnaire minoritaire qui se retirera au terme du processus de transfert.

La mise en œuvre d'un plan Accès Relève est répartie sur plusieurs années et comprend généralement les étapes suivantes :

- Achat par CDP Capital d'une partie des actions du propriétaire;
- Élaboration du plan de relève par l'entreprise;
- Planification fiscale et successorale réalisée par les conseillers de l'entreprise;
- Rachat graduel de la participation du propriétaire avec le financement de CDP Capital;
- Transfert graduel de la direction et de la propriété à la relève;
- Rachat de la participation de CDP Capital.

Pour rejoindre CDP Capital : [accesreleve@cdpcapital.com](mailto:accesreleve@cdpcapital.com)

## **ACQUIZITION.BIZ**

ACQUIZITION.BIZ. « Pour acheter ou vendre une entreprise ». In Acquization.biz. *Site d'Aquization.biz*. [En ligne]. <http://www.acquization.biz/prod/home-fr.html> (Page consultée le 4 février 2005).

Acquization.biz, grâce à sa plateforme Internet, met en relation acheteurs et vendeurs d'entreprises, et ce, de manière confidentielle, efficace et abordable. Les membres sont des entrepreneurs brillants et motivés qui savent reconnaître une occasion d'affaires à première vue.

*« D'ici 2016, près d'un million d'entreprises canadiennes changeront de propriétaire. C'est un chiffre impressionnant. La plupart des transactions de ce type résultent du bouche à oreille au sein d'un réseau de connaissances personnelles. Du moins, c'était le cas jusqu'à maintenant » (ACQUIZITION.BIZ, 2005).*

*« Le site propose des entreprises canadiennes à vendre, organisés en secteurs d'activité. Le site est utile pour les acheteurs d'entreprise autant que pour les vendeurs et propose autant des franchises que des entreprises indépendantes » (ACQUIZITION.BIZ, 2005).*

*« Avec Power Corporation du Canada parmi ses principaux actionnaires, Acquization.biz s'impose dans ce marché émergent. Au Québec, un partenariat d'importance avec le groupe Gesca Ltée., propriétaire entre autres de La Presse, du Soleil, de Cyberpresse et de LaPressAffaires.com permet à Acquization.biz d'assurer une position de tête dans cette révolution du milieu de l'entreprenariat » (ACQUIZITION.BIZ, 2005).*

« Créée et dirigée par André Forest, fondateur de Jobboom, Acquisition.biz est formée d'une équipe d'entrepreneurs expérimentés possédant des expertises complémentaires en marketing, en technologie de l'information et en financement et gestion d'entreprises » (ACQUIZITION.BIZ, 2005).

**AMBROSE, David M. (1983).**

AMBROSE, David M. (1983). « Transfer of the family-owned business ». In *Journal of Small Business Management*. July 1983. Vol. 21. Pp. 49-56.

Résumé : « Nous nous sommes proposés d'examiner le transfert et l'extinction des entreprises familiales. A cet effet nous avons eu des entrevues avec certains propriétaires d'entreprises de ce genre, ainsi qu'avec leurs enfants, afin de déterminer, tout d'abord, leurs appréciations de l'entreprise, et, ensuite, les caractéristiques démographiques et socio-économiques des entreprises et des deux générations. Ajoutons que le but principal a été de démontrer quels sont les facteurs qui favorisent le transfert réussi d'une entreprise familiale à la génération suivante, et quels sont les facteurs qui mènent au résultat contraire » (AMBROSE, 1983 :49).

« Attempts to perpetuate family-owned business might provide a greater aggregated impact on small business survival than the laborious attempts to create new business » (AMBROSE, 1983 :49).

« It would appear that subsequent generations are more willing to consider grand-children or to search among other relatives in the transfer process » (AMBROSE, 1983 :51).

« However, it is important to note that very few founders indicated that providing an opportunity for their children was a significant motivating factor for going into business » (AMBROSE, 1983 :53).

« All family-owned businesses must ultimately select between transfer and termination. Whichever is chosen, the task will be accomplished more successfully if the options are fully understood and the process is planned » (AMBROSE, 1983 :55).

**ANONYMUS (2004).**

ANONYMUS (2004). « Succession Planning : The Must-Have Strategy for '05 ». In *Partner's Report*. Vol. 12, No. 4. December 2004. Pp. 11-13.

« Creating and implementing a succession plan is no longer optional, consultant Jay Nisberg explained during a recent audioconference on the topic sponsored by The Advisory Board [...] » (Anonymous, 2004 :11).

« The firm must not only identify the backup players, but must prepare them to take the reins from those they understudy » (Anonymous, 2004 :11).

« *A good succession plan is part of a well-run firm, and well-run firms are better able to compete. Succession is also a form of insurance – and reassurance – to your clients, staff, and shareholders that the firm is secure and its future safe when people retire or you face some other unexpected incapacity* » (Anonymous, 2004 :11).

« *Written plans and executive coaching are other steps Nisberg recommends for developing and training successor leaders* » (Anonymous, 2004 :11).

« *As your firm develops its future leaders, introduce them to its bankers, lawyers, and other influential people* » (Anonymous, 2004 :11).

### **Banque de Développement du Canada RELEVÉ PME**

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA (BDC) « Croissance » In Planification de la relève. *Site de la Banque de Développement du Canada.* [En ligne]. [http://www.bdc.ca/fr/my\\_project/Projects/growth/succession\\_planning.htm](http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/growth/succession_planning.htm) (Page consultée le 4 février 2005).

« *Le Groupe-conseil de la BDC et certains cabinets d'experts-comptables et d'avocats peuvent évaluer votre entreprise et vos besoins personnels et vous aider à amorcer votre plan de relève. Le plan devra indiquer les étapes à suivre et le temps d'exécution de chacune d'elles, ce qui vous permettra d'établir la durée de l'ensemble du processus de la relève de votre entreprise* » (BDC, 2005).

Les étapes du processus de la relève selon la BDC :

- calculer la valeur de votre entreprise, ses comptes clients et ses dettes éventuelles;
- structurer le scénario idéal pour votre départ;
- identifier les incidences fiscales liées à votre départ et comment les limiter;
- établir la vision stratégique de votre entreprise;
- examiner la question des héritiers, des acheteurs et d'autres successeurs possibles;
- déterminer qui sera le coach de votre successeur; définir les rôles que joueront les héritiers.

« *Plus de 70% des entreprises familiales ne survivent pas longtemps après un changement de direction. Une planification de la relève efficace consiste à déterminer tôt les difficultés éventuelles, à trouver des solutions et à faire le nécessaire pour assurer un changement de direction harmonieux et un avenir heureux à toutes les personnes touchées* » (BDC, 2005).

« *La BDC peut vous aider à créer un comité de transition, à évaluer vos ressources financières et à choisir la meilleure option pour passer les rênes de votre entreprise à d'autres. La BDC peut examiner les différences dans le style de leadership ou la stratégie et vous aider à préparer une période de codirection de l'entreprise destinée à accroître le transfert de connaissances, à évaluer la performance et à assurer une transition bien orchestrée et graduelle* » (BDC, 2005).

Avantages possibles de ce processus:

- Analyse précise et objective du degré de préparation de votre entreprise à un changement de direction;
- Augmentation considérable des chances de succès continu de l'entreprise;
- Transition harmonieuse;
- Meilleure cohésion entre l'entrepreneur et ses successeurs et compréhension réciproque accrue.

« La solution de planification de la relève offerte par la BDC s'adresse aux PME ou aux entreprises familiales dont les dirigeants prévoient prendre leur retraite dans un délai de trois à cinq ans » (BDC, 2005).

### **BANQUE DU DÉVELOPPEMENT DES PME**

BANQUE DU DÉVELOPPEMENT DES PME. « Accueil ». In Banque du développement des PME. *Site de la Banque du développement des PME.* [En ligne]. <http://www.bdpme.fr/website/bdpme.nsf/PageAccueil?OpenForm>. (Page consultée le 11 février 2004).

« Une transmission d'entreprise est une opération délicate qui crée une fragilité au sein de l'entreprise : changement de dirigeant(s), changement de l'actionnariat, fragilisation, souvent, de la structure financière, incertitudes sur la visibilité du projet, climat social plus tendu etc. Dans un cas sur 3, cette fragilité conduit à l'échec » (BANQUE DU DÉVELOPPEMENT DES PME, 2005).

Le rôle de la Banque du développement des PME (BDPME) est de faciliter le financement de la transmission d'entreprises. La BDPME permet au repreneur, grâce à sa garantie ou à son intervention en cofinancement, de faciliter le processus. Avec cette intervention de la BDPME, le cédant pourra moins s'impliquer au niveau financier et la BDPME offre un regard sur le montage du dossier de reprise de l'entreprise. En 2003, environ 6000 transmission et reprise de PME ont utilisé les services de la BDPME.

### **BAUMERT, Henry (1992).**

BAUMERT, Henry (1992). *Succession dans la PME familiale. Prévoir pour réussir.* Les Éditions d'organisation. Paris. 211 pages.

Processus du transfert en trois phases :

Phase 1 : Étude de l'entreprise dans son environnement, ses forces et ses faiblesses, ses potentialités d'évolution, les moyens financiers à mettre en œuvre.

Phase 2 : Choix du dirigeant successeur.

Phase 3 : Détermination des droits de succession exigibles.

A la suite de ces trois phases, si l'entreprise est transmise à la famille :

- 1<sup>ère</sup> étape : répartition familiale
- 2<sup>e</sup> étape : mise en place des modalités fiscales et juridiques
- 3<sup>e</sup> étape : préparation du successeur.

A la suite de ces trois phases, si l'entreprise est transmise à l'extérieur de la famille :

- Aux salariés : Rachat de l'entreprise par les salariés ou par une société coopérative ouvrière de production
- À un tiers extérieur : Cession partielle ou totale.

**BECKHARD, Richard, DYER, W. Gibb Jr. (1983).**

BECKHARD, Richard, DYER, W. Gibb Jr. (1983). « Managing Continuity on the Family-Owned Business ». In *Organizational Dynamics*. American Management Associations. Summer 1983. Pp. 5-12.

« We can think of the subsystems in the family firm system as including (1) the business as an entity, (2) the family as an entity, (3) the founder as an entity, and (4) such linking organizations as the board of directors » (BECKHARD et DYER, 1983 :6).

« Following are five scenarios that can be and have been used to manage the continuity in family-controlled enterprises :

1. The founder controls the process entirely.
  2. The founder consults with selected family members.
  3. The founder works with professional advisors.
  4. The founder works with family involvement
  5. (le 5<sup>e</sup> scénario apparaît en nulle part dans le texte!) »
- (BECKHARD et DYER, 1983 :9).

« Some generalizations are possible.

1. If founders and their key partners, particularly their spouses and key business partners, recognize that management of this process is essential, then it tends to get managed and one can be more optimistic.
2. A specific mechanism of transition management is essential. Whether it is the founder acting as the « transition manager », or the father and son, or a council of senior professionals with one or two family members, or the successor chief executive officer is a matter of choice, but some conscious direction of the changeover is required.
3. The role of the surviving spouse should be explicit and thought through in advance. [...] It helps significantly to make this clear early in the game to the key family members : parents and second- or third-generation family members.
4. We suggest that founders must think carefully about the kind of advice they want in planning both formal estate distribution and the way in which the organization will be directed and governed.
5. We suggest that a systems view of the family firm system can be helpful in thinking through strategies of assuring continuity.
6. We suggest that the founder specifically think through the types of involvement that would be appropriate for both key family members and key professionals in the organization, and that

*a specific, explicit communications plan be developed along with a planning process to prepare for continuity* » (BECKHARD et DYER, 1983 :11).

## **BBBOOM Relève**

Le groupe Savard-Martin, firme conseil en développement des compétences, offre un volet « relève » dans leur organisation : BBBoom Relève.

BBBomm Relève offre une « démarche intégrée de gestion de la relève » à travers 3 stratégies :

- un programme d'entraînement sur 10 mois, réunissant ensemble des responsables de 6 organisations de plus de 50 employés ;
- le développement d'outils informatisés pour faciliter l'appropriation de la démarche par les participants et pour traiter avec rapidité et précision les diagnostics et fournir les suivis des plans d'action en gestion de la relève ;
- un événement de type colloque pour exposer les pratiques performantes et les résultats obtenus en gestion de la relève.

Contenu, sous forme de trois stratégies :

Stratégie 1 : programme d'entraînement en groupe et accompagnement individualisé

Objectif : Faire expérimenter à 6 organisations de 50 employés et plus un processus de planification et de gestion de la relève.

Résultats :

- Pouvoir bâtir un processus de gestion de la relève à tous les postes clés et assurer les transferts d'expertise;
- Devenir plus habile à prévoir leurs besoins futurs de compétences ;
- Accroître la capacité des organisations participantes à conserver leurs ressources compétentes;
- Répondre en continu aux besoins de compétences manquantes ;
- Améliorer la rétention des ressources par un meilleur arrimage entre les profils des individus et les défis en emploi à relever;
- Améliorer les conditions de la qualité des services offerts.

Stratégie 2 : le développement d'outils informatisés

Objectif : Rendre disponible les outils destinés à traiter avec rapidité et précision les diagnostics posés et les suivis des plans d'action.

Résultats : Réduire les temps de traitement de l'information et offrir aux organisations participantes des instruments de gestion utilisant les capacités reconnues des technologies de l'information.

Stratégie 3 : diffusion des résultats de la démarche à plus grande échelle

Objectif : Présenter à l'ensemble de la clientèle visée les étapes de la démarche suivie et les résultats des organisations participantes.

Résultats : Les pratiques performantes en gestion de la relève et offrir un guide pratique d'intervention.

Le Groupe Savard-Martin a défini les critères suivants pour l'admissibilité à leur groupe de gestion de la relève :

- Avoir son siège social situé dans la région administrative 05 (Estrie)
- Contexte interne de l'entreprise (climat sain pour le développement des compétences);
- Contexte externe de l'entreprise (stabilité financière);
- Entreprise de 50 employés et plus;
- Besoins en relève au niveau des postes de gestion et technique;
- Les gestionnaires de l'entreprise doivent s'engager sur le plan financier et humain dans le projet;

*Le Groupe Savard-Martin*  
65, rue Belvédère Nord, bureau 20  
Sherbrooke (Québec)  
Canada J1H 4A7

Tél. : (819) 822-3710  
Télec.: (819) 562-4753  
Courriel : [gsm@savardmartin.com](mailto:gsm@savardmartin.com)  
<http://www.savardmartin.com/>

**BORDE, Valérie (2004).**

BORDE, Valérie (2004). « Innovation. Les cartes du Québec ». In *L'Actualité*. Vol. 29, No. 17. Novembre 2004. P. 26.

Résumé : Comment le Québec tire-t-il son épingle du jeu dans la recherche de l'excellence ? Quels sont ses as et ses deux de pique parmi les 10 cartes incontournables en recherche de l'excellence ?

« Né du besoin de se distinguer de ses voisins et de la nécessité de se tailler une place comme petit parmi les grands de ce monde, l'esprit « patenteux » des Québécois est un atout indéniable » (BORDE, 2004 :26).

« La relève, c'est le nerf de la guerre. Pour l'instant, le Québec dispose plutôt de bons atouts. En 2000, l'OCDE soumettait 265 000 ados originaires de 32 pays à des examens de lecture, de maths et de sciences. Le Québec est arrivé quatrième en lecture et en sciences, et deuxième en maths, derrière le Japon ! Évidemment, les jeunes québécois ne sont pas plus intelligents que les autres, mais l'école leur apprend mieux ces matières fondamentales. Le Québec est aussi l'un des endroits du monde où l'on investit le plus dans l'éducation = 17 milliards de dollars en 2001, soit 7,4% du PIB, contre 5,8% en moyenne dans les pays membres de l'OCDE » (BORDE, 2004 :26).



**CADIEUX, Louise, LORRAIN, Jean (2003).**

CADIEUX, Louise, LORRAIN, Jean (2003). « La succession dans les PME familiales : Une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention ». In *Organisations et Territoires*. Vol. 12, No.1. Fondation de l'entrepreneuriat, Université du Québec à Chicoutimi. Université de Sherbrooke. Institut d'entrepreneuriat. Hiver 2003. Pp. 25-32.

Résumé : la dynamique des entreprises familiales, une vue d'ensemble du processus de succession, les sources de résistance (individuelles, interpersonnelles, organisationnelles et environnementales), les PME familiales : à la rencontre de nouveaux défis; la succession dans les PME familiales : vers des interventions à leur mesure (survol des types d'organismes venant en aide aux entreprises lors du transfert).

Les auteurs proposent un processus de la succession (voir la figure 2 du texte, p. 27) qui explique les différents rôles du prédécesseur et du successeur ainsi que les 4 phases du processus : initiation, intégration, règne conjoint, désengagement.

« [...] bien que différents organismes s'impliquent dans divers types d'intervention dans le milieu, peu offrent des programmes spécifiques permettant d'aider à la résolution de problèmes de nature psychosociologique lesquels sont, sommes toutes, parmi les plus fréquents et les plus difficiles à surmonter en contexte de PME familiales » (CADIEUX et LORRAIN, 2003 :29).

**DAVIS, Peter S., HARVESTON, Paula D. (1998).**

DAVIS, Peter S., HARVESTON, Paula D. (1998). « The Influence of Family on the Family Business Succession Process : a Multi-Generational Perspective ». In *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring 1998. Pp. 31-53.

Résumé : « *The present study develops a process model of succession involving steps undertaken to prepare the family business for succession. The model examined multiple spheres of influence, including individual, group (family), organizational, and critical resource providers, as well as investigating the moderating effects of generational differences. Tests of this model used responses from a nationwide survey of family business owner/managers. The results support research expectations that various factors, especially family influence, positively affect the extent of succession planning. Further evidence is provided indicating that generation moderates revealed relationships* » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :31).

« *Among the more important problems facing family business is that of succession, the transference of leadership for the purpose of continuing family ownership, which must be addressed in order for the business to survive and be passed on to subsequent generations (Applegate, 1994, Handler, 1994)* » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :31).

« *Although succession is inevitable, the process of planning for succession is often thought of as a « taboo topic » in family business (Applegate, 1994)* » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :32).

« *In the present study, we focused on four levels of analysis including attributes of the individual owner, the influence of the family group, organizational characteristics, and critical resource*

*providers. In doing so, we developed a process model of succession planning [...] » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :33).*

*« While each succession event may be unique with no pre-programmed answers, one might expect that, over successive generations, learning would occur that would make previously unique events become a regular part of the organization's activities (Senge, 1992) » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :34).*

*« Furthermore, larger organizations have the resources to engage external consultants to give professional advice and facilitate the succession planning process (Chaganti, Chaganti et Malone, 1991) » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :37).*

*« As noted earlier, very few family businesses survive past the first generation and even fewer survive to a third generation or beyond » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :38).*

*« Increases in the age of the owner/manager were found to significantly ( $P < .01$ ) impact the extensiveness of the succession planning processes being evidenced » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :43).*

*« Although increases in the owner/manager's education also was significant ( $P < .05$ ), contrary to expectations, it was found to exert a negative effect » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :43).*

*« No significant effect was observed for either the individual owner/manager's income or percentage of worth invested in the family business » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :44).*

*« Here, it was found that having more family members work in day-to-day operations in top management positions significantly affected ( $P < .01$ ) the succession planning process » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :44).*

*« However, an increase in formality was found to have a significant ( $P < .01$ ) positive effect on the extensiveness of the succession planning process [...] » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :44).*

*« [...] both access to capital and source effects (i.e. family funding), were found to be significant ( $P < .10$ ) in determining the extensiveness of the succession planning process » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :44).*

*« [...] effects of individual-level and organizational-level factors on the extensiveness of succession planning processes would be moderated by generation » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :45).*

*« [...] the group level (family) effects were found to be positive and significant across all generations of family businesses » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :45).*

*« [...] the results revealed that, while resources do exert a significant effect across all generations, the locus of the effect, whether vested in access to capital or in the source of the capital (the family as a provider of funds), shifts across successive generations » (DAVIS et HARVESTON, 1998 :45).*

## **DESJARDINS**

DESJARDINS. « Transfert de ferme et aide à la relève ». In Accueil. Entreprises. Clientèles. Entrepreneurs agricoles. *Site de Desjardins*. [En ligne]. [http://www.desjardins.com/fr/entreprises/clienteles/entrepreneurs\\_agricoles/transfert\\_ferme/index.jsp](http://www.desjardins.com/fr/entreprises/clienteles/entrepreneurs_agricoles/transfert_ferme/index.jsp) (Page consultée le 4 février 2005).

Desjardins, dans une approche personnalisée, offre une vaste gamme de produits et services financiers qui s'adresse aussi bien à la relève qu'aux agriculteurs souhaitant transférer leur entreprise ou se retirer des affaires pour :

- le développement de l'autonomie financière de la relève;
- l'amélioration de la transférabilité de l'entreprise;
- la protection contre les imprévus;
- la planification de la retraite et la sécurité financière;
- la préservation de capital pour les héritiers;
- le financement du transfert;
- la planification du transfert.

## **DES ROBERTS, Gilles (2004).**

DES ROBERTS, Gilles (2004). « La rançon de la prospérité. Les Québécois ont perdu le goût d'entreprendre. Pourquoi démarrer une entreprise lorsque l'économie va si bien ? ». In *Revue Commerce*. Vol. 105, No. 12. Décembre 2004. P. 36.

« *Le système d'éducation serait en partie responsable de cette situation, croit-il. « Nos universités forment des gestionnaires, pas des entrepreneurs »* (DES ROBERTS, 2004 :36).

« *Évidemment, au Québec comme ailleurs dans le monde, 75% des nouvelles entreprises disparaissent avant cinq ans et seulement une entreprise sur trois fête son dixième anniversaire »* (DES ROBERTS, 2004 :36).

## **DUBUC, André (2004).**

DUBUC, André (2004). « Plus l'entreprise familiale prend de l'âge, plus sa transmission risque de faire problème ». In *Journal Les Affaires*. 31 juillet 2004. P. 5.

« *Selon des chiffres utilisés par Emploi-Québec, une entreprise sur trois franchit le cap de la deuxième génération. La majorité de celles-ci échouent, comme ce fut le cas du fabricant d'articles de salles de bain MAAX de Sainte-Marie de Beauce, vendu aux Américains »* (DUBUC, 2004 :5).

« On dit que seulement une entreprise sur 10 atteint la troisième génération » (DUBUC, 2004 :5).

« Or, 85% des entreprises au Québec appartiennent à des familles,, un atout pour la province. « Les entreprises familiales sont plus fortes, ont plus de cohésion, véhiculent plus efficacement les valeurs des propriétaires et vivent plus longtemps », soutient Louise Cadieux, professeure à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) » (DUBUC, 2004 :5).

« Autre avantage pour la collectivité : les entreprises familiales ont leur siège social au Québec autour duquel gravitent une foule d'avocats, de fiscalistes, de comptables et de conseillers en gestion. Quand une entreprise familiale disparaît, ça veut souvent dire un siège social de moins, comme c'est le cas de la Boulangerie Gadoua » (DUBUC, 2004 :5).

