

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES ET INTERVENTIONS RÉGIONALES

PAR PASCAL CLAVEAU

**Le rôle du sentiment d'appartenance dans la
relève entrepreneuriale à Saguenay.**

ÉTÉ 2009



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

Résumé

Saguenay comme la plupart des villes du Québec est aux prises avec un problème de plus en plus imminent : la relève d'entreprise. L'arrivée à la retraite des personnes faisant partie de la tranche d'âges des « baby-boomers » va laisser un grand vide à combler pour les nouvelles générations. Il sera impératif de stimuler davantage l'entrepreneuriat afin d'empêcher les nombreuses PME de la ville de fermer leurs portes, faute de relève, ou de passer en des mains extérieures. La consolidation de l'entrepreneurship régional permettra de conserver les PME existantes, d'éviter les délocalisations et d'en ajouter de nouvelles afin de diminuer la dépendance de la ville face aux multinationales.

La relève entrepreneuriale peut se faire grâce à un sentiment de solidarité entre les individus. Cette solidarité est généralement issue d'un sentiment d'appartenance à la région. Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons de vérifier s'il existe un lien entre le sentiment d'appartenance à la région et la relève entrepreneuriale. Est-ce que le sentiment d'appartenance à quelque chose à voir dans la réussite d'une relève tant sur le plan qualitatif que quantitatif? À la lumière des résultats de cette étude, il a été remarqué que le sentiment d'appartenance à la région pouvait augmenter la réussite de la relève d'entreprise. Mais, si les gens de Saguenay semblent fort attachés à leur milieu de vie, la relève d'entreprise, pour réussir, doit se tourner vers d'autres critères afin d'assurer sa réussite. On a qu'à penser aux financements et à l'engouement qu'il faut susciter afin de donner le goût aux gens de prendre les rênes d'une entreprise déjà existante.

Remerciements

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur de recherche Martin Simard, professeur au département des sciences humaines, qui m'a donné des pistes à suivre afin de cheminer dans ce travail de recherche. Il a été d'une aide inestimable tout au long de mon mémoire et était toujours disponible pour répondre à mes questions. Je lui dois une fière chandelle et je serai toujours reconnaissant pour ce qu'il a fait pour moi. Également, j'aimerais remercier Michel Jean et Nathalie Bergeron du Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation du gouvernement du Québec (MDEIE). Ce sont eux qui ont stimulé mon intérêt pour la problématique reliée à la relève d'entreprise. Je remercie également tous mes proches pour leur soutien et leur présence durant cette période de ma vie qui n'a pas toujours été facile.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
TABLE DES FIGURES.....	vi
TABLE DES TABLEAUX.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CONCEPTS ET THÉORIES UTILISÉS.....	3
 1.1 La problématique de la relève en contexte de PME.....	3
 1.2 Le concept de PME.....	10
 1.3 La théorie de la base économique.....	12
 1.4 La théorie du développement local.....	14
 1.5 Le concept de sentiment d'appartenance.....	21
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE.....	29
 2.1 Territoire à l'étude.....	29
 2.2 Population à l'étude et échantillonnage.....	36
 2.3 L'accès aux données et confidentialité.....	38
 2.4 Les étapes menant à l'entrevue.....	39
 2.5 Liste des participants aux entrevues.....	41
 2.6 Le déroulement sur le terrain.....	42

CHAPITRE III : ANALYSE DES RÉSULTATS.....	45
 3.1 Les différentes façons de devenir entrepreneur.....	45
 3.2 La présence d'employés.....	49
 3.3 L'influence de la région sur le développement des PME.....	51
 3.4 L'appartenance à la région.....	57
 3.5 La relève, une étape importante dans la vie d'une PME.....	61
 3.6 Les critères dans le choix d'un éventuel successeur.....	65
 3.7 Appartenance et futurs plans de relève.....	69
 3.8 Sacrifices potentiels en faveur d'une relève régionale.....	73
 3.9 Projets futurs des dirigeants d'entreprise.....	77
 3.10 Attitudes face à l'état de l'économie régionale.....	81
 3.11 La confiance sur l'avenir de l'économie régionale.....	86
 3.11.1 Le manque d'appui au niveau politique.....	86
 3.11.2 L'importance de la grande entreprise dans la région.....	89
 3.11.3 Privilégier la diversification économique.....	91
CONCLUSION.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	104

Table des figures

Figure 1 : Les étapes menant à la succession complète de l'entreprise.....	6
Figure 2 : Le fjord du Saguenay.....	30
Figure 3 : Les monts Valin.....	30
Figure 4 : Le centre-ville de l'arrondissement de Chicoutimi à Saguenay.....	32
Figure 5 : Limites d'arrondissements à Saguenay.....	36

Table des tableaux

Tableau 1 : Tableau des entreprises à Saguenay par secteur d'activité en 2005.....	33
Tableau 2 : Liste des participants aux entrevues.....	41
Tableau 3 : La répartition des participants interrogés.....	44
Tableau 4 : La répartition des participants selon le le classement de Cadieux.....	95

Introduction

L'abolition des barrières économiques à travers le monde provoquée par la mondialisation des marchés amène des bouleversements dans les régions ressources du Québec. Le Saguenay-Lac-Saint-Jean ne fait pas exception face à cette nouvelle réalité. Dans ce contexte, la popularité de sciences comme celles de la géographie économique et du développement régional n'est donc pas le fruit du hasard. Ce travail veut éclaircir davantage l'aspect économique de la problématique reliée au développement des régions et, plus particulièrement, celui de la relève entrepreneuriale. Parmi les nombreuses étapes permettant à une entreprise de se développer, celle de la relève est l'une des plus importantes et des plus difficiles à franchir. Cette dernière est primordiale afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Aujourd'hui, cette question prend une importance particulière étant donné que les chefs d'entreprises font partie de la génération des « baby-boomers ». D'ici cinq à dix ans, un grand nombre d'entre eux prendront leur retraite simultanément. Il est capital d'en savoir plus sur cette problématique socio-économique qui comporte des dimensions géographiques.

S'il s'avère que l'aspect économique de la problématique semble important, il ne faut pas perdre de vue les dimensions sociales qui sont omniprésentes dans le processus de relève. Parmi celles-ci notons la présence du sentiment d'appartenance à la région. Ce concept, très subjectif, peut avoir une influence certaine sur la prise de décision des gens. Mais, qu'en est-il de cette influence? C'est ce que nous saurons au terme de ce travail de recherche.

Dans ce travail, nous traiterons plus précisément de la relève entrepreneuriale et de sa relation au sentiment d'appartenance des entrepreneurs. Voici de quelle façon ce document sera divisé. Dans un premier temps, une description des concepts de relève entrepreneuriale et de PME sera exposée. Ce qui amènera, par la suite, à discuter des concepts d'identité et de sentiment d'appartenance. En troisième lieu, un rapprochement entre les concepts de relève entrepreneuriale et de sentiment d'appartenance vous sera fourni. Une étude de cas sera effectuée sur le territoire de Saguenay afin de tenter d'établir un lien entre le sentiment d'appartenance et la relève d'entreprise en contexte de PME.

CHAPITRE I : CONCEPTS ET THÉORIES UTILISÉS

1.1 La problématique de la relève en contexte de PME

En contexte de PME, la relève des gestionnaires est une étape très importante dans la vie d'une entreprise. Elle a lieu lorsqu'un dirigeant, souvent le fondateur, décide de remettre les rennes de l'entreprise à quelqu'un d'autre. Au Québec, la problématique est très significative puisque plus de 50 % des chefs d'entreprises prendront leur retraite dans les cinq à dix prochaines années (Lorrain, 2006). Considérant que la relève entrepreneuriale est un processus long et complexe d'une durée moyenne de cinq à sept ans, la situation actuelle de la relève entrepreneuriale est des plus préoccupantes. D'ici 2014, on évalue à 40% les départs à la retraite des dirigeants de PME au Québec. Par ailleurs, on prévoit que ce taux s'accentuera à 70 % d'ici 2015 (Lorrain, 2006).

Le départ massif à la retraite d'un grand nombre de dirigeants de PME n'est pas le seul élément inquiétant. En effet, on remarque également l'absence de tradition dans la planification de la relève. Avoir un plan de relève est évidemment crucial pour mener à bien le processus de relève. La situation des PME québécoises en matière de relève est loin d'être rose. On évalue à 61 % les PME non familiales qui ne possèdent pas de plan de relève et à 71 % dans le cas des entreprises familiales. L'explication de ces résultats vient du fait qu'une grande majorité des chefs d'entreprise croit que le processus de transition va se faire de façon naturelle, sans préparation. Parmi la faible proportion d'entreprises ayant

déjà un plan de relève, on a établi que seulement une PME sur deux a choisi son successeur. Ceci laisse envisager des résultats désastreux en termes de relève comme le démontre le taux de réussite, évalué à 30 %, pour le premier passage générationnel (Lorrain, 2006). Pour les intervenants en développement économique régional, il faut aujourd’hui informer davantage les chefs d’entreprise afin qu’ils songent sérieusement à se préparer lorsque viendra le temps de passer les rennes au successeur.

Le refus de préparer la relève de l’entreprise peut avoir de nombreuses conséquences. Il y a d’abord la possibilité de voir apparaître des conflits familiaux. Ceux-ci peuvent naître lorsque le dirigeant croit, souvent à tort, que les enfants seront capables de s’entendre pour déterminer qui prendra la direction de l’entreprise. Il est très important d’approcher les enfants assez tôt dans le but de déterminer lesquel-le-s seraient les plus susceptibles de prendre la relève et d’impliquer ceux-ci ou celles-ci dans les différentes tâches reliées à l’entreprise afin qu’ils s’imprègnent du milieu et connaissent son fonctionnement.

L’absence de plan de relève peut aussi provoquer le surendettement de l’organisation. Ainsi, une mauvaise évaluation des impôts à payer au moment du décès de l'actionnaire peut obliger les héritiers de l’entreprise à emprunter davantage pour s’acquitter de cette dette (MDEIE, 2007). D’autre part, la mauvaise planification de l’avenir de l’entreprise peut provoquer la perte d’employés de qualité dans l’entreprise. Les soubresauts occasionnés par une

atmosphère de crise dans l'organisation peuvent inciter les employés qui possèdent une longue expertise à quitter l'entreprise. La perte de ces employés produit alors une perte du savoir-faire au sein de l'entreprise. Ce savoir-faire, une fois perdu, est très difficile à récupérer. Au surplus, l'absence d'un plan de relève peut également favoriser un choix rapide et inapproprié de successeurs. Le ou la successeur-e pourra ainsi avoir été choisi-e en fonction de sa capacité à gérer la crise provoquée par l'absence d'un plan de relève et non pour ses qualités sur le plan administratif.

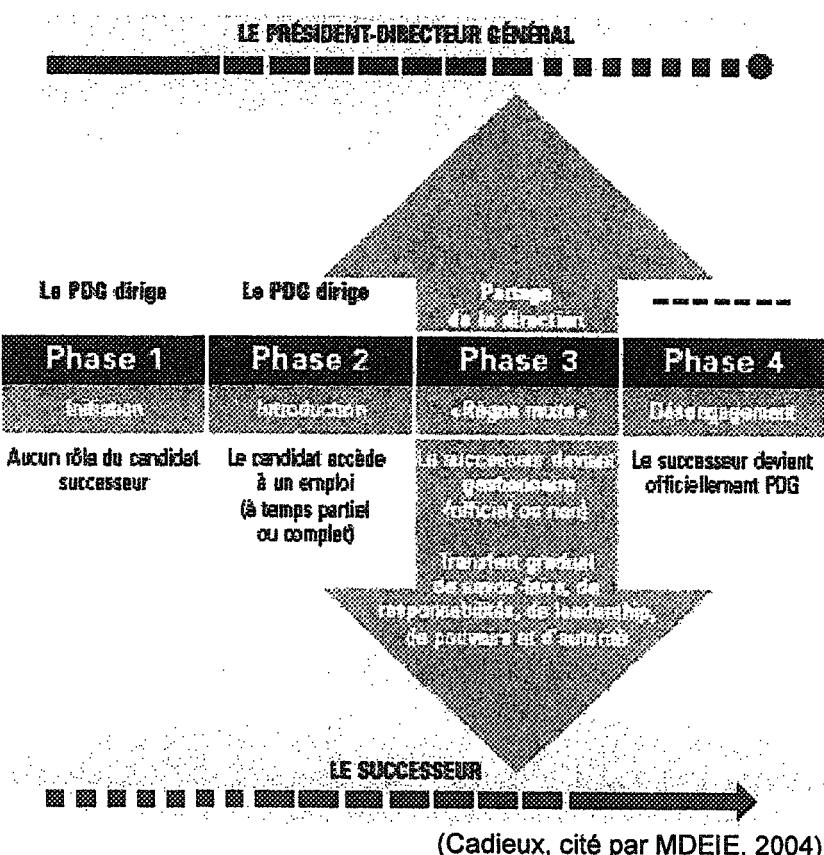
Du point de vue sociopsychologique, l'absence d'un plan de relève peut aussi favoriser des difficultés pour un dirigeant qui devrait quitter précipitamment en cas de maladie par exemple. À défaut d'un plan de relève, il pourrait être dans l'obligation de se présenter au travail malgré ses problèmes de santé. L'entreprise deviendra alors une sorte une prison pour elle ou lui. De surcroît, en cas de décès du dirigeant, l'entreprise pourrait être dans l'obligation de fermer ses portes si, par exemple, le dirigeant malade est le seul responsable des comptes bancaires et l'unique signataire des chèques de l'entreprise (MDEIE, 2007).

Étant donné que 80 % des PME québécoises sont des entreprises familiales, il serait pertinent de nous intéresser davantage à ce type de structure. Il est question de PME familiale à partir du moment où il y a implication d'un ou de plusieurs membres d'une même famille au sein de l'équipe dirigeante de l'entreprise. La PME familiale est une organisation possédant à la fois des

avantages et des inconvénients. Parmi les avantages, citons la culture organisationnelle, le souci de la pérennité, l'indépendance financière et le processus décisionnel généralement peu complexe. Les inconvénients, eux, ne sont pas moins négligeables : favoritisme, conflits potentiels entre l'entreprise et la famille, ingérences possibles des autres membres de la famille, etc. (Cadiou, 2005).

Afin de résoudre le problème du transfert d'entreprise, Louise Cadieux, propose que le processus de relève se réalise en quatre phases : l'initiation, l'introduction, le règne mixte et le désengagement (voir figure 1).

Figure 1 : Les étapes menant à la succession complète de l'entreprise



La première phase, celle de l'initiation, est celle où le cédant joue le rôle d'opérateur unique. À cette étape, le successeur agit seulement comme observateur. À titre de deuxième phase, nous retrouvons l'intégration, soit la période où le cédant exerce le rôle du maître et le successeur, celui de l'apprenti. En troisième lieu, nous retrouvons le règne-conjoint. À ce moment-là, le cédant joue le rôle de superviseur et le successeur s'occupe de gérer l'entreprise. Finalement, la phase quatre consiste au désengagement du cédant. Cette étape finale est celle où le successeur prend le plein contrôle de l'entreprise. À ce moment là, le cédant peut intervenir en tant que consultant et aider occasionnellement le nouveau dirigeant à trouver des réponses à ses questions (Cadieux, 2005).

La relève entrepreneuriale peut-être plus ou moins difficile selon le secteur d'activité de l'entreprise. Mario Handfield (2006) a fait ressortir les difficultés particulières dans le domaine des entreprises agricoles, notamment le surendettement des jeunes propriétaires successeurs. Pour leur part, Gauthier, Laliberté et Deschênes (2006) ont souligné les défis supplémentaires des entreprises qui tendent d'accéder aux marchés d'exportation alors que Joyal et Deshaies (2000) ont avancé l'idée que les PME en milieu non métropolitain ne souffrent pas véritablement de leur localisation en ce qui concerne l'intégration aux divers réseaux d'information.

L'objectif de ce travail est de mieux comprendre le lien entre le sentiment d'appartenance à la région et la problématique de la relève entrepreneuriale. On sait maintenant que la relève d'entreprise est une problématique criante. Toutefois, quels sont les facteurs qui modifient la manière dont celle-ci s'effectue? Est-ce que le sentiment d'appartenance à un territoire régional peut avoir un effet sur la relève entrepreneuriale? Est-ce que l'attrait de l'argent serait le seul argument pouvant convaincre un propriétaire de céder son entreprise ? Les chercheurs Silvio Guindani et Michel Bassand ont publié les résultats d'une recherche qui a démontré qu'il existe un lien entre la culture, l'identité et le développement régional (Deschênes, 1993 : p.6). Maintenant, il reste à savoir si un tel lien peut se faire entre le concept de sentiment d'appartenance à la région et celui de la relève entrepreneuriale, en particulier en contexte de PME.

