

Chaire de recherche du Canada en développement rural  
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 entretiens 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 entrions 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 avant 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 existent 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 et sans exclure que de nouvelles initiatives pertinentes puissent être développées;

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'entreprenariat dans les territoires MRC du Québec*. Cahier de recherche no. 2004-03. Mai 2004. Chaire d'entreprenariat 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.