« D'ici cinq ans, 196 000 entreprises connaîtront un changement de génération à la direction, selon Sylvain Darche, coach et conseiller auprès des familles en affaires et ancien propriétaire (de la quatrième génération) des salons funéraires Darche & Fils, sur la Rive-Sud de Montréal. On assistera donc à une accélération du nombre de transmission d'entreprises au cours des prochaines années » (DUBUC, 2004 :5).

« Une chose est sûre : les sources de conflits se multiplient avec le temps. « Rendus à la troisième génération, on travaille avec des cousins, pas seulement avec ses parents ou ses frères et sœurs. Il faut mettre en place des mécanismes formels. Par exemple, que fait-on des conjoints ? », donne en exemple Mme Cadieux, qui est aussi chercheure au Laboratoire d'intervention et de recherche en entreprise familiale, à l'UQTR » (DUBUC, 2004 :5).

« L'enquête sur les caractéristiques de la main-d'œuvre réalisée par Emploi-Québec en Montérégie révèle que la majorité des propriétaires-dirigeants (60%) éprouvent des difficultés à l'égard de la planification de la relève, d'où l'importance de préparer sa succession longtemps d'avance, au moins cinq ans, selon les spécialistes consultés par LES AFFAIRES » (DUBUC, 2004 :5).

Les huit pièges à éviter pour le parent propriétaire :

1. Renvoyer aux calendes grecques le projet de transfert
2. Penser savoir gérer la transition parce qu'on sait gérer une entreprise
3. Ne pas vérifier ses perceptions à propos de ses héritiers
4. Traiter ses héritiers également sans tenir compte de leur engagement dans la société
5. Négliger de se doter de mécanismes formels de communication
6. Omettre de préparer la relève
7. Mêler les affaires de la famille avec celles de l'entreprise
8. Oublier de faire participer le personnel, les clients, les fournisseurs au processus.

(Tiré de : Groupe conseil Syvain Darche, Guy Paquette, Louise Cadieux)

L'importance de la relève dans les entreprises familiales

- 85% des entreprises au Québec appartiennent à des familles
- 30% des entrepreneurs prendront leur retraite d'ici cinq ans
- 50% des patrons prendront leur retraite d'ici 10 ans
- 1 entreprise sur 3 franchit le cap de la 2<sup>e</sup> génération

- 1 entreprise sur 10 franchit celui de la 3<sup>e</sup> génération
- Peu d'entrepreneurs prennent le temps de planifier leur relève
- La planification de la relève constitue un processus continu et non un événement ponctuel
- Les entreprises québécoises connaîtront un sérieux problème de survie si elles ne commencent pas dès maintenant à s'occuper de leur relève.

(Source : Emploi-Québec)

**DUBUC, André (2004).**

DUBUC, André (2004). « Comment éviter les chicanes de famille en entreprise ». In *Journal Les Affaires*. 31 juillet 2004. P. 6.

*« Nos experts recommandent aux dirigeants de voir tôt à leur relève, notamment pour avoir le temps nécessaire pour peaufiner la formation du ou des successeurs » (DUBUC, 2004 :6).*

*« L'entrepreneur a souvent investi sa vie dans son entreprise, et dans bien des cas, elle constitue son principal actif pour ses vieux jours. Il est donc primordial de consulter des fiscalistes, des juristes et des comptables pour éviter les mauvaises surprises au moment du transfert. De plus, le parent propriétaire avisé prendra la précaution de retenir les services d'un consultant spécialisé dans le transfert d'entreprises » (DUBUC, 2004 :6).*

**ECONOMIST (The) (2004)**

ECONOMIST (The) (2004). « Passing on the crown ». In *The Economist*. Vol. 373, No. 8400. London. 6 novembre 2004. Pp. 69-71.

Résumé : Passing on The Crown (The Economist, 6 novembre 2004) décrit quelques facilitants pour le succès de la transmission des entreprises (et reprise par la relève).

*« One study in the mid-1990's reckoned that more than 90% of all enterprises in America were family-owned » (The Economist, 2004: 69).*

*« Only a third of businesses successfully make the transition to the next, says Mr Astrachan – « and that figure has been very stable, and is true around the globe » » (The Economist, 2004:69).*

*« One striking illustration of this is the tiny membership of Les Hénokiens, a club named after the long-lived Enoch in the Bible for businesses that have been in the same family for 200 years or more » (The Economist, 2004 :69).*

*« Instead, there is typically a two-stage process. It involves the transfer of both management authority and ownership rights pass on » (The Economist, 2004:70).*

« Families whose businesses survive seem to operate on a set of agreed principles that pass from one generation to the next, written or unwritten. These, says Mr Astrachan, should ideally include the creation of a board of directors [...], a process of strategic planning that allows everyone to debate and agree upon the broad direction the company is taking; and family meetings, ideally two to four a year, that include as many of the owners as possible » (The Economist, 2004 :71).

### **Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2003).**

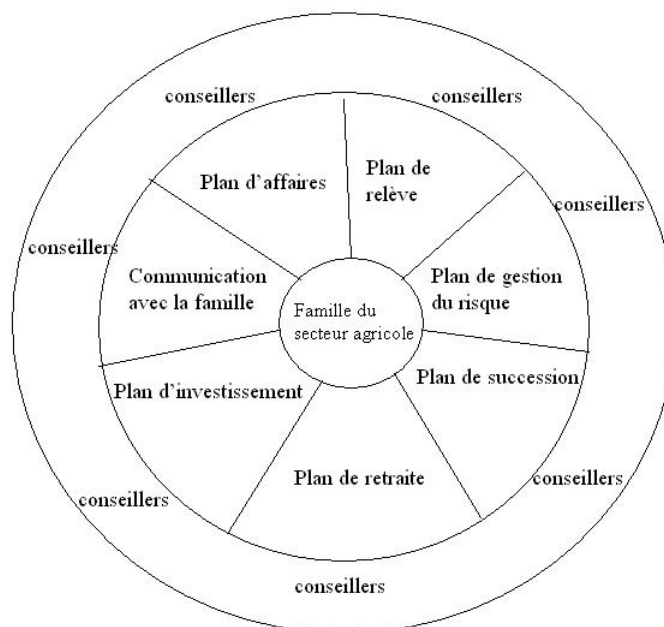
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2003). *Planification de la relève : perspective des entreprises agricoles. Qu'attendez-vous pour agir?* Avril 2003. 6 pages.

Processus de planification successorale où la famille du secteur agricole est au centre avec ses buts (valeurs, style de vie, revenu, épargne) où tourne autour :

- le plan d'affaire
- le plan de relève
- le plan de gestion du risque
- le plan de succession
- le plan de retraite
- le plan d'investissement et
- la communication avec la famille.

Tout ce processus est entouré par une équipe de conseillers.

Le modèle ressemble à ceci :



**FELTHAM, FELTHAM, BARNETT (2001).**

FELTHAM, FELTHAM, BARNETT (2001). « Les entreprises familiales canadiennes sont-elles prêtes pour la relève? » In *Isuma – Revue canadienne de recherche sur les politiques*. Vol. 2, No 4. Hiver 2001. Pp. 125-132.

Résumé: « *Les entreprises familiales occupent une place très importante dans l'économie canadienne. Selon certaines estimations, elles représentent 80 pour cent de l'ensemble des entreprises canadiennes et réalisent des ventes totalisant 150 milliards \$. À long terme, le succès des entreprises familiales repose en grande partie sur leur aptitude à en transférer la propriété et la gestion d'une génération à l'autre. Les entreprises familiales canadiennes sont-elles prêtes pour la relève? Afin de mesurer le degré global de préparation à la relève des entreprises familiales, nous avons conçu trois indicateurs distincts : préparation sur les plans familial, financier et juridique. Selon chacun de ces indicateurs, la plupart des firmes familiales ne sont pas prêtes pour la relève, même lorsque le parent est à la veille de prendre sa retraite. Cet article traite aussi des répercussions de cette problématique sur les politiques* » (FELTHAM et al., 2001 :125).

« *En résumé, le degré global de préparation de la relève sur le plan familial au Canada est très faible. Comme nous le pensions, ce degré augmente lorsque le parent approche de la retraite, mais demeure tout de même étonnamment bas. En ce qui a trait à la préparation sur le plan familial, la plupart des entreprises familiales canadiennes ne sont pas prêtes pour la relève, même lorsque celle-ci est imminente* » (FELTHAM et al., 2001 :129).

« *Abstraction faite de l'assurance-vie personnelle, les entreprises familiales ne semblent pas, en règle générale, être financièrement prêtes pour la relève* » (FELTHAM et al., 2001 :130).

« *Dans l'ensemble, le degré de préparation sur le plan juridique des entreprises familiales, dont les détails figurent dans le tableau 3, semble plutôt bas* » (FELTHAM et al., 2001 :130).

« *Le Canada a tenté d'offrir un soutien aux entreprises familiales dans le passage d'une génération à l'autre (surtout par l'entremise du régime fiscal). [...] (un gel successoral). Pourtant, il ne semble pas y avoir de politiques appropriées pour aider les familles à accroître leur degré de préparation. Les conclusions de cet article semblent suggérer que mettre en place un environnement fiscal favorable ne soit pas suffisant pour assurer la survie des entreprises familiales d'une génération à l'autre. Si, en raison d'un manque de préparation à la relève, les entreprises ne réussissent pas à passer d'une génération à l'autre, cela peut avoir une incidence majeure sur l'emploi, la relocalisation et la compétitivité du Canada en tant que pays* » (FELTHAM et al., 2001 :131).

**FINANCIÈRE AGRICOLE**

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC (MAPAQ). « 30 avril 2004 » In Centre de presse. Communiqués. *Site du Ministère des l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec*. [En ligne]. [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Centre\\_Presse/Communiqués/2004/04120.htm](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/Fr/Centre_Presse/Communiqués/2004/04120.htm) (Page consultée le 4 février 2005).

Résumé : La financière agricole offre, depuis 2004, un nouveau programme d'appui financier à la relève agricole. Ce programme prend le relais du Programme d'aide à l'établissement, au développement et à la formation. Ce nouveau programme répond à des demandes du milieu et a été élaboré en concertation avec l'Union des producteurs agricoles et la Fédération de la relève agricole du Québec.

*« La principale mesure financière de ce programme, appelée subvention à l'établissement, vise à faciliter l'établissement des jeunes et à les encourager à acquérir une formation adéquate en agriculture afin qu'ils soient capables de faire face à l'évolution technologique et aux défis de la compétitivité » (MAPAQ, 2005).*

*« Une nouveauté de ce programme est l'introduction d'une aide financière, appelée subvention au démarrage, et pouvant atteindre 10 000 \$. Cette mesure vise à soutenir et à faciliter le démarrage, l'accroissement ou la diversification d'une entreprise exploitée à temps partagé » (MAPAQ, 2005).*

*« Une autre mesure du programme est l'instauration d'une subvention à l'encadrement. Celle-ci vise à favoriser le succès d'une entreprise par le transfert d'apprentissages, la mise en place d'outils de gestion adaptés et leur utilisation avec l'aide d'un spécialiste. Cette subvention, qui peut atteindre 1 500 \$ par entreprise, est destinée à rembourser une partie des frais engagés pour des services-conseils en gestion » (MAPAQ, 2005).*

*« Ce nouveau programme de La Financière agricole, d'indiquer son président-directeur général, M. Michel R. Saint-Pierre, se veut porteur, en ce sens qu'il offre une aide financière directe à la relève agricole, qu'il propose des mesures d'appui financier adaptées à leurs réalités, qu'il favorise l'accès à la profession agricole et qu'il s'avère ainsi un soutien pour l'avenir des régions » (MAPAQ, 2005).*

### **Fonds Relève PME**

Fonds de solidarité FTQ « Communiqués » In Fonds Relève PME. *Site du Fonds de solidarité de la FTQ* [En ligne]. [http://www.fondsftq.com/internetfonds.nsf/VWebFich/F1192/\\$File/Fonds\\_Releve\\_PME.pdf](http://www.fondsftq.com/internetfonds.nsf/VWebFich/F1192/$File/Fonds_Releve_PME.pdf). (Page consultée le 4 février 2005).

C'est dans la perspective d'aider les entrepreneurs québécois à maintenir et à perpétuer la richesse de leurs expériences d'affaires que le Fonds de solidarité FTQ a créé le Fonds Relève PME. Ce programme vise à soutenir les PME (familiales ou non) dans leur expansion, leur diversification et leur transfert à la relève.

Les intervenants peuvent bénéficier d'avantages fiscaux tels que :

- une exonération du gain en capital de 500 000 \$;
- une optimisation des entrées de fonds pour l'entrepreneur sortant;
- un gel successoral et une fiducie familiale.



Pour plus d'information, composer le (514) 383-8383 ou 1 866 373-5383.

**GINGRAS, Yves (2004).**

GINGRAS, Yves (2004). « Défi : la relève. Avez-vous bien planifié votre départ ? ». In *La Presse*. Cahier spécial. Mardi 19 octobre 2004. P. X4.

Résumé : les PME sont nombreuses à souffrir du départ du fondateur de l'entreprise. Pourtant, le patron peut remédier simplement à cette situation avec une meilleure planification et une bonne communication, rappellent les experts.

« *Les étapes du plan de relève :*

- 1- *Volonté de continuité du dirigeant et degré de préparation de l'entreprise*
- 2- *Création du conseil de famille : il faut discuter en famille du projet commun, des valeurs et des sources potentielles de conflit*
- 3- *Élaboration des modalités de partage et de sélection de la relève*
- 4- *Élaboration des modalités de transition*
- 5- *Évaluation du potentiel de la relève*
- 6- *Cheminement et développement de la relève*
- 7- *Vision du futur par la relève*
- 8- *Répartition des rôles : pouvoirs et responsabilités de chacun*
- 9- *Aspects techniques : cession de la propriété, contrat de vente, planification fiscale, convention entre actionnaires*
- 10- *Mise sur pied du conseil d'administration (formel ou non)*
- 11- *Structure de transition et transfert proprement dit* » (GINGRAS, 2004 :X4).

**GIRARD, Mario (2004).**

GIRARD, Mario (2004). « Mes parents, mes patrons ». In *La Presse*. La Presse Affaires. Lundi le 13 septembre 2004. P. 1.

Résumé : Relation parents-enfants dans le cadre d'une entreprise familiale.

« *Il y a d'abord un désir de transmettre un savoir-faire et un patrimoine à ses successeurs, explique Pierre Hugron, professeur honoraire de HEC Montréal et spécialiste des entreprises familiales. Il y a aussi une vision d'avenir pour l'entreprise. Alors que beaucoup de firmes évoluent selon le concept du trimestriel, les dirigeants d'entreprises familiales voient à long terme* » » (GIRARD, 2004 :1).

**GLESS, Etienne, MORIOU, Corine, MOURLOT, Nathalie (2005)**

GLESS, Etienne, MORIOU, Corine, MOURLOT, Nathalie (2005) « Comment travailler avec ses proches sans anicroches » In *L'entreprise*. No. 230. Janvier 2005. 106 pages.

« Selon les pays, de 60 à 95% des entreprises sont familiales. 60% des entreprises en France. De 75 à 80% aux Etats-Unis, où le family business est carrément une institution : des magazines de management à grand tirage lui sont spécialement consacrés » (GLESS et al., 2005 :23).

« Il existe toutes sortes d'entreprises familiales. A commencer par l'espèce la plus classique : le travail en couple, qui concerne en France plus de 800 000 personnes » (GLESS et al., 2005 : 23).

« José Allouche, chercheur à l'université Paris-I, a observé sur cinq ans plusieurs centaines d'entreprises. Selon son étude, la rentabilité nette des entreprises sous contrôle familiale est deux fois supérieure à celle des autres; la rentabilité sur capitaux propres, cinq fois supérieure! » (GLESS et al., 2005 : 24).

« Ces superperformances s'expliquent : la famille joue souvent son argent. Elle travaille principalement avec ses propres capitaux. Ce qui responsabilise les membres et autorise peu d'erreurs de management » (GLESS et al., 2005 : 24).

« Selon une idée reçue, les PME familiale seraient fermées et ne dépasseraient pas le cadre de leur région ou celui de l'Hexagone. Faux! À l'heure de l'économie mondialisée, elles ne sont pas frileuse ou, si elles le sont, elles disparaissent ou finissent rachetées » (GLESS et al., 2005 : 25).

« [...] Christine Blondel, de l'Insead, préconise de mettre en place des mécanismes de résolution des conflits » (GLESS et al., 2005 : 26).

« Moralité : donner les meilleures places aux enfants sur la base de la seule légitimité des liens du sang, c'est non! Mais leur fermer à priori les portes de l'entreprise, c'est non également » (GLESS et al., 2005 : 27).

« « Un jour, tout cela sera à toi, mon fils », disait le pater familias. En 2004, les enfants répondent : « Oui, papa, si j'en ai les compétences, mais surtout si j'en ai le goût » » (GLESS et al., 2005 : 28).

« L'entreprise familiale est plus performante que les autres mais aussi très vulnérable. Que s'effrite la cohésion familiale et la compétitivité de l'entreprise s'en ressentira. Tant que demeure le partage de l'affectio societatis, tout va bien. Mais, avec le temps, les liens s'atténuent. les valeurs de la famille ne sont plus partagés par tous. Des conflits naissent : rejet de l'autorité ancienne, du paternalisme, chamaillerie entre frères et sœurs, mauvaise intégration des « pièces rapportées ». C'est à la deuxième génération, celle des frères et sœurs, que les choses se gâtent. Ils doivent trouver entre eux un modus vivendi, nouer un vrai partenariat pour conserver la cohésion, la propriété et le contrôle familial » (HIRIGOYEN, Gérard In GLESS et al., 2005 : 28).

Les règles d'or des groupes familiaux qui durent : les secrets de la pérennité des entreprises livrés par Amy Braden.

1. Définir un objectif clair et convaincant pour l'entreprise familiale;
2. Encourager l'esprit d'entreprise et le transmettre de génération en génération;
3. Mettre en place une planification stratégique;
4. Se doter de structures de gestion adaptées;
5. Définir les rôles et les fonctions;
6. Communiquer sans fard et sans relâche;
7. Former les membres de la famille;
8. Laisser chacun libre de sortir du jeu.

(GLESS *et al.*, 2005 : 36-39)

Règles pour couples d'entrepreneurs : formaliser le contrat de chacun, distinguer l'affectif et le professionnel, définir les rôles, être respectueux vis-à-vis des collaborateurs, ménager à chacun des espaces de liberté, penser au pire (divorce, etc.). (GLESS *et al.*, 2005 : 26).

### **HUGRON, Pierre (1991)**

HUGRON, Pierre (1991?). *L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral*. L'institut de recherches politiques et les Presses HEC. 155 pages.

Résumé : approfondir la connaissance objective du processus successoral et le contenu du processus. Définition du processus successoral. Grandes lignes et étapes d'un modèle de processus successoral. Identifier les intervenants et leurs rôles ainsi que les facteurs facilitant l'application du processus successoral.

« *La succession c'est la transmission, par un prédécesseur à un successeur de la génération suivante, du savoir-faire managérial et du capital-actions d'une entreprise* » (HUGRON, 1991 :8).

« *Le processus successoral consiste en une série d'événements, de gestes et de décisions relativement cohérents, organisés progressivement mais avec suite, dans le but de réaliser une succession* » (HUGRON, 1991 :8).

L'auteur termine en amenant 7 observations :

1. *Le processus successoral se divise en deux parties. Premièrement, le processus de transfert de la direction et, deuxièmement, le processus de transfert de la propriété. (voir la photocopie de la page 47)*
2. *Chronologiquement, le transfert de la direction se fait avant le transfert de la propriété;*
3. *Le successeur à la direction n'est pas toujours le même que le successeur à la propriété;*
4. *Chaque transfert (direction et propriété) s'effectue à des moments différents et la durée en est variable;*
5. *Chaque transfert fait appel à des habiletés et à des connaissances différentes à cause de la nature même de chacun de ces transferts (managériale, légale et fiscale), bien qu'il y ait relation entre les deux;*
6. *Le processus de transfert de la direction comprend quatre étapes :*
  - a. *L'incubation,*
  - b. *Le choix du successeur,*

- c. *Le règne conjoint,*
  - d. *Le désengagement;*
7. *Le processus de transfert de la propriété comprend lui aussi quatre étapes :*
- a. *La fixation du modèle de dévolution de la propriété;*
  - b. *La consultation d'experts;*
  - c. *Le choix des solutions possibles;*
  - d. *La sanction et la mise en œuvre.*

(HUGRON, 1991 :45).

HUGRON, Pierre – Le processus successoral

#### ADAPTATION DU PROCESSUS DE PIERRE HUGRON

Modèle en 2 dimensions :

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le transfert de direction           <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. L'incubation;</li> <li>1.2. Le choix du successeur;</li> <li>1.3. Le règne conjoint;</li> <li>1.4. Le désengagement du prédécesseur.</li> </ol> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Le transfert de propriété.           <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. L'élaboration du modèle de dévolution de la propriété</li> <li>2.2. La consultation d'experts</li> <li>2.3. Le choix des solutions possibles</li> <li>2.4. La sanction et la mise en oeuvre</li> </ol> </li> </ol> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(Tiré de ST ST-CYR, Louise, RICHER, Francine (2003). Préparer la relève. Neuf études de cas sur l'entreprise au Québec. Les Presses de l'Université de Montréal. P. 27-28.)

#### **IBARRA, Patrick (2005).**

IBARRA, Patrick (2005). « Succession Planning : An Idea Whose Time Has Come ». In *Public Management*. January-February 2005. Vol. 87, No. 1. Pp. 18-24.

*« The most popular and effective approach is succession planning, which contributes to an organization's continued survival and success by ensuring that replacements have been prepared to fill key vacancies on short notice, that individuals have been groomed to assume greater responsibility, and that they have been prepared to increase their proficiency in their work »* (IBARRA, 2005 :18).

*« Best planning organizations use succession planning to develop and maintain strong leadership and to ensure that they address all the competencies required for today's and tomorrow's work environment »* (IBARRA, 2005 :19).

*« The primary task of succession planning is to outline a sequence of personnel moves so that candidates for key positions are known in advance of actual need »* (IBARRA, 2005 :20).

How to implant succession planning :

« [...] briefly described, here are the eight steps :

1. *Assess future service needs.*
2. *Identify critical positions and high-potential employees.*

3. *Identify competencies.*
4. *Do a complete gap analysis.*
5. *Select training and development activities.*
6. *Conduct management training.*
7. *Implement development strategies and tactics.*
8. *Monitor and evaluate* » (IBARRA, 2005 :20-22).

**INOUSSA, Rahim, ST-CYR, Louise (2000).**

INOUSSA, Rahim, ST-CYR, Louise (2000). *Revue de la littérature sur la relève dans la PME familiale*. Cahier de recherche no 00-01. Mars 2000. Chaire de développement et de relève de la PME. HEC-Montréal. 43 pages.

« *Les entreprises familiales représentent plus de 90% des entreprises au Québec et en Amérique du Nord* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 :1).

« *Car pour beaucoup d'auteurs (Christensen, 1953; Ward, 1987; Lansberg, 1998; Hugron, 1991), la survie de ces entreprises dépend pour une large part de la manière dont le transfert de propriété et de pouvoir sera organisé à la suite du retrait de leur dirigeant* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 1).