Avant de prendre forme concrètement sur le territoire, une PME prend naissance dans la tête de son futur dirigeant. Cet exercice doit se faire de façon réfléchie et doit tenir compte des besoins de l'endroit où l'entreprise sera située. Elle doit tenir compte également de la personnalité de son futur propriétaire. Le sentiment d'appartenance est un concept impalpable qui se situe dans l'esprit des individus. Toute personne possède des sentiments d'appartenance à différents niveaux géographiques ou en fonction de catégories sociales (Simard, 2000). Lorsqu'une personne désire se lancer en affaire, il semble tout à fait probable que celle-ci démontre un certain sentiment d'appartenance envers sa région et que ce sentiment influence le processus de démarrage. Le même principe s'applique

pour la relève entrepreneuriale en contexte de PME, c'est du moins notre hypothèse. En l'absence de sentiment d'appartenance, les personnes intéressées à démarrer leur propre entreprise choisiraient davantage un lieu plus propice à faire de bonnes affaires.

Afin de vérifier si un tel lien existe entre ces deux concepts, une enquête a été réalisée sur le territoire de Saguenay, principal pôle économique et centre urbain de la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Néanmoins, il est difficile de traiter du sentiment d'appartenance sans passer par l'échelle régionale. Étant donné que Saguenay est devenue une municipalité tout récemment, il est tout à fait normal que le sentiment d'appartenance envers cette nouvelle entité n'a pas encore eu le temps de se forger. Même si tous les candidats sélectionnés proviennent de Saguenay, leurs réponses aux questions concernant le sentiment d'appartenance réfèrent généralement à l'ensemble de la sous-région du Saguenay ou de la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

1.2 Le concept de PME

À l'intérieur de cette recherche, il est plus particulièrement question des PME. Mais qu'est-ce qu'une PME? PME est l'acronyme signifiant : Petites et Moyennes Entreprises. Comme son nom l'indique, ce terme est utilisé afin de séparer la petite et moyenne entreprise de la grande entreprise. Règle générale au Québec: une PME possède une main-d'œuvre inférieure à 100 employés. Cependant ce nombre peut augmenter à 200 et parfois même 250 pour certaines entreprises manufacturières (St-Cyr et Richer, 2003 : p.14). À ce premier critère, on peut ajouter celui des actifs de l'entreprise. Ces derniers sont généralement inférieurs à 25 millions de dollars. Grâce à leur nombre, les PME constituent une force économique significative à travers l'embauche d'un nombre considérable de personnes. En 1999, 43,5 % des travailleurs du Québec proviennent des PME. Autre fait intéressant, près de trois PME sur quatre emploient moins de cinq personnes et 98 % compte moins de 100 employés (FCEI, 2004). Les principales caractéristiques des PME sont les suivantes :

- Elles sont de petite taille;
- La gestion de l'entreprise est centralisée et personnalisée en fonction de son propriétaire;
- Le travail est peu spécialisé;
- Elle se base sur une stratégie souvent fondée sur l'intuition du dirigeant;
- À l'intérieur d'un réseau régional, les membres sont souvent très près les uns des autres;
- Elles ont une très grande facilité à innover et à s'adapter au marché;

- Elles possèdent peu ou pas de niveaux hiérarchiques;
- Il y a une très grande proximité entre les employés et le patron.

De plus, il semble que les PME ont une caractéristique spécifique que les grandes multinationales n'ont pas, soit celle de créer de l'emploi même en période de ralentissement économique. Socialement, les PME :

[...] ont la capacité de maintenir la qualité du tissu socio-économique d'une région. Elles procurent de l'emploi aux jeunes. Les femmes disent que la conciliation de la famille et du travail est facilitée dans ce type d'entreprise. (St-Cyr et Richer, 2004 : p.16).

Les PME opèrent dans plusieurs sphères de l'économie. On les retrouve principalement dans le domaine manufacturier et des services. Même si les PME manufacturières ne dépendent pas exclusivement des exportations, plusieurs d'entre elles le sont. Celles-ci doivent leur survie à la grande entreprise. Sans elles, l'entreprise n'existerait même pas. Pour ce qui est des PME reliées au secteur des services, un grand nombre d'entre elles dépend des acheteurs locaux.

Le rôle ainsi que les processus de fonctionnement et de localisation des PME peuvent être interprétés par le biais de deux théories, c'est-à-dire la théorie de la base économique, plus classique, et la théorie du développement local ou endogène. Celles-ci seront présentées dans les sections suivantes.

1.3 La théorie de la base économique

Une des premières applications de la théorie de la base économique vient de l'étude de Tiebout publiée en 1962. La théorie est très simple : « le modèle fait dépendre le niveau de production et le niveau d'emploi de la région de ses activités d'exportation, qui dépendent elles-mêmes de la demande extérieure et des avantages comparatifs de la région » (Polèse et Shearmur, 2005 : p.111). De plus, cette théorie postule l'existence d'un effet multiplicateur des emplois industriels, dits basiques, sur les emplois dans les services, qualifiés de non basiques. Plus précisément, l'effet multiplicateur signifie que chaque emploi créé dans les activités de la base occasionne la création d'emplois dans les services publics et privés (écoles, commerces, etc.), indépendamment des programmes d'aide des gouvernements. Selon cette logique, la fermeture d'une usine dans un village ou une ville de taille modeste entraîne automatiquement, à moyen ou long terme, la fermeture des commerces et des services institutionnels. Toute localité de ce type est ainsi fortement dépendante des besoins extérieurs et soumise aux changements provenant de l'extérieur. Au Saguenay-Lac-Saint-Jean, le poids des alumineries et des compagnies forestières dans l'économie rend la région vulnérable aux décisions des grandes entreprises œuvrant dans ces secteurs.

La théorie de la base économique explique les relations entre la localisation des industries et le développement urbain et régional. Cependant, elle ne tient pas compte des activités économiques endogènes, soit celles provenant de l'intérieur

du territoire. Dans plus, le postulat des décisions de localisation objectives et rationnelles (ressources, main-d'œuvre, énergie, marchés, etc.) s'avère de plus en plus discutable avec la montée de la qualité du cadre de vie comme facteur de localisation. Pour ses détracteurs, la théorie de la base économique est un modèle statique. Dans un monde statique, comme celui de la théorie de la base économique :

Les accroissements de la demande globale dans une région (liés par exemple à une augmentation des exportations régionales) ont surtout pour effet, en situation de plein emploi, de hausser les prix (donc les salaires), ce qui, dans une économie régionale ouverte, attire les travailleurs de d'autres régions (Polèse et Shearmur, 2005 : p.119-120).

Cependant, l'arrivée de la mondialisation des marchés rend difficile l'exclusivité d'une telle approche. Pendant de nombreuses années, le comportement collectif de la population se mobilisait en fonction de la croissance économique. Aujourd'hui, cette tendance tend à s'amenuiser en préconisant une approche humaniste. Comme le dit si bien Bernard Vachon :

Des décennies d'insouciance consacrées à « faire autre chose que ce qu'il fallait faire » ont conduit au façonnement de comportements collectifs et d'un système de valeur modelé davantage sur les impératifs du système économique que sur les besoins fondamentaux des hommes et la fragilité des écosystèmes. La planète est mise à sac et

l'homme n'a plus de signification qu'en tant que producteur et consommateur. [...] (Vachon, 1993 : p.3).

C'est pour cela que, de plus en plus, on voit apparaître une toute nouvelle manière de créer de la richesse. Celle-ci préconise une économie venant de l'intérieur (endogène) et est souvent appelée : la théorie du développement local.

1.4 La théorie du développement local

Débutons par une définition du développement local. Voici la définition utilisée par le groupe de travail du Sommet de Montréal en 2003 :

Le développement local est un processus grâce auquel la communauté participe au façonnement de son propre environnement dans le but d'améliorer la qualité de vie de ses résidents. Cette démarche nécessite une intégration harmonieuse des composantes économique, sociale, culturelle, politique et environnementale. La composante économique devient souvent une priorité vu l'importance pour chacun d'être en mesure de gagner sa vie et de subvenir de manière satisfaisante à ses besoins et ceux de ses proches (Ville de Montréal, 2003).

Selon Lemelin et Morin, le développement local est un concept général où se rejoignent deux courants : le courant communautaire et le courant

entrepreneurial (Lemelin et Morin, 1991). Le développement local se base sur une relecture des relations sociales pour comprendre les processus économiques. En 1922, l'auteur allemand Ferdinand Tönnies faisait la distinction entre la « communauté» (*gemeinschaft*) et la «société» (*gesellschaft*). Voici un bref résumé de ces deux approches :

La «communauté» (*gemeinschaft*), ensemble de personnes unies par des liens naturels ou organiques, partageant des valeurs et des objectifs communs qui transcendent les intérêts particuliers; l'affectif l'emporte sur le rationnel, le tout organique sur les éléments constitutifs;

La «société» (*gesellschaft*), ensemble de relations dominées par la diversité des intérêts, le calcul et le commerce; elle repose sur une raison calculatrice, une volonté réfléchie, des rapports contractuels définis. L'organisé l'emporte sur l'organique, l'individu sur la collectivité. La société anonyme à responsabilité limitée en est une bonne illustration, comme la famille élargie l'est pour la communauté. Le passage du mode communautaire à l'organisation sociétaire constitue l'un des grands aspects de la modernité. (Houée, 2001 : p.175).

Pour Tönnies, la communauté peut signifier la famille, les proches immédiats, les amis. C'est la communauté humaine où les rapports humains sont préconisés dans un objectif collectif. On fait partie de la communauté dans le but

de faire avancer celle-ci. La société, par contre, tient compte davantage de l'individualisme que de la collectivité. On se sert de la société pour nous faire avancer individuellement. Ainsi, Prévost croit qu'il est essentiel d'intégrer les gens du milieu dans une approche de développement local afin de stimuler l'entrepreneurship :

En effet, au niveau local, les populations ne forment pas d'ensembles suffisamment grands pour se plier d'emblée à toutes ces généralisations. Tout y est personnalisé : le leadership, les institutions, les entreprises, les groupes communautaires, etc. Tout, en définitive, à une identité particulière et possède des qualités et des faiblesses connues, largement liées à la personnalité des acteurs concernés. En conséquence, le développement local n'est pas seulement un processus mécanique; il est aussi un processus organique, un phénomène humain. Il est l'affaire d'intervenants, d'acteurs de toutes sortes qu'il faut réunir, mobiliser pour assurer leur participation, pour stimuler une synergie créatrice et porteuse d'effets de développement (Prévost, 1993 : p.27).

Le développement local, souvent appelé développement par le bas ou endogène, préconise un développement par le milieu. Ce type de développement a grandement contribué à l'éclosion économique de la région de Saint-Georges-de-Beauce au Québec. Celle-ci doit d'ailleurs son succès à une forte coopération

entre les entreprises du milieu. À l'instar d'autres auteurs (Storper et Scott, 1988; Granovetter, 1985), Carrier et Billette expliquent les succès de la région en affirmant que :

L'émergence et la persistance des PME sont des phénomènes fortement déterminés socialement, c'est-à-dire reliés et influencés par l'organisation sociale des collectivités (Carrier et Billette, 1994 : p.235).

Il apparaît que la réussite du développement de Saint-Georges-de-Beauce soit causée par l'application de trois éléments que l'on retrouve dans cette région. Tout d'abord, il y a le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Celle-ci est rendu possible grâce aux types de production « à la façon » ou « sur mesure » que l'on retrouve sur le territoire. Ce mode de fabrication fait en sorte que la formation des employés est beaucoup plus longue que dans le cas d'une usine à la chaîne. De plus, ce procédé fait en sorte que les employés ne se sentent pas « comme des numéros » et qu'ils accaparent leurs outils de travail (Carrier et Billette, 1994). Cette explication est très bien décrite par un industriel interrogé :

Ça me prend deux ans pour former un gars, mais 90% de mes employés ont l'attitude suivante : c'est leur machine, c'est leurs outils. Ils s'en occupent comme si c'était à eux. Ils veulent être maîtres chez eux (Carrier et Billette, 1994 : p.228).

La deuxième tendance observée est celle des bas salaires. Il semble que les Beaucerons acceptent les raisons évoquées par les employeurs pour verser des salaires plus bas (coûts de transport élevés mais coût de la vie moindre). « On aime mieux d'avoir 300 gars, ici, qui gagnent 450 \$ à 500 \$ par semaine que d'en avoir 300 gars sur le chômage » (Carrier et Billette, 1994 : p.231). Finalement, on retrouve dans la région une forte coopération entre les entreprises et dans l'ensemble des sphères de la vie sociale. « Elle est plus souvent non écrite, entre gens qui se connaissent déjà, donc sur une échelle assez restreinte » (Muzyk, 1992). Les gens du milieu affirment d'emblée que cette coopération fait appel à une identité des individus envers leur territoire.

À l'occasion d'un Colloque qui a eu lieu à Liège, l'Association des Géographes Français a établi 11 facteurs qui peuvent contribuer au succès du développement local. Parmi ceux-ci, citons:

Un territoire d'action adéquat, ni trop étendu ni trop restreint, correspondant à une réelle identité locale ou régionale; des moyens (financiers, humains, logistiques et technologiques) adaptés aux objectifs; un développement privilégiant l'endogène sans négliger les relations avec le monde extérieur; un climat entrepreneurial (Mérenne-Schoumaker, 1996 : p.481).

Mais pour que le développement local réussisse, il est nécessaire que la région réunisse plusieurs conditions utiles à l'émancipation de l'économie régionale. On doit donc retrouver « des ressources complexes et variées et de fortes liaisons à des marchés d'expansion, et une capacité d'utiliser ces ressources, aidés par divers autres facteurs pour compléter leur action » (Julien, 1997 : p.58). La réussite du développement local ne pourrait pas être possible sans la création de réseaux forts et diversifiés entre les acteurs :

Les réseaux favorisent diverses formes de concertation formelle ou informelle entre les différentes entreprises et ressources aux expertises diverses. Cette concertation peut entraîner divers partenariats horizontaux et verticaux [...] (Julien, 1997 : p.103).

La réussite d'une économie endogène peut se faire grâce à la formation d'une communauté locale qui peut être définie de la façon suivante :

[...] comme étant une entité caractérisé par la présence active à la fois d'une communauté de gens et d'une population d'entreprises et d'institutions dans une zone naturellement et historiquement constituée, un milieu capable de se donner des objectifs ou un projet collectif (Prévost, 1993 : p.32).

Il est donc nécessaire que les outils offerts par le privé et le public se mobilisent pour la population locale. L'augmentation du dynamisme socio-

économique est possible grâce à une approche préconisant le développement local. Même si certaines personnes croient que le développement local va à l'encontre du phénomène de la mondialisation, il en est tout autrement selon le professeur Bernard Pecqueur, de l'IREP, à Grenoble :

À quoi sert le développement local ?

Principalement à « fabriquer de la différence »

[...] Si on oppose à la grande production, la spécificité, on aura du développement local.

(Pecqueur cité dans Venne, 2006 : p.5).

Mais cette différence locale opère à plusieurs échelles. Les vins français d'appellation contrôlée représentent un pur produit local mais ils sont vendus partout dans le monde. C'est la spécificité du produit, sa qualité, qui fait la différence. Cet exemple permet de saisir rapidement le lien entre local et global.

L'astuce, c'est de faire ce que le voisin ne sait faire. Si un territoire entre en concurrence avec son voisin pour fabriquer le même produit, on n'y est plus (Venne, 2006 : p.5).

Il serait naïf de croire que le développement par le bas est la solution à tout. Dans un monde de plus en plus globalisé, il est nécessaire que le développement local soit à l'affut de cette nouvelle réalité et y participe activement. Il est utopique de croire que le développement local peut réussir seul.

Voici un commentaire de Pierre-André Julien à ce sujet :

Le développement par le bas peut être simplement un mythe s'il n'est pas appuyé par un grand nombre de ressources de base, par des capacités importantes du côté de l'entrepreneuriat et surtout des liaisons fortes avec les marchés nationaux et internationaux. Ainsi, croire que chaque village, chaque petite ville, chaque région peut se développer seule avec la seule bonne volonté et l'enthousiasme de ses habitants relève de l'utopie et conduit souvent au même cul-de-sac que les théories de développement par le haut (Julien, 1997 : p.58).

Il est aussi beaucoup question d'économie sociale depuis quelques années. Cette économie fondée sur l'entrepreneuriat collectif, notamment les coopératives et les organismes a but non lucratifs (OBNL), rejoint l'approche du développement local. Ce type d'entreprise joue un rôle important dans l'économie de Saguenay et de l'ensemble du territoire régional (Simard et Brisson, 2007).