« *Longenecker et Schoen (1978) ont étudié le processus de succession entre le père et le fils. Ils proposent un modèle conceptuel qui décompose le processus de relève en sept étapes. [...] 1. Prebusiness stage : le successeur s'initie de manière passive à certaines valeurs et normes de l'entreprise. Cette étape pose les jalons des étapes subséquentes. 2. Introductory stage : le successeur se familiarise davantage avec l'univers de l'entreprise, son organisation et ses normes. Toutefois, il n'est pas encore employé dans l'entreprise familiale. 3. Introductory-functional stage : le successeur fait son entrée dans l'entreprise à temps partiel. 4. Functional stage : le successeur travaille à temps plein. 5. Advanced functional stage : le successeur commence à assumer des postes de management et de supervision. 6. Early succession : le successeur occupe le poste de président. 7. Mature succession : le successeur accède au statut de leader de l'entreprise* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 4).

« *Pour leur part, Churchill et Hatten (1987) identifient quatre étapes dans le processus de succession d'une entreprise familiale. La première étape (Owner-management) où le fondateur/dirigeant est l'unique membre de la famille impliqué directement dans l'entreprise. Une seconde étape (Training and development) durant laquelle le successeur commence à se former et à mieux connaître l'entreprise. Une troisième étape (Partnership) caractérisée par un partenariat entre le père et le successeur. Finalement, une quatrième étape (Power transfer) où le transfert du pouvoir se réalise* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 6).

« *Handler (1990) propose, pour sa part, de concevoir le processus de succession comme un processus d'ajustement mutuel de rôles entre le prédécesseur et le successeur. [...] Elle identifie quatre phases d'ajustement de rôles entre le fondateur et les successeurs [...]. Ces phases donnent lieu à un transfert du leadership, de l'autorité, du pouvoir de décision et de la propriété* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 9).

« *Finalement, leur immense désir d'approbation (desire for applause), comparable à la mégalomanie, explique en partie leur incapacité à planifier leur relève ou à quitter leur entreprise qu'ils considèrent d'ailleurs comme une extension d'eux-mêmes* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 10)

« *Sonnefeld identifie quatre typologies de dirigeants face à la relève : les monarque, les généraux, les ambassadeurs et les gouverneurs* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 11).

« *Rogal pense qu'il ne revient pas juste au prédécesseur de préparer un plan de relève, le successeur également doit préparer un plan d'accession à la direction de l'entreprise familiale* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 15).

« *Chrisman, Chua et Sharma dressent ainsi une liste de 30 attributs individuels regroupés en six catégories : 1) relations avec le prédécesseur, 2) relation avec les autres membres de la famille, 3) « family standing » - état familial (aîné, beau-fils, fille), 4) compétence, 5) traits de personnalité et 6) implication actuelle dans l'entreprise familiale* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 17).

« *La personnalité et le rôle du fondateur ont particulièrement été cités comme les premiers facteurs de blocage* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 20).

« *Plusieurs écrits (Christensen, 1953; Tashakori, 1977; Rosenblatt, Anderson, de Milk et Johnson, 1985; Dyer, 1986; Ward, 1988; Cliffe, 1998) ont montré que la planification de la succession est un des facteurs les plus déterminants de la pérennité de l'entreprise familiale* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 20).

« *Selon Levinson (1971), les conflits dans l'entreprise familiale commencent avec le fondateur/entrepreneur. Ce dernier, qui sort généralement d'une relation conflictuelle avec son père, démarre son entreprise pour se libérer du contrôle et de l'autorité du père* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 21).

« *Pour les auteurs (Beckhard et Dyer, 1983), il existe plusieurs sources d'obstacles à la relève des entreprises familiales (rivalités entre frères et sœurs, conflits entre père et enfants, etc.). Cependant, tout comme Levinson (1971), ils relèvent que la principale résistance provient des fondateurs/dirigeants* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 21).

« *L'étude (Handler et Kram, 1988) identifie d'abord quatre principaux niveaux de résistance au processus de relève : 1) individuel : désir de contrôle du fondateur, son sentiment d'immortalité, son identification à l'entreprise; 2) interpersonnel : conflits entre famille et entreprise, manque d'intérêt des héritiers à assumer la relève; 3) organisationnel : style de gestion de l'entreprise (la culture de gestion autocratique et paternaliste de beaucoup de fondateurs est préjudiciable à l'avenir de l'entreprise) et 4) environnemental : influences externes exercées sur l'entreprise par la compétition et la régulation gouvernementale* » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 22).

« *Pour répondre à ces résistances, Lansberg propose plusieurs mesures. Il s'agit d'abord de rendre le fondateur conscient de la nécessité de préparer la relève et de l'y amener sur une base*

*volontaire. Il faut également atténuer le sentiment d'insécurité et les peurs du fondateur et lui préparer un rôle précis à jouer pendant et après la transition. Lansberg suggère également une discussion ouverte sur les enjeux de la succession entre les différents acteurs concernés pour atténuer les craintes de chacun et faciliter la transition » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 24).*

*« D'après les héritiers interrogés, ce n'est pas tellement l'absence de planification du transfert de la direction (succession planning) qui est à l'origine de leurs échecs mais plutôt une planification inadéquate du transfert de la propriété » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 25).*

*« Pour beaucoup d'auteurs, réussir la succession passe d'abord par un bon plan stratégique de relève. Christensen (1953) a été l'un des premiers à insister sur ce sujet. Pour lui, un bon plan de relève doit inclure : 1) l'identification d'un « pool » de successeurs potentiels, 2) la désignation du successeur et 3) la notification de cette désignation au successeur choisi ainsi qu'aux gestionnaires et autres acteurs de l'entreprise. À cela il faut ajouter la nécessité de former le successeur et de formuler une vision de l'entreprise après la succession (Ward, 1987; Lansberg, 1988) » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 26).*

*« Selon de nombreux auteurs, il faut opérer une entrée progressive du successeur (Barach, Gantisky, Carson et Doochin, 1988) et avoir recours à un mentor (Danco, 1982) » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 27).*

*« De leur côté, Fox, Nilakant et Hamilton (1996), tel que mentionné précédemment, insistent sur la nécessité de faire appel à un consultant externe afin de faciliter la planification et la gestion du processus de relève » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 28).*

*« Barach, Gantisky, Carson et Doochin (1998) proposent deux types de stratégies pour effectuer l'entrée de la nouvelle génération dans l'entreprise familiale. La première stratégie est appelée « low-level entry strategy » et consiste en une entrée progressive des successeurs dans l'entreprise à travers des tâches simples ou des emplois d'été. La deuxième stratégie est appelée « delayed entry strategy » et consiste en une entrée différée où le successeur gagne de l'expérience en travaillant à l'extérieur de l'entreprise familiale » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 30).*

*« À l'aide d'une enquête effectuée auprès de 254 chefs d'entreprises familiales, tous des héritiers des deuxième, troisième ou quatrième génération ayant réussi la relève, les auteurs montrent que la confiance en soi et l'autonomie managériale sont les principales caractéristiques d'un successeur efficace » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 31).*

*« Le bon successeur est donc celui qui est réellement attiré par les défis de l'entreprise familiale, qui détient un diplôme universitaire et qui aura travaillé assez tôt dans la firme sous la supervision d'un bon mentor » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 31).*

*« Examinant le concept même de continuité, elle déplore (Drozdow, 1988) le fait que beaucoup d'auteurs lient la continuité de l'entreprise familiale à la préservation du contrôle de la direction et de la propriété au sein de la famille. Pour elle, une telle approche n'est qu'une vision idéale de la relève, car en réalité, il arrive que pour assurer la continuité de l'entreprise, il faille sacrifier son caractère familial » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 33).*

*« Présentons ici quelques éléments qui peuvent constituer de bonnes pratiques pour réussir la relève : 1) préparer un plan stratégique de l'entreprise incluant la planification successorale : ce plan doit tracer la vision future de l'entreprise; 2) commencer la planification de la relève très tôt dans la vie de l'entreprise, pratiquement dès sa création; 3) préparer les successeurs à prendre la relève à travers la formation et le développement (études universitaires, emplois d'été, appel à un mentor, etc.); 4) consulter des experts externes pour préparer et faciliter, tant le transfert du leadership que le transfert de propriété; 5) avoir bon conseil d'administration qui comprend des membres externes à l'entreprise et à la famille et au sein duquel la question de la relève sera abordée ouvertement; 6) avoir un bon conseil de famille pour communiquer et partager la vision que l'on a de l'entreprise, renouveler l'engagement envers la continuité de l'entreprise et assurer l'harmonie de la famille, avant, pendant et après la succession » (INOUSSA et ST-CYR, 2000 : 37).*

**JOLICOEUR, Martin (2002).**

JOLICOEUR, Martin (2002). « Une bonne succession passe par la communication ». In *Les Affaires*. Édition du samedi 29 juin 2002. P. 25.

*« Or, particulièrement dans le cas de succession d'entreprise familiale – plus de 60% devront y faire face d'ici 10 ans au Québec – l'entrepreneur ne peut agir isolément sans risquer de compromettre sérieusement la vie de son entreprise » (JOLICOEUR, 2002 :25).*

*« Historiquement, seulement 30% des entreprises familiales survivent au passage de la première à la deuxième génération et à peine 10% atteignent le seuil de la troisième génération. Au terme d'une étude auprès de 200 entreprises, l'auteur américain John Ward a démontré que l'absence d'un plan stratégique de relève expliquait en grande partie ce piètre taux de survie des entreprises familiales au passage des générations » (JOLICOEUR, 2002 :25).*

*« La communication joue un rôle de premier plan dans le processus de transfert d'une entreprise » (JOLICOEUR, 2002 :25).*

*« « Il n'existe pas de réponse toute faite, ni de recette miracle, dit Mme Saint-Cyr. Mais de séparer les questions de propriété et de management de l'entreprise est déjà une bonne chose » » (JOLICOEUR, 2002 :25).*

*« Il importe néanmoins de s'y prendre le plus tôt possible : entre 5 et 10 ans avant la prise de la retraite, conseillent les spécialistes » (JOLICOEUR, 2002 :25).*

*« Pour que la démarche soit la plus efficace qui soit, Louise Saint-Cyr suggère aux dirigeants de former trois conseils : un conseil de famille, un conseil d'administration et un conseil de succession » (JOLICOEUR, 2002 :25).*



**JOLICOEUR, Martin (2002).**

JOLICOEUR, Martin (2002). « Le manque de relève menace les acquis de Québec Inc. » In *Les Affaires*. Édition du samedi 29 juin 2002. P. 3.

*« L'enjeu est important puisque les PME sont responsables de 80% des nouveaux emplois au Québec, selon la Statistique Canada, sans compter que 70% d'entre elles ne survivent généralement pas au passage de la première à la deuxième génération » (JOLICOEUR, 2002 :3).*

*« Si les entrepreneurs ne réagissent pas dès maintenant, « une perte de productivité et une baisse de la position concurrentielle des PME québécoises sont à craindre », croit Pierre Landry, directeur de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec. On ne peut plus rien tenir pour acquis. Même le maintien de leur actionnariat aux mains d'intérêts québécois, selon lui, brisant pas le fait même un tabou dans le milieu de l'entrepreneuriat québécois » (JOLICOEUR, 2002 :3).*

**LAVOIE, Sylvie (2004).**

LAVOIE, Sylvie (2004). « Se poser les bonnes questions ». In *Les Affaires*. Cahier spécial. Samedi 30 octobre 2004. p. A18.

Résumé : Se poser les bonnes questions pour assurer la pérennité des entreprises (transfert, vente).

*« Voici quelques questions à se poser afin de franchir cette étape cruciale que présente la transmission de l'entreprise, un point de fragilité pour beaucoup d'entre elles.*

- *qu'est-ce qui est important pour nous ?*
- *dans combien de temps se fera ce transfert ?*
- *quelles sont les possibilités ?*
- *élaborer le plan d'entrée dans l'entreprise.*
- *Quel rôle le prédécesseur veut-il jouer ? » (LAVOIE, 2004 :A18).*

*« Votre relève est-elle assurée ? Avez-vous un plan de relève clairement énoncé, dont vous avez discuté et qui a été accepté par les membres de votre famille ? Est-ce que les intérêts, les attentes et les besoins de chacun des membres qui composent votre relève sont connus ? Ces personnes ont-elles les connaissances, la motivation et le potentiel nécessaires pour poursuivre la croissance de l'entreprise et réussir ? Avez-vous élaboré des outils et un calendrier pour parfaire au besoin, leurs connaissances et exploiter leur plein potentiel ? Avez-vous envisagé d'avoir recours à des ressources externes pour optimiser les chances de réussite du transfert et du plan de croissance (facilitateurs, coaches, actionnaires et gestionnaires externes, conseil d'administration composé en majorité de membres choisis à l'extérieur de la famille et du cercle de conseillers de l'entrepreneur) ? Avez-vous présenté et fait accepter votre successeur auprès des employés, des clients, des fournisseurs, des banquiers, etc. ? Votre entreprise et les gens qui composent votre relève ont-ils les moyens financiers de racheter votre participation dans l'entreprise et de réaliser le plan de croissance qu'ils ont établi ? Avez-vous évalué l'impact qu'aurait l'arrêt complet ou partiel de vos activités sur l'entreprise ? Votre sécurité financière est-elle assurée ? Avez-vous convenu de votre rôle futur dans l'entreprise et auprès de l'équipe de relève ? » (LAVOIE, 2004 : A18).*

**LE COURS, Rudy (2005).**

LE COURS, Rudy (2005). « La Caisse veut financer la relève. Son président Henri-Paul Rousseau se tourne vers l'entreprise familiale ». In *La Presse*. Samedi 22 janvier 2005. P. 1.

*« Avec l'arrivée prochaine des baby-boomers à la retraite, c'est environ la moitié des chefs de petites et moyennes entreprises du Québec qui devront passer le relais à un parent ou à un associé »* (LE COURS, 2005 :1).

*« Le marché cible d'Accès-Relève est donc l'entreprise dont le chiffre d'affaires se situe entre 10 et 150 millions. Sa participation qui peut prendre plusieurs formes est de l'ordre de 2 à 10 millions. La Caisse compte beaucoup sur les résultats d'une vaste enquête en cours, menée par la Fédération de l'entreprise indépendante, pour apprécier plus exactement la taille de ce marché en expansion. Entre temps, elle sensibilise cabinets de comptables, d'avocats et de notaires aux avantages de ses services, consciente que la concurrence s'organise aussi »* (LE COURS, 2005 :1).

**LONGENECKER, Justin G, SCHOEN, John E. (1978).**

LONGENECKER, Justin G, SCHOEN, John E. « Management succession in the family business ». In *Journal of Small Business Management*. Juillet 1978. 6 pages.

*« Parent-child succession in the leadership of a family-controlled business involves a long-term, diachronic process of socialization, that is, family successors are gradually prepared for leadership through a life-time of learning experience »* (LONGENECKER et SCHOEN, 1978: 1).

*« The proposed framework represents a model of father-son succession and consists of seven stages including: (1) pre-business, (2) introductory, (3) introductory-functional, (4) functional, (5) advanced functional, (6) early succession, and (7) mature succession [...] »* (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 :4).

*« The first and last stages of the framework, « pre-business » and « mature succession », are included primarily to serve as boundaries for the actual process of a successor's development »* (LONGENECKER et SCHOEN, 1978: 5).

*« [...] the « introductory » stage includes developmental experiences of the successor that occur before he is old enough to work in the family business. The “introductory” stage differs from the “pre-business” stage, however, in that the incumbent and other family members actively and intentionally introduce the successor to various facets and persons associated with the organization »* (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 :5).

« *The “introductory-functional” stage begins when the successor first engages in part-time work in the family business and continues until he joins the organization as a full-time employee* » (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 :5).

« *The « advanced functional » stage commences as the successor is promoted or brought into a managerial position by the incumbent and continues until the son succeeds his father in the leadership position. The successor may hold several managerial positions in the company before occupying the presidency* » (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 :5).

« *On the other hand, a major conclusion of succession studies has been that the leadership role of an organization does not transfer as easily or absolutely between the incumbent and successor as does the leadership title* » (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 :5).

« *Thus, the « early succession » stage denotes the period after the successor assumes the presidency, but before the time he masters the complexities of the position and gains the control associated with the leadership role* » (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 :5).

« *The final or «mature succession » stage, then, serves as a boundary for the actual process of succession. That is, the major portion of a successor’s development or socialization is considered completed when two conditions are met: (1) the successor has assumed the leadership role in the organization as well as the leadership position and (2) the successor is relatively autonomous in that role, particularly in terms of his relationship to his predecessor father* » (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 :5).

« *Since the determination of a « mature » successor is difficult to make and will vary in timing from individual, the « mature succession » stage is defined as beginning two years after the transfer of the presidency* » (LONGENECKER et SCHOEN, 1978 :5).

**MIGNON, Sophie (2002).**

MIGNON, Sophie (2002). « Pérennisation d’une PME : la spécificité du processus stratégique ». In *Revue internationale PME*. Vol. 15, No 2. Pp. 93-118.

Résumé : cet article décrit le processus de formation des stratégies d’une entreprise pérenne sur un plan organisationnel. Le processus de variation, sélection et rétention des initiatives stratégiques au niveau intra-organisationnel est analysé à partir d’une étude de cas. On y met en évidence l’existence de filtres (continuité stratégique, priorité accordée au client, perpétuation d’un savoir-faire, valeurs morales, éthique, responsabilité sociale, etc.) qui ont permis de « contextualiser » les initiatives stratégiques. Ces éléments de contexte interne constituent ainsi une aide à la décision stratégique en permettant l’abandon de certaines options et la rétention de stratégies plus pertinentes en termes de pérennité. Les différences entre le processus d’adaptation et celui de proaction concourant à la pérennité sont également soulignées.

2 grandes familles de pérennité, incluant deux types de pérennité:

Famille	Types
Pérennité du pouvoir	pérennité du contrôle pérennité de direction
Pérennité du projet	pérennité des activités pérennité organisationnelle

« La pérennité apparaît comme le résultat de trois volets d'évolution :

- L'abandon des initiatives stratégiques permet à l'entreprise de ne pas persévérer dans des voies irréalistes ;
- L'adaptation lui permet de ne pas être éliminée par son environnement lorsque ce dernier vient à changer ;
- La proaction lui permet de rebondir vers de nouveaux horizons et de ne pas faire de la pérennité une simple question de survie » (MIGNON, 2002 :112).

« Il est clair que les résultats avancés sont contingents eu égard aux caractéristiques particulières de la firme étudiée : entreprise familiale de taille moyenne » (MIGNON, 2002 :113).

« Le dirigeant de la PME pérenne contribue fortement à l'équilibre requis pour perdurer. L'équilibre s'opère en premier lieu entre son intelligence conceptuelle et son intelligence pratique. S'il se doit d'avoir une vision sur le long terme, un bon manager se reconnaît également à sa capacité à être sur le terrain (compétences techniques) et surtout à savoir fédérer le personnel autour d'un projet commun » (MIGNON, 2002 :114).

### **MIGNON, Sophie (2001).**

MIGNON, Sophie (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Collection Entreprendre. Éditions Vuibert. Paris. 232 pages.

Résumé : cadre d'analyse de la pérennité : typologie (pérennité de pouvoir et de projet), les Hénokiens (pérennité de la structure de pouvoir, pérennité de projet). La pérennité organisationnelle : méthodologie (recueil et traitement des informations, délimitation du champ d'analyse), résultats (forces de l'entreprise, définition de la pérennité, risques menaçants l'entreprise, facteurs de disparition, qualités d'un bon manager, raisons de la pérennité, équilibre entre changement et continuité). La mise en évidence d'un processus stratégique de pérennité organisationnelle : processus inter et intra organisationnel (rôle de l'inertie, stratégies adaptatives et pro-actives), une étude de cas (méthodologie, le cas Griset).

« En effet, le terme pérennité apparaît à la fois large (de nombreux termes voisins sont employés dans un sens similaire : longévité, durée, survie) et flou (la définition du dictionnaire est la suivante : « caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps ») » (MIGNON, 2001 :3).

« Les différentes thèses peuvent être regroupées en deux familles : la pérennité du pouvoir (1) et la pérennité de projet (2) » (MIGNON, 2001 :11).

« La pérennité du pouvoir se décompose en deux types de pérennité. La pérennité du contrôle est assurée lorsque le capital d'une entreprise reste entre les mains du même groupe d'actionnaire (en général une famille). La pérennité de direction est réalisée quand les dirigeants de l'entreprise sont issus de ce même groupe » (MIGNON, 2001 :11).

« Trois critères rassemblent ces sociétés dans une définition commune (Catry et Buff, 1996) : le contrôle du capital par la famille; la participation active de la famille dans l'équipe dirigeante; le lien étroit existant entre la famille et l'entreprise » (MIGNON, 2001 :11).

« L'organisation de la transmission nécessite la résolution de trois séries de difficultés : la maîtrise des instruments juridiques, la préparation du financement et le choix du successeur (de Vatteville, 1994) » (MIGNON, 2001 :14).

« Selon Bauer (1993, 1995), tout dirigeant de PME fonctionne selon trois rationalités : une rationalité économique qui le conduit à s'intéresser aux résultats économiques et financiers de son entreprise, une rationalité politique qui l'encourage à consolider son pouvoir ou au moins à le conserver et une rationalité familiale qui le pousse à aider ses enfants » (MIGNON, 2001 :16).

« [...] la pérennité est à la fois portée par un projet stratégique (d'où l'importance des dirigeants) mais aussi par la capacité à trouver des successeurs compétents qui ne soient pas forcément les visionnaires-génies qui ont créé l'entreprise (ce qui rendrait trop faibles les chances de survie à la disparition du fondateur) » (MIGNON, 2001 :19).

« La transmission, pierre angulaire de la pérennité du pouvoir, est donc une opération qui se prépare longtemps à l'avance. D'une part, parce que l'abandon du pouvoir prend du temps et se heurte à des résistances qui ne se surmontent que dans la durée, d'autre part, parce que le choix et la formation d'un successeur compétent et la transmission des valeurs de l'entreprise ne sont pas des décisions réalisables dans l'urgence » (MIGNON, 2001 :19).

« Néanmoins, si les dirigeants perçoivent leur entreprise moins comme un patrimoine à transmettre mais plutôt comme un projet à développer, on s'aperçoit alors que le sens donné au terme pérennité prend une tout autre forme » (MIGNON, 2001 :20).

« La pérennité de projet. Elle se décompose en une pérennité des activités et une pérennité de l'organisation » (MIGNON, 2001 :20).

« Il s'agit, d'une part, de sauvegarder en aval les produits, services, marques qui ont fait la spécificité de l'entreprise et, en amont, les ressources, les compétences nécessaires à leur réalisation » (MIGNON, 2001 :21).