1.5 Le concept de sentiment d'appartenance

L'engouement de certaines collectivités pour le développement local n'est pas le fruit du hasard. Il est nécessairement provoqué par une motivation profonde qu'ont les gens du milieu à vouloir se tenir ensemble et à travailler dans la même direction afin de faire profiter à tous et chacun des retombées

économiques. Une des raisons de cette motivation proviendrait d'un attachement profond qu'ont les gens envers leur milieu. Les concepts d'identité et de sentiment d'appartenance sont souvent utilisés pour qualifier cet attachement envers « le territoire et la communauté qui l'habite » (Simard, 1999). Dans la partie qui suit, il sera question des concepts d'identité et de sentiment d'appartenance. Afin de faciliter la lecture, les concepts d'identité et de sentiment d'appartenance seront utilisés comme synonymes et cela même si certains auteurs observent une légère différence entre les deux. Voici quelques précisions concernant ces différences.

Selon Deschênes :

L'absence d'identité n'implique pas nécessairement l'absence de sentiment d'appartenance mais la présence du premier peut renforcer le deuxième. Où se situe la différence? Peut-être au niveau de la perception des symboles et des éléments culturels, véhiculés par les citoyens en rapport avec leur territoire. Si ces symboles et éléments, considérés comme importants par les résidents de Saint-Fulgence, sont perçus comme étant des éléments spécifiques, distinctifs et uniques à leur territoire, nous serions en présence d'éléments inhérents au concept d'identité. Sinon, on parlera de symboles et d'éléments reliés au sentiment d'appartenance.
(Deschênes, 1993 : p.5).

Marc-Urbain Proulx suggère une différence beaucoup moins marquée entre ces deux concepts. Dans les deux cas, ils se « décrètent sur la base d'éléments de nature géographique, historique, religieuse, économique, militaire, culturelle, linguistique, politique, sociale, etc. » (Proulx, 1992 : p.4). En 1990, Bassand suggérait une définition se rapprochant beaucoup de celle de Proulx. Le concept d'identité peut se définir comme une « image de soi fondée sur un patrimoine culturel passé ou présent, soit sur un environnement naturel, soit une histoire, sur un projet d'avenir, soit sur une activité économique spécifique ou une combinaison de ces divers facteurs » (Bassand, 1990 : p.218).

Revenons maintenant sur le sentiment d'appartenance. Celui-ci est un concept basé sur un sentiment de confiance entre nous et les autres. Comme le dit Gilbert Cesbron : « Ce que j'aurai perdu en faisant confiance aux autres peut se calculer, mais ce que j'aurai gagné par ce même moyen est inestimable» (Université Laval, 2005). Il est nécessaire de faire tomber nos barrières pour que s'opère une relation de confiance. Risquée au départ, celle-ci se renforcera et permettra (pas dans tous les cas) la création d'un sentiment d'appartenance envers les autres qui augmentera tant et aussi longtemps que le lien de confiance perdurera.

Pour se développer, le sentiment d'appartenance doit se faire sans contrainte et en toutes connaissances de causes. « C'est parce qu'ils ont quelque chose en commun et qu'ils en sont conscients, que les acteurs s'engageront dans

l'action commune» (Moquay, 1998). De son côté Mucchielli corrobore cette définition en ajoutant :

L'appartenance n'est pas le fait de se « trouver » avec ou dans (un) groupe puisqu'on peut s'y trouver sans le vouloir; elle implique une identification personnelle par référence au groupe (Mucchielli, 1980 : p.99).

De plus, le sentiment d'appartenance constitue un instrument peu dispendieux et très efficace pour les États en pleine crise financière (Simard, 1999 : p.24). Aujourd'hui, le Québec affiche une dette totalisant environ 124 milliards de dollars. Il serait pertinent que les gouvernements tiennent davantage compte de cette force impalpable, mais qui peut rendre de grands services à un Québec plutôt endetté.

Même son de cloche en ce qui concerne les des institutions publiques. En effet, ces dernières valorisent de plus en plus le sentiment d'appartenance des employés et de la clientèle. Par exemple, l'Université Laval explique de façon claire et concrète sur son site Internet la logistique menant à un sentiment d'appartenance. Selon l'institution :

Le sentiment d'appartenance est quelque chose qui se construit peu à peu. Le partage d'une même réalité, de valeurs ou d'objectifs communs crée un terrain favorable. Il nécessite en plus, pour se développer, une qualité d'interactions

avec les personnes, ce qui contribue au qu'on se sente bien et qu'on ait conscience de sa valeur au sein d'un groupe particulier. Vous sentant reconnu, vous avez alors envie de vous engager davantage, de donner le meilleur de vous-même et de vous identifier avec une certaine fierté à ce groupe dont vous faites partie. Si une part de responsabilité relève du milieu qui vous accueille, une autre part dépend de votre attitude et de vos efforts d'intégration (Centre d'orientation et de consultation psychologique de l'Université Laval, 2005).

Ceci est la preuve que les institutions publiques spécialisées sont également intéressées à ce sujet.

Tel que lu ci-haut, le sentiment d'appartenance nécessite beaucoup d'efforts et de temps à se construire. Cependant, il peut facilement s'effriter lorsqu'il provoque la création de sous-groupes à l'intérieur d'un même territoire. La ghettoïsation est un problème que l'on retrouve souvent dans les grandes métropoles mondiales mais qui peut, dans une certaine mesure, affectée les villes de taille moyenne.

Ainsi, chaque agglomération urbaine possède ses quartiers aisés et défavorisés et Saguenay ne fait pas exception à cette règle. Le clivage qui s'est

formé entre ces groupes a tendance à se cristalliser avec le temps comme l'ont démontré les auteurs Michel Perron, Laurent Richard et Suzanne Veillette.

Ainsi, il est opportun de souligner que les demeures construites jadis par la compagnie Alcan pour loger les cadres et les contremaîtres près des usines (quartier Sainte-Thérèse du secteur Arvida) sont aujourd'hui occupées par des résidants dont le statut socio-économique favorisé ne fait aucun doute. Toujours à Jonquières, mais dans le secteur de Kénogami cette-fois, les quartiers habités principalement par les ouvriers du papier demeurent aujourd'hui "populaires" et apparaissent surtout défavorisés (Perron, Richard et Veillette, 1997 : p.45).

Cette cristallisation agit comme un obstacle à l'émancipation du sentiment d'appartenance.

Malgré les différences socioéconomiques qui séparent les groupes sociaux, il est opportun de signaler que les gens considèrent, contrairement à ce que l'on pourrait croire, qu'ils ont intérêt à collaborer ensemble (Gagnon et Klein, 1991). Malgré tout, il faut reconnaître qu'il existe à l'intérieur d'une ville par exemple, des sentiments d'appartenance multiples et à différents niveaux.

Le sentiment d'appartenance est très important car il sert de moteur au développement d'une communauté fondée sur l'ancrage territorial. Il fait référence

à une culture (Gagné et Tremblay, 1995 : p.8). Il peut se retrouver à plusieurs paliers, autant au niveau national qu'au niveau local (Simard, 2000). Pour les besoins de ce travail, le concept de sentiment d'appartenance sera réduit à l'échelle locale et régionale.

Au niveau du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le sentiment d'appartenance à la région se reflète par la fierté qu'ont les gens d'être des "bleuets". Ce sentiment est également mis de l'avant lorsque des individus provenant de l'extérieur nous demandent d'où nous provenons. Très souvent dans leur réponse, les gens de la région vont faire la distinction entre ceux qui proviennent du Saguenay et ceux du Lac-Saint-Jean. Cet exemple nous démontre bien l'existence de deux sentiments d'appartenance bien distincts, à l'intérieur d'une même région administrative. Au niveau local, le sentiment d'appartenance est très difficilement mesurable. Mais ceci ne veut pas dire qu'il est moins important pour autant comme le décrit Coutu dans l'un de ses textes :

L'appartenance à une communauté est un sentiment fort, difficilement quantifiable et mesurable, mais qui procure fierté et aussi responsabilité chez la personne. C'est un sentiment d'appartenance qui est à la source de tous ces mouvements et organismes bénévoles qui viennent combler de nombreux besoins à caractère social, culturel et récréatif dans les municipalités. Cette appartenance contribue à générer, chez les personnes, une certaine fierté à l'égard de sa communauté locale. On est de telle ville ou de tel village, on s'associe à l'image que

projette sa municipalité, à ses attributs, aux activités qui la distinguent. Appartenance et identité locale sont à la base de l'implication citoyenne de la personne dans sa communauté (Coutu, 2001 : p.20).

CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE

2.1 Territoire à l'étude

La ville regroupée de Saguenay est située dans la région administrative 02 (Saguenay Lac-Saint-Jean).

Située dans la partie nord du Québec, bornée au sud par les régions de la Capitale-Nationale et de la Mauricie, à l'est et au nord par la Côte-Nord et à l'ouest par le Nord-du-Québec (ISQ, 2007 : p.2).

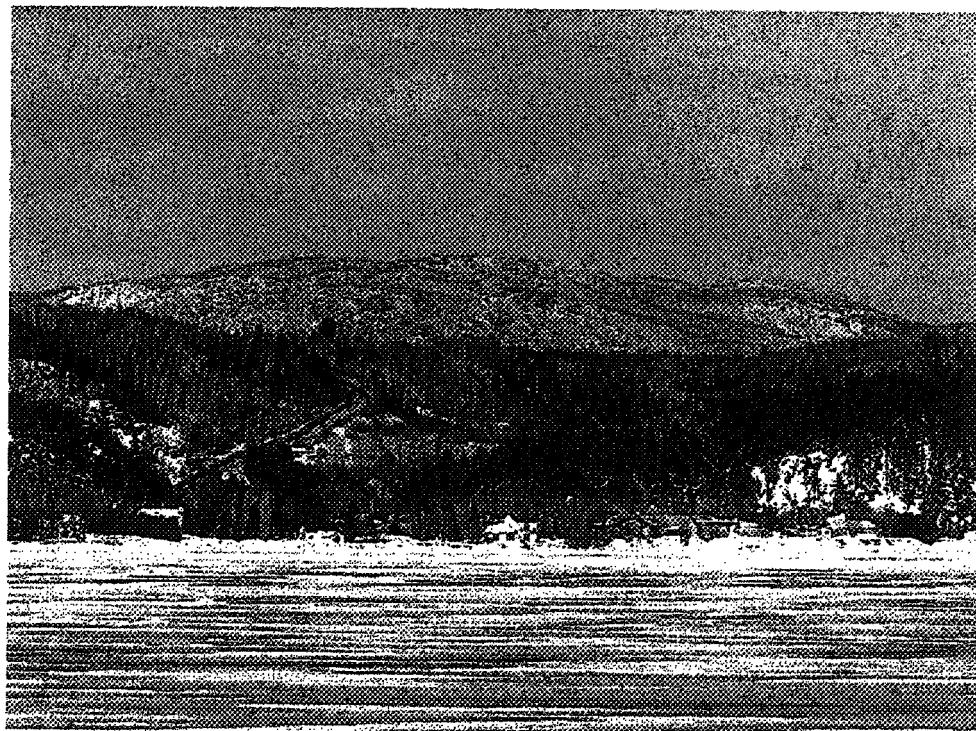
La région compte cinq municipalités régionales de comté (MRC) qui se nomment ainsi: Le Domaine-du-Roy, Maria-Chapdelaine, Lac-Saint-Jean-Est, Le Fjord du Saguenay et Saguenay qui joue le rôle, à la fois, de ville et de MRC. En 2007, on dénombrait 273 434 résidants au Saguenay-Lac-Saint-Jean (ISQ, 2007). La superficie totale en terre ferme de la région est de 95 892,8 km² (ISQ, 2007). L'économie de la région repose principalement sur la première transformation des matières premières. En 2007, les cinq principales entreprises du Saguenay-Lac-Saint-Jean sont : Rio Tinto Alcan, groupe métal primaire (5 123 employés), Abitibi-Consolidated, division papier (990 employés), Abitibi-Consolidated, scierie (945 employés), Bowater scierie (740 employés) et le Groupe Canmec avec 550 employés (MDEIE, 2007 : p.5). La région possède de magnifiques éléments de la nature tels que le fjord du Saguenay, le lac Saint-Jean, les monts Valin, la Flèche de Saint-Fulgence et bien d'autres (voir les figures 2 et 3).

Figure 2 : Le fjord du Saguenay



Source : <http://www.bonjourquebec.com>

Figure 3 : Les monts Valin



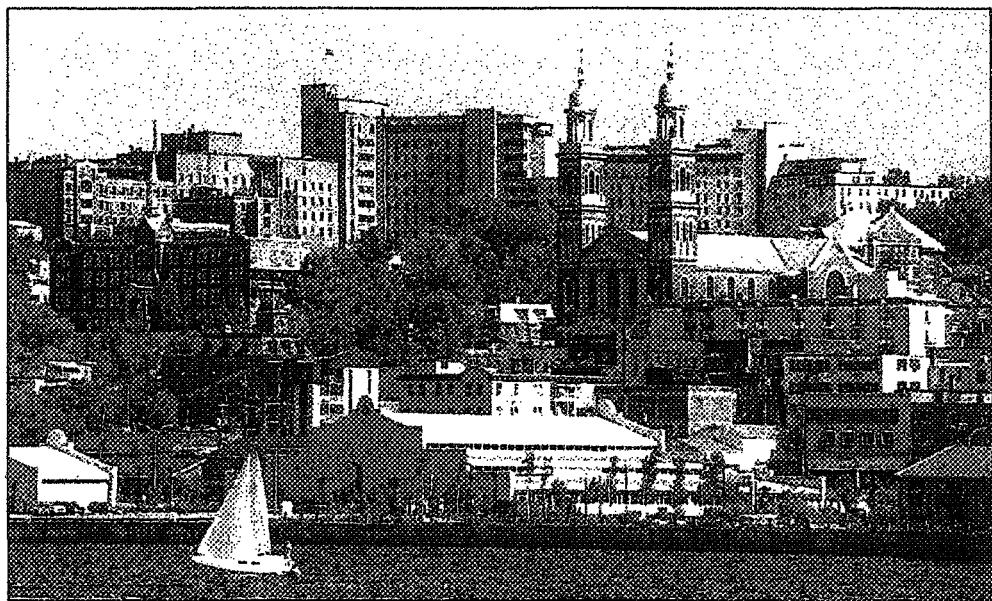
Source : <http://farm3.static.flickr.com>

Sur le plan administratif, Saguenay est une entité municipale nouvelle, artificielle aux yeux de certains, qui a pris naissance, le 18 février 2002, du regroupement des villes de Jonquière, Chicoutimi, La Baie et Laterrière, des municipalités de Shipshaw, Lac Kénogami ainsi que d'une partie du canton de Tremblay. L'imposition de cette fusion a été très controversée. En 2006, on dénombrait un total de 146 332 résidants à Saguenay (voir la figure 4). La superficie totale de la ville est de 1 165 km². La zone urbanisée englobe seulement 11,6 % du territoire municipal (Simard et Gauthier, 2004). Ce territoire est construit en couches concentriques autour du périmètre urbain :

(Ainsi), autour de cette aire centrale s'organisent une première couronne agricole (14,8 %) et une deuxième couronne forestière (55,5 %). Finalement, on remarque une couronne mince de friches et de terrains vacants (4,9 %) en bordure de l'espace urbanisé (Simard et Gauthier, 2004 : p.200).

Malgré la forte présence d'activités tertiaires privées et, surtout publiques, la nouvelle ville vit aujourd'hui de nombreuses difficultés à caractère économique (un taux de chômage élevé, une économie dépendante de la grande entreprise et des ressources naturelles, peu d'innovation et d'entrepreneurship, etc.).

Figure 4 : Le centre-ville de l'arrondissement de Chicoutimi à Saguenay



Source : Association des centres-villes de Chicoutimi

Les vingt dernières années ont été particulièrement pénibles pour le secteur industriel de la grande entreprise comme le confirme cet extrait d'un mémoire que la Ville de Saguenay a adressé au ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, Monsieur Thomas J. Mulcair en 2005 :

Au cours des vingt dernières années, les grandes entreprises ont suivi le courant mondial et procédé à une restructuration majeure de leurs activités, et surtout celles de la production. [...] Alcan, qui employait environ 9 300 travailleurs en 1980 dans la région, n'en compte plus que 6 600 aujourd'hui [...] paradoxalement, la capacité de production régionale d'aluminium a connu une augmentation de plus de 50 % au cours de la même période. Quant à l'industrie du bois, [...] l'emploi y a aussi

chuté de façon dramatique (Ville de Saguenay, 2005 : p.3).

Afin de pallier à cette nouvelle réalité, la municipalité a pu compter en 2005 sur l'appui de 315 PME qui contribuaient à faire travailler plus de 6 500 personnes (Ville de Saguenay, 2005) – (voir le tableau 1 représentant les entreprises à Saguenay par secteur d'activité en 2005). Leur contribution est donc essentielle au dynamisme socio-économique de l'agglomération.

Tableau 1 : Tableau des entreprises à Saguenay par secteur d'activité (2005)

Secteurs d'activités	Nombre d'entreprises	Entreprise (%)	Nombre d'emplois	Emplois (%)
Agriculture et foresterie	179	3,6	2 256	2,9
Extraction minière	8	0,2	136	0,2
Secteur primaire	187	3,8	2 392	3,1
Services publics	4	0,1	1 236	1,6
Construction	344	7,0	5 805	7,4
Fabrication manufacturière	313	6,4	10 977	23
Secteur secondaire	661	13,5	18 018	23
Commerce en gros et détail	1 062	21,7	12 459	15,9
Transport et entreposage	122	2,5	2 809	3,6
Industrie de l'information et culturelle	77	1,6	1 055	1,3
Finances et assurances	139	2,8	1 571	2,0
Services immobiliers et location	125	2,6	854	1,1
Services professionnels, scientifiques et techniques	450	9,2	4 966	6,3
Gestion de sociétés et d'entreprises	3	0,1	9	0,1
Services administratifs	168	3,4	1 752	2,2
Services d'enseignement	160	3,3	6 125	7,8
Soin de santé et assistance-emploi	402	8,2	8 249	10,5
Arts, spectacles et loisirs	113	2,3	1 492	1,9
Hébergement et restauration	348	7,1	5 126	6,5
Autres services	764	15,6	4 184	5,3
Administrations publiques	110	2,3	7 391	9,4
Secteur tertiaire	4 043	82,7	58 042	73,9
Total	4 891	100	78 452	100

Source : Portrait socio-économique de Saguenay, CLD et Promotion Saguenay, mars 2007

On peut attribuer le manque d'innovation à Saguenay à son histoire sociale et économique. En effet, l'économie de cette dernière a été formée, en grande partie, par la venue de grandes entreprises.

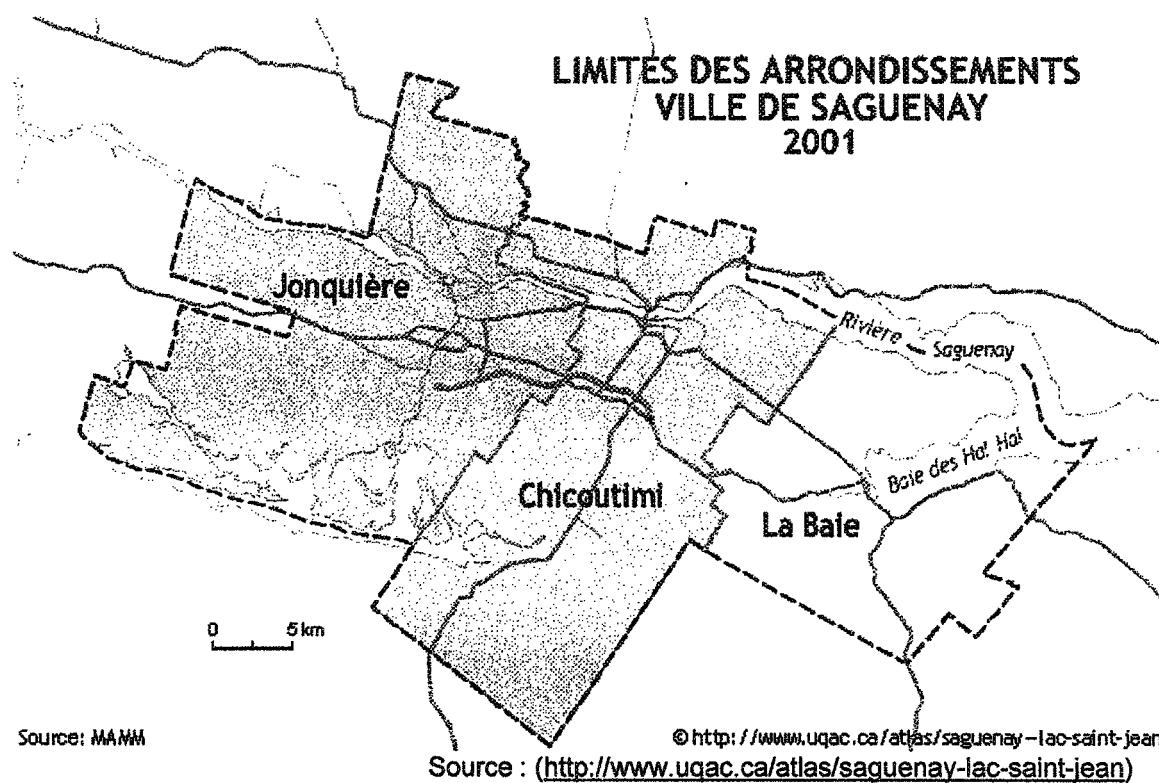
Implantés sur des ressources naturelles, ces ensembles importants, qui ont connu des croissances fulgurantes, ont sécrété leurs propres agglomérations à l'écart du système urbain voisin (ou l'on submergé). Ils ont aussi généré un « milieu d'industriels », le plus souvent dominé par des grandes familles et détaché de la contextualité urbaine qui est nécessaire à l'émergence d'un véritable milieu local (Perrin, 1992 : p.192-193).

Malgré son apport fondamental, la grande entreprise peut être un frein pour l'innovation et l'entrepreneuriat régional. L'arrivée en masse de ces grandes entreprises a souvent pour effet de stigmatiser l'entrepreneuriat local. Grâce à leur très grand pouvoir d'achat, ces multinationales ont la possibilité de vendre leurs produits à moindre coût.

En outre, notre culture ouvrière plutôt revendicatrice offre beaucoup moins de modèles entrepreneuriaux en ne stimulant que très peu la « contagion entrepreneuriale ». On peut avancer que la population régionale cultive la dépendance en quémandant encore et toujours le développement d'en haut [...] (Proulx, 2007 : p.48).

De plus, comme la grande majorité des villes d'Amérique du Nord, Saguenay fait face à la problématique de l'étalement urbain. Ce phénomène tend à prendre de l'expansion comme le démontre les chiffres suivants : De 1977 à 2001, l'espace urbanisé s'est accru de 58,4 % alors que la population totale de la ville a subi une faible augmentation de 1,9 % (Simard et Gauthier, 2004). Le phénomène de l'étalement urbain va à l'encontre des principes du développement durable, favorisant la sur-utilisation de l'automobile et la destruction des terres agricoles et forestières. Du côté politique, la nouvelle ville combine maintenant à la fois les fonctions d'une ville et d'une MRC. Elle est aussi constituée de trois arrondissements (voir la figure 5). Face à l'arrivée de la mondialisation, il est important que la région et en particulier que la Ville de Saguenay fasse quelque chose afin de s'adapter à la situation et non de subir les effets pervers de cette mondialisation.

Figure 5 – Les imites d'arrondissements à Saguenay



2.2 Population à l'étude et échantillonnage

La population à l'étude sur le territoire de Saguenay sera les chefs d'entreprise âgés de 50 ans et plus. Pourquoi cet âge? Tout simplement parce que c'est à cet âge que généralement les gens réfléchissent davantage à la succession de leur entreprise. De plus, il ne faut pas oublier que le processus de relève prend généralement entre sept et dix ans à se réaliser. Également, il sera nécessaire que les dirigeants soient propriétaire de l'entreprise. La raison est simple : dans ce mémoire la question du sentiment d'appartenance est capitale. Il est donc naturel de penser que les gens ciblés soient propriétaires de l'entreprise.

et demeurent dans la région à l'étude. Nous avons donc éliminé les succursales, les coopératives sans but lucratif et les organismes d'aide.

La méthode de recherche utilisée est basée sur des entrevues semi-dirigées avec des dirigeants propriétaires de PME âgées de 50 ans et plus possédant une entreprise sur le territoire de Saguenay. Nous avons donc interviewé 15 dirigeants d'entreprise. Pourquoi 15 individus dans mon échantillon? J'ai du faire ce choix pour des raisons pratiques mais également pour analyser le discours des répondants de manière plus approfondie. Après 15 entrevues, la récurrence de certaines réponses nous à fait conclure à une saturation des idées recueillies pendant les entrevues.

Il est clair que, dans le domaine de l'échantillonnage en particulier, la quête de la perfection méthodologique constitue souvent un frein à la recherche qu'un véritable moteur, et qu'il vaut mieux faire de la recherche avec un outil imparfait que de ne pas faire de recherche du tout, faute d'avoir trouvé l'outil parfait (Beaud, 2004 : p.212).

Afin de déterminer mon échantillon, nous avons utilisé la méthode de l'échantillonnage aléatoire simple.

C'est la méthode d'échantillonnage la plus aisée :

Elle peut s'interpréter comme étant la base des méthodes d'échantillonnage sans remise i.e. qu'un sujet ou un objet ne peut être choisi qu'une seule fois tandis que dans un échantillonnage avec remise le sujet ou l'objet peut être choisi plus qu'une fois (Gumuchian et Marois, 2000 : p.271).

2.3 L'accès aux données et confidentialité

Par l'entremise d'une conseillère en développement économique du MDEIE, il a été possible d'entrer en contact avec un intervenant œuvrant chez Emplois-Québec. Celui-ci a été en mesure de fournir la liste de toutes les entreprises œuvrant sur le territoire de Saguenay ayant comme dirigeant une personne de 50 ans et plus. L'utilisation de ces données est possible à condition que celles-ci demeurent confidentielles. Au départ, la liste contenait le nom de 1 443 entreprises. Après épuration, la liste en compte désormais 999. On retrouve sur la liste le nom de l'entreprise, le numéro civique, le nom de la rue, la ville, le code postal, le numéro de téléphone, le nom et prénom de la personne à contacter ainsi que sa fonction dans l'entreprise. Afin de pouvoir utiliser les données de manière conforme, il a été nécessaire d'obtenir l'autorisation écrite du directeur de la planification et du partenariat de la direction régionale du Saguenay-Lac-Saint-Jean d'Emploi Québec.

2.4 Les étapes menant à l'entrevue

Une fois la liste établie, le logiciel Excel a été employé afin d'obtenir aléatoirement une liste des 15 candidats. Par la suite, des appels téléphoniques ont été nécessaires afin d'obtenir le consentement des candidats. Si la personne refusait, un autre candidat potentiel était sélectionné et ainsi de suite jusqu'à ce qu'on ait atteint un total de 15 candidats. Une fois cette étape complétée, un rendez-vous a été fixé avec chacun des entrepreneurs pour procéder aux entrevues individuelles. Celles-ci étaient d'abord précédées par la signature du formulaire de consentement assurant la confidentialité et la remise d'une feuille expliquant l'étude et fournissant les coordonnées des responsables. Voici maintenant les questions qui ont été posées durant ces entrevues :

Questions posées durant l'entrevue semi-dirigée :

1. Racontez-moi brièvement l'histoire de votre entreprise.
2. Est-ce que le développement (succès) de votre entreprise a été influencé par sa localisation au Saguenay?
3. Considérez-vous avoir un sentiment d'appartenance envers la région du Saguenay?
4. Avez-vous réfléchi à la relève au sein de votre entreprise?
5. Quels sont vos critères dans le choix d'un éventuel successeur?
6. Est-ce que l'appartenance à la région est un élément déterminant dans un futur plan de relève?
7. Seriez-vous prêt à réduire le prix de vente de votre entreprise pour que celle-ci demeure entre les mains d'entrepreneurs régionaux?

8. Quels sont vos plans suite à votre carrière d'entrepreneur? Prévoyez-vous demeurer dans la région du Saguenay?
9. Est-ce qu'une mauvaise nouvelle (de nature économique) pour la région vous ébranle ou vous laisse indifférent?
10. Avez-vous confiance en l'avenir économique de la région du Saguenay?

Toutes ces questions ouvertes étaient précédées de trois questions. Ces dernières étaient les suivantes :

1. Quel âge avez-vous?
2. Combien d'employés travaillent pour vous?
3. Donnez-moi votre propre définition du sentiment d'appartenance.

2.5 Liste des participants aux entrevues

Voici maintenant une brève description de chacun(e) des participants(es) aux entrevues (voir tableau 1). Pour les fins de cette recherche, les noms demeureront confidentiels. Ceux-ci ont d'ailleurs rempli un formulaire d'acceptation qui leur garanti la confidentialité des données. Pour faciliter la lecture, les personnes interrogées seront nommées par une lettre de l'alphabet.

Tableau 2 : Liste des participants aux entrevues

Participant	Sexe	Âge	Domaine	Nombre d'employés
A	Féminin	58 ans	Couture	Travaille seule
B	Masculin	57 ans	Pièces automobiles	30 personnes
C	Masculin	54 ans	Exploration minière	15 personnes
D	Masculin	55 ans	Construction / Électricité	3 personnes
E	Masculin	55 ans	Dépanneur / restauration	17 personnes
F	Masculin	51 ans	Construction	50 personnes
G	Masculin	57 ans	Assurance	7 personnes
H	Féminin	55 ans	Coiffure	Travaille seule
I	Masculin	72 ans	Réparation d'appareils électroniques	Travail seul
J	Masculin	54 ans	Restauration	29 personnes
K	Féminin	65 ans	Assurance	3 personnes
L	Masculin	59 ans	Coiffure	Travail seul
M	Féminin	58 ans	Services	Travaille seule
N	Masculin	58 ans	Assurance	4 personnes
O	Masculin	55 ans	Informatique	13 personnes

2.6 Le déroulement sur le terrain

Dans les faits, un total de 66 appels téléphoniques a été nécessaire pour obtenir l'échantillon de 15 personnes nécessaire pour les entrevues semi-dirigées. Le taux de réponse est d'environ 23 %. Plusieurs raisons expliquent ce faible pourcentage. Premièrement, une grande majorité des répondants ont affirmé qu'ils n'avaient pas le temps d'accorder une entrevue. Ensuite, un certain nombre n'ont jamais été rejoint ou n'ont jamais retourné le message téléphonique transmis préalablement. Finalement, trois dirigeants étaient décédés au moment des appels téléphoniques.

En ce qui concerne la répartition géographique des 15 participants interviewés sur le territoire de Saguenay, l'échantillon par arrondissement est le suivant : quatre dirigeants de l'arrondissement de Jonquière, huit de l'arrondissement de Chicoutimi et finalement trois pour l'arrondissement de La Baie. À propos du sexe des gens interrogés, une grande majorité d'entre eux étaient des hommes. La répartition homme/femme est la suivante : 11 hommes et quatre femmes. Les femmes occupent des domaines où elles ont peu ou pas d'employés à gérer. Les hommes, au contraire, ont habituellement une charge de gestion beaucoup plus importante. Le très grand écart entre le nombre d'hommes et de femmes semble exprimer les valeurs traditionnelles où les femmes étaient moins appelées à assumer des tâches de gestion.

En ce qui concerne l'âge des participants, les plus nombreux étaient âgés respectivement de 55 ans (quatre participants) et de 58 ans (quatre participants). Le plus jeune avait 51 ans et le plus vieux était âgé de 72 ans. Quant à la naissance de leur entreprise, une grande majorité des participants ont affirmé qu'ils avaient débuté dans les années 80 et 90 (dix participants). Seulement deux personnes ont démarré leur PME dans les années 2000. Exceptionnellement, un des candidats (participant I) a débuté dans les années 50 (1957).

En ce qui a trait au lieu de naissance des répondants, 13 proviennent de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Parmi les 15 candidats interrogés, deux seulement ont un lieu de naissance qui se trouve à l'extérieur de la région (participants B et C). Ils ont décidé de s'établir ici parce que leur conjointe est originaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Comme l'a si bien dit le participant C : « Qui prend femme, prend pays. »

L'analyse du tableau 1, structuré selon le classement de Cadieux, permet de constater que la problématique reliée à la relève d'entreprise est belle et bien présente. En effet, parmi les 15 personnes interrogées, cinq ont déjà entamé le processus de relève. Les dix autres candidats n'ont rien trouvé pour le moment qui leur permettrait d'assurer la pérennité de leur entreprise. Ces résultats démontrent l'ampleur de la problématique reliée à la relève d'entreprise et concordent avec l'urgence d'agir. Fait à remarquer, l'ensemble des participants de

la phase III proviennent tous d'entreprise familiale. Dans tous les cas, ce sont les enfants qui vont prendre les rênes de l'entreprise.

Tableau 3 : La répartition des participants interrogés

Phase I (initiation)	Phase II (Introduction)	Phase III « Règne mixte »	Phase IV (Désengagement)
0	4	1	0

CHAPITRE III : ANALYSE DES RÉSULTATS

3.1 Les différentes façons de devenir entrepreneur

Les entrevues semi-dirigées ont été l'occasion d'avoir des moments privilégiés avec les chefs d'entreprises. Ces derniers étaient toujours prêts à répondre aux questions et c'est avec une grande fierté qu'ils racontaient l'histoire de leur entreprise. Grâce à leur confidence, il a été possible d'en savoir plus sur la naissance de leur PME. À cet égard, le démarrage de l'entreprise est l'étape charnière et c'est souvent cette dernière qui détermine le succès ou non des affaires. Il est donc utile qu'elle soit bien préparée.