« Même si l'on ne peut prétendre résoudre le fond du problème de l'identité d'une organisation qui n'admet de toute façon pas de solution unique, une manière de surmonter l'ambiguïté posée par la définition de la pérennité organisationnelle est donc de percevoir l'entreprise non comme un patrimoine, mais avant tout, comme un projet. Même si au fil du temps les activités changent, même si le contrôle n'est pas assuré par un même groupe d'actionnaires, même si la direction

*n'est pas issue de ce même groupe, il reste un projet fédérateur de l'organisation, ciment de sa pérennité » (MIGNON, 2001 :27).*

*« La pérennité des activités est la sauvegarde des produits/services/marques d'une entreprise mais aussi celle des ressources (actifs/compétences) nécessaires à leur réalisation. Une pérennité enrichie est celle de l'organisation car elle implique aussi une continuité des hommes, de la culture, de l'identité de l'entreprise » (MIGNON, 2001 :42).*

*« Hénoch, fils de Caïn et père de Mathusalem, vécut avant le déluge et (selon la Bible), quand il disparut, à 365 ans, ne mourut pas mais fut élevé dans les cieux. Les critères pour appartenir à l'association sont la longévité (deux cent ans d'âge au moins), la pérennité du capital et de la direction (majorité détenue par les descendants du fondateur et direction effective assurée par l'un d'entre eux) et sa bonne santé financière » (MIGNON, 2001 :45).*

*« Concernant les entreprises familiales et hénokiennes en particulier, la succession pose deux grands problèmes : celui du choix d'un successeur : doit-il être un membre de la famille? Dans ce cas, comment choisir entre les différents héritiers?; celui de la transmission des valeurs de l'entreprise. Interviennent ici le rôle de l'identité de l'entreprise, le poids de son histoire, ainsi que le rôle de l'éducation donnée aux futurs dirigeants » (MIGNON, 2001 :46).*

*« [...] les Hénokiens, la pérennité de la structure de pouvoir est bien sûr recherchée puisqu'elle constitue une des trois conditions d'appartenance à l'association. Mais, alors que les transmissions de pouvoir se déroulent en général dans la violence, les Hénokiens sont un des rares cas où les transmissions sont préparées et réalisées sans conflit. La raison en est que, depuis plusieurs siècles, le problème est réglé par une loi non écrite mais strictement respectée par tous : la tradition » (MIGNON, 2001 :47).*

*« Un des obstacles à la pérennité des entreprises est l'insuffisante préparation de la relève et une négligence dont font preuve certains chefs d'entreprise à l'égard de l'éducation donnée aux futurs dirigeants » (MIGNON, 2001 :48).*

*« Par conséquent, un soin tout particulier doit être apporté à la transmission d'un système de valeurs qui permettra de guider les choix du futur dirigeant » (MIGNON, 2001 :48).*

*« Concernant les entreprises hénokiennes [...] on retrouve certaines valeurs communes, en particulier le sérieux, la solidité, une certaine force morale, qui ont permis aux dirigeants de surmonter les obstacles auxquels ils ont dû faire face au fil des siècles » (MIGNON, 2001 :49).*

*« À l'évidence, les mots clés associés à cette pérennité sont la modération, la mesure, le refus de l'excès et du risque démesuré [...] nos premières conclusions sont les suivantes :*

- la pérennité de structure de pouvoir dépend de l'éducation donnée aux successeurs (transmission des valeurs et des savoir-faire) et des lois qui régulent la transmission du pouvoir.*
- La pérennité des activités est sans conteste liée à la forte « culture du produit » des Hénokiens. Les indicateurs de qualité, de faible innovation-produit (diversification limitée, culture mono-produit) viennent étayer cette affirmation.*

- *La pérennité organisationnelle semble être le fruit d'une priorité accordée aux clients à et à la qualité des produits. Le dilemme autonomie/croissance les a conduits à opter délibérément pour une petite taille et à assurer leur pérennité par une stratégie de niche [...].*

*Enfin, l'équilibre entre changement et continuité, qui est une composante de toutes les entreprises pérennes, prend la forme particulière, chez les entreprises hénokiennes, d'un équilibre entre tradition et modernisation » (MIGNON, 2001 :55).*

**MIGNON, Sophie (2000).**

MIGNON, Sophie (2000). « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? » In *Finance, contrôle, stratégie*. Paris. Économica. Vol. 3, no. 1. Pp. 169-196.

*Note: notons qu'en terme de types de pérennité, MIGNON en avait déterminé deux types en 2001, alors qu'elle en mentionne 3 types en 2000. Il semble qu'elle ait regroupé sous « pérennité de projet » la pérennité d'organisation et d'activités.*

Résumé : Le but de cet article est d'éclairer la problématique de la pérennité des entreprises sous l'angle de la nature de leur structure de propriété. La spécificité d'un échantillon diversifié d'entreprises familiales pérennes est à cette fin présentée. Il est mis en évidence que l'indépendance que confère à ces firmes leur mode de contrôle familial leur permet de poursuivre en toute liberté des objectifs de pérennité. Les caractéristiques de ces firmes contribuent à former un modèle propre aux entreprises familiales pérennes.

*« Au-delà de leur singularité, l'intérêt d'une étude sur les entreprises familiales pérennes se situe à un autre niveau : il convient, en effet, de réfléchir si la recherche de pérennité des entreprises ne constitue pas un « modèle alternatif » à la recherche de la valeur par le marché financier. Ainsi se pose la question « de savoir si l'objectif ultime de la firme est de devenir multiséculaire ou d'enrichir ses actionnaires (M. Albouy, 1999, p. 90) » (MIGNON, 2000 :170).*

*« Comprendre la pérennité d'une organisation implique le dépassement de deux paradoxes : la nécessité à la fois d'évoluer et de rester soi-même, la nécessité à la fois de se plier aux contraintes de l'environnement et de savoir le transformer » (MIGNON, 2000 :171).*

*« Trois types de pérennité ont pu être distingués : de pouvoir, de l'organisation et des activités » (MIGNON, 2000 :177).*

**NEUBAUER, Herbert (2003).**

NEUBAUER, Herbert (2003). « The Dynamics of Succession in Family Business in Western European Countries . In *Family Business Review*. San Francisco. Décembre 2003. Vol. 16, No. 3. Pp. 269-281.

« *Barriers to succession. In a report published by the European Union, the main problems associated with transferring businesses are: valuation of the business, financing the transfer, legal problems, and emotional aspects (Observatory of European SMEs, Brussels 1996)* » (NEUBAUER, 2003).

« In the course of the study underlying this paper, almost one-quarter of the business people surveyed indicated that the business owner had neglected to begin planning sufficiently in advance » (NEUBAUER, 2003).

**PARENT, Diane, JEAN, Bruno, SIMARD, Myriam (2000).**

PARENT, Diane, JEAN, Bruno, SIMARD, Myriam (2000). *Transmission et maintien de la ferme familiale : analyse des facteurs et stratégie d'établissement de la relève agricole familiale via les situations d'insuccès*. Rapport de recherche. 108 pages.

« *Une des premières constatations qui émerge de cette recherche c'est que l'abandon n'est pas une étape mais plutôt un processus qui se construit dès la socialisation au métier d'agriculteur* » (PARENT et al., 2000 :2).

« *L'analyse des récits d'abandon de l'ensemble de l'échantillon a permis d'identifier quatre trajectoires principales d'insuccès à l'établissement, soit par ordre d'importance, l'abandon suite à des conditions non facilitantes des parents, l'abandon accompagnant le démantèlement de l'exploitation [...], l'abandon corrélatif à l'installation sur une petite ferme non modernisée et l'abandon suite à des problèmes de gestion* » (PARENT et al., 2000 :3).

« *Un bon nombre de cas d'insuccès peuvent être imputés à l'incapacité du propriétaire de la ferme de déléguer une partie de son pouvoir en faveur de sa relève ou encore, à une tentative de la part de la relève de prendre le contrôle des opérations de l'exploitation au détriment de son propriétaire* » (PARENT et al., 2000 :4).

« *Une conclusion importante pour l'amélioration de l'accompagnement des processus de transfert intergénérationnel émerge ici, soit s'assurer que le jeune qui prend la relève ait le sentiment qu'il a fait un choix véritable, que cela n'est pas une situation par défaut, par l'absence de choix; autrement dit, que son installation a été le fait d'une décision qui est d'abord la sienne et non celle des autres membres de sa famille* » (PARENT et al., 2000 :47).

« *De fait, notre étude a démontré que plusieurs trajectoires d'insuccès auraient pu être évitées si la jeune génération avait pu, suite à des difficultés conjoncturelles ou momentanées, trouver dans son entourage un soutien psycho-social et professionnel. L'accompagnement parental en premier lieu et professionnel par la suite apparaissent comme des conditions incontournables pour réussir l'établissement. Il semble impératif de penser à un transfert progressif du pouvoir (apprentissage progressif au métier de gestionnaire), à une préparation de la génération sortante et à une forme d'accompagnement professionnel durant les premières années d'établissement.[...] Il y a une demande en ce sens et cette approche ne devrait pas être organisée selon une approche de soins palliatifs mais plutôt selon une démarche d'accompagnement préventif. On devrait aussi se soucier de procurer des lieux de rencontre et*



*d'échange des partenaires du transfert de ferme, particulièrement les jeunes nouvellement établis en région, c'est à dire là où la démographie ne favorise pas les regroupements [...] (PARENT et al., 2000 :69).*

« [...] les jeunes interrogés indiquent déjà, à grands traits, certains éléments à bonifier pour favoriser la réussite du transfert de la ferme familiale. Ces pistes d'amélioration relèvent de trois niveaux : 1) individuel (formation de bas, études spécialisées en agriculture, expérience professionnelle préférablement à l'extérieur de la ferme familiale, capital économique suffisant); 2) familial (climat de communication parent-enfant, climat de collaboration et non d'autorité, capacité de négocier clairement, préparation graduelle de la transmission); 3) structurel (mondialisation de l'économie, concurrence accrue, crise globale du milieu rural et agricole). (PARENT et al., 2000 :97).

**PERREAULT, Yvon G. (1994).**

PERREAULT, Yvon G. (1994). *Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale. La relation famille et entreprise.* Les Éditions Transcontinentales. Fondation de l'Entrepreneurship. Montréal. 124 pages.

Résumé : Le clan familial en affaires (la famille en affaire, les interactions famille/entreprise, le conseil de famille et la convention ou la constitution familiale). Revitaliser la mission du c.a. ou du comité de gestion (rôles, avantages, contributions). Les devoirs du comité d'exploitation. Relation famille et entreprise (styles de départ, évolution de la relève). Gérer le changement dans la relation famille et entreprise (lieu, phases, démarche, résistances). Les conseillers extérieurs : accroître leur contribution.

« *Seul un clan familial structuré saura soutenir et promouvoir sa force, s'assurer de la saine administration de l'entreprise, gérer les interactions entre la famille et l'entreprise, et perpétuer le leadership, la propriété et le contrôle de l'entreprise dans la famille... de génération en génération* » (PERREAULT, 1994 :51).

« *Plus tard, la carrière de cet enfant comprendra, s'il joint l'entreprise familiale, essentiellement quatre changements majeurs :*

- *d'enfant à employé ;*
- *d'employé à dirigeant ;*
- *de dirigeant à actionnaire-dirigeant ;*
- *d'actionnaire-dirigeant à successeur* » (PERREAULT, 1994 :84).

« *Préparer la relève, c'est savoir intégrer ses enfants dans l'entreprise familiale. Ce premier changement majeur – d'enfant à employé – est crucial. Des auteurs le soulignent : les impressions durables viennent des expériences vécues durant les premières années. Préparer la relève, c'est aussi faciliter le deuxième changement majeur – d'employé dirigeant (membre de la direction) – le passage de celui qui fournit une contribution individuelle à celui qui supervise la contribution d'employés. Préparer la relève, c'est également aider les enfants à traverser le troisième changement majeur – de dirigeant à actionnaire-dirigeant – qui exige de tenir compte de la vision familiale et entrepreneuriale commune aux membres du clan familial. Finalement,*

*préparer la relève, c'est aussi avoir formé l'enfant-successeur et l'aider lors du quatrième changement majeur – d'actionnaire-dirigeant à successeur. C'est aussi, dans certains cas, faciliter un seul changement majeur : celui d'enfant à actionnaire » (PERREAULT, 1994 :89).*

**PERREAULT, Yvon G. (1993).**

PERREAULT, Yvon G. (1993). *L'entreprise familiale. La relève : ça se prépare*. Fondation de l'entrepreneurship. Les Éditions Transcontinentales. Montréal, Québec. 289 pages.

Résumé : L'auteur propose une définition d'entreprise familiale, de préparation de la relève et de planification successorale. L'auteur brosse ensuite les différences entre famille et entreprise et les interactions entre les deux. Le 3<sup>e</sup> chapitre est consacré à la condition de l'entreprise familiale (les obstacles à la préparation de la relève et à la planification successorale, les 5 phases du cycle de vie de l'entrepreneur et de son entreprise, l'effet plateau, les mœurs, les conflits et autres). Le chapitre 4 traite de la planification de la relève et de la succession via la gérance de l'entreprise (conditions préalables, qualité de gestion, les 5 étapes de la préparation de la relève et de la planification successorale ainsi que les gestes à poser). Le chapitre 5 traite des considérations fiscales et juridiques, et le chapitre 6 traite de la gestion stratégique continue. Le chapitre 7 traite de la femme et de l'entreprise familiale.

*« La préparation de la relève comprend des gestes posés aujourd'hui, du vivant de l'entrepreneur, et dont les conséquences se vivent aujourd'hui. La préparation de la relève comprend les aspects suivants :*

- *Rôle et formation des héritiers;*
- *Formation du clan familial;*
- *Création d'un conseil de famille;*
- *Création d'un conseil d'administration ou d'un comité de gestion;*
- *Collaboration des cadres supérieurs de l'entreprise;*
- *Établissement des modalités de partage entre les héritiers de la propriété de l'entreprise;*
- *Choix de l'héritier qui sera le prochain directeur-général;*
- *Établissement des modalités de transition du leadership, de la propriété et du contrôle de l'entreprise;*
- *Mise en place d'une structure et établissement de conventions juridiques correspondant aux souhaits de l'entrepreneur et des héritiers;*
- *Préparation de sa retraite;*
- *Transition du leadership;*
- *Retrait de l'entrepreneur de l'entreprise » (PERREAULT, 1993 :33).*

*« [...] d'où le diction populaire : « la 1<sup>ère</sup> génération fonde l'entreprise, la 2<sup>e</sup> génération la développe et la 3<sup>e</sup> génération la ruine » » (PERREAULT, 1993 :45).*

*« «La croissance de l'entreprise familiale est à la mesure de l'harmonie de la famille » » (PERREAULT, 1993 :52).*

*« Les principaux obstacles à la préparation de la relève et à la planification successorale :*

- *Difficultés dans la gestion de l'entreprise;*
- *Comportements des héritiers (capacités insuffisantes, jalousie, conflits, etc.)*
- *Crainte d'envisager son retrait des affaires, son décès;*
- *Résistances au changement » (PERREAULT' 1993 :70).*

« [...] sept sources majeures de résistance ou d'action affectant la démarche de la relève [...]

- *L'entrepreneur;*
- *La famille;*
- *L'entreprise;*
- *Les héritiers;*
- *Les cadres supérieurs;*
- *L'environnement;*
- *L'assistance spécialisée (conseiller en gestion et experts externes) » (PERREAULT, 1993 :76).*

« [...] les principales causes de mésentente entre les membres de la famille dans la gestion de l'entreprise familiale sont les suivantes :

- *Refus de l'entrepreneur d'effectuer la transition du leadership; l'entrepreneur est satisfait de la situation actuelle alors que des héritiers souhaitent la croissance, des modification dans les façons de procéder, etc.;*
- *L'entrepreneur pense à vendre l'entreprise familiale et des héritiers craignent de perdre leur emploi;*
- *La rentabilité de l'entreprise familiale ne permet plus de payer les salaires de tous les héritiers y travaillant;*
- *L'entrepreneur souhaite garder l'entreprise dans la famille, mais aucun héritier ne veut ou ne peut prendre la relève;*
- *L'entrepreneur exige trop de ses héritiers;*
- *L'entrepreneur ne reconnaît pas les compétences individuelles de ses héritiers;*
- *L'entrepreneur nomme des héritiers à des postes de direction sans qu'ils aient la compétence requise;*
- *Les héritiers ne s'entendent pas sur l'évolution de l'entreprise familiale; certains souhaitent la croissance, d'autres des revenus et d'autres la vente de l'entreprise;*
- *Des héritiers n'acceptent plus la culture organisationnelle et le style de leadership de l'entrepreneur;*
- *Des héritiers qui ne travaillent pas dans l'entreprise familiale s'ingèrent dans la gestion sans en connaître les besoins;*
- *Des héritiers fournissent moins d'efforts que d'autres;*
- *L'entrepreneur refuse de se départir de services des héritiers à l'emploi de l'entreprise familiale, même s'ils ne répondent pas aux attentes;*
- *Des cadres supérieurs ne voient plus leur avenir dans l'entreprise familiale avec l'arrivée des héritiers, ce qui alimente les conflits;*
- *Des cadres supérieurs se regroupent autour de tel ou tel héritier;*
- *Des héritiers se sentent traités injustement;*
- *Des héritiers n'approuvent pas le choix du successeur;*

- *Des conjoints influencent les héritiers, ce qui amplifie les mésententes* » (PERREAULT, 1993 :99).

« *Il faut se préoccuper du plan de carrière des héritiers* » (PERREAULT, 1993 :114).

« *Les conditions préalables à la préparation de la relève et à la planification successorale :*

- *Respect des missions distinctes de la famille et de l'entreprise;*
- *Volonté de l'entrepreneur d'agir de son vivant;*
- *Motivation des héritiers à participer à la propriété et à la gestion de l'entreprise et compétence des héritiers à être cadres supérieurs;*
- *Collaboration des cadres supérieurs non membres de la famille;*
- *Compréhension de la culture organisationnelle de l'entreprise;*
- *Acceptation du changement prudent de la culture organisationnelle et des « manières de faire »;*
- *Implantation d'outils de gestion efficaces;*
- *Aide d'un conseiller compétent, spécialiste des entreprises familiales, et collaboration des experts externes* » (PERREAULT, 1993 :116).

« *Toutefois, la coordination du processus de la relève appartient à un conseiller en gestion compétent, spécialiste des entreprises familiales [...]* » (PERREAULT, 1993 :130).

Les cinq étapes de la préparation de la relève et de la planification successorale

*Étape 1, de 20 à 40 ans; Étape 2, de 40 à 50 ans; Étape 3, de 50 à 60 ans, Étape 4, de 60 à 65 ans, Étape 5, 65 ans et plus.* (PERREAULT, 1993 :135).

« *S'il choisit de garder l'entreprise dans la famille, le père-entrepreneur fait alors face à un second dilemme : profiter lui-même des avantages fiscaux et faire payer plus d'impôts à ses enfants ou ne pas profiter des avantages fiscaux et réduire la charge fiscale de ses enfants. Où est donc la vision des élus, qui d'une main encouragent l'entrepreneurship et, de l'autre, freinent la transition des entreprises familiales* » (PERREAULT, 1993 :206).

#### **PICARD, Derek (2004).**

PICARD, Derek (2004). *Relève dans l'entreprise*. Analyse documentaire. 9 pages. In Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. In Publications : Dernières publications. *Site des rapports de la FCEI*. [En ligne]. [http://www.fcei.ca/researchf/reports/default\\_f.asp](http://www.fcei.ca/researchf/reports/default_f.asp). (Page consultée le 6 janvier 2005).

Résumé : L'auteur présente des données générales sur la relève ainsi que les éléments d'un plan de relève. Il mentionne les éléments d'une succession réussie et explique certains éléments (les conseillers professionnels, l'entreprise familiale ou non, la fiscalité, la succession et les assurances et le financement). Il termine son article en discutant des lacunes des recherches faites au niveau de la planification de la relève (incitatifs à la planification, retombées économiques des échecs de transfert à la relève, rôle des gouvernements et du milieu financier,

points de vue des successeurs et des successeurs potentiels). Il conclut en mentionnant que la clé de l'amélioration du taux de réussite de la relève dans l'entreprise réside en quelques étapes.

« Les « baby-boomers », qui représentent le segment de la population le plus important, continueront d'influer sur l'économie ainsi que sur l'orientation des politiques publiques. L'inquiétude est croissante non seulement en ce qui a trait aux questions de soins de santé, mais également en ce qui concerne la participation moindre de cette génération à la population active, principalement en raison des départs à la retraite » (PICARD, 2004 :1).

« Enfin, le secteur des PME contribue pour environ 45 % à l'économie canadienne et est le catalyseur de l'innovation dans les produits et services » (PICARD, 2004 :1).

« Grâce au plan stratégique, la famille, le propriétaire de l'entreprise et le(s) successeur(s) dessine(nt) la trajectoire que suivra l'entreprise. Le fait d'établir les objectifs ensemble permet à tous les partenaires de l'entreprise d'avoir une idée claire des projets. Ce plan peut comprendre des politiques écrites déterminant les conditions d'embauche et de départ des membres de la famille et d'autres personnes, ou encore les exigences à remplir pour gérer l'entreprise. Les partenaires peuvent aussi s'appuyer sur le plan stratégique pour éviter les conflits touchant la rémunération, la propriété et le contrôle de gestion ou régler de tels conflits, le cas échéant » (PICARD, 2004 :4).

« Selon la Fédération des Experts Comptables Européens (FEE), un plan de relève devrait contenir les dix éléments suivants : 1. Un énoncé de la répartition des droits de propriété ; 2. L'identité du ou des nouveaux dirigeants ; 3. La formation des nouveaux dirigeants pour assumer leur poste ; 4. Une définition des rôles des autres membres clés de l'entreprise pendant la transition ; 5. Les mécanismes d'achat ou de vente de parts dans l'entreprise ; 6. Les considérations fiscales et juridiques ; 7. Les considérations financières ; 8. Les points concernant la retraite ; 9. Une procédure de gestion des différends et des problèmes et de supervision du processus ; 10. Un échéancier » (PICARD, 2004 :4).

« Outre ces dix éléments, Upton-Bowman (1999) et Barnett (2000) recommandent d'inclure des processus systématiques de désignation d'un successeur et d'évaluation financière de l'entreprise » (PICARD, 2004 :4).

« [...] chaque entreprise possède une structure unique, une relation particulière avec la famille, les fournisseurs et les clients, une histoire propre avec la communauté, et, surtout, ses propriétaires ont des objectifs uniques. En d'autres mots, trop de facteurs personnels interviennent dans la planification de la relève pour qu'il soit possible de formuler une série d'étapes précises s'appliquant à tous les cas » (PICARD, 2004 :4).