Selon les répondants, il existe deux façons de devenir entrepreneur. La première manière est de mettre soi-même au monde la PME. Dans ce cas, la principale difficulté est de trouver les ressources financières nécessaires au démarrage de l'entreprise. Le problème est accentué lorsque l'individu est arrivé à un certain âge et qu'il ne correspond plus aux critères gouvernementaux pour obtenir de subventions. Le participant A démontre très bien la difficulté à obtenir l'aide gouvernementale nécessaire arrivé à un certain âge :

C'est là que j'ai décidé de réaliser mon rêve.

C'était un rêve de jeune fille. Mais avant ça, j'ai vu qu'il y avait un grand, grand besoin. Parce que si je n'avais pas vu ce besoin là, je ne suis pas sûr

que je me serais parti. Parce qu'en plus, je suis allé voir deux fois des conseillères d'entreprises, Je suis allé les voir deux fois et puis je ne répondais pas pour avoir de l'aide gouvernementale. Ça d'l'air que dans ça si tu as une norme que tu ne réponds pas, tu n'es pas accepté. Moi, il y en avait trois.

Le démarrage d'une entreprise n'est pas toujours une question de choix. Si certains ont eu l'occasion de prendre les rênes d'une entreprise existante, d'autres au contraire, on tout fait par eux-mêmes. S'il est plus aisés de reprendre le flambeau laissé par le cédant, cela ne veut pas dire qu'il faille travailler moins fort comme le démontre les commentaires laissés par le participants F qui est propriétaire d'une entreprise qui va bientôt franchir le cap des cinq générations :

On a eu la chance d'avoir une entreprise qui était déjà existante. À peu près 20 % des entreprises passent le cap de la deuxième génération. La majorité des gens s'assoient sur leur steak et se laissent aller un peu. Finalement, il flambe leur argent.

L'autre manière de devenir propriétaire est d'acheter une entreprise déjà existante. L'individu peut, soit acheter l'entreprise d'une personne inconnue ou racheter l'entreprise familiale. L'avantage de reprendre une compagnie déjà existante est que celle-ci peut être plus facilement financée par les banques ou même par le cédant. Les modalités de paiements peuvent être plus souples, ce

qui facilite grandement la tâche. Le participant B qui a racheté l'entreprise à l'ancien propriétaire va en ce sens :

Le monsieur (le propriétaire) n'avait pas de relève.
Ses garçons étaient fermiers et voulaient le rester.
Le monsieur (le propriétaire) n'était pas en bonne santé. On a négocié pendant un certains temps et on a fini par avoir des ententes. Le monsieur m'a fait d'excellentes conditions de mise de fonds. J'ai alors cessé l'enseignement là-bas (en Mauricie), pour m'en venir ici, m'occuper de ma nouvelle entreprise.

À propos de la méthode de démarrage de l'entreprise, dix participants à notre étude ont démarré eux-mêmes leur entreprise. Parmi ceux-ci, cinq ont acheté une entreprise déjà existante (participants B, E, F, J, L). Parmi ces derniers, signalons que trois ont acquis l'entreprise de leur famille (participants E, F, L) et que les deux autres l'ont acheté d'étrangers (participants B, J).

Pour les entreprises familiales, on pourrait croire que le démarrage est facile mais il existe certaines embûches comme les impacts fiscaux au moment de la vente. Cependant, il est possible pour le cédant de bien préparer son entreprise afin d'en diminuer les impacts pour le ou les successeurs. La démonstration est bien établie comme en témoigne le participant F:

[...] on est pas mal tous prêts. On a fait des cristallisations ou des gels successoraux, pour les futures générations. Pour essayer de minimiser l'impôt. On s'est formé des compagnies de gestion. On a fait des transferts dans notre compagnie de gestion. On se forme maintenant des fiducies familiales. On essaie de faire le roulement pour qu'il y ait le moins d'impacts fiscaux pour la future génération pour qu'il ait ça le plus facile également. On a eu la chance d'avoir une entreprise qui était déjà existante.

Fait inusité à signaler, le participant F possède une entreprise qui est sur le point de franchir le cap des cinq générations. Cette dernière a été créée en 1949. Autre fait à noter, les participants A et M qui ont démarré leur entreprise les plus tardivement parmi l'ensemble des personnes interviewées, l'ont fait par nécessité d'avoir une activité rémunératrice. Il est en effet difficile, arrivée à un certain âge, de se trouver un emploi. Le participant A a admis que :

L'histoire de mon entreprise, c'est aussi une obligation...J'ai trouvé que j'étais terriblement exploitée comme couturière. [...] Parce qu'il faut s'en sortir. Moi si je me suis parti, c'est un peu à cause de ça. Parce que moi mon mari, il a perdu sa job chez Abitibi-Price et il n'a jamais été capable de se replacer. Il s'est replacé, mais il est tombé malade. Il n'était pas heureux dans ce qu'il faisait.

3.2 La présence d'employés

À l'intérieur de notre échantillon, les personnes travaillant seules sont au nombre de cinq. Il s'agit des participants A, H, I, L et M. Une bonne majorité des chefs d'entreprise, soit deux personnes sur trois, emploient des gens. Cette caractéristique tend à s'accroître lorsqu'il s'agit d'entreprises ayant franchi le cap de la deuxième génération. En effet, presque la totalité des entreprises qui ont surpassé la première génération, emploient des gens, à l'exception du participant L qui possède un salon de coiffure. Les dirigeants concernés sont les participants B, E, F et J. Il semble que les PME ne possédant pas d'employés ont moins de chance de voir leur entreprise être reprise par quelqu'un d'autre.

Selon les personnes interviewées, il est nécessaire que les chefs d'entreprises s'entourent d'employés pour mener à bien le travail et pour pouvoir offrir un service adéquat à la clientèle. Cependant, ce n'est pas le cas de tous. Dans certains domaines tels que les salons de coiffure et les ateliers de couture, il paraît souhaitable pour les dirigeants de travailler seul quand l'ampleur du travail le permet. L'idée de travailler en solitaire peut être défendue par plusieurs raisons telles que la saturation du marché et le refus du chef d'entreprise de vouloir investir davantage dans son entreprise. Dans certains cas, ceci peut être causé par le départ d'employés qui veulent, à leur tour, devenir propriétaire comme l'explique le participant L qui possède un salon de coiffure :

Je n'ai aucun employé. Mais j'en ai eu une bonne vingtaine depuis le début de ma carrière. À temps plein, j'ai déjà eu quatre employés qui travaillaient en même temps. Il y en a qui ont quitté. Puis, ils ouvrent leur propre entreprise. Ils veulent être propriétaires.

Par contre, il ressort que cette envie de devenir propriétaire dépendrait du domaine dans lequel on exerce notamment à cause des salaires ou des opportunités de travail dans la grande entreprise. L'explication est fournie par le participant D qui est propriétaire d'une entreprise spécialisé dans les installations électriques :

C'est des jeunes (en parlant de ceux qui travaillent dans le domaine) qui gagnent 1 500, 1 800 \$ par semaine puis à 15h30, ils ont fini leur journée. Ce n'est pas comme nous autres (la génération des baby-boomers). Un électricien nous coûte 46 \$/heure et puis tu ne commences pas à faire de profits encore. Ils nous regardent puis ils se disent, penses-tu que je vais travailler 60 heures/semaine. Moi je ne travaille pas 40 heures/semaine, je travaille 60, 70 heures par semaine et eux, ils ne sont pas intéressés. Tu me demandes s'il y a de la relève. Ils nous regardent aller, et ils disent : « Non, c'est trop d'ouvrages. »

Les difficultés reliées à la relève entrepreneuriale sont donc complexes et il est nécessaire de tenir compte de plusieurs éléments. Dans les deux exemples

précédents, il a été avancé que les problématiques sont différentes selon les domaines. Dans le cas du salon de coiffure, les employés veulent quitter l'entreprise pour devenir eux-mêmes propriétaires. La principale raison pourrait se situer au niveau monétaire. Il semble que dans ce domaine, il est plus avantageux financièrement de devenir propriétaire que d'être employé. Dans le cas de l'entrepreneur en électricité, la situation est inversée. Les employés désirent rester employés car le métier d'électricien est déjà lucratif. Étant donné que l'aspect financier est comblé par un salaire élevé, les employés privilégient davantage la qualité de vie. C'est pour cette raison qu'ils ne désirent pas devenir propriétaires de leur propre entreprise spécialisée dans les installations électriques.

3.3 L'influence de la région sur le développement des PME

Saguenay étant le cadre de la sélection de l'échantillon, les chefs d'entreprise qui ont participé à cette recherche possèdent donc tous une entreprise sur le territoire de Saguenay. Cela faisait partie des critères de base de la sélection. Mais, on peut se poser la question suivante : Le développement d'une entreprise peut-il être influencé par sa localisation sur un territoire donné? Est-il possible, pour une entreprise, que son développement soit différent selon l'endroit où elle est située? Cette question a été posée aux participants de cette recherche. Après analyse des résultats, il semble que l'influence d'un territoire sur une entreprise dépend, en premier lieu, du domaine dans laquelle l'entreprise évolue. À première vue, il apparaît que les entreprises évoluant dans le domaine des

services au niveau local ne soient pas influencées par le territoire sur lequel il pratique. Cette affirmation est confirmée par le participant G. Celui-ci mentionne que :

Ce n'est pas parce que c'est au Saguenay-Lac-Saint que mon produit fonctionne. Je te dirais que peu importe la région, il y a des besoins partout.

Le participant K, qui œuvre dans le domaine des fonds mutuels, va dans la même veine en répondant à la question :

Non pas du tout. D'ailleurs au niveau de nos clients, ils ne sont pas nécessairement tous situés au Saguenay. Il y en a à Montréal, à Trois-Rivières, Mont Saint-Hilaire, Québec. On en a un petit peu partout. On fonctionne surtout par référence.

Mais parmi l'ensemble des répondants, c'est le participant N qui donne la meilleure explication. Ce dernier possède une PME dans le secteur financier :

Dans mon cas non parce que c'est un besoin qui est toujours local. On travaille avec les gens locaux. Alors que ce soit à Montréal ou à Québec, le besoin aurait été là pareil, car c'est un besoin au niveau de l'individu.

Les trois citations ci-dessus correspondent à l'idée de neuf chefs d'entreprise sur 15 à l'effet que le développement de leur entreprise n'a pas été influencé par le fait qu'elle soit située au Saguenay. Cependant, six répondants sur 15 affirment le contraire et croient plutôt que leurs PME ont été influencées par la région du Saguenay. Dans la moitié des cas (3/6) le sentiment d'appartenance a eu un effet positif sur leur entreprise. Le participant I va en ce sens en affirmant que :

Ça été influencé par La Baie. [...] parce que c'est comme une certaine famille. Ville de La Baie c'est une famille ensemble.

Le participant M, quant à lui, affirme que la région lui a bien servi parce que le fait de connaître les gens d'ici lui facilite grandement la tâche :

Moi, je me suis impliqué beaucoup bénévolement. J'étais présidente de l'agence de santé et des services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Je viens tout juste de démissionner. J'ai élargi beaucoup, j'ai des connaissances dans le Lac Saint-Jean. Le cercle est très, très grand. Je ne pense pas que j'aurais travaillé de la même façon. Parce que les contacts sont faits ici. Si j'avais été à Québec ou à Montréal, ça aurait été plus compliqué parce que je serais comme un *no name*, plus impersonnel.

Si pour certains le Saguenay a eu un effet positif sur leur entreprise, pour d'autres, il a été nécessaire d'adapter leur entreprise aux réalités et aux limites offertes par la région. Dans cette optique, trois répondants sur six affirment se retrouver dans cette situation. Le participant D qui travaille dans le domaine de l'électricité va en ce sens :

C'est sûr qu'à l'extérieur ça aurait été différent. Si j'avais été à Québec ou à Montréal, j'aurais minimum dix employés. Ce n'est pas pareil du tout. Ici, tu reste petit avec un ou deux. Entre les deux, ça fait pas ici. Ça fait 20, 25 ans que ça ne marche plus. Je te parle de la région. Moi j'ai un, deux employés puis moi je force autant qu'eux autres. Tu restes de même ou tu t'en vas en industrie où tu as 15, 20, 30 gars. Tu as un ingénieur puis un estimateur. Entre les deux, c'est terriblement difficile. Tu brasses des chiffres mais il n'en reste pas nécessairement plus. Parce que la marge de manœuvre est mince. Parce que la concurrence est forte.

De son côté, le participant F, qui œuvre dans le domaine de la construction, croit que le territoire a eu une influence dans le créneau qu'il a dû choisir afin d'être plus compétitif.

Oui, ça peut aider dans le sens que grâce à des entreprises comme Alcan et Hydro-Québec, on a pu se spécialiser et ne pas être obligé de nous

expatrier à l'extérieur. Dans ce sens là, oui. (Si votre entreprise était située à Québec ou à Montréal, croyez-vous quelle aurait obtenue le même succès?) Possiblement. On se serait peut-être spécialisé dans d'autres domaines.

Quant au participant O, qui possède une entreprise dans le domaine des technologies informationnelles, celui-ci fait le constat que la région apporte, à la fois, son lot d'avantages et d'inconvénients pour son entreprise. À propos des avantages, il affirme que :

Ici on a plus de fidélité de la main-d'œuvre. Parce que ceux qui restent ici, ce sont des gens qui n'ont vraiment pas le goût de sortir. [...] la région jouit d'une très bonne réputation à travers la province. On est réputé pour être vaillant, débrouillard, entreprenant.

En ce qui concerne les inconvénients, le participant O constate que, dans la région, il y a beaucoup d'embûches :

Il y a certains avantages mais énormément de difficultés. C'est-à-dire en région, moi j'ai une entreprise dans les domaines des technologies de l'information. Alors, dans le livre de nos savants dirigeants et savants fonctionnaires, les régions ce n'est pas fait pour ça. En région on n'a pas de support. On n'a pas personne qui connaît ça. Et puis également, ce qui n'aide pas les gens en

région, c'est, par exemple au niveau du financement. Il n'y a pu rien qui se décide au niveau des banques. Il y a peu de gens qui le disent mais une entreprise, ça besoin de financement. Les décisions ultimes se prennent toujours ailleurs. Ailleurs, le Saguenay c'est loin. On est défavorisé de par notre éloignement. L'autre problème majeur que l'on rencontre et ça se n'est pas souvent souligné, c'est que pour nous ici, de bâtir un management c'est loin d'être évident. Si je veux m'engager un DG, par exemple. Un DG de calibre, que je le forme ici ou que je le trouve ailleurs, il va falloir que je le paie 150 000\$/an sinon il va aller ailleurs.

L'influence de la région sur le développement des entreprises est complexe. D'abord il semble que cette influence dépend du domaine dans lequel l'entrepreneur évolue. Certains types d'entreprises vont toujours exister parce que les besoins sont présents partout peu importe le territoire. Il y a un besoin de couverture territoriale pour certains domaines d'activités : assurances, coiffure, concessionnaires automobiles, électricien, dépanneur, restaurant, construction, réparation, certains services informatiques. La différence survient lorsque le besoin se situe davantage à l'échelle régionale que local. Dans ce cas là, une région peut avoir un certain avantage sur une autre. Ainsi, grâce à des entreprises telles que Rio Tinto Alcan et Hydro-Québec, qui développent beaucoup de projets dans la région, il est possible pour certains entrepreneurs, œuvrant par exemple dans le

domaine de la construction de grandes structures, de se spécialiser en tenant compte des besoins de ces deux géants.

3.4 L'appartenance à la région

En ce qui concerne la question du sentiment d'appartenance, il a été demandé aux participants, avant le début du questionnaire, de faire part de leurs propres idées qu'ils ont à ce sujet. Voici quelques éléments de réponse qui ont été recueilli :

C'est une question de fierté pour notre région et aussi question que j'ai été élevé ici, je suis venu au monde ici, pour moi c'est très important. Comme mon secteur d'employés que j'engage, j'essaie d'avoir des gens que je connais et des gens à qui ça peut rendre service, par exemple de travailler tout en étudiant (Participant E).

Pour moi le sentiment d'appartenance à la région, ça veut dire être bien dans la région et heureux d'y être et vouloir y rester. Il faut être fier de demeurer dans la région. Pour moi c'est ça le sentiment d'appartenance envers la région (Participant O).

C'est comme si on appartenait à une famille d'une certaine façon. On a des liens un peu partout. Quand on s'en va ailleurs, on veut revenir hein, à cause qu'on a une certaine attache. C'est très fort

parce que les attaches sont toutes ici et on ne veut pas les lâcher (Participant I).

Il ne fait aucun doute que l'objectif de toute entreprise est le profit. Or, il semble que la région, de par son éloignement des grands centres, présente certaines contraintes. Parmi celles-ci, citons simplement une population très petite et un territoire très grand. Ceci a comme impact d'augmenter les coûts de transport des entreprises et de diminuer le nombre de clients que desservent les PME œuvrant dans le domaine des services. Cependant, il apparaît que dans la région du Saguenay, faire des profits est certes importants mais obtenir une qualité de vie s'avère l'être davantage. L'importance de cette qualité de vie semble être poussée par un fort sentiment d'appartenance à la région. L'ensemble des répondants ont répondu à l'affirmative à la question : « Considérez-vous avoir un sentiment d'appartenance envers la région du Saguenay ? » La principale raison évoquée est la possibilité d'obtenir, dans la région, une excellente qualité de vie. Comme le démontre le participant F :

Personnellement oui. Je suis un gars de la région. Il y a une de mes sœurs qui demeure à Québec, d'autres demeurent à Montréal. J'adore aller les voir. Sauf que pour moi la région, c'est une qualité de vie incroyable. Si demain matin on vous disait qu'il va falloir changer de place? J'aurais beaucoup de misère parce que j'ai beaucoup d'amis ici. La famille pour moi c'est

super important. Je ne veux pas m'éloigner nécessairement beaucoup de mes enfants. J'ai beaucoup de loisirs ici. J'aurais de la misère.

Le participant N renchérit en décrivant son sentiment d'appartenance de la façon suivante :

Moi je trouve que oui. Parce qu'en fin du compte je serais parti. Si je n'avais pas eu d'appartenance, je serais parti. J'ai eu des offres pour partir et à plusieurs reprises. Pour la qualité de vie et l'information au niveau terrain. On est avec notre monde.

En ce qui concerne le participant I, celui-ci met en lumière l'importance de la qualité de vie sur la santé :

Je n'ai pas le goût de partir du tout. C'est parce que les liens, ils sont tous ici. Ça fait que je ne cherche pas à aller ailleurs. Même si c'était plus payant ailleurs? Même si c'était plus payant, il y aurait une pénalité à payer pour ça. C'est la santé qui compte. Quand c'est payant, on se donne trop, c'est plus fatiguant puis on s'aperçoit que l'on brûle la chandelle par les deux bouts. Puis on tombe malade.

Lorsqu'il est question du sentiment d'appartenance à la région, une constante observée auprès de sept répondants sur 15 refaisait surface. Ceux-ci

faisaient toujours le parallèle entre la région et les grands centres (Québec, Montréal) sans que la question soit directement posée. Il n'est jamais venu à l'idée à l'un d'eux de comparer la région avec une autre région périphérique. Le participant G en donne un bon exemple :

J'ai été, pendant une période de six mois de temps, sur la côte Ouest, à Vancouver. Aujourd'hui, il y a personne qui va me dire : « Tu vas rester à Québec. » Faire une heure et demi de route pour aller à mon travail, ça ne m'intéresse pas. Montréal encore moins. Je fuis le centre-ville de Montréal comme la peste.

Le participant L va dans le même sens : « Se déplacer, ça ne prends pas deux heures. » Quant au participant C, voici ce qu'il a répondu à la question : « Qu'est-ce que vous aimez ici? »:

C'est la grosseur de la ville. Montréal, il y a des millions de personnes mais que tu ne connais pas. Ici, c'est plus facile. Tu vas dans une petite ville; Entres dans un restaurant; C'est plus « *friendly* ». C'est la grandeur humaine de la région.

Tous ces exemples démontrent la présence d'une dualité des représentations sur la région et les grands centres. En se basant sur les réponses données par les dirigeants d'entreprises interviewés, il s'avère que le sentiment

d'appartenance à la région est un élément très important. La fierté des gens envers la région est indéniable.

3.5 La relève, une étape importante dans la vie d'une PME

Dans cette section, il sera question de la relève entrepreneuriale. Étant donné que ce concept fait partie du cœur de cette recherche, il a été nécessaire de demander aux participants s'ils avaient réfléchi à la question. La relève d'entreprise est une étape charnière qui, lorsqu'elle est bien effectuée, permet la pérennité de la PME. Comme il en a été question plus tôt dans ce travail, le faible taux de réussite de la relève dans les PME au Québec est inquiétant et il est important de se pencher sur cette problématique.

À ce propos, les participants ont dû répondre à la question suivante : « Avez-vous réfléchi à la relève au sein de votre entreprise? » À la question, 13 répondants sur 15 ont affirmé avoir songé à la question. Cependant, y réfléchir ne signifie pas qu'ils ont tous trouvé quelqu'un pour les remplacer. Lorsqu'on analyse les réponses à cette question en profondeur, on remarque que moins de 50% des participants ont déjà fait les démarches pour trouver un successeur à leur entreprise. Selon ces derniers, il existe trois alternatives possibles : soit de léguer l'entreprise aux membres de sa famille; soit de la céder à un ou des employés; soit de la vendre à des « étrangers » qui ne travaillent pas dans l'entreprise.

Parmi les 13 personnes qui ont réfléchi à la relève de leur entreprise, quatre répondants ont l'intention de remettre les rennes de l'entreprise à leurs enfants. Dans la grande majorité des cas (3/4), les enfants sont déjà actifs dans l'entreprise depuis un bon moment comme en témoigne le participant B, en racontant de quelle façon son fils a grandi à l'intérieur de l'entreprise :

La réflexion s'est faite de façon un peu automatique. C'est que, en 1990, quand j'ai acheté, mon garçon avait huit ans. Lui, il était comme une anguille et il était toujours collé après moi et il aimait les bazous. Il avait un peu ça dans le sang. Pour se faire un peu d'argent, il venait ici et il ramassait les canettes de bière et de liqueur dans les autos pis il vendait ça pour se faire de l'argent de poche avec ça. Pis y a tout le temps eu des jobines. Un peu plus tard, quand il a grandi, il démanchait des criards. Pis quand il a eu à peu près 13 ans, il était l'employé le plus autonome de la compagnie en dépit de son âge, très bas. L'informatique était entré dans ce temps là, c'est le seul employé qui démanchait une pièce, il la nettoyait pis la marquait et pis il l'enregistrait dans le système. Il allait la classer et il la mettait prête à vendre sur les tablettes. Les autres, on était tout obliger de dire qu'on a un classeur, qu'on a un marqueur, on a un « inventorieur. » Lui, il faisait tout. Pour répondre à ta question, ce sentiment là, il l'a développé de lui-même. On n'a pas eu à le pousser. [...] ça fait 18 ans qu'il s'est toujours montré très intéressé.

Pis, dans les dernières années, on a posé la question. Pis mon garçon m'a toujours dit : Moi ce que je veux faire, quand il a lâché l'école. À titre d'affaire, je le voyais ingénieur et pas ferrailleur. Moi, ce que je veux être, faire dans la vie, c'est de prendre ta place, chausser tes bottines. Je veux faire ta job. J'ai réorienté un peu mon état d'esprit et je l'ai orienté à ça.

Le participant J, qui travaille dans le domaine de la restauration, voit dans ses deux garçons une relève pour les années futures. Eux aussi sont dans l'entreprise depuis déjà un bon moment :

J'ai mes deux garçons, un de 27 ans et un autre de 24 ans. Ils travaillent avec moi depuis très, très longtemps. Il est sûr et certain que j'ai réfléchi à ça et j'y réfléchi de plus en plus parce que je vieillis comme tout le monde. [...] On réfléchit énormément à la relève. Oui je suis présentement là-dessus. Pas à 100 % mais à 25 % à 30 % de réflexion à savoir comment je vais y arriver là. De quelle manière je vais travailler ça.

Lorsqu'il n'est pas envisageable pour un chef d'entreprise de remettre les rennes de son entreprise à ses enfants, la deuxième solution de rechange peut venir de ses employés. Dans le cadre de cette recherche, parmi les 15 personnes interrogées, seulement deux ont déjà réfléchi à la possibilité de léguer progressivement leur PME à certains de leurs employés. En fait, ils n'ont pas

seulement réfléchi à cette alternative mais ils sont bien préparés à faire face à la musique. Voici de quelle façon le participant O décrit sa situation :

J'ai ciblé des individus. Des personnes qui sont dans mon entreprise. Je leur ai dit que j'avais des plans pour eux-autres. Je leur ai annoncé que j'avais un horizon de tant d'années. Puis qu'après tant d'années que l'entreprise devienne autonome. Que moi maintenant je me consacre sur le développement des affaires. De prendre une certaines distance des opérations pour être sûr que mon entreprise puisse vivre sans moi. C'est un horizon de deux, trois ans.

De son côté, le participant N prépare depuis déjà deux ans le terrain pour une éventuelle relève parmi ses employés :

Et bien oui ça fait deux ans que je suis en train de réfléchir à cette relève là qui n'est pas facile à trouver. [...] Alors, c'est qui est en train de ce produire. On est en train de prendre des ententes avec ces gens-là (les employés intéressés à prendre la relève) pour qu'ils prennent la relève progressivement et que moi je demeure dans l'actif pour l'entreprise et que je m'efface progressivement dans les cinq prochaines années.

Même si certains individus ont déjà fait des démarches pour préparer une éventuelle relève, huit participants sur 15 n'ont encore rien fait pour le moment. Si la majorité du groupe a réfléchi à la question, il n'en reste pas moins qu'il semble difficile de trouver quelqu'un qui va prendre la relève de son entreprise. C'est avec ces gens là qu'il faut travailler car il est nécessaire d'assurer un avenir aux PME existantes. Mais ce n'est pas tout de trouver quelqu'un qui veut prendre la relève. Encore faut-il qu'il ait les compétences et les qualités nécessaires pour mener à bien l'entreprise. C'est de cela qu'il sera question lors du prochain point.

3.6 Les critères dans le choix d'un éventuel successeur

Pour bien développer une entreprise, il est important que son dirigeant possède les qualités requises afin qu'il soit à l'écoute des besoins de la clientèle et qu'il puisse réagir à temps. Dans le cadre de ce travail de recherche, il appert qu'il n'y a pas de consensus quant aux qualités requises pour bien diriger. Cependant, il a été possible de remarquer que certaines qualités revenaient plus souvent que d'autres. Parmi les propos des 15 participants interviewés, deux qualités revenaient plus fréquemment. Dans chacun des cas, ces qualités ont été citées par trois participants. Il y a tout d'abord l'importance de la vision commune entre le successeur et le cédant. Celle-ci est corroborée par le participant G, qui œuvre dans le domaine des assurances collectives :

Quand tu mets une entreprise au monde, tu te
dis : « Je l'ai mis au monde et c'est pour l'amener

là. » Il faut que les gens qui embarquent avec toi, aient au moins la même vision. « Moi c'est là, puis moi aussi c'est là que je la vois aussi. » Si déjà en partant on a ça. [...] Je ne peux pas imposer à quelqu'un ma façon de faire mais au moins si tu veux que la compagnie reste en vie, bien là, il faudrait qu'on fasse certaines affaires.

Quand au participant O, ce dernier suggère que le successeur devrait avoir la même conception des affaires que lui :

Moi j'ai une certaine conception des affaires et j'aimerais bien que mon successeur préserve ça. Moi, je suis beaucoup axé sur l'humain, les ressources humaines, la qualité de vie et je pense que c'est ce qui fait le succès à long terme. Je pense qu'il ne serait pas très intelligent de détruire ça.

Une vision commune entre le cédant et le successeur semble donc essentielle afin de permettre à l'entreprise de continuer à se développer. Advenant le cas d'une divergence de vision entre les deux, il est possible que l'entreprise subisse des pertes de clientèle. Une autre qualité essentielle, qui vient à égalité selon trois autres participants (A, E et L), est le respect que le successeur devra démontrer envers ses clients. Cette qualité peut se traduire par le fait de demeurer intègre, peu importe le statut social de la clientèle. Le participant E, qui

est propriétaire d'un dépanneur et d'un restaurant, en fait foi dans son commentaire :

Il faut quelqu'un de bien sociable. Qui a beaucoup de savoir vivre avec la clientèle. Tu as beau avoir une clientèle de bien-être (en parlant des assistés sociaux), le bien-être doit être considéré autant que la personne qui travaille dans les bureaux. Il faut que tu respectes le monde. C'est de même que je vois ça. Si tu veux que ça marche, c'est ça. Le bien-être peut être ton ami autant que n'importe qui.

Avoir toujours l'air de bonne humeur est également une forme de respect que le successeur devra avoir envers sa clientèle. Le participant A, qui a son propre atelier de couture, le démontre bien :

Une bonne couturière. Elle devra être sociable. Parce que la grande difficulté dans ça, c'est que quand tu es fatigués ou concentrés, c'est facile d'avoir l'air bête avec son client quand il vient te déranger. Tu es obligée de te décentrer de ton travail pour aller répondre. L'accueil fait foi de tout. Il y a beaucoup de gens qui viennent ici seulement à cause de ça. Ça c'est une chose que tu ne peux pas donner quand tu as une trop grande fréquentation, tu deviens saturée, tu deviens impatiente, fatiguée. Il y a toujours les petits caprices des clients.

Le respect est une qualité qui peut prendre plusieurs visages. Dans les exemples ci-dessus, il était appliqué dans le cas d'entreprises œuvrant dans le domaine des services où le service à la clientèle est omniprésent et primordial. Pour ce qui est des PME manufacturières, cette qualité pourrait se traduire, par exemple, par le respect des dates de livraisons des articles fabriqués. Mis à part le respect, les participants de cette recherche ont signalé également l'importance de la passion et de l'amour du travail. Ceux-ci vont de pair car une personne qui est passionnée par son travail est nécessairement quelqu'un qui aime travailler dans ce qui le passionne. Le participant F l'a bien démontré dans son propos durant l'entrevue :

L'affaire la plus importante, outre les connaissances, moi je pense que c'est la passion. Il faut également qu'il ait les connaissances pour prendre la relève. [...] Que tu sois plombier ou vidangeur, menuisier ou 'contracteur', c'est une question de passion. Quelqu'un qui aime sa job, comme vous, pourquoi vous avez choix ce sujet là, c'est parce que c'est un sujet qui vous passionne. Si quelqu'un a ça, il a la petite flamme en dedans qui veut puis qui pousse et se démarque un peu de la masse.

Le participant J abonde dans le même sens en affirmant :

Ça va prendre une personne qui a les capacités...d'abord qui va aimer travailler. Aimer travailler ça veut dire travailler sinon autant, égal aux autres employés pour montrer l'exemple. C'est que j'ai toujours fait et que je fais encore. Tu ne peux pas demander à un employé de faire un mille si toi tu ne fais qu'un demi mille. Il faut que tu fasses un mille, sinon un mille et quart, un mille et demi ou avoir un historique du passé qui va combler à ça. Ça va prendre une personne qui va terriblement aimer travailler, être en mesure de donner l'exemple et être en mesure de montrer aux autres qu'est-ce que lui est déjà en mesure de faire de bien pour qu'après ça, ça continu.

En ce qui concerne le sentiment d'appartenance, une seule personne (participant I) interviewée a mentionné qu'il s'agit d'un critère important pour permettre au successeur de bien se tirer d'affaire. Il apparaît donc, à première vue, que le sentiment d'appartenance à la région ne soit pas un critère important dans le choix d'une éventuelle relève, pour les participants de l'enquête. Nous reviendrons sur ce thème.

3.7 Appartenance et futurs plans de relève

Lorsqu'est venu le temps de demander aux dirigeants interrogés quelles sont les principales qualités que devait avoir le successeur de leur entreprise, la notion du sentiment d'appartenance à la région n'est donc ressortie qu'une seule

fois. Mais lorsque la question fut directement posée aux participants, le taux de réponses favorables à ce concept a augmenté significativement.

Malgré tout, lors de l'analyse des résultats relatifs à cette question, les réponses furent assez partagées. Huit participants trouvent qu'il est important d'avoir un sentiment d'appartenance à la région contre sept qui ne croient pas que ce dernier ait une quelconque influence sur le choix du futur successeur. Parmi ceux qui trouvent que le sentiment d'appartenance est un élément déterminant, une des raisons évoquées est la nécessité, pour l'individu voulant prendre la relève, qu'il demeure dans la région pendant une bonne période de temps afin qu'il se fasse connaître du milieu et qu'il se fasse accepter. Ainsi, comme l'a mentionné le participant I :

Si quelqu'un de l'extérieur achetait le commerce,
je pense que ça ne marcherait pas. Il faut que les
gens connaissent la personne. Il faudrait qu'il
devienne familial puis ça, ça prend du temps.
Pour dire : « Tu es un étranger mais je te
connais. » Tandis que si c'est quelqu'un de
proche, des alentours, il continue et ça marche.

De plus, il s'avère essentiel que le successeur travaille déjà dans l'entreprise pendant un certains temps pour se familiariser avec les clients. Ce constat a été signalé par le participant D :

Ben oui c'est important, je ne lui vendrais même pas. Parce qu'il n'aurait pas le choix. Il faut qu'il travaille avec moi quelques années pour connaître les clients. Sinon, ça va faire ça (il fait le geste de la main exprimant que l'entreprise va sombrer).