« Facteurs déterminants pour une transition réussie

Niveau de préparation des héritiers :

- Niveau de scolarité, formation et expérience de travail (à l'extérieur de l'entreprise)
- Poste de niveau débutant
- Année(s) d'expérience dans l'entreprise (ou au sein du secteur d'activité)
- Motivation à se joindre à l'entreprise
- Perception de son propre niveau de préparation

*Relations entre les membres de la famille et de l'entreprise :*

- *Communication*
- *Confiance, engagement et fidélité*
- *Tensions familiales et rivalité entre frères et soeurs*
- *Jalousie/ranoeur*
- *Conflits*
- *Valeurs et traditions communes*

*Activités de planification et de contrôle :*

- *Planification de la relève*
- *Planification fiscale*
- *Appel à un conseil d'administration extérieur*
- *Appel à des conseillers d'entreprises familiales*
- *Création d'un conseil de famille*

*Source : Morris et al. (1996) » (PICARD, 2004 :5).*

*« [...] les conseils de professionnels sont souvent nécessaires. Plusieurs spécialistes peuvent intervenir à différentes étapes du plan de relève, notamment les comptables, les avocats, les conseillers en planification financière, les spécialistes en plans de succession et les gestionnaires de plans de relève » (PICARD, 2004 :5).*

*« L'étude de Fiegenger et al. (1996) montre que les propriétaires d'entreprises non familiales ont tendance à « impartir » la préparation de la relève (c.-à-d., inscription à des cours universitaires, séminaires et expériences à l'extérieur de l'entreprise). Les propriétaires d'entreprises familiales, quant à eux, favorisent le développement de relations entre les partenaires au sein de l'entreprise » (PICARD, 2004 :5).*

*« Cependant, certains pays européens offrent des programmes de financement spéciaux pour appuyer le transfert des petites entreprises. Le gouvernement belge, par exemple, propose un programme de financement des transferts d'entreprise offrant des taux d'intérêt bonifiés. Le prêt est garanti par le gouvernement pour une durée de 7 à 20 ans, et aucune garantie personnelle ne doit être fournie » (PICARD, 2004 :7).*

*« En raison des données démographiques actuelles sur les propriétaires d'entreprises, un taux élevé d'échec des entreprises après leur transfert aura des répercussions graves sur l'emploi, la santé de l'économie et la création d'entreprises dans l'avenir » (PICARD, 2004 :7).*

*« D'après les articles, les sondages et les données empiriques fournies par les professionnels dans les revues spécialisées, la clé de l'amélioration du taux de réussite de la relève dans l'entreprise réside dans les étapes suivantes :*

- *Éveiller l'intérêt et la motivation des propriétaires d'entreprises;*
- *Sensibiliser à cette question les partenaires comme les gouvernements, les établissements financiers et les organismes professionnels;*
- *S'assurer qu'une personne qui manifeste de l'intérêt reçoit les renseignements et les conseils nécessaires;*
- *Simplifier les outils accessibles » (PICARD, 2004 :9).*

## **PLANI-RELÈVE**

PLANI-RELÈVE. « Les professionnels du transfert d'entreprise à la relève ». In Plani-Relève. *Site du Groupe Plani-Relève*. [En ligne]. <http://www.plani-releve.ca> (Page consultée le 4 février 2005).

Plani-relève est un groupe formé des représentants de trois organisations ayant des spécialisations différentes.

1. Le Groupe Perspective avec son expertise en évaluation du potentiel humain et organisationnel;
2. L'entreprise Sherpa – Convention de retraite inc. spécialisé dans l'élaboration de stratégies fiscales afin d'optimiser les revenus de retraite et alléger les facture fiscale;
3. Les cabinet Gagné-Letarte, représenté par Me Jean Pelletier, qui couvre l'aspect juridique et la planification successorale. Ils proposent des séances de planification de la relève avec les membres de l'organisation.

Leur groupe est une équipe multidisciplinaire composé d'experts dans des domaines complémentaires. *« Ce regroupement de compétences permet aux fondateurs et à la relève d'avoir accès à un guichet unique pour obtenir des solutions couvrant l'ensemble des aspects relatifs au transfert de l'entreprise et du pouvoir. Les comptables de l'entreprise, ou ceux qu'elle choisit, viennent s'ajouter à cette équipe. Ainsi, toutes les analyses et les recommandations du groupe sont le fruit d'une vision globale et d'un travail accompli avec objectivité et indépendance »* (PLANI-RELEVE, 2005).

*« Le fondateur d'une entreprise a le devoir de la transférer à une relève compétente pour en assurer la pérennité. Évaluer objectivement la capacité de gestion, le profil, les forces et les faiblesses est une obligation. Et si nécessaire, il faudra référer la relève à des ressources spécialisées externes offrant des programmes de coaching sur mesure »* (PLANI-RELÈVE, 2005).

*« Dans la plupart des cas, la relève ne dispose pas des fonds requis pour acquérir l'entreprise à sa juste valeur marchande. Pour financer l'acquisition, il existe différents modèles financiers. Encore faut-il identifier le plus adéquat et chaque cas est unique »* (PLANI-RELÈVE, 2005).

*« Le volet juridique, appuyé par une planification successorale pertinente, concrétise la transaction. Sa structure doit respecter les volontés du fondateur et de sa relève, tout en minimisant l'impact fiscal de la transaction »* (PLANI-RELÈVE, 2005).

## **QUÉBEC COMMERCE**

Québec Commerce. « Le marché du commerce québécois » In Québec Commerce. *Site de Québec Commerce*. [En ligne]. <http://www.quebeccommerce.com> (Page consultée le 16 mars 2005).

Le site de Québec Commerce propose une section pour les vendeurs d'entreprise et une autre pour les acheteurs. Pour les vendeurs d'entreprises, ils expliquent pourquoi annoncer sur Québec Commerce et comment vendre une entreprise. De plus, ils ont un système de recherche d'entreprises à vendre, fournissent des renseignements sur l'évaluation d'une entreprise ainsi que sur les moyens disponibles pour trouver un courtier.

Les acheteurs, eux, ont accès à une banque d'entreprises à vendre, à des conseils sur la façon de trouver une occasion d'affaire et d'acheter une entreprise. Ils peuvent afficher une offre d'achat et avoir de l'information sur les moyens disponibles pour trouver un courtier.

### **RICHER, ST-CYR et LAMBARAA (2004)**

RICHER, Francine, ST-CYR, Louise, LAMBARAA, Youssef (2004). « La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées ». In *Revue Gestion. Revue internationale de gestion*. Vol. 29, No. 3. HEC Montréal. Gestion Pré-Impression P.C. 128 pages. Pp. 95-102.

Résumé : Une enquête a été effectuée en 2002 par la Chaire de développement et de relève de la PME de HEC Montréal auprès des dirigeants d'entreprise ayant réussi un premier et même un deuxième passage intergénérationnel. Après avoir rappelé les grandes lignes de la littérature ayant servi de cadre à l'étude, les résultats obtenus au regard des objectifs de la recherche sont présentés. Outre l'intérêt de l'expérience et du témoignage des dirigeants québécois d'entreprises qui ont survécu à un ou plusieurs transferts, les résultats pourront être utiles non seulement aux entrepreneurs, mais aussi aux professionnels oeuvrant à leurs côtés.

« Si les résultats permettent de dégager un portrait d'ensemble du phénomène de la transmission de ces entreprises, ils montrent aussi que les stratégies menant à la réussite sont multiples et que la dynamique entourant la transmission est bien différente selon que la continuité de l'entreprise se réalise à l'intérieur ou à l'extérieur de la famille » (RICHER et al., 2004 :95)

« Ces auteurs (Chrisman et al.) ont aussi montré que la présence d'un successeur crédible est, avec la volonté exprimée par le successeur de prendre sa retraite, le catalyseur du processus de transfert (Sharma et al., 2000) » (RICHER et al., 2004 :96).

« Que ce soit à travers les mandats confiés et assumés ou le mentorat à l'interne ou à l'externe, cette prise en charge du successeur relève du « sur-mesure » plutôt que du « prêt-à-porter » » (RICHER et al., 2004 :102).

### **ROSENGERG, Marc (2004).**

ROSENBERG, Marc (2004). « Big Picture ». In *Tax Practice Management*. November-December 2004. Pp. 5-8, 22-23.

« The best way do develop a succession plan is to make sure that your firm :

- grows;
- is profitable;



- *has strong central management;*
- *develops and trains its staff;*
- *is a great place to work;*
- *develops teamwork by providing back-ups in key areas;*
- *establishes sound retirement systems; and*
- *as a result of the above, has a track record of continuously bringing in new partners, thus assuring a nice spread in partner ages » (ROSENBERG, 2004 :23).*

**ROTHWELL, William J. (2001).**

ROTHWELL, William J. (2001). *Effective Succession Planning. Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within.* Deuxième édition. Éditions Amacon. Etats-Unis. 338 pages.

Résumé : What is succession planning and management. Trends influencing succession planning and management. The need for a newer approach. Competency identification and values clarification: keys to succession planning and management. Making the case for change. Starting a systematic succession planning and management program. Refining the program. Assessing present work requirements and individual job performance. Developing internal successors. Assessing alternatives to internal development. Applying online and high-tech approaches to succession planning and management programs. Evaluating succession planning and management programs. Predictions for the future of succession planning and management.

« *Succession planning has been defined as a means of identifying critical management positions, starting at the levels of project manager and supervisor and extending up to the highest position in the organization. Succession planning also describes management positions to provide maximum flexibility in lateral management moves and to ensure that as individuals achieve greater seniority, their management skills will broaden and become more generalized in relation to total organizational objectives rather than to purely departmental objectives » (ROTHWELL, 2001 :6).*

« *Succession planning should not stand alone. It should be paired with succession management, which assumes a more dynamic business environment. It recognizes the ramifications of the new employment contract, where corporations no longer (implicitly) assure anyone continued employment, even if he or she is doing a good job » (ROTHWELL, 2001 :6).*

« *One aim of SP&M is to match the organization's available (present) talent to its needed (future) talent. Another is to help the organization meet the strategic and operational challenges facing it by having the right people at the right place at the right times to do the right things » (ROTHWELL, 2001 :6).*

« *Succession planning and management should not be confused with replacement planning, though they are compatible and often overlap » (ROTHWELL, 2001 :7).*

« *There are numerous approaches to SP&M. They may be distinguished by direction, timing, planning, scope, degree of dissemination, and amount of individual discretion* » (ROTHWELL, 2001 :21).

Approaches to succession planning and management:

Direction (top-down, bottom-up or combination)

Timing (fitfully, periodically, continually)

Planning (systematic or unsystematic)

Scope (specialized to generalized)

Degree of dissemination (closed to open)

Amount of individual discretion (mandated of verified succession planning management).

Characteristics of effective succession planning and management programs:

(1) Top management participation and support, (2) Needs-driven with external benchmarking, (3) Focused attention, (4) Dedicated responsibility, (5) Succession planning and management extends to all, (6) A systematic approach, (7) A comparison of present performance and future potential, (8) Clarification of high-level replacement needs, (9) Each executive has an obligation to identify and prepare successors, (10) Specific development programs are established and conducted, (11) High potential work while developing, (12) Developmental programs establish familiarity with who, what, when, where, why and how, (13) Developmental experiences encourage critical questioning, (14) Succession planning emphasizes qualities necessary to surpass movement to the next high-level job, (15) Formal mentoring emphasized.

The life of succession planning and management program: five generations

« *The first generation of SP&M is a simple replacement plan for the CEO* » (ROTHWELL, 2001 :57).

« *The second generation is a simple replacement plan for the COE and his or her immediate reports- that is, the senior leaders of the organization, the senior executive team* » (ROTHWELL, 2001 :65).

« *The third generation is an SP&M program for middle managers, who are usually the direct reports of the senior executive team, and perhaps (if the organization's leaders support it) for others on the organization chart as well* » (ROTHWELL, 2001 :66).

« *The fourth generation moves beyond simple replacement plans to focus on the development of internal talent pools. Internal talent pools are groups of people inside the organization who are being developed for the future* » (ROTHWELL, 2001 :67).

« *The fifth generation focuses on the development of external as well as internal talent pools. External talent pools are groups of people outside the organization who are possible sources of talent for the future* » (ROTHWELL, 2001 :67).

Key steps in a fifth-generation approach to succession planning and management

« *Step 1 : make the commitment. As a first step, the organization's decision-makers should commit to systematic SP&M and establish an SP&M planning and management program* » (ROTHWELL, 2001 :73).

« *Step 2 : Assess present work requirements. As a second step, decision-makers should assess the present work requirements in key positions* » (ROTHWELL, 2001 :75).

« *Step 3 : appraise individual performance [...] most SP&M programs assume that individuals must be performing well in their present job in order to qualify for advancements. As part of this*

*step, the organization should also begin establishing an inventory of talent so that it is clear what human assets are already available » (ROTHWELL, 2001 :75).*

*« Step 4 : assess future work requirements [...] decision-makers should make an effort to assess future work requirements and competencies. In that way, future leaders may be prepared to cope with changing requirements » (ROTHWELL, 2001 :75).*

*« Step 5 : asses future individual potential [...] the organization should establish a process to assess future individual potential. That future-oriented process should not be confused with past- or present- oriented employee performance appraisal » (ROTHWELL, 2001 :75).*

*« Step 6 : Close to the developmental gap [...] the organization should establish a continuing program for leadership development to cultivate leaders internally » (ROTHWELL, 2001 :76).*

*« Step 7 : Evaluate the succession planning program. To improve, the SP&M program must be subjected to continual evaluation to assess how well it is working » (ROTHWELL, 2001 :76).*

### **SAMSON, Alain (2002).**

SAMSON, Alain (2002). *La fameuse relève. L'assurer, l'accueillir.* Collection Grands Défis. Les Éditions Transcontinentales. Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship. Montréal. 130 pages.

Résumé: Le principal objectif de ce livre est de vous aider à planifier votre relève. A titre de dirigeant, vous apprendrez comment vous pouvez, grâce à une planification réfléchie, mettre votre entreprise à l'abri des dangers, en assurer la croissance et la survie et vous libérer de l'esclavage qui vous guette peut-être.

*« [...] l'absence de relève peut mettre une entreprise en péril. Les tensions familiales prendront des proportions alarmantes, les données du système informatique deviendront inaccessibles, l'entreprise ne pourra plus faire face à ses obligations et la valeur des services d'une grande organisation chutera » (SAMSON, 2002 :13).*

*« [...] la planification de la relève n'a rien à voir avec l'âge du dirigeant de l'entreprise » (SAMSON, 2002 :13).*

*« [...] la non-planification de la relève peut constituer une entrave à la croissance » (SAMSON, 2002 : 13).*

*« [...] le besoin de planifier la relève n'incombe pas uniquement au propriétaire d'une entreprise. Les cadres et toute personne aspirant à une promotion devraient préparer leur relève » (SAMSON, 2002 : 13).*

*« Plutôt que d'être révolutionnaire, le modèle de planification de la relève que nous vous présentons dans ce livre est évolutionnaire, car il permet un transfert progressif des fonctions du dirigeant vers le successeur désigné tout en éliminant les principaux risques associés au modèle révolutionnaire » (SAMSON, 2002 : 18).*

Quatre conditions favorisent le succès du processus de planification de la relève :

1. Compter sur un actionnariat actif;

2. Accepter d'être mortel;
3. Reconnaître les manipulateurs au sein de la direction;
4. Bien se connaître.

(SAMSON, 2002 : 18-20).

Le processus évolutionnaire de planification de la relève : La définition des besoins; L'entreprise familiale; Les employés prometteurs; Recrutement à l'extérieur de l'entreprise; L'évaluation et le programme de formation; Le facteur temps; La vente de l'entreprise; La préparation du candidat; L'intégration; La cohabitation et la passation des pouvoirs (SAMSON, 2002 : 27-34).

*« De plus, bien des parents voient leurs rejetons, même s'ils sont adultes, comme des bébés. Le propriétaire d'une entreprise familiale n'a peut-être pas conscience que ses enfants sont devenus des adultes; dans son esprit, ce sont encore de jeunes enfants »* (SAMSON, 2002 : 35).

*« En fait, dès leur entrée dans le conseil de famille, les enfants devraient être initiés aux principes qui régiront leurs relations avec l'entreprise. Ce cadre, dans sa forme la plus simple, peut être résumé en six lignes directrices.*

1. *S'il le désire, et que l'entreprise a besoin de lui, l'enfant pourra entrer au service de l'entreprise.*
2. *Pour qu'un poste soit offert à l'enfant, il faudra qu'il possède les compétences et les habiletés requises.*
3. *En aucun cas un enfant ne se verra contraint à entrer au service de l'entreprise.*
4. *L'enfant qui occupe un poste dans l'entreprise recevra un salaire équitable à celui qui serait versé à une personne ne faisant pas partie de la famille.*
5. *C'est en se basant sur les besoins de l'entreprise que le prochain président sera choisi. Il se peut que ce soit un membre de la famille, mais il est également possible que ce soit un gestionnaire professionnel.*
6. *Le conseil de famille doit s'assurer que chaque enfant acquière les connaissances et les compétences nécessaires pour se trouver un emploi si l'entreprise familiale était vendue ou liquidée »* (SAMSON, 2002 : 37).

*« Ce sont les membres de votre comité de direction qui devraient évaluer les successeurs potentiels »* (SAMSON, 2002 : 40).

*« La décision de laisser la direction de l'entreprise à un enfant devrait être une décision d'affaires »* (SAMSON, 2002 : 49).

*« Dans le langage coloré de Léon Danco, spécialiste américain de l'entreprise familiale, la bru est souvent appelée Tarentula. [...] Le gendre, quant à lui, est perçu comme un gorille »* (SAMSON, 2002 : 53).

*« [...] la famille aurait tout intérêt à accueillir chaleureusement la personne qui partagera la vie d'un enfant, lequel sera peut-être le prochain dirigeant de l'entreprise »* (SAMSON, 2002 : 53).

Quelques conseils au futur dirigeant : préparez-vous; prenez les devants; apprenez à travailler en équipe, ne reproduisez pas le modèle familial au travail; impliquez-vous. (SAMSON, 2002 : 55-56).

Préparation précédant la cohabitation : l'essentielle formation (théorique, acquise dans une autre organisation), l'attitude du successeur désigné (première impression, humilité, ouverture aux autres), le choix du mentor, le premier grand défi. (SAMSON, 2002 : 57-70).

Les quatre objectifs stratégiques de la cohabitation : l'acquisition d'un savoir non colligé, la démythification du dirigeant sortant, la planification d'un avenir souhaitable pour l'organisation, une passation des pouvoirs plus efficace (SAMSON, 2002 : 72-74).

**SHARMA, CHUA et CHRISMAN (2000).**

SHARMA, Pramodita, CHUA, Jess H., CHRISMAN, James J. « Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms » In *Revue canadienne des sciences de l'administration*. Association des Sciences Administratives du Canada. Septembre 2000. Vol. 17, No. 3. Pp. 233-244.

Résumé : Malgré les consignes concernant l'importance de planifier la succession d'une compagnie familiale, beaucoup d'entre nous croient que ces mêmes familles diffèrent d'opinion à savoir si la compagnie s'est, oui ou non, engagée dans un processus de planification de la succession. Ceux et celles en place croient qu'ils l'ont fait quand les autres membres de la famille, incluant les successeurs, croient le contraire. Nous présentons aussi des données qui démontrent que les deux facteurs qui préoccupent la littérature dans le domaine – une personne en place prête à céder sa place et la présence d'un successeur compétent – peuvent influencer le degré d'engagement de la compagnie familiale canadienne au processus de planification de la succession.

« *Family businesses are estimated to account for 65% to 90% of all businesses in various nations (Beckhard & Dyer, 1983 ; Canadian Association of Family Enterprise estimates for Canada) » (SHARMA et al., 2000 :233).*

« *Succession planning in the family firm is the explicit process by which management control is transferred from one family member to another » (SHARMA et al., 2000 : 233).*

« *Some have even gone to the extent of saying that dealing effectively with the issue of succession planning is the single most lasting gift that one generation can bestow on the next (Ayers, 1990) » (SHARMA et al., 2000 : 233).*

« *A lack of succession planning can lead to business failure and loss of jobs (File & Prince, 1996). Thus, without appropriate succession planning, difficulties in these firms could produce a cascading effect on our economy » (SHARMA et al., 2000 : 234).*

« *The second research question asks how the three internal factors with which the family business succession literature is most concerned – an incumbent's willingness to step down, the presence of a competent successor, and the presence of an active advisory board – may influence perceptions about the extent to which a family firm engages in succession planning » (SHARMA et al., 2000 : 234).*

« Christensen (1953) suggested that as part of succession planning, the family firm must identify the pool of potential successors, specify the criteria, designate the successor, and communicate the decision to the successor designate and all other stakeholders. Lansberg (1988) and Ward (1987) added successor training and formulation of a post-succession business strategy to the list » (SHARMA et al., 2000 : 234).

« In summary, these arguments suggests that succession planning consists of : (a) selecting the successor, which includes identifying the potential successors, developing the criteria for selection, and designating the successor(s), (b) communicating the decision, (c) training the successors(s), (d) developing a post-succession business strategy, and (e) defining the departing leader's role after succession. These parts are not necessarily sequential ; some can be performed simultaneously » (SHARMA et al., 2000 :234).

« Factors influencing succession planning in family firms

- |                                        |                                               |                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| • Incumbent's propensity to step aside | Extent of succession planning in family firms | • Develop post-succession business plan |
| • Presence of a trusted successor      | • Set criteria for selection                  | • Define future role of incumbent       |
| • Presence of an active board          | • Train the successor                         |                                         |
|                                        | • Communicate the succession plan             |                                         |

(SHARMA et al., 2000 :235)

« Many researchers believe that family business managers can benefit from the objective counsel of individuals beyond the immediate management group (e.g., Christensen, 1953, Danco, 1975). [...] However, not everybody agrees. Proponents argue that such board members can help defuse personal conflicts, strengthen commitment to business continuity efforts (e.g., Danco, 1981; Heidrick, 1988 ; Jain, 1980 ; Mace, 1948 ; Mueller, 1988), objectively evaluate potential successors, and provide support to the newly elected leader (Christensen, 1953 ; Harris, 1989 ; Mathilde, 1988). In contrast, opponents believe that advisors are primarily obligated to the incumbents who appointed them and will only advocate succession planning if given instructions by the incumbents to do so (Alderfer, 1988 ; Jonovic, 1989) » (SHARM et al., 2000 :236).

« Successor selection (consisting of identifying the candidates and developing explicit criteria) received the lowest average perceived activity rating with both groups responding significantly below the midpoint. Since the firms in our sample either had selected a successor or were expecting to choose one, the convergence of perception may be extrapolated to suggest that family firms pay the least attention to identifying the candidates and developing criteria for selecting the successor » (SHARMA et al., 2000 :239).

« Regardless of what is at work here, the main point is that the relationships between incumbent propensities, successor competence, and succession planning may be more complex than what is depicted in Figure 1 and, therefore, further theoretical and empirical work appears to be warranted by our findings » (SHARMA et al., 2000 :241).

**TAYLOR, NORRIS, HOWARD (1998).**

TAYLOR, Janet Edgar, NORRIS, Joan E., HOWARD, Wayne H. (1998). « Succession Patterns of Farmer and Successor in Canadian Farm Families » In *Rural Sociology*. Vol. 63, No. 4. Pp. 553-573.

Résumé : « *two different succession patterns, the entrepreneur and the yeoman, were identified by Salamon and her colleagues (e.g., Salamon 1985 ; Salamon et al. 1986) among ethnic families on century farms. The applicability of this typology for succession on Canadian farms was assessed among 36 families who had transferred or were making provisions for transferring the farm. Case studies revealed patterns consistent with the Salamon typology for a quarter of our families, but the yeoman and entrepreneur styles were not the central contrast that differentiated them. Instead, two approaches to farm management were identified : the expander and the conservator. The combination of these two approaches in the older farmer and younger successor comprise four farmer-successor succession patterns : expander-expander ; expander-conservator ; conservator-expander ; conservator-conservator. Each style has different working relationships, succession strategies, and areas of potential difficulty* » (TAYLOR, NORRIS, HOWARD, 1998 :553).