Et le participant F d'ajouter :

Oui, parce que sinon ça ne marchera pas. Il n'aura pas la même philosophie et de un. Ça ne marchera pas, ça va *bugger* tout de suite puis nous, on le voit rapidement. Deuxièmement, on a une crédibilité, dans le sens que les gens vont dire : « Regarde, c'est les Perron, on peut leur faire confiance, ils ont une parole. » Ils travaillent bien, ils respectent leurs échéanciers. Tu n'auras pas de surprises. Quand même que ça te coûtera un peu plus cher, ils ne t'écoûteront pas avec ça, ils vont faire leur job. Et ça, c'est bon pour la relève aussi.

Étant donné que le concept de sentiment d'appartenance à la région est un sujet difficile à mesurer, il peut être nécessaire de se poser la question suivante : « Est-ce que le fait de rester quelques années dans une région fait naître automatiquement un sentiment d'appartenance envers ce milieu? » C'est une question à laquelle il est difficile de répondre et qui pourrait faire partie d'un travail ultérieur.

D'un autre côté, sept participants ont affirmé que le sentiment d'appartenance à la région n'est pas un élément déterminant pour la relève d'entreprise. Pour ceux-ci, n'importe qui peut faire le travail en autant qu'il soit compétent. Le principal est que la personne s'établisse dans la région. Le participant N va en ce sens en disant :

Non, ça pourrait être quelqu'un de l'extérieur qui vient prendre les rennes puis qui veut s'installer ici. Ça dépend toujours de l'objectif de l'individu. En autant que ma clientèle est bien desservie par la suite.

Cette idée est reprise par le participant L :

[...] il y a des gens de l'extérieur qui viennent s'installer ici. Ils ont fait l'expérience des grosses villes et ils veulent avoir plus de tranquillité. Ils peuvent venir ici et prendre le contrôle de l'entreprise.

Le participant K va encore plus loin en affirmant que : « l'attachement à la région, c'est vraiment une histoire personnelle et non professionnelle. » En résumé, le sentiment d'appartenance en tant que concept essentiel à un futur plan de relève ne fait pas l'unanimité. Les avis sont très partagés. Une grande majorité des répondants ont mentionné qu'il était important, pour le successeur, de demeurer dans la région un certain temps pour pouvoir s'imprégner du milieu et ainsi être en mesure de bien saisir les besoins de la population. De plus, le fait de

résider dans la région d'accueil permet au futur propriétaire de l'entreprise de se faire connaître dans son milieu. D'un autre côté, plusieurs participants ne croient pas que le sentiment d'appartenance ait une quelconque influence sur la réussite d'un plan de relève. Si la personne a les compétences pour faire le travail, elle n'aura qu'à venir s'établir dans la région et prendre les commandes de sa nouvelle entreprise.

3.8 Sacrifices potentiels en faveur d'une relève régionale

Il n'y a aucun doute, en analysant les réponses des dirigeants d'entreprises interrogés, que ceux-ci possèdent tous un sentiment d'appartenance envers la région. Dans un contexte relié à leur entreprise, comme dans le cas d'un processus de relève, les avis sont partagés quant à l'importance, pour le successeur, de posséder un tel sentiment. Afin d'aller plus loin dans la démarche pour déterminer quel est le rôle du sentiment d'appartenance dans la relève entrepreneuriale, une mise en situation a été proposée aux participants.

Celle-ci était la suivante : *Seriez-vous prêt à réduire le prix de vente de votre entreprise pour que celle-ci demeure entre les mains d'entrepreneurs régionaux?* Parmi les réponses obtenues, dix participants sur 15 accepteraient de baisser le prix de vente de leur entreprise pour la vendre à quelqu'un de la région. Le participant K donne l'explication suivante pour justifier son choix :

C'est un facteur que je trouve intéressant. Disons que c'est un plus. Mais ce n'est pas un critère de base. Mais si j'ai une personne compétente, quand même que j'aurais un montant moindre, c'est sûr que je veux encourager du monde de la région. Les gens de la région, je les trouve bien beaux et bien fins. On veut encourager des gens qui sont proches de chez nous. Pour l'entreprise en temps que tel, ce n'est pas si grave que ça, mais je serais porté à vouloir encourager quelqu'un du coin. Au même titre, moi j'essaie d'encourager mes clients, les gens de la région.

Le participant M va dans le même sens en ajoutant : « Oui. D'ailleurs moi j'achète régional. Pour vendre mon entreprise, ça serait la même chose. » À la lumière des deux citations ci-haut, il semble que ceux qui préconisent d'acheter des biens et des services locaux sont plus enclin à baisser le prix de vente de leur entreprise pour qu'elle demeure entre les mains d'entrepreneurs régionaux. Autrement dit, ceux qui encouragent localement la région par leurs achats semblent avoir développé un réflexe favorable envers la région.

En ce qui concerne ceux qui se sont opposés à une baisse de prix de vente de leur PME (cinq participants sur 15), les principales raisons mentionnées pour justifier leur choix varient d'une personne à l'autre. Pour une grande majorité des chefs de PME, la vente de leur entreprise correspond à un fond de retraite. Plus

leur « bas de Noël » est rempli, plus ils vont être en mesure d'obtenir une retraite confortable. Le participant E va en ce sens :

Si j'ai confiance autant dans l'un que dans l'autre,
je prendrais plus le profit parce que j'en ai mis de
l'argent là-dedans. C'est ma retraite.

Le participant B, quant à lui, justifie son refus de baisser le prix de vente en prenant exemple des entreprises québécoises vendues à des intérêts étrangers :

[...] on regarde, on a de quoi à tenir parce que tous les entreprises québécoises sont en train de se vendre à des entreprises étrangères. On regarde Alcan qui a été vendu à Rio-Tinto qui est une compagnie Australienne. On n'est pas plus fou que les autres.

Parmi ceux qui refusent de diminuer le prix de vente de leur entreprise, les participants N et O ont exprimé le même point de vue à la question. Pour eux, l'achat d'une entreprise régionale par un étranger peut être bénéfique pour la région, pourvu que l'entreprise demeure dans la région. Voici la réponse du participant O à ce sujet :

Ce n'est pas nécessairement que la personne vienne d'ici, mais si elle est intéressée à ce que l'entreprise demeure ici et si elle en plus, elle est intéressée à venir s'établir ici, bien, c'est encore mieux. Parce que moi ce que je me dis c'est que

ce n'est pas tout de retenir les gens dans la région ou de régénérer nous-même notre population. C'est extrêmement important d'aller chercher du sang neuf à l'extérieur donc, s'il y a un acheteur qui vient de l'extérieur et qu'il veut s'établir ici, pour moi ça représenterait un plus. En autant que cette personne-là, parce qu'on en a des gens de la région qui sont rendus dans les Bahamas. Ils ont beau venir de la région, ils n'ont pas un attachement si fort que ça. Ils se sont sauvés avec leur argent. Ça fait que moi, ce n'est pas ça l'idée. L'idée c'est que tu as beau venir d'où ce que tu voudras, mais reste ici.

Et le participant N d'ajouter :

Parce que si tu évalues et que tu calcules ton coût de vente que ce soit régional ou à l'extérieur, ça n'a aucune importance. Je vais favoriser celui qui me donne le plus. C'est des choses que toi tu construis puis ton entreprise tu la vends. À un moment donné, si l'autre s'en vient et qu'il est prêt à s'assimiler au monde, au contraire la région va en gagner.

Si pour certains participants il est important que les futurs dirigeants de leur entreprise soient de la région, ce n'est pas le cas pour tous. Pour d'autres, la venue de gens provenant de l'extérieur peut même être positif et amener du sang neuf à la région. La seule constante qui semble ressortir est l'importance attribuée

à l'emplacement de l'entreprise. Il apparaît important que la PME demeure dans la région.

3.9 Projets futurs des dirigeants d'entreprise

Être chef d'entreprise n'est pas une mince affaire et demande une participation en temps et en argent de la part de ceux-ci. Ayant investi toute leur vie au développement de l'entreprise, ils doivent, arrivés à un certain âge, faire face à l'inévitable : la retraite. Comment entrevoyent-ils cette étape de vie? Afin d'en savoir davantage sur ce qu'ils ont l'intention de faire après avoir passé une bonne partie de leur vie à s'occuper de leur PME, la question suivante a été posée aux 15 participants : « *Quels sont vos plans suite à votre carrière d'entrepreneur? Prévoyez-vous demeurer dans la région du Saguenay?* »

À la lumière des réponses à cette question, l'ensemble des répondants ont l'intention de rester dans la région après leur carrière d'entrepreneur. Il apparaît, qu'arrivés à un certain âge, les gens veulent avoir de la stabilité et que de demeurer dans la même région fait partie de ce processus. Probablement que ceux-ci ont l'intention de rester près de leur famille ou de leurs amis. Parmi les 15 répondants, quatre d'entre eux ont manifesté l'intention de rester près de leur entreprise afin d'apporter une expertise et de venir en aide au successeur. Fait notable, ces quatre dirigeants ont tous déjà entrepris des démarches afin de

préparer leur entreprise pour qu'elle soit dirigée par d'autres. C'est le cas, entre autres, du participant N :

Quand la business va être complètement transférée d'ici cinq ans, je veux continuer à offrir mes services partiels. S'ils ont besoin, s'ils justifient que je suis encore utile pour eux-autres. Si la santé me le permet, je pourrai continuer de supporter une journée, deux, peut-être trois, ça va dépendre. C'est le goût. Si tu as le goût de le faire puis que tu as du plaisir à le faire, tu peux continuer parce que ce n'est plus question monétaire. C'est une question de plaisir.

De plus, parmi ces quatre dirigeants qui désirent toujours avoir un pied dans les affaires de la PME, trois ont l'intention d'offrir leur expérience à d'autres entreprises afin de les faire profiter de ce qu'ils ont eu. C'est le cas notamment du participant O :

Moi, dans les plans, j'aimerais continuer à aider les projets d'entreprises. J'aimerais faire profiter à d'autres de mon expérience. Participer activement à des plans d'affaire et à des financements. Moi, j'aimerais redonner un peu ce que j'ai eu. Je pense qu'il y a beaucoup de besoins dans ce domaine là dans la région. Moi, je m'en rends compte, parce que je suis membre d'une association et je connais beaucoup d'entreprises.

Le participant F va dans le même sens en affirmant :

J'aimerais ça peut-être resté accroché un peu. Ce qui a toujours été une passion depuis longtemps et que je n'ai pas pu faire à cause de ma carrière, j'aimerais ça participer à certains conseils d'administration. Je suis déjà actif au sein des miens, ça c'est certain. Mais des conseils d'administration de business un peu différents où tu peux apporter ton savoir-faire, ton bagage un peu à toi. Tu peux apprendre aussi dans d'autres domaines. C'est intéressant de voir d'autres domaines aussi. Quand les gens te parlent et que tu as touché un peu à tout, à l'administration, au marketing, à la production au management. Tu gardes un peu un lien avec le milieu du travail et tu fais part de ton expérience. Ça t'occupe un peu puis en même temps tu fais tes loisirs. Tu vois tes petits-enfants puis tu t'amuses.

Il en va de même pour le participant J qui travaille dans le domaine de la restauration :

J'aimerais aussi faire du mentorat. Aller coacher des gens dans la restauration seulement. J'irais vendre mon expérience.

Et lorsqu'il est question de leur projet suite à leur carrière d'entrepreneur, quatre répondants ont affirmé qu'ils n'avaient vraiment pas l'intention d'arrêter de travailler et ne voulaient pas prendre leur retraite. Ce constat a été possible grâce, entre autre, aux commentaires du participant G :

Je n'ai pas arrêté. Ma blonde est à la retraite, ça fait au moins six ans maintenant. Quand elle avait suivi ses cours de retraite, j'avais assisté et à ce moment là, j'avais décidé que je ne prendrais pas ma retraite. Je ne me vois pas arrêté. Je ne suis pas quelqu'un qui joue avec des bébelles. Je ne suis pas quelqu'un qui va s'amuser avec l'ordinateur. Je ne me vois pas arrêter complètement.

Même son de cloche du côté du participant H :

J'adore mon métier et je veux rester ici (en parlant de son entreprise) aussi longtemps que je vais pouvoir travailler. Ce n'est pas prochainement. Je ne l'ai pas dans la tête. On verra pour plus tard.

Il ne fait aucun doute que la région semble être un lieu privilégié pour prendre sa retraite. En se fiant aux réponses données par les participants, la totalité d'entre eux ont la ferme intention de demeurer dans la région suite à leur carrière d'entrepreneur. Si pour la plupart des gens la retraite semble un passage tout à fait normal et légitime, il en est autrement pour d'autres. Pour certains, la

retraite n'est pas une chose envisageable et ils préfèrent ne pas penser à cela. Toute leur vie semble avoir été centrée sur leur entreprise et ils n'ont pas su trouver autres choses à faire pour pallier au changement que provoquerait la fin de leur carrière d'entrepreneur.

3.10 Attitudes face à l'état de l'économie régionale

Dans cette partie, il est question de la manière dont les participants perçoivent les problèmes économiques reliés à la région. Sont-ils indifférents face à des problèmes qui ne les touchent pas directement? Comment perçoivent-ils les difficultés que la région traverse? De quelle manière réagissent-ils lorsque des rumeurs de nouvelles fermetures se font entendre? Dans le cadre de cette recherche, la question a été posée à deux volets : 1) Est-ce qu'une mauvaise nouvelle économique vous affecte personnellement ou non? 2) Quels sont les impacts d'une mauvaise nouvelle économique pour votre entreprise?

En ce qui concerne les impacts sur le plan personnel, neuf répondants sur 15 ont affirmé être ébranlés par les mauvaises nouvelles économiques. Comme l'a si bien dit le participant B :

Ça nous ébranle. Les fermetures d'usines et les pertes d'emplois. Moralement, ça me fait de quoi. Tu regardes la Consol, à La Baie. Tout le monde était prêt pour dire qu'ils étaient gâtés, qu'ils gagnaient des gros salaires. Ce n'était pas un domaine qui était épuisant. C'est désolant de voir,

un million, deux millions de dollars par semaine de salaire qui s'écroule, qui se dépensait dans la région. C'est désolant.

Le participant M qui a fait partie des employés congédiés lors de la fermeture de l'usine d'Abitibi-Consolidated à La Baie en 2003 abonde dans le même sens :

Je vais te dire que ça m'ébranle. Parce que Abitibi-Consolidated, ça m'a ébranlé. Ça ébranlé pas juste moi. Ils en avaient beaucoup qui avaient de l'espoir. Ça fait que beaucoup de gens sont partis de la région pour aller travailler ailleurs.

Cependant, six répondants sur 15 voient les choses autrement et semblent être en mesure de dénicher du positif dans les mauvaises nouvelles. Ainsi, comme le démontre le participant G :

Moi je vais te dire qu'une mauvaise nouvelle économique pour la région, c'est sûr que, ça ne m'ébranle pas. Il ne faut pas que tu te laisses ébranler par les mauvaises nouvelles. Ça fait partie d'une évolution. C'est pareil, par exemple, pour la nature. Le monde change. Il y a des choses qui disparaissent et d'autres qui arrivent. L'homme d'aujourd'hui par rapport à l'homme, il y a 10 000 ans, ce n'est pas le même. Une entreprise pète au frette, regarde, ça va peut être permettre à dix autres

entreprises à venir au monde. Ils vont se diversifier pour éviter de commettre les erreurs faites par l'autre (entreprise). Une mauvaise nouvelle, c'est quand il survient un crash, comme en 1929 ou lorsque des gens se font « fourrer » comme dans le cas de Vincent Lacroix. Ça c'est des mauvaises nouvelles.

Cette opinion est appuyée par le participant K qui œuvre dans le domaine des fonds mutuels :

Mais des mauvaises nouvelles, ça peut servir de moteur à autre chose. Regarde, tu as des pertes d'emplois dans certains secteurs, exemple dans le secteur du bois en ce moment. Il y a plein de mondes compétents et travaillants là-dedans. Si ils sont vraiment compétents et travaillants, bien pourquoi on essaie pas de transformer une partie de notre aluminium. Mais ils travaillent dans le bois et non dans l'aluminium? Ouais, mais c'est facile de se recycler. Il faut s'organiser pour envoyer les jeunes dans les bons secteurs. Et quand il y a des mises à pied comme dans le secteur des papetières, si c'est des personnes qui sont plus proche de leur retraite, il est possible de faire des plans pour devancer leur retraite.

En ce qui concerne les impacts d'une mauvaise nouvelle économique sur leur entreprise, 11 chefs d'entreprise sur 15 affirment que celles-ci provoquent des

conséquences négatives sur leur PME. La principale idée qui ressort des entrevues est que les pertes d'emplois dans la région diminuent le pouvoir d'achat des consommateurs et que cela a des conséquences directes sur la santé financière de leur entreprise. Cependant, il ne faut pas croire que les mauvaises nouvelles économiques pour la région soient négatives pour toutes les entreprises. Pour certaines d'entre-elles (3/15), c'est plutôt le contraire qui se produit et ils voient dans les difficultés régionales, une occasion de faire des affaires. Cette idée est mentionnée par le participant B, qui œuvre dans le domaine des pièces d'autos usagées :

[...] notre entreprise n'en subit pas les contrecoups comme certaines autres entreprises. Parce que les gens, maintenant, n'achèteront pas de « chars » neufs cette année là. Pour nous c'est bénéfique. En s'en débarrassant d'un, moi j'arrive dans le collimateur. Je suis acheteur de ces voitures là. Les deux autres voitures, ils vont les réparer. Quand le marché est bon, ils se débarrassent des minounes. Je les achète et ça me fait de la matière première et des pièces. Dans les deux sens, je suis gagnant.