« *Farming differs from other types of family businesses in two essential ways. First, farming is more than an economic activity : it is a family lifestyle based on beliefs about living and working on the farm (Coleman and Carpenter 1986). Second, children are apprenticed into the occupation into the occupation of farming with few people entering from the outside except through marriage (Coleman and Carpenter 1986)* » (TAYLOR, NORRIS, HOWARD, 1998 :553).

« *Succession, or the transfer of the farm to the younger generation, is not a single act but a multi-staged process that may take many years* » (TAYLOR, NORRIS, HOWARD, 1998 :553).

« *The relationship between business and family dynamics is complex. Jaffe (1991) suggests that a family business cannot be understood without understanding the family that created it* » (TAYLOR, NORRIS, HOWARD, 1998 :554).

« *Many of our families demonstrated a mix of both approaches (farm goals related to economic terms or to lineage preservation)* » (TAYLOR, NORRIS, HOWARD, 1998 :560).

« *Combinations of expander and conservator in senior and junior generations form the basis of the Farm Succession Patterns. These patterns are : (1) senior farmer expander, successor expander ; (2) senior farmer expander, successor conservator ; (3) senior farmer conservator, successor expander ; and (4) senior farmer conservator, successor conservator. Each of the four patterns had different intergenerational working relationships, different strategies for negotiating roles during the transition, different succession strategies, and different conflict issues* » (TAYLOR, NORRIS, HOWARD, 1998 :562).

« *One of the most important findings from this research is that particular issues are tied to particular farm succession patterns* » (TAYLOR, NORRIS, HOWARD, 1998 : 569).

« *This suggests that a more useful approach will be to shift the focus from how working relationships and succession issues affect farm families to how family relationships have an impact upon these issues* » (TAYLOR, NORRIS, HOWARD, 1998 :572).

## **TRANSCOMMERCE**

TRANSCOMMERCE. « Pour acheter ou pour vendre une entreprise ». In Transcommerce. *Site de Transcommerce-Transartisanat*. [En ligne]. <http://www.transcommerce.com> (Page consultée le 4 février 2005).

Transcommerce est une organisation présente dans 36 départements du territoire français. L'objectif de ce réseau est de faciliter la transmission des entreprises artisanales, commerciales et hôtelières plus particulièrement en zone rurale et favoriser ainsi l'aménagement du territoire. Ses missions essentielles sont les suivantes :

- Vaincre l'isolement des chefs d'entreprises face à la transmission de leur affaire.
- Centraliser les offres de vente de fonds de commerce et en assurer la diffusion.
- Sensibiliser, informer, conseiller et accompagner les vendeurs et les repreneurs.
- Jouer un rôle d'observatoire en matière de transmission.

Ce dispositif intègre l'ensemble du processus d'appui à la transmission :

- Bourse d'opportunités. Le réseau Transcommerce-Transartisanat centralise les offres de vente et les diffuse gratuitement auprès des candidats à la reprise, Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambre de Métiers, Notaires, Agents Immobiliers, Experts Comptables, Banques, ANPE, organismes de formation professionnelle, collectivités territoriales, institutions socio-économiques...). Plusieurs supports assurent la promotion de ces offres : journaux mensuels d'annonces, site Internet. Parallèlement, les coordonnées de candidats à la reprise et les caractéristiques de leur projet sont recueillies et diffusées sur un bulletin commun à l'ensemble du réseau et réservé aux Correspondants Transcommerce-Transartisanat (Notaires, Agents Immobiliers, Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres de Métiers).
- Actions d'accompagnement visant à sensibiliser, orienter et conseiller les cédants et les repreneurs. Points Accueil dans les Chambres de Commerce et d'Industrie et les Chambres de Métiers : des animateurs techniques se tiennent à la disposition des cédants et repreneurs pour répondre à leurs interrogations.
- "Guide Pratique de la Transmission" : document permettant aux cédants de connaître les possibilités de transmission et leurs conséquences en matière juridique, fiscale et sociales ainsi que les différentes méthodes d'évaluation.
- "Reprendre une entreprise, mode d'emploi" : fascicule destiné aux candidats à la reprise d'une affaire afin de les aider dans leur projet de création/reprise.
- "Diagnostic de l'affaire à céder", proposé aux cédants, ce document précise notamment l'état des locaux, du matériel ainsi que les caractéristiques commerciales et financières et conduit à une évaluation objective après analyse des points forts et des points faibles et à l'application de différentes méthodes d'estimation.



- "Observatoire des prix de vente de fonds de commerce" : analyse permanente des ventes permettant d'établir des monographies par activité et par zone géographique et d'avoir une vision du marché de la transmission.

Pour diffuser, pendant un an, une offre de vente sur le journal d'annonces mensuel et sur Internet, il suffit de se procurer une fiche pré-diagnostic auprès des Points Accueil ou des Correspondants professionnels. Pour reprendre une affaire, il faut consulter le site Internet du réseau ou s'abonner au journal en précisant l'activité que vous recherchez (ainsi que le lieu et le prix envisagé).

### **Transmission-PME**

TRANSMISSION-PME « Portail d'information et de contact sur la transmission des PME suisses » In Transmission-PME. *Site de Transmission-PME.* [En ligne]. <http://www.transmission-pme.ch> (Page consultée le 4 février 2005).

Portail d'information et de contact sur la transmission des PME suisses

Ce site propose :

- Des conseils sur la transmission d'entreprise
- L'explication des termes techniques utilisés
- Les étapes de la transmission d'une PME
- Des modèles de documents
- Des annonces d'acheteurs et de vendeurs de PME,
- Toute la documentation sur la transmission
- Des liens vers d'autres sources d'information,
- Des conseils
  - Pour préparer votre succession
  - Pour bien préparer la cession de votre entreprise
  - Pour acheter une PME
  - Pour reprendre une entreprise dans laquelle vous êtes salarié
- Les étapes de la transmission
  - La préparation de la cession
  - Le processus complet de la transmission
  - Après la cession
- Des opportunités d'affaires
  - Vendeurs à la recherche d'un successeur
  - Acheteurs Suisses ou étrangers à la recherche d'une PME à reprendre
- Toute la documentation sur la transmission
  - Livres, articles de presse
  - Etudes réalisées sur le thème de la transmission des PME
  - Sites Web

**VAN WERT, Gregg I. (2004).**

VAN WERT, Gregg I. (2004). « Succession planning : reflect on all concerns ». In *American Printer*. July 2004. Vol. 4, No. 233. P. 36.

« *Among the many considerations founders must face : you're not invincible or irreplaceable. [...] Engage your family at the outset. [...] Pick the best person for the job* » (VAN WERT, 2004 :36).

« *Passing the torch : create financial independence. [...] Timelines are critical. [...] One size don't fit all.* » (VAN WERT, 2004 :36).

## Annexe 8: Les retombées des investissements étrangers

Résumés sans citations .....	187
ARMINGTON, Catherine, ZOLTAN, J. Acs (2004). .....	187
CROZET, Matthieu, MAYER, Thierry, MUCCHIELLI, Jean-Louis (2004).....	188
FAHY, John, HOOLEY, Graham, BERACS, Jozsef, FONFARA, Krzysztof, GABRIJAN, Vladimir (2003).....	188
FRY, Maxwell J. (1993).....	188
HUANG, Jr-Tsung (2004).....	189
KENTOR, Jeffrey, BOSWELL, Terry (2003).....	189
OCDE (1993). .....	190
Références avec résumés et/ou citations .....	190
AITKEN, Brian J., HARRISON, Ann E. (1999). .....	190
ANONYMUS (2001). .....	191
Asian Development Bank (2004).....	191
CANUEL, Claudie (1991).....	192
DRIES, Liesbeth, SWINNEN, Johan F. M. (2004). .....	192
FARRELL, Diana (2004).....	194
GEORGE, Susan (2003). .....	194
Gouvernement du Canada (1999). .....	195
LIM, Ewe-Ghee (2001).....	196
MENCINGER, Joze (2003). .....	197
NUNNENKAMP, Peter (2004).....	198
OCDE (2003). .....	199
Programme des Nations-Unies pour le Développement (2004).....	200
RIVERIN, Nathaly (2005). .....	201
SPAR, Debora (1999). .....	202
TRUDEAU, André (1979).....	203
WOLFENSOHN, James (2003).....	204
World Bank Group (The) (2004). .....	204

### Résumés sans citations

#### **ARMINGTON, Catherine, ZOLTAN, J. Acs (2004).**

ARMINGTON, Catherine, ZOLTAN, J. Acs (2004). « Job creation and persistence in services and manufacturing ». In *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 14. Pp. 309–325.

Résumé: « *An important new literature on gross employment flows has produced a great outpouring of stylized facts. In this paper we examine one aspect of this literature through the lens of dynamic models and theories of industrial evolution. We extend the Davis and*

*Haltiwanger methodology for analysis of the persistence of gross job creation, distinguishing the persistence of new jobs from business births and from expansions. The persistence rates are then compared with those expected in each sector if average annual job creation and destruction were distributed across the business population independently of the prior year's changes. The results provide a basis for discussing aspects of the different dynamics of job creation in services and manufacturing » (ARMINGTON et ZACS, 2004 :319).*

**CROZET, Matthieu, MAYER, Thierry, MUCCHIELLI, Jean-Louis (2004).**

CROZET, Matthieu, MAYER, Thierry, MUCCHIELLI, Jean-Louis (2004). « How do firms agglomerate? A study of FDI in France ». In *Regional Science and Urban Economics*. Vol. 34. Pp. 27– 54.

Résumé: « *This paper studies the determinants of location choice by foreign investors in France using a sample of almost 4000 foreign investments over 10 years and 92 locations. Concerning agglomeration effects, we find very strong evidence of positive spillovers between firms, and identify detailed patterns of clustering, assessing, for instance, the countries of origin and the industries for which those spillovers are the most substantial. Concerning regional policies, we find very little evidence of any positive impact. Finally, we identify a 'learning process' of FDI, the location decisions becoming more remote from the country of origin during the period we study » (CROZET, MAYER et MUCCHIELLI, 2004 :27).*

**FAHY, John, HOOLEY, Graham, BERACS, Jozsef, FONFARA, Krzysztof, GABRIJAN, Vladimir (2003).**

FAHY, John, HOOLEY, Graham, BERACS, Jozsef, FONFARA, Krzysztof, GABRIJAN, Vladimir (2003). « Privatisation and Sustainable Competitive Advantage in the Emerging Economies of Central Europe ». In *Management International Review*. Vol. 43, No 4. Pp. 407-428.

Résumé: « *Extant research on the impact of privatisation in the Central Europe (CE) region has focused on improvements in efficiency and the nature of cost-based advantages. This study argues that the development of a vibrant privatised sector requires attention to the broader resource configurations of domestic enterprises. Empirical research was conducted on a large sample of firms in Poland, Hungary and Slovenia. Foreign investment was found to significantly impact on resource accumulation with implications for the development of strategic capabilities and competitive advantage » (FAHY et al., 2003:407).*

**FRY, Maxwell J. (1993).**

FRY, Maxwell J. (1993). « Foreign Direct Investment in a Macroeconomic Framework, Finance, Efficiency, Incentives, and Distortions ». In *The World Bank Policy Research Working Papers*. Debt and International Finance. International Economics Department. May 1993. 30 pages.

Résumé: « *Does foreign direct investment (FDI) increase national saving in the five Pacific Basin domestic investment, or does it provide additional foreign exchange for a pre- current account deficit, or some linear combination of the two? Fry investigates this question for a group of five Pacific Basin countries and a control group of 11 other developing countries.*

*For the sample of all 16 developing countries, Fry finds that FD; does not provide additional balance of payments financing for a pre-existing current account deficit. In control group of 11 developing countries, FDI is associated with reduced domestic investment - implying that FDI to those countries is simply a close substitute for other capital inflows. For the five Pacific Basin market economies, however, FDI raises domestic investment by the full extent of the FDI inflow.*

*Fry finds that FDI has a significantly negative impact on national saving in the sample of all 16 developing countries. For the control group, this negative effect is similar magnitude to FDI's negative effect on investment - implying a zero effect on the current account. But FDI's negative effect on national saving in the five Pacific Basin developing market economies implies that FDI could have more of a negative effect on the current account than through increased domestic investment alone. Fry also investigates the impact of FDI on economic growth in these 16 countries, taking into account distortions in the economies. He estimates reduced-form current account equations, and presents an analytical framework for estimating FDI's effect on economic growth in the presence of incentive-disincentive packages and other economic distortions.*

*He illustrates his framework using indicators of foreign trade and financial distortions. His main conclusion: the effect of FDI differs markedly from one group of countries to another. FDI has a negative effect on economic growth in the control group. It has the same positive effect on growth as domestically financed investment does in the Pacific Basin countries. The main cause for the different effect is the low level of distortion in the Pacific Basin countries » (FRY, 1993).*

**HUANG, Jr-Tsung (2004).**

HUANG, Jr-Tsung (2004). « *Spillovers from Taiwan, Hong Kong, and Macau investment and from other foreign investment in Chinese industries* ». In *Contemporary Economic Policy*. Vol. 22, No 1. Pp. 13-25.

Résumé: « *In its analysis of the impact of foreign investment on China's productivity, this article develops two empirical models: one using labour productivity and the other using total factor productivity (TFP). Using cross-provincial data on Chinese industries for 1993, 1994, and 1997 to regress the empirical models, it is concluded that the impact of enterprises contributing to the spillover effect in regions with a high technology gap, whereas that from other foreign enterprises tending to improve productivity and TFP primarily in regions with a low technology gap* » (HUANG, 2004 :13).

**KENTOR, Jeffrey, BOSWELL, Terry (2003).**

KENTOR, Jeffrey, BOSWELL, Terry (2003). « *Foreign capital dependence and development: A new direction* ». In *American Sociological Review*. Vol. 68, No. 2. Pp. 301-313.

Résumé: « *Scholars have long debated the impact of foreign investment on the economies of less developed countries. Many argue that foreign investment is beneficial for the host economy;*

*others argue, just as forcefully, that dependence on foreign capital is detrimental. This study offers a new conceptualization of foreign capital dependence that may resolve this debate: foreign investment concentration, which is the proportion of a host country's foreign direct investment concentration stocks owned by the single largest investing country. The theory is that high investment concentration limits the autonomy of state and business elites to act in the long-term interests of domestic growth. In a series of cross-national panel regression models of 39 less developed countries estimated at five-year intervals from 1971 to 1995, the often cited negative effects of foreign capital penetration on growth in GNP per capita are dramatically reduced or entirely replaced when investment concentration, and the related concepts of export commodity and trade partner concentrations, are included in the analyses. Foreign investment concentration has a significant, long-term negative effect on growth that is strongest over the initial five-year period. This structural aspect of capital dependence has a greater impact on development than does the overall level of foreign capital penetration» (KENTOR et BOSWELL, 2003:301).*

**OCDE (1993).**

OCDE (1993). *Promouvoir l'investissement direct étranger dans les pays en développement*. Organisation de coopération et de développement économiques. Paris. 96 pages.

Résumé : Déclaration liminaire du Secrétaire général adjoint de l'OCDE. Vue d'ensemble des programmes mis en œuvre par les pays de l'OCDE pour promouvoir l'investissement direct dans les pays en développement (résumé du débat et comment les pays de l'OCDE assurent la promotion de l'investissement direct étranger dans les pays en voie de développement). Services d'information et de promotion : examen critique (programmes d'information destinés à promouvoir l'investissement étranger dans les pays en développement). Stratégies des pays en développement pour promouvoir l'investissement direct étranger (la promotion de l'investissement étranger dans les pays d'accueil : ce qu'il faut faire et ne pas faire). En annexes, les programmes de promotion de l'investissement des pays de l'OCDE, les programmes de promotion de l'investissement des pays en développement ainsi que les initiatives des pays donateurs de l'OCDE pour promouvoir l'investissement direct étranger dans les pays en développement.

Références avec résumés et/ou citations

**AITKEN, Brian J., HARRISON, Ann E. (1999).**

AITKEN, Brian J., HARRISON, Ann E. (1999). « Firms Benefit from Direct Foreign Investment? Evidence from Venezuela ». In *The American Economic Review*. Vol. 89, No. 3. Pp. 605-618.

Résumé: « *Governments often promote inward foreign investment to encourage technology “spillovers” from foreign to domestic firms. Using panel data on Venezuelan plants, we find that foreign equity participation is positively correlated with plant productivity (the “own-plant effect), but this relationship is only robust for small enterprises. We then test for spillovers from joint ventures to plants with no foreign investment. Foreign investment negatively affects the productivity of domestics owned plants. The net impact of foreign investment, taking into account these two offsetting effects, is quite small. The gains from foreign investment appear to be entirely captured by joint ventures* » (AITKEN et HARRISON, 1999 :605).

« [...] *we find that increases in foreign ownership negatively affect the productivity of wholly domestically owned firms in the same industry. These negative effects are large and robust to alternative model specifications. Although previous studies generally found positive effects, we show that these results can be explained by the tendency for multinationals to locate in more productive sectors and to invest in more productive plants. On balance, our evidence suggests that the net effect of foreign ownership on the economy is quite small. [...] We conclude that there are benefits from foreign investment, but that such benefits appear to be internalized by joint ventures. We find no evidence supporting the existence of technology “spillovers” from foreign firms to domestically owned firms* » (AITKEN et HARRISON, 1999 :616).

#### **ANONYMUS (2001).**

Anonymus (2001). « Foreign direct investment and sustainable development » In *Financial Market Trends*. No. 79. June 2001. Pp. 107- 130.

Résumé: Recent trends in foreign direct investment (FDI) in the 1980s and 1990s, and policy developments that have accompanied and contributed to these trends, are discussed. The impact of FDI on the three pillars of sustainable development - economic growth, environmental protection and social development - is discussed. The response of firms to increased public concerns regarding sustainability and how these responses can contribute to sustainable development is discussed. What role governments can play in promoting this trend in increased corporate responsibility is discussed.

« *First, FDI can impact upon the labour market. Though foreign firms have been shown to create employment, the quality of that employment is sometimes questioned. Especially where governments compete to attract FDI, some may be tempted to be less vigilant in enforcing their national laws that promote core labour standards. Secondly, investment and its liberalisation can exacerbate differences in income distribution and inequality that in general result from inadequate nation policies regarding wealth distribution (e.g. tax policies)* » (Anonymus : 2003 :120).

#### **Asian Development Bank (2004).**

*Asian Development Bank (2004). Part 3, Asian Development Outlook 2004. Manila. Pp. 213-269.*

« *Aside from increasing output and income, potential benefits to host countries from FDI inflows include the following: (i) Foreign firms bring superior technology [...] (ii) Foreign investment increase competition in the host economy [...] (iii) Foreign investment typically result in increased domestic investment [...] (iv) Foreign investment gives advantage in terms of export market access arising either from foreign firms' economies of scale in marketing or from their ability to gain market access abroad [...] (v) Foreign investment can aid bridging a host country's foreign exchange gap* » (Asian Development Bank, 2004:219)

**CANUEL, Claudie (1991).**

CANUEL, Claudie (1991). *Les villes mono-industrielles: pour éviter les fermetures*. Maîtrise en développement régional. Université du Québec à Rimouski. 209 pages.

« *Un des principaux encouragements à la diversification économique est à coup sur l'entrepreneurship local* » (CANUEL, 1991 :118).

« *Le concept d'entrepreneurship présenté par Côté peut se résumer en cinq grandes conditions assurant le développement : 1) présence de l'idéologie entrepreneuriale; 2) développement de la base économique et du secteur induit; 3) greffe de nouvelles activités à la base économique; 4) résultats de l'effet multiplicateur; 5) activités de substitution d'importations* » (CANUEL, 1991 :127).

« *L'entrepreneurship est une solution des plus intéressantes afin d'en venir à éliminer une réalité de mono-industrialisation. Mais encore faut-il le considérer au-delà de simples situations et facteurs économiques : l'entrepreneurship est également un état d'esprit qui peut se développer et s'ajuster, donc se réaliser en fonction de différents courants économiques* » (CANUEL, 1991 :129)

« *L'esprit entrepreneurial peut également résulter d'une volonté d'agir ou de faire agir; sensibiliser les entreprises d'exploitation à cette réalité reviendrait à sensibiliser également les habitants des villes mono-industrielles, puisque dans la majorité des cas, entreprises et populations deviennent les principaux intervenants du développement local* » (CANUEL, 1991 :129).

« *Selon Côté, si l'économie de Smithsburg s'est atrophiée, c'est parce que sa base économique ne s'est pas développée. Au-delà de la simple construction d'une route ou de toute autre infrastructure, c'est la diversité et l'hétérogénéité de l'économie locale qui font la force d'une municipalité. Des caractéristiques qui ne peuvent être atteintes que par l'émergence de l'esprit entrepreneurship local* » (CANUEL, 1991 :133).

**DRIES, Liesbeth, SWINNEN, Johan F. M. (2004).**

DRIES, Liesbeth, SWINNEN, Johan F. M. (2004). « Foreign Direct Investment, Vertical Integration, and Local Suppliers: Evidence from the Polish Dairy Sector ». In *World Development*. Vol. 32, No. 9. Pp. 1525–1544.



Résumé: « *Studies argue that foreign investment has negative implications for small local suppliers, as they cannot comply with higher standards or they are laid off to reduce transaction costs. We analyze the impact of FDI in the Polish dairy sector, a sector dominated by small suppliers and of crucial importance for poor rural households. The analysis shows that FDI does not cause a rapid consolidation of the supply base. Instead, foreign companies introduce farm assistance programs to overcome market imperfections. Through vertical and horizontal spillover effects, this leads to improved access to finance, increased investments, product quality improvements, and growth of small local suppliers* »

« *On the one hand, FDI can introduce new products and technologies, and domestic companies can benefit from this through personnel turnover, demonstration effects and knowledge spillovers* » (DRIES, Liesbeth, SWINNEN, Johan F. M., 2004: 1525).

« *A negative FDI effect can come from FDI cutting into the local companies' market share* » (DRIES, Liesbeth, SWINNEN, Johan F. M., 2004: 1526).

« *A second group of studies focuses on vertical spillover effects. Studies find that foreign firms facilitate the adoption of new technologies and can solve contract enforcement problems (Gow & Swinnen, 1998; Key & Runsten, 1999). Yet most studies conclude that the impact on local suppliers is mostly negative, in particular for small suppliers in developing countries (Dolan & Humphrey, 2000; Weatherspoon & Reardon, 2003)* » (DRIES, Liesbeth, SWINNEN, Johan F. M., 2004: 1526).

« *We do not find that foreign investment leads to either a rapid consolidation of the local supplier base or to small suppliers being cut out. In other words, we do not find the negative direct effects for local suppliers that are often attributed to foreign direct investments in the literature. On the contrary, our evidence shows that the indirect effects of foreign investment—or its spillover effects—lead to improved access to finance, increased investments, and (dramatic) quality improvements by small local suppliers* » (DRIES, Liesbeth, SWINNEN, Johan F. M., 2004: 1541).

« *First, after foreign investment, processing companies start a process of vertical coordination through contracting with local suppliers in which input and output markets are interlinked* » (DRIES, Liesbeth, SWINNEN, Johan F. M., 2004: 1541).

« *The second step is that of horizontal spillovers. When domestic companies observe these successful vertical integration strategies, they start copying the strategies. Our analysis shows that these horizontal spillover effects are strong and rapid* » (DRIES, Liesbeth, SWINNEN, Johan F. M., 2004: 1541).

« [...] *our evidence shows that there are significant positive effects on small suppliers, but that the most important effect was, over the period analyzed here, indirect through vertical and horizontal spillover effects* » (DRIES, Liesbeth, SWINNEN, Johan F. M., 2004: 1541).

**FARRELL, Diana (2004).**

FARRELL, Diana (2004). « The Case for Globalization ». In *The International Economy*. Winter 2004. Vol. 18, No. 1. Pp. 52-55.

« *The research shows that FDI is indeed good for the economic health of developing nations – regardless of the policy regime, industry, or time period studied. In thirteen out of fourteen case studies, FDI improved productivity and output in the sector, raising national income while lowering prices and improving quality and selection for consumers* » (FARRELL, 2004:52).

« [...] *our case studies showed that foreign companies paid higher wages and were more likely to follow local labour laws than domestic companies in the same sector* » (FARRELL, 2004 :52).

« *Investment by companies seeking lower costs – so called « efficiency-seeking » investment – consistently improved sector productivity, output, employment, and standards of living in the host countries, with few negative consequences. This type of export-oriented FDI also posed little threat to domestic producers, who instead often benefit as foreign companies look for local distributors and suppliers. They can also benefit by copying and building on what the foreign players are doing, as seen in the domestic Chinese consumer electronics and high tech industries, or the formidable Indian outsourcing players* » (FARRELL, 2004 :53).

« *Companies that sought to expand their market in the host countries also had a positive economic impact. In these “market-seeking” cases, however, the impact on employment, less productive companies, as seen in the case of Wal-Mart’s entry into the Mexican food market, which drove down average margins for companies in the industry* » (FARRELL, 2004:53).

« *Foreign players improve the efficiency and productivity of the sector by bringing new capital, technology, and management skills and forcing less efficient domestic companies to either improve their operations or exit. Although some incumbent companies stand to lose, consumers benefit. In many cases, lower prices then led to an increase in demand and industry growth* » (FARRELL, 2004 :53).

« *Indirectly, we also found that national income grew through improved productivity and output in many sectors and their suppliers* » (FARRELL, 2004 :53).

« *Rather than being beneficial in only select circumstances, it appears that foreign investment nearly always generates positives spillovers to the rest of the economy* » (FARRELL, 2004 :53).

**GEORGE, Susan (2003).**

GEORGE, Susan (2003). *Domination des grandes entreprises et crise du système financier international*. Conférence prononcée lors du Forum Social Mondial de Porte Alegre de 2003. Texte de la conférence disponible au [http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic.php?pagina=conf\\_susan\\_george\\_fr](http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic.php?pagina=conf_susan_george_fr)

« *Les 200 plus grosses ETN (entreprises transnationales) produisent presque un quart de la production mondiale mesurée ou produit mondial brut, mais en regard de leurs ventes, elles*

*emploient de moins en moins de gens. L'ensemble des 60000 multinationales emploient moins d'un pour cent de la force de travail disponible dans le monde, donc ne comptez pas sur elles pour fournir de l'emploi dans des proportions significatives. Pour les entreprises transnationales, le travail est un coût, et elles maintiendront nécessairement leurs coûts au plus bas niveau possible » (GEORGE, 2003).*

*« Quelques sociétés individuelles peuvent bien sûr améliorer leur conduite, et nous ne devrions pas les en décourager; mais lorsque les entreprises transnationales agissent collectivement, comme elles le font si souvent, l'éthique et la responsabilité sociale sont oubliées. Les lobbies corporatistes sont extrêmement efficaces et savent obtenir ce qu'ils veulent de la part des gouvernements. Les accords gérés par l'Organisation Mondiale du Commerce, en particulier les Accords sur les Services (AGCS) et ceux sur la Propriété Intellectuelle (ADPIC) montrent que les entreprises transnationales sont en train de tenter, en force, de placer une série de domaines nouveaux et extrêmement lucratifs dans le champ du Marché. La santé, l'éducation, la culture, l'environnement, y compris l'eau et les organismes vivants, sont tous, maintenant, grâce à l'influence des entreprises transnationales, une partie du domaine des affaires. Ils espèrent aussi ajouter les acquisitions et investissements gouvernementaux à la longue liste des nouvelles activités génératrices de profits » (GEORGE, 2003).*

*« Nos adversaires, les entreprises transnationales, les marchés et ceux qui les servent, sont en eux-mêmes leur propre loi. Les marchés financiers ne prêtent aucune attention aux désastres qu'ils causent dans les vies des gens ordinaires. Les institutions internationales comme la Banque Mondiale, Le Fonds Monétaire International et l'Organisation Mondiale du Commerce sont tous activement engagés dans la réduction, plutôt que l'expansion, des espaces démocratiques; ils ne servent que ceux qui profitent déjà du système actuel. De ce fait, notre mouvement devra être cent fois plus fort, plus sage et plus déterminé qu'aucun autre de ceux qui l'ont précédé, pour créer ces espaces démocratiques » (GEORGE, 2003).*

### **Gouvernement du Canada (1999).**

Gouvernement du Canada (1999). *Investissement étranger direct et croissance de la productivité : l'expérience du Canada comme pays d'accueil.* Programme des publications de recherche d'Industrie Canada. Document de travail No. 30. Avril 1999. P. 25.

*« Premièrement, les entrées d'IED contribuent à abaisser le coût de production et, donc, à augmenter la productivité dans la plupart des industries canadiennes » (GOUVERNEMENT DU CANADA, 1999 :25).*

*« Deuxièmement, l'afflux d'IED modifie la structure de la production à mesure que les industries adaptent leur demande de facteurs de production aux nouvelles conditions. Nos résultats indiquent que les entrées d'IED découragent l'utilisation de capital, de main -d'œuvre et de biens intermédiaires » (GOUVERNEMENT DU CANADA, 1999 :25).*

*« [...] l'afflux d'IED encourage quelque peu l'utilisation de la R-D intérieure » (GOUVERNEMENT DU CANADA, 1999 :25).*

« [...] les retombées de la R-D internationale ont une incidence négative et significative sur les coûts de production dans les industries canadiennes. Nos résultats indiquent que les retombées de la R-D internationale par le biais des échanges commerciaux ont pour effet de décourager l'utilisation du capital matériel, de la main-d'œuvre et des bien intermédiaires, mais qu'elles encouragent l'emploi du capital de R-D intérieure et les retombées de la R-D internationale laissent penser que les entreprises locales doivent investir dans la R-D pour capter les avantages des retombées de la R-D provenant de l'étranger.

« [...] il semblerait que l'IED est un important moyen de diffusion des idées et des innovations. Le stock d'IED augmente au Canada au cours de la dernière décennie, mais sa part de l'IED en Amérique du Nord et à l'échelle mondiale a été en baisse depuis la conclusion de l'Accord de libre-échange (ALE). Un défi crucial pour les responsables des politiques consiste à trouver des moyens d'attirer des flux plus élevés d'IED au Canada » (GOUVERNEMENT DU CANADA, 1999 :25).

### **LIM, Ewe-Ghee (2001)**

LIM, Ewe-Ghee (2001). « Determinants of, and the Relation Between, Foreign Direct Investment and Growth: A Summary of the Recent Literature ». IMF Working Paper. International Monetary Fund. 27 pages.

« While there is yet no consensus on the relationship between FDI and growth, there is a growing view in recent years that FDI is positively correlated with growth. Theoretically, this view has been bolstered by recent developments in growth theory, which highlight the importance of improvements in technology, efficiency, and productivity in stimulating growth. In this regard, FDI's contribution to growth comes through its role as a conduit for transferring advanced technology from the industrialized to the developing economies » (LIM, 2001:3).

« This contagion or knowledge diffusion [...] can lead to improvements in productivity and efficiency in local firms in several ways. In its simplest form, a spillover can occur when a local firm improves its productivity by copying some technology used by multinational affiliates/corporation (MNC) in the local market. Another type occurs when local firms are forced to use existing technology and resources more efficiently, or to search for more efficient technologies, because and MNC's entry has increased competitive pressure in the local market. In addition, spillovers can occur when an affiliate demonstrates new techniques to and trains local workers, who later accept employment in local firm or start their own firms » (LIM, 2001 :3).

« A particularly significant channel for spillovers is through the linkages between the MNC affiliate and its local suppliers and customers. Lall (1980) identifies the following MNC/supplier interactions that can help increase the productivity and efficiency of local firms: (i) helping prospective suppliers set up production facilities; (ii) demanding from suppliers reliable, high quality products that are delivered on time, while also providing the suppliers with technical assistance or information to help improve the products or facilitate innovations ; (iii) providing training and help in management and organization and (iv) assisting suppliers to find additional customers including their sister affiliates in other countries » (LIM, 2001 :3).

« [...] *there appears to be good evidence that FDI efficiency spillovers exist, although there is no strong consensus on the associated magnitudes (Blomstrom, Globerman, and Kokko (2000). For developed countries, the limited evidence available indicates fairly consistently that the productivity of domestically owned firms is positively related to the presence of foreign firms (Caves, 1974; Globerman, 1979; Nadiri, 1991; Imbriani and Reganati, 1997). For developing countries, the results are also generally positive, although somewhat mixed, with a number of studies showing a higher foreign presence increasing productivity in host country sectors, but others pointing to limited or no efficiency spillovers* » (LIM, 2001:4).

**MENCINGER, Joze (2003).**

MENCINGER, Joze (2003). « Does Foreign Direct Investment Always Enhance Economic Growth? ». In KYKLOS. Vol. 56, No. 4. Pp. 491–508.

Résumé: « *Dans cet article, nous examinons l'influence des investissements étrangers directs (IED) sur la croissance économique de huit pays en transition, candidats à l'UE, de 1994 et 2001. Contrairement aux attentes a priori, les estimations économétriques indiquent une corrélation négative entre les IED et la croissance, impliquant que les IED n'ont guère contribué à la convergence réelle de ces économies vers les économies des pays membres. Ce résultat surprenant peut être expliqué par le fait que les IED à cette époque prenaient la forme d'acquisition d'entreprises existantes, les recettes de ces ventes étant destinées à la consommation et aux importations au lieu d'être investies dans l'augmentation des capitaux productifs. Ce fait est nettement prouvé par la corrélation positive significative entre les IED, le déficit de la balance courante et l'augmentation de la dette extérieure. La petite taille de certains pays et le fait que les IED sont dirigées principalement vers les secteurs du commerce et des finances peuvent rendre négligeables les effets positifs sur la productivité. L'efficacité accrue des entreprises locales profitant des IED peut être plus que compensée par la réduction des relations économiques avec les autres entreprises locales. De même, les IED ne contribuent pas automatiquement à la compétition locale, vu que les nouvelles entreprises locales encore faibles peuvent être poussées hors du marché. La croissance du commerce extérieur induite par les IED est plus prononcée à l'importation qu'à l'exportation. Finalement, tandis que les IED pourraient bien contribuer à la formation de capital humain, ces effets induits ne semblent guère être significatifs* » (MENCINGER, 2003 : 508).

« *The economic benefits of FDI are considered to be twofold. First, FDI can help countries if domestic savings are insufficient to finance economic expansion; secondly, a foreign corporate presence is associated with positive externalities* » (MENCINGER, 2003:491).

« *Two surprising results emerged: first, a negative correlation between growth and FDI; second, the significance of the negative sign strengthened if FDI was lagged (see Figure 1) implying that FDI hampered growth and real convergence of the candidate countries with EU* » (MENCINGER, 2003:495).

« *OECD distinguishes five channels of positive spillovers of FDI to local industry: (1) transfers of technology and know-how, (2) enterprise development and restructuring, (3) contribution to*

*international trade integration, (4) bolstering business sector competition, and (5) supporting human capital formation (OECD 2003) » (MENCINGER, 2003:503).*

*« First, FDI can undoubtedly be a trigger for productivity spillovers by transfer of technology and know-how to local industry through imitation and forward or backward linkages with local firms (Saggi 2002). But this is realized only if local firms are able to invest in absorbing foreign technologies and skills (Blomström and Kokko 2003) » (MENCINGER, 2003:503).*

*« Secondly, the restructuring of a privatized firm acquired by a multinational company (MNC) most certainly increases its microeconomic efficiency. It is however also often associated with specialization within production or business chain of the MNC. This implies purchasing raw materials and spare parts within MNC thus from foreign rather than local suppliers. The negative spillover effects on local economic environment might therefore more than compensate the increase in the microeconomic efficiency of the restructured production or business unit » (MENCINGER, 2003:504).*

*« Thirdly, FDI undoubtedly contributed to international trade integration of the transition countries which is demonstrated by the rapid increase of their trade-output ratios in the observed period. However, due to the concentration of FDI in trade and finance multinational companies contributed more to imports than to exports of host countries as shown by the exports/sales ratios and the exports/imports ratios in Table 10 » (MENCINGER, 2003:504).*

*« Fourthly, the assertion that FDI bolsters business sector competition in a host country might be true or false. The argument of only one firm representing the whole industrial sector in a country used above can be applied here as well. Furthermore, large MNCs often force small newly emerging domestic firms out of business, thus reducing potential competition » (MENCINGER, 2003:505).*

*« Finally, FDI might support human capital formation but this is not automatic or self evident. Human capital formation is a typical long run phenomena related to the social and political development of a country. FDI spillovers simply do not seem to be very relevant, particularly in the short run analyzed by most empirical studies on FDI » (MENCINGER, 2003:505).*

*« Indeed, arguments for positive spillovers through a particular channel are not stronger than arguments for negative spillovers » (MENCINGER, 2003:505).*

**NUNNENKAMP, Peter (2004).**

NUNNENKAMP, Peter (2004). « To What Extent Can Foreign Direct Investment Help Achieve International Development Goals? ». In *The World Economy*. Kiel Institute for World Economics. Vol. 27, No. 5. Pp. 657-677.

*« [...] it was acknowledged that private financing, notably foreign direct investment (FDI), can provide an important source of finance for development. According to the United Nations: private international capital flows, particularly foreign direct investment, ... are vital complements to national and international development efforts. Foreign direct investment*

*contributes toward financing sustained economic growth over the long term. It is especially important for its potential to transfer knowledge and technology, create jobs, boost overall productivity, enhance competitiveness and entrepreneurship, and ultimately eradicate poverty through economic growth and development (UN, 2002a, p. 5) » (NUNNENKAMP, 2004:657).*

*« The Overseas Development Institute (2002) has summarised the limited evidence on the effects of FDI on income distribution and poverty in recipient countries. It is argue that a direct link between FDI and poverty reduction does not exist, while three indirect links are considered possible: (i) FDI-induced increases in national income offer a potential to benefit the poor; (ii) well-developed linkages between foreign firms and local suppliers may generate employment opportunities for the poor; and (iii) FDI may lead to higher wages » (NUNNENKAMP, 2004:666).*

*« For all we can tell, however, it appears much more difficult to benefit from FDI than to attract FDI » (NUNNENKAMP, 2004:674).*

### **OCDE (2003).**

OCDE (2003). *« L'investissement direct étranger au service du développement : optimiser les avantages, minimiser les coûts »*. Collection Synthèses de l'OCDE. Janvier 2003. 8 pages.

Résumé : L'IDE et l'intégration aux échanges mondiaux. L'IDE et les transferts de technologie. L'IDE et l'amélioration du capital humain. L'IDE et la concurrence. L'IDE et le développement des entreprises. L'IDE et les préoccupations sociales et environnementales. Que devraient faire les pays d'accueil ? Que devraient faire les pays d'origine ? Que devrait faire le secteur des entreprises ?

*« Sous réserve que les pays d'accueil mettent en oeuvre des politiques adéquates et qu'ils aient atteint un niveau minimum de développement, l'IDE peut avoir – la majorité des études l'attestent – des retombées technologiques, contribuer à la formation de capital humain, faciliter l'intégration aux échanges internationaux, favoriser la création d'un climat plus compétitif pour les entreprises et servir au développement de ces dernières » (OCDE, 2003 :2).*

*« Tous ces facteurs contribuent à l'accélération de la croissance économique, instrument le plus puissant pour lutter contre la pauvreté dans les pays en développement. De plus, au-delà de ses avantages strictement économiques, l'IDE peut aider à améliorer les conditions environnementales et sociales dans le pays d'accueil, par exemple en transférant des technologies “plus propres” et en amenant les entreprises à avoir des politiques plus socialement responsables » (OCDE, 2003 :2).*

*« Parmi les problèmes potentiels figurent la dégradation de la balance des paiements du fait du rapatriement des bénéfices (encore que ce rapatriement soit souvent compensé par de nouvelles entrées d'IDE), les perturbations sociales entraînées par la commercialisation accélérée dans les pays en développement, et les effets exercés sur la concurrence au niveau des marchés nationaux. De plus, les autorités de certains pays d'accueil estiment que la dépendance grandissante à*

*l'égard d'entreprises dont les activités ont une dimension multinationale constitue une perte de souveraineté politique » (OCDE, 2003 :2).*

*« Il est impératif que la population ait un certain niveau minimum d'instruction pour qu'un pays puisse à la fois attirer l'IDE et exploiter pleinement les retombées de la présence d'entreprises étrangères sur le plan du capital humain. Comme dans le cas de la technologie, lorsque persiste un important "écart de savoir" entre les investisseurs étrangers et le reste de l'économie d'accueil, on n'a guère de chances d'enregistrer de retombées significatives » (OCDE, 2003 :3).*

*« L'incidence directe de l'IDE sur le capital humain tient principalement au fait que les entreprises multinationales tendent à assurer plus de formation et d'autres formes d'amélioration du capital humain que les entreprises locales » (OCDE, 2003 :3).*

*« Néanmoins, il est beaucoup moins évident que le capital humain ainsi créé a des retombées sur le reste de l'économie du pays d'accueil » (OCDE, 2003 :3).*

*« La présence d'entreprises étrangères a aussi dans nombre de cas d'importants effets sur les conditions sociales et l'environnement, et la plupart des études arrivent à la conclusion que l'IDE peut avoir de puissants effets bénéfiques pour l'environnement dans les pays en développement. Néanmoins, pour que cette possibilité se traduise en avantages tangibles, les autorités du pays d'accueil doivent mettre en place des politiques environnementales adéquates. Ainsi, pour recueillir pleinement les retombées environnementales des entrées d'IDE, il faut que les capacités locales soient adéquates, en ce qui concerne les pratiques environnementales et les capacités technologiques plus générales des entreprises du pays d'accueil » (OCDE, 2003 :5).*

*« On ne dispose guère de données économétriques sur les conséquences sociales de l'IDE. Il semble cependant que l'investissement étranger puisse aider à réduire la pauvreté (voir aussi le graphique 3). Les effets généraux de l'IDE sur la croissance sont déterminants : l'augmentation des revenus dans les pays en développement bénéficie généralement aux groupes les plus pauvres de la population » (OCDE, 2003 :5).*

*« Bien au contraire, les études économétriques ont fait apparaître une relation positive entre l'IDE et les droits des travailleurs » (OCDE, 2003 :5).*

#### **Programme des Nations-Unies pour le Développement (2004).**

Programme des Nations-Unies pour le Développement - Commission sur le secteur privé et le développement (2004). *Libérer l'entrepreneuriat : mettre le monde des affaires au service des pauvres*. Document présenté au secrétaire général des Nations Unies. Chapitre 4 : engagement du secteur privé dans le développement. Pp. 29-36.

*« De nombreux acteurs privés hors de la communauté du développement s'attaquent aux défis du développement : Entreprises; Les grandes entreprises (multinationales comme locales) sont des écosystèmes privés influents qui développent et renforcent les capacités des PME et des microentreprises locales; Les institutions financières mondiales et les institutions financières locales émergentes élaborent des approches et des techniques novatrices pour élargir l'accès au*



*crédit pour les pauvres et pour les PME; Certaines entreprises distinctes, généralement des multinationales mais aussi des grandes entreprises locales, lancent des programmes de responsabilité sociétale pour répondre à des besoins de développement spécifiques; D'importantes entreprises locales, seules ou avec les associations du secteur privé intérieur, élargissent leur stratégie et leurs efforts au-delà du strict lobbying en faveur d'actions bénéfiques pour le secteur privé pour informer et influencer le processus du développement » (PNUD, 2004 :30).*

*« L'une des façons les plus efficaces d'aider les entreprises à réussir consiste à renforcer les liens qui existent entre elles et les réseaux dont elles font partie. Beaucoup des écosystèmes d'entreprises contournent l'environnement réglementaire imparfait en créant une capacité privée à administrer les règles et à en assurer l'application dans le cadre des réseaux et non pas dans le contexte public. Cette capacité peut atténuer les asymétries au sein des réseaux et renforcer l'exécution des contrats, permettant ainsi d'avoir confiance dans le système. Les réseaux peuvent apporter de nombreux avantages; ils peuvent notamment : permettre le transfert de connaissances, de technologie et de qualité; faire en sorte que l'investissement étranger direct ait des retombées positives; inciter les entreprises à passer dans le secteur formel; créer la capacité de régir les transactions par l'entremise de contrats commerciaux; ouvrir des débouchés et apporter des sources d'intrants aux entreprises plus petites grâce à des réseaux avec leurs partenaires plus importants; accroître l'aptitude des PME qui font partie de ces réseaux à obtenir des financements à des conditions commerciales; augmenter les salaires, améliorer les normes d'emploi et accroître la production des entreprises locales; élargir les choix des consommateurs pauvres et réduire les prix en mettant une plus grande variété de biens sur le marché » (PNUD, 2004 :30).*

**RIVERIN, Nathaly (2005).**

RIVERIN, Nathaly (2005). « Et après? ». In *La Presse Affaires*. 28 février 2005. P. 6.

Résumé : L'auteur pose la question à savoir si ça vaut la peine de sacrifier le paysage bucolique du Lac-St-Jean pour des emplois créés par Wal-Mart. Elle se base sur une étude de Acs et Armington pour prouver que les emplois créés localement valent autant que les emplois créés par des entreprises à localisation multiple, et que ça ne vaut pas la peine de sacrifier les paysages du Lac-St-Jean.

*« Acs et Armington trouvent plutôt que ce sont les nouvelles entreprises (de zéro à un an) qui génèrent les nouveaux emplois » (RIVERIN, 2005 :6).*

*« Selon l'étude de Acs et Armington, les nouvelles entreprises locales créent autant de nouveaux emplois que celles en provenance de l'extérieur. Pour arriver à un tel résultat, les auteurs distinguent deux types d'entreprises : celles à localisation multiple (les franchises, les filiales, ...) et celles à localisation unique (les indépendants). Ils trouvent que la création nette d'emplois est sensiblement la même dans ces deux groupes et ce, peu importe l'âge des entreprises ou leur taille » (RIVERIN, 2005 :6).*

*« Il n'est malheureusement pas possible de connaître la contribution précise des filiales étrangères car nombre de ces entreprises à localisation multiple sont des filiales de grands groupes nationaux. Néanmoins, la mesure indique clairement que l'entrepreneuriat indépendant joue un rôle significatif pour nos économies locales et qu'il contribue, au même titre que les autres entreprises, au renouvellement du tissu économique » (RIVERIN, 2005 :6).*

*« Par ailleurs, les entreprises à localisation multiple embaucheraient une plus forte proportion de la main-d'œuvre (57% c. 43%). Leur poids en terme d'emplois est donc considérable » (RIVERIN, 2005 :6).*

*« Par ailleurs, les entreprises indépendantes (locales) plus âgées et établies accusent moins de pertes d'emplois que les filiales et les autres entreprises externes. Autrement dit, à long terme, leur taux de rétention d'emplois est supérieur. C'est un résultat encourageant compte tenu du fait qu'elles ne bénéficient ni des capitaux des grands groupes ni de leurs d'équipes (sic)de gestion de haut niveau comme c'est souvent le cas pour les entreprises à localisation multiple » (RIVERIN, 2005 :6).*

*« En conclusion, on peut dire que les entreprises locales jouent un rôle aussi important sur l'emploi que celles à localisation multiple et principalement les nouvelles entreprises. La grande différence se situe entre autre, au niveau de la richesse qu'elles génèrent. Généralement, les retombées d'entreprises locales restent locales. On ne peut en dire autant des grandes entreprises. C'est toute une différence » (RIVERIN, 2005 :6).*

**SPAR, Debora (1999).**

SPAR, Debora (1999). « Foreign investment and human rights ». In *Challenge*. January/February 1999. Vol. 42, No. 1. Pp. 55-80.

*« Typically, scholars and analysts have presumed that any link between human rights and foreign investment is either negative or irrelevant. Firms, by contrast, have argued that human rights are a topic for government policy, not a business concern. Yet, on both side of this divide, the actual link between foreign investment and human rights is poorly understood. We know that foreign direct investment ins a growing force in the international economy. We know that it has surpassed official development flows as a source of capital to the developing world and that multinational corporations are in the vanguard of this movement » (SPAR, 1999:56).*

*« Intuitively and anecdotally, we also know that investment pushes these firms into close contact with the local population of their host countries, giving them the power to influence the environment around them. What we do not know is how this influence flows and what affect it has. We do not know what really happens to human rights as multinationals invest abroad » (SPAR, 1999 :56).*

*« Simply by investing in developing countries, multinationals firms bring with them the undeniable raw materials for growth: capital, technology, and know-how. These factors are not necessarily sufficient for growth, and the growth the facilitate may not translate directly to an*

*improvement in human rights. But their presence is a step in the right direction* » (SPAR, 1999 :75).

*« More important, Western multinationals also bring with them the practices of Western business and the attention of Western media. They bring their reputations and their brand names- and a deep-seated desire not to engage in activities that could besmirch their public image. They bring management techniques that are often gentler than those prevail in developing economies, and they bring managers who frequently are eager to introduce social improvement alongside their financial investment. This does not mean, of course, that multinational firms invest abroad in order to improve the conditions of developing economies. They invest to improve their own financial returns, and one would be foolish to ask them to do otherwise. But in the course of seeking higher returns, multinationals may occasionally also advance the cause of human rights »* (SPAR, 1999 :75).

**TRUDEAU, André (1979).**

TRUDEAU, André (1979). *L'emprise étrangère sur le développement*. Dossiers techniques de la région de Montréal. Office de planification et de développement du Québec. Bibliothèque nationale du Québec. 99 pages.

*« Au niveau des circuits et des flux d'informations, de biens et de services, les multinationales sont venues leur superposer un principe de direction unifiée et intégrée. Celles-ci devenaient elles-mêmes des formes organisées et institutionnalisées de ces réseaux d'échange. [...] mais l'insertion des firmes multinationales entraîna un transfert du pouvoir de gestion de ces circuits en leur faveur »* (TRUDEAU, 1979 :46).

*« Cette prise en main par les grandes firmes multinationales, autochtones ou étrangères, amène également une désaffection des nationaux à l'égard du développement de leur propre métropole de même qu'un désintéressement de gens qui vivent quotidiennement la ville »* (TRUDEAU, 1979 :48).

*« Dans un tel contexte, il est difficile de savoir si c'est un avantage ou un inconvénient d'avoir de tels « appuis financiers » à l'extérieur. Sous un angle, profiter des intérêts qu'ont ces étrangers ici, pour solliciter leur sympathie au niveau d'un financement public, c'est certes un avantage. Par contre, il pourrait arriver que cette façon de faire « oblige » les pouvoirs publics à accorder des contrats à certains entrepreneurs plutôt qu'à d'autres dans l'espoir que les fonds pour financer le projet puissent se trouver plus aisément de la part d'une banque ou d'une société plus ou moins liée à l'entrepreneur qui exécutera les travaux »* (TRUDEAU, 1979 :57).

*« Sur le plan du contrôle du développement, les inconvénients sont nombreux. Tous les projets publiés ne pourront être financés, surtout qu'ils n'impliquent pas des « membres de la grande famille internationale » ou qu'ils cadrent difficilement avec un certain type de développement. Par ce biais, il est difficile de voir comment les usagers ou les contribuables de Montréal peuvent initier des projets qui répondent à leurs besoins exprimés mais ne cadrent pas avec les critères de développement international des villes »* (TRUDEAU, 1979 :58).

« Notons enfin que la construction en hauteur et la dispersion des grandes métropoles accroissent considérablement la consommation d'énergie. Or, il se trouve que plusieurs des grandes entreprises productrices d'énergie ont aussi des intérêts directs ou indirects dans le développement des grandes villes comme Montréal » (TRUDEAU, 1979 :58).

« - enfin, avec l'afflux considérable de capitaux étrangers ces dernières années, Montréal devient de plus en plus dépendante dans la réalisation de ces grands projets immobiliers, comme dans la mise en place d'équipements semi-collectifs (centres d'achat, édifices à bureau etc.) du financement des étrangers » (TRUDEAU, 1979 :70).

**WOLFENSOHN, James (2003).**

WOLFENSOHN, James (2003). « Poverty is an issue of peace ». In *Baylor Business Review*. Fall 2003. Vol. 21, No. 1. Pp. 18-21.

« But can the private sector really play a role in the fight against poverty? We at the World Bank are convinced the answer is yes. The private sector has a unique and irreplaceable responsibility in development because it is, fair and away, the largest source of employment and investment in developing countries. In fact, in recent years there has been a significant change in the role of private enterprise in developing countries. A decade ago, for every dollar the private sector invested in emerging economies, development agencies invested two. Today, foreign investment outstrips aid five to one » (WOLFENSOHN, 2003:19).

« Market-oriented reforms, if combined with social and institutional development, can deliver economic growth to poor people. Growth, such as the generated by private investment, is the most powerful force for sustained poverty reduction. It is crucial, but it is not enough. Experience has shown us that growth leads to larger and quicker reductions in poverty, if measures are taken to empower the poor and to enhance their security. Companies alone, of course, cannot solve the challenges associated with social responsibility, be they human-rights issues, relationships with local communities, or the fight against corruption. To make progress in the fight against poverty, we must all work together-developing and developed countries, international institutions, civil society and the private sector » (WOLFENSOHN, 2003:19).

**World Bank Group (The) (2004).**

The World Bank Group (2004). « FDI Trends ». Private Sector Development Vice Presidency. September 2004. Private Sector. Note number 273. 4 pages.

« While many observers believe that much of the FDI in the financial and infrastructure sectors yielded little impact, this perception does not stand up to in-depth analyses such as those by Luis Guasch (2002), Clive Harris (2003), and the McKinsey Global Institute (2003). These studies have shown that in almost all cases FDI had a largely positive impact on productivity (the key criterion for assessing long-term economic performance) and on the coverage of services » (WORLD BANK GROUP, 2004: 2).

## Annexe 9: Sites Internet

Acquization.biz.....	206
Agence pour la création d'entreprise .....	206
Association des CLD du Québec.....	206
Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME.....	206
Banque de développement des PME.....	206
Banque de développement du Canada .....	206
Caisse de dépôt et de placement du Québec .....	207
Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.A.-Bombardier .....	207
Chaire de développement et de relève de la PME.....	207
Concours québécois en entrepreneuriat .....	207
Coopératives jeunesse de services.....	207
Desjardins .....	207
Échos du développement local durable .....	208
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante .....	208
Fonds de solidarité de la FTQ.....	208
Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs.....	208
Fondation de l'entrepreneurship du Québec .....	208
Global Entrepreneurship Monitor.....	208
Groupement des chefs d'entreprise du Québec .....	209
Jeunes Entreprises du Québec.....	209
Lafond et associés.....	209
Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec .....	209
Réseau Entreprendre.....	209
Réseau des SADC.....	210
Le réseau national de développement économique et d'employabilité (RDÉE).....	210
Plani-relève.....	210
Transcommerce.....	210
Transmission PME .....	210
YoungBiz.....	210

Adresse et description des sites Internet

### **Acquization.biz**

[www.acquization.biz](http://www.acquization.biz)

Cette entreprise offre des services d'affichage de mise en vente et d'occasion d'achat. grâce à une plate-forme Internet où sont inscrit toutes les occasions d'affaires fournies par les membres.

Localisation : Québec. Rayon d'intervention : Canada.

### **Agence pour la création d'entreprise**

[www.apce.com](http://www.apce.com)

L'Agence pour la création d'entreprise constitue et développe des réseaux de soutien aux créateurs, repreneurs et cédants d'entreprises, tant aux niveaux local et régional que national et européen. Les missions de l'APCE sont d'assurer la diffusion de l'esprit d'entreprise, informer les entrepreneurs et assister les professionnels, observer et analyser la création d'entreprise dans le but de déterminer les actions susceptibles d'en améliorer les causes et les effets ainsi que développer des produits et services pour les créateurs, les opérateurs et les pouvoirs publics dans la réalisation de leurs projets. Localisation : France. Rayon d'intervention : Europe.

### **Association des CLD du Québec**

[www.acldq.qc.ca](http://www.acldq.qc.ca)

L'Association des Centre locaux de développement du Québec a pour mission de rassembler sur une base volontaire les CLD à travers le Québec dans le but de promouvoir le développement local, de renforcer l'autonomie des CLD membres et d'accroître leurs performances. La mission d'un CLD est de mobiliser les acteurs locaux en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur son territoire. Localisation : Québec. Rayon d'intervention : Québec.

### **Association internationale de rechercher en entrepreneuriat et PME**

[www.hec.ca/airepme](http://www.hec.ca/airepme)

La mission de l'AIREPME est triple : développer le réseau des chercheurs du domaine de langue française, valoriser des publications de recherche sur l'entrepreneuriat et sur les PME dans une autre langue que l'anglais et favoriser les rencontres permettant une synergie des plus fécondes.

Localisation : Québec. Rayon d'intervention : International.

### **Banque de développement des PME**

[www.bdpme.fr](http://www.bdpme.fr)

La mission de la Banque de développement des PME est d'accompagner la croissance des entreprises dans toutes les phases de leur existence et de rendre plus lisible et plus facile leur accès aux dispositifs de soutien public. Localisation : France. Rayon d'intervention : France.

### **Banque de développement du Canada**

[www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)

La BDC est une institution financière qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. Le mandat de la BDC est d'offrir du financement, des services de consultation, du financement subordonné et du capital de risque. Ils accordent une attention particulière aux entreprises des

secteurs émergents de l'économie et aux entreprises exportatrices. Localisation : Canada. Rayon d'intervention : Canada.

### **Caisse de dépôt et de placement du Québec**

[www.cdp.ca](http://www.cdp.ca)

La Caisse de dépôt et de placement du Québec a pour mission de gérer activement les fonds qui lui sont confiés par d'importants régimes de retraite ou d'assurance et d'autres fonds du secteur public. La Caisse comporte plusieurs filiales dont CDP Capital – Amérique, CDP Capital – Technologies, CDP Capital – Groupe immobilier, CDP Capital – Conseil immobilier, SITQ et Ivanhoé Cambridge. Localisation : Québec. Rayon d'intervention : International.

### **Chaire d'entrepreneuriat Rogers – J.A.-Bombardier**

[www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat](http://www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat)

La mission de cette Chaire est de faire avancer les connaissances en entrepreneuriat et de soutenir le développement de l'entrepreneuriat selon deux grands axes : la recherche en entrepreneuriat et le développement de l'entrepreneuriat. Localisation : Montréal. Rayon d'intervention : Canada.

### **Chaire de développement et de relève de la PME**

[www.hec.ca/chairepme](http://www.hec.ca/chairepme)

La Chaire stimule la réflexion sur le phénomène de la pérennité des PME, selon deux grands axes : le développement des PME, leur saine gestion et leur croissance ainsi que le processus de relève de l'entrepreneur – propriétaire – dirigeant. Localisation : Montréal. Rayon d'intervention : Canada.

### **Concours québécois en entrepreneuriat**

[www.concours-entrepreneur.org](http://www.concours-entrepreneur.org)

Le concours québécois en entrepreneuriat vise le développement de l'entrepreneuriat, valorise et récompense les initiatives entrepreneuriales au niveau scolaire et la création d'entreprise au Québec. Le concours est composé de deux volets, soit « entrepreneuriat étudiant » et « création d'entreprise ». Localisation : Québec. Rayon d'intervention : Québec.

### **Coopératives jeunesse de services**

[www.rqct.coop/cjs/cjspub/accueil.asp](http://www.rqct.coop/cjs/cjspub/accueil.asp)

La mission des Coopérative Jeunesse de Service est de favoriser, chez les adolescent(e)s une prise de conscience de leurs capacités et de leur responsabilité collective de transformer leur milieu selon leurs besoins et leurs aspirations. Ces jeunes mettent sur pied une entreprise de type coopératif afin de créer leur propre emploi estival dans leur localité. Localisation : Québec. Rayon d'intervention : Québec.

### **Desjardins**

[www.desjardins.com](http://www.desjardins.com)

Desjardins est une coopérative de services financiers dont la mission est de fournir des services et les conseils financiers dont les membres ont besoin, de contribuer à l'éducation coopérative, économique et financière des membres, donc leur fournir les moyens de se prendre en main ainsi

que de promouvoir et soutenir le développement de la communauté. Localisation : Québec.  
Rayon d'intervention : Québec.

### **Échos du développement local durable**

[www.developpement-local.com](http://www.developpement-local.com)

Le site des Échos du développement local durable propose des articles et des nouvelles brèves sur les thèmes de la diversification économique locale, de la prospective territoriale et la gouvernance, sur le tourisme, le développement local, et plusieurs autres. Localisation : International. Rayon d'intervention : International.

### **Fédération canadienne de l'entreprise indépendante**

[www.fcei.ca](http://www.fcei.ca)

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante est le porte-parole des petites et moyennes entreprises. Reconnus pour ses interventions auprès des paliers de gouvernement en matière d'imposition, de législation du travail et de dépenses publiques, la FCEI est aussi les instigateurs de nombreux changements qui ont rapporté des gains financiers réels pour toutes les entreprises. Localisation : Canada. Rayon d'intervention : Canada.

### **Fonds de solidarité de la FTQ**

[www.fondsftq.com](http://www.fondsftq.com)

Le Fonds de solidarité FTQ est une société de capital de développement. Sa mission est de contribuer à la création et au maintien des emplois au Québec en investissant dans les PME. La mission du Fonds de solidarité FTQ est d'investir dans les entreprises québécoises, favoriser la formation des travailleurs et des travailleuses, stimuler l'économie par des investissements stratégiques, sensibiliser les travailleurs et les travailleuse à épargner pour leur retraite. Localisation : Québec. Rayon d'intervention : Québec.

### **Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs**

[www.cybf.ca](http://www.cybf.ca)

La fondation canadienne des jeunes entrepreneurs permet à des jeunes entrepreneurs de poursuivre leurs aspirations d'établir des entreprises réussies en fournissant l'assistance d'affaires pas autrement accessible par trois types de soutien pour les jeunes entrepreneurs : programme de prêts, programme de mentorat et site Internet. Localisation : Canada. Rayon d'intervention : Canada.

### **Fondation de l'entrepreneurship du Québec**

[www.entrepreneurship.qc.ca](http://www.entrepreneurship.qc.ca)

La Fondation met en œuvre des stratégies pour que fructifie le potentiel entrepreneurial des Québécois(es) par le biais de projets qui répondent aux besoins des entrepreneurs. La Fondation propose un colloque annuel, les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, des conférences, des grandes conférences, un service de parrainage, la Toile entrepreneuriale, et un centre de vigie (centre de référence et de veille en matière d'entrepreneuriat). Localisation : Québec. Rayon d'intervention : Québec.

### **Global Entrepreneurship Monitor**

[www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)



Le programme de recherche du GEM est une mesure du niveau d'activité entrepreneurial dans plusieurs pays. Ce programme de recherche explore le rôle de l'entrepreneurship dans la croissance de l'économie nationale. Les résultats comprennent des comparaisons globales entre pays, des rapports nationaux ainsi que des rapports spéciaux selon les thèmes annuels. Localisation : International. Rayon d'intervention : International.

### **Groupement des chefs d'entreprise du Québec**

[www.groupement.qc.ca](http://www.groupement.qc.ca)

Le groupement des chefs d'entreprise du Québec, ce sont des membres qui s'engagent à s'entraider qui est composé d'un réseau de conseillers. Il s'agit aussi de rassemblements et de services adaptés aux besoins des entrepreneurs, mis en place par une équipe. Localisation : Québec. Rayon d'intervention : Québec.

### **Jeunes Entreprises du Québec**

[www.jequbec.org](http://www.jequbec.org)

Les JE offrent aux jeunes de 16 à 18 ans l'opportunité de s'initier au monde des affaires. Le programme principal des JE du Québec sont les « Mini-Entreprise », qui permettent aux jeunes de bâtir et d'exploiter leur propre entreprise, guidés par des conseillers-bénévoles qui agissent à titre de coach. De plus, le programme GLOBE (« Global Learning of the Business Enterprise ») offre aux élèves la possibilité d'établir une coentreprise avec des élèves d'un autre pays et LEUCE (« Les études, un choix économique ») aide les élèves à comprendre l'importance des études ainsi que le coût économique et personnel du décrochage scolaire. Localisation : Québec. Rayon d'intervention : Québec.

### **Lafond et associés**

[www.lafond.ca](http://www.lafond.ca)

Lafond Associés est un cabinet-conseil et de courtage en stratégie financière offrant une multiplicité de services, axés sur la stratégie financière dont la consultation en planification patrimoniale et financière, en gestion d'entreprise, en courtage en services financiers, de consultation en avantages sociaux et en actuariat. Lafond + Associés est constitué de quatre sociétés distinctes (planification, gestion, services financiers, avantages sociaux). Localisation : Montréal. Rayon d'intervention : Québec.

### **Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec**

[www.mapaq.gouv.qc.ca](http://www.mapaq.gouv.qc.ca)

Le ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec réalise des interventions en production, en transformation, en commercialisation et en consommation des produits agricoles, marins et alimentaires et joue un rôle en matière de recherche et de développement, d'enseignement et de formation. Localisation : Québec. Rayon d'intervention : Québec.

### **Réseau Entreprendre**

[www.reseau-entreprendre.org](http://www.reseau-entreprendre.org)

Le réseau entreprendre est une fédération d'associations de chefs d'entreprise qui aident des créateurs d'entreprises avec des méthodes d'entreprises. La clientèle cible du Réseau Entrepreneur sont les "petits projets à potentiel", c'est à dire les futures PME. Localisation : France. Rayon d'intervention : France.

### **Réseau des SADC**

[www.reseau-sadc.qc.ca](http://www.reseau-sadc.qc.ca)

Le réseau des SADC est le regroupement de l'ensemble des SADC et des Centre d'Aide aux Entreprises (CAE) présentes sur le territoire québécois. Le réseau intervient en terme de soutien au niveau de la promotion des intérêts des SADC et des CAE et leur procure des services par divers outils et activités : « *Le Réseau des SADC du Québec est un regroupement d'organismes à but non lucratif qui travaille à faire émerger le meilleur des régions et à assurer leur développement* ». Localisation : Québec. Rayon d'intervention : Québec.

### **Le réseau national de développement économique et d'employabilité (RDÉE)**

[www.rdee.ca](http://www.rdee.ca)

Le Réseau de développement économique et d'employabilité est présent par l'entremise d'organisations provinciales et territoriales dans toutes les régions du Canada à l'extérieur du Québec dont les but est d'optimiser le potentiel économique de ces communautés francophones et acadiennes. Il a pour mandat d'offrir divers services aux communautés afin de créer des entreprises et des emplois durables. Les agents du RDÉE interviennent dans quatre secteurs : développement rural, économie du savoir, tourisme, intégration des jeunes dans le développement économique. Localisation : Canada francophone hors Québec. Rayon d'intervention : Canada francophone hors Québec.

### **Plani-relève**

[www.plani-releve.ca](http://www.plani-releve.ca)

Plani-relève est un groupe formé des représentants de trois organisations ayant des spécialisations différentes, soit en évaluation du potentiel humain et organisationnel, en élaboration de stratégies fiscales afin d'optimiser les revenus de retraite et alléger les facture fiscale ainsi qu'en aspect juridique et en planification successorale. Ils proposent des séances de planification de la relève avec les membres de l'organisation. Localisation : Québec (ville). Rayon d'intervention : Québec.

### **Transcommerce**

[www.transcommerce.com](http://www.transcommerce.com)

Transcommerce est une organisation dont l'objectif est de faciliter la transmission des entreprises artisanales, commerciales et hôtelières plus particulièrement en zone rurale et favoriser ainsi l'aménagement du territoire. Localisation : France. Rayon d'intervention : France.

### **Transmission PME**

[www.transmission-pme.ch](http://www.transmission-pme.ch)

Transmission PME est un portail d'information et de contact sur la transmission des PME suisses et propose, entre autres, des conseils sur la transmission d'entreprise, les étapes de la transmission d'une PME, des annonces d'acheteurs et de vendeurs de PME, les étapes de la transmission et des opportunités d'affaires ainsi que de la documentation sur la transmission. Localisation : Suisse. Rayon d'intervention : Suisse.

### **YoungBiz**

[www.youngbiz.com](http://www.youngbiz.com)

La mission de l'organisme se divise en quatre sphères : *YoungBiz Media* (diffusion de publications en ligne et hors ligne traitant de l'entrepreneurship), *YoungBiz Youth Programs* (activités à l'école et parascolaires, camp, rallyes et conférences), *YoungBiz Professional Development Workshops* (forme des éducateurs pour apprendre l'entrepreneurship aux jeunes pour leur permettre d'organiser des activités en classe, en parascolaire ainsi que pour proposer des camps en entrepreneurship) ainsi que *YoungBiz Catalog* (fournit des ressources littéraires sur l'entrepreneurship et l'innovation en entreprise). Localisation : Atlanta. Rayon d'intervention : Etats-Unis.