Il y a également le participant N, exerçant dans le domaine des services financiers, pour qui les bonnes ou mauvaises nouvelles n'ont pas d'impacts négatifs sur son entreprise :

Ça nous ébranle toujours. Mais il y a toujours deux côtés. Si tu regardes du côté négatif, c'est sûr que la région va perdre des emplois. Le côté positif, c'est que je me revire de bord car pour moi, il y avoir certains bénéfices à retirer de cette fermeture d'entreprise-là. Les gens ont des fonds de pension et ça doit être transféré. Il faut que ça soit géré convenablement pour qu'eux autres puissent continuer. En attendant que l'individu puisse se replacer. À ce moment là je deviens un support pour ces gens là qui ont perdu leur job. Par la suite, s'il y a une création d'emplois, c'est l'inverse. L'individu, tu arrêtes de l'aider à vivre mais tu vas l'aider à cumuler pour préparer sa retraite et à assurer son avenir.

Les difficultés économiques subies par une région ne semblent pas avoir les mêmes répercussions pour tous. Si certains souffrent économiquement, par exemple, d'une fermeture d'usine dans leur région, d'autres au contraire, savent sortir leur épingle du jeu. Cela dépend énormément du domaine dans lequel les PME évoluent. En période de prospérité économique, il apparaît qu'une grande partie de la population va privilégier l'achat d'articles neufs au lieu de les faire réparer. Dans le cas d'une crise économique, c'est le contraire, les gens favoriseront la réparation de leurs objets pour les garder le plus longtemps possible parce qu'ils ne seront pas en mesure de les acheter à l'état de neuf.

3.11 La confiance sur l'avenir de l'économie régionale

Cela ne fait aucun doute, l'économie de la région touche l'ensemble des participants interrogés situés sur le territoire de Saguenay. Quand elle va bien, c'est parfait. Mais, lorsque des mauvaises nouvelles surviennent, les choses changent et les gens deviennent inquiets. Mais, qu'en est-il de cette confiance si nécessaire afin d'éviter de tomber dans la morosité? Dans le cadre de ce mémoire de maîtrise, la question a été posée de la façon suivante aux participants : « *Avez-vous confiance en l'avenir économique de la région du Saguenay?* » À cette question, l'ensemble des répondants ont affirmé être confiant quant à l'avenir économique de la région. Grâce à leurs réponses, il a été possible d'en savoir plus sur le sujet. Non seulement les participants ont répondu à la question mais ils ont, en plus, ajouté de quelles manières il est possible d'améliorer l'économie de la région et quelles sont les difficultés qui entravent le développement économique du Saguenay.

3.11.1 Le manque d'appui au niveau politique

Lorsque des difficultés économiques surviennent dans une région, il est parfois nécessaire d'obtenir de l'aide de la part des gouvernements ou du moins, que ces derniers ne mettent pas de bâtons dans les roues. Cet avis est partagé par le participant B, qui trouve que les instances politiques n'encouragent pas les créateurs :

Les génies créateurs, les petits inventeurs, n'ont pas de budget, ils sont rien. Le Canada n'est pas reconnu pour pousser puis encourager les créateurs. Faire des études pour dire : à ouais, tu as inventé ça, on va t'aider à te pousser. Si tu te casses la gueule, en tout cas, on mettra ça dans les plus pis les moins. Si ça va bien, nous, on va t'attendre pour les impôts. On va t'avoir là. Les Québécois et les Canadiens sont pas « *minder* » à ça, être créatif.

De son côté, le participant O va encore plus loin en mettant la faute du côté des élites régionales qui pensent tout savoir quand il est question de développement économique :

Moi je pense que le passage de la gare, prends du temps à se faire. Entrent guillemets, les élites qu'on a aujourd'hui sont des gens qui ont manqué leur coup. Ils prennent du temps à se retirer. À laisser la place aux jeunes. On voit trop souvent et depuis trop longtemps toujours les mêmes faces, les mêmes intervenants. Au niveau politique? Non à tous les niveaux depuis 30 ans. 30 ans, avez-vous quelqu'un en tête? Tous les gens qu'on entend, ils nous rabattent toujours la même soupe, la même recette qui ne marche pas et on se demande encore pourquoi les jeunes s'en vont de la région. On a des programmes universitaires et collégiaux pour lesquels on n'a

pas d'emplois ici dans la région. Que l'on n'a pas visé comme créneau. J'ai hâte que ces gens là débarrassent le plancher (en parlant des élites qui tardent à se retirer). Ils nous ont maintenus dans le sous-développement et qui laissent la place à de nouvelles têtes comme par exemple Sylvain Gaudreault, le député de Jonquière. Du sang neuf; des idées nouvelles et qui arrêtent de nous casser les pieds avec le développement obligatoire qui passe par les alumineries et la deuxième et troisième transformation du bois, etc., etc. Ça ne nous donne rien. Vous mettez tout sur leur dos? Oui, ils nous maintiennent dans un climat de morosité c'est gens-là. Parce que les gens qui parlent, qui ont toujours le crachoir, ici, sont des gens qui ne connaissent rien au affaire. C'est des gens qui n'ont jamais eu d'entreprise et qui nous donnent des conseils. Moi, je me souviendrai toujours du banquier que j'avais, je ne nommerai pas la banque. Vous savez les banquiers, ils nous donnent des conseils. Ils regardent tes états financiers et ils font du paternalisme. Toi tu te fermes la boîte même si tu le trouves imbécile, tu n'as pas le droit de le dire. Moi, il y en a un de mes banquiers qui était comme ça, qui donnait des conseils. Il s'est ramassé avec une grosse job à la banque et il a sacré ça là et il s'est ouvert un Super-Frite et il est allé en faillite. C'est un très bon exemple. Même les gens qui prônent encore le développement de la région par la construction d'alumineries.

Voyons dont, on commence a en avoir soupé de ça. Toujours la même rengaine. D'attendre le messie. Ici la politique de développement, c'est comme pour les colonisés. Les nègres blancs d'Amérique. On attend l'investisseur miraculeux avec ses milliers de jobs et ses jobs à 35\$/heure.

3.11.2 L'importance de la grande entreprise dans la région

Mise à part l'importance, pour les paliers de gouvernements, d'encourager le développement économique de la région, une bonne partie des répondants (six au total) ont affirmé que le développement du Saguenay passe par la grande entreprise. Voici les commentaires du participant D à ce sujet :

Le bois va mal, l'Alcan a baissé. Là c'est reparti. Je pense que c'est votre génération qui allée ramasser le gros lot. J'en suis convaincu. Lorsqu'il y a des gros chantiers, c'est bon pour tout le monde. Les gros entrepreneurs sont sur les chantiers, ils laissent le travail aux petits parce que les gros ne peuvent plus le faire. Dans ce temps là, tout le monde travaille. Tout le monde est heureux. Ici c'est l'industrie. Quand l'industrie fonctionne bien, ça va bien.

Le participant E, quant à lui, est catégorique :

Tout repose sur l'Alcan et le secteur du bois. Tout le monde le sait, le secteur du bois, il faudrait qu'il reprenne parce que si le secteur du bois ne reprend pas, bien, ça ne tourne pas. Nous autre avec l'Alcan ce n'est pas pire parce que je suis à proximité, ça au moins, ça me sauve. Si j'étais dans le coin de Saint-Fulgence ou Falardeau, Dolbeau ou des places de même, où c'est le bois qui est important, je serais plus inquiet face à l'avenir de mon commerce. Ici, on peut se considérer chanceux, l'Alcan a l'air de vouloir de continuer à investir. Tant qu'ils investissent, c'est bon. Ce n'est pas des petites jobs. C'est des jobs payantes. Les gens qui travaillent à l'Alcan ont de l'argent, ils dépensent plus. C'est mieux de même.

De son côté, le participant F affirme qu'il ne faut pas blâmer la grande entreprise qui doit faire face aux difficultés engendrées par la mondialisation:

Quand on décide de jouer sur l'échiquier mondial, tu es bien content quand tu dames le pion et que tu es capable de rentrer à quelque part, mais quand il y en a un qui te dame le pion, tu prends ta claqué sur la gueule. À un moment donné, ils vont faire le ménage dans ça, il ne faut pas oublier que c'est facile de mettre ça sur la faute de tout le monde : « Vous êtes des ci, vous êtes des ça. » Il

ne faut pas oublier que l'aluminium et le bois, c'est ça qui nous fait vivre depuis 50 ans. Ils ne sont pas si méchants que ça. C'est à cause de la mondialisation, la donne n'est plus la même. S'ils donnent tout ce que les gens veulent, tous les syndicats, bien ils vont mourir plus vite. C'est une réalité du marché.

3.11.3 Privilégier la diversification économique

Le Saguenay est une région ressource qui dépend de la grande entreprise pour assurer son développement. Si certains répondants (6/15) affirment que la prospérité économique doit passer inévitablement par les investissements massifs de la grande entreprise dans la région, d'autres croient, au contraire, que la région doit diversifier son économie de manière à rompre la dépendance de la région pour les grandes multinationales. Le participant G va en ce sens en affirmant que :

C'est impossible que ça s'éteigne (en parlant de la région). Il va falloir que les gens diversifient leur économie. Il va falloir peut-être exporter un peu plus. Exporter, ça ne veut pas dire exporter en Chine, ni aux États-Unis. Exporter à Québec, Montréal, Ottawa. Il va falloir que les gens produisent des produits d'ici et que ce produit-là soit un produit exclusif.

La diversification passe inévitablement par une augmentation de l'entrepreneurship. Il faut encourager les gens à tenter leur coup. Le participant K le démontre bien dans sa réponse :

Il y a tout ce qu'il faut ici puis il y a du bon monde. Il s'agit juste que l'on puisse garder nos compétences. Je vais te faire un lien par exemple avec les médecins. On forme tout plein de médecins mais ils s'en vont tous travailler à l'extérieur ou bien des fois qui changent de pays. Il y en a pas mal du Québec qui vont aller travailler en Ontario. Ou dans d'autres provinces. Ici, dans la région c'est un peu ça. Moi je ne suis pas du tout inquiet mais il faut que les jeunes reviennent. Pareil comme moi, j'ai fini mes études et je suis parti à Montréal mais je suis revenu. Mais ce n'est pas évident de revenir quand ça te coûte des sous, c'est de l'inquiétude. Mais il faut que l'on garde nos forces et nos compétences. Dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, au niveau des études, comme toi tu es aux études à l'heure actuelle, mais tu ne peux pas étudier dans n'importe quels domaines ici dans la région. Il faut laisser la place aux jeunes. Il faut donner la chance aux gens de la région parce que l'entrepreneurship est en baisse dans la région. Les gens les plus riches d'Amérique du Nord, ce sont ceux qui sont partis de rien.

D'après vous, l'entrepreneurship ce n'est pas assez fort dans la région?

À mon avis il faut le développer et si tu te plantes, tu relèves tes manches puis tu recommences et à un moment donné, ça marche. Mais si au premier échec tu abandonnes... Si la première fois que l'on a appris à marcher, on est tombé mais si on avait abandonné, on ne marcherait pas aujourd'hui. En entrepreneurship, c'est la même chose.

Le participant B va dans le même sens en affirmant :

J'ai une confiance inébranlable. Plus de 300 000 personnes dans un territoire relativement grand, beaucoup de ressources. Beaucoup de génies créatifs ici. Tu vas partir de quoi pis, oups, il y en a un autre qui va partir la même chose mais avec quelque chose de plus. Tu regardes les vendeurs de prélarts. Il y avait Tissus tapis madame Roy. Il était seul dans son domaine. Tu dis ça à lui : « tu es tout seul ? » Il va te répondre, « non on est 15 ». Il va te mettre à te les nommer. Lui, il les voit mais toi tu ne les vois pas. Si il y en a 15, il y en a qui ont des créneaux différents, le consommateur, il a du choix en masse.

De façon générale, l'ensemble des chefs de PME sur le territoire de Saguenay semble confiant face à l'avenir de la région si on se fie aux résultats des

interviews. Même si plusieurs affirment qu'il reste beaucoup de travail à faire, la confiance est toujours au rendez-vous.

Dans le but de parachever l'analyse des résultats, un tableau comparatif (voir le tableau 2) a été créé afin comparer les réponses des participants en processus de relève par rapport à ceux qui n'ont pas encore débuté.

À la lumière des réponses fournies par les participants, une différence notable dans le taux de réponses positives des dirigeants d'entreprises à propos de la question six a été soulevée. Il semble que l'appartenance à la région soit un élément davantage déterminant lorsqu'on est en processus de relève. La réponse pourrait venir de l'existence d'une relève qui fait en sorte que les gens attachent une importance à ce concept. Ils croient alors que l'appartenance a un impact dans la réussite de la relève de leur entreprise. À la question 7, la proportion des répondants en processus de relève est deux fois plus petite quand il est question d'accepter un peu moins d'argent pour que leur PME demeure entre les mains d'entrepreneurs régionaux. Il s'avère que la présence d'une relève dans l'entourage du cédant fait en sorte que ce dernier démontre moins de souplesse, sachant d'ores et déjà que son entreprise trouvera preneur dans un avenir plus ou moins rapproché. Les chefs de PME sans successeur potentiel ont tendance à être plus flexibles pour être en mesure de trouver une relève éventuelle.

Tableau 4 : La répartition des participants selon le classement de Cadieux

Questions répondues par les participants	Participants en mode de relève selon le classement de Cadieux (5)	Participants sans plan de relève (10)
Q6 – Importance de l'appartenance dans un futur plan de relève.	3/5 (60%)	3/10 (30%)
Q7 – En accord avec la possibilité d'un sacrifice potentiel en faveur d'une relève régionale.	2/5 (40%)	8/10 (80%)
Q9 – L'attitude positive face à l'état de l'économie régionale.	2/5 (40%)	4/10 (40%)
Q10 – Une bonne confiance en l'avenir économique régional.	5/5 (100%)	10/10 (100%)

CONCLUSION

À la lumière des travaux effectués sur le sujet, il faut admettre que le sentiment d'appartenance n'est pas un concept aussi facile à identifier et surtout à quantifier qu'on le voudrait. Le travail consistait à déterminer l'importance de celui-ci dans un contexte de relève d'entreprise sur le territoire de la ville regroupée de Saguenay. Même s'il ne fait aucun doute que le sentiment d'appartenance soit très présent dans la région, ce dernier ne semble pas être un facteur primordial lorsqu'il est question de relève entrepreneuriale. En effet, les résultats de cette recherche n'ont pas permis de démontrer hors de tout doute que le sentiment d'appartenance des gens de la région pouvait se prolonger dans les stratégies d'entreprise, comme ce fut le cas dans la région de la Beauce des années 1980 (Carrier et Billette, 1994)

En effet, les avis sont partagés quant à l'importance de l'appartenance en contexte de relève. Si une grande majorité de répondants ont affirmé qu'il était important que le successeur demeure dans la région pour s'imprégner du milieu, d'autres croient, au contraire, que le sentiment d'appartenance n'a aucune conséquence sur la réussite ou l'échec du processus de relève. Cependant, certains croient qu'il est nécessaire pour le futur successeur de demeurer dans la région afin de s'imprégner du milieu. Par ailleurs, pour la plupart des répondants, ce qui est important par-dessus tout, c'est que l'entreprise demeure dans l'agglomération de Saguenay ou dans la région administrative 02.

Pour notre part, on remarque que le sentiment identitaire peut produire des effets sur les pratiques des entrepreneurs en PME, indépendamment de la perception de ceux-ci. Ainsi, les résultats de l'étude qualitative révèlent que plusieurs entrepreneurs sont prêts à diminuer le prix de vente de leur entreprise pour que celle-ci demeure entre les mains d'entrepreneurs régionaux, notamment chez les dirigeants encourageants l'achat de biens et de services locaux. Il s'agit d'une conséquence non négligeable du sentiment d'appartenance dans le milieu des affaires. Cette piste nécessiterait une investigation plus en profondeur dans le futur.

D'autre part, le rôle du sentiment d'appartenance dans la relève entrepreneuriale semble dépendre du champ d'action de l'entreprise. À cet égard, les résultats de cette recherche ont permis d'illustrer la variation des difficultés à trouver un successeur en fonction du domaine dans lequel l'entreprise est implantée. En ce sens, nous rejoignons les écrits de Handfield sur le secteur agricole (2006). De surcroît, une PME de niveau local, comme un salon de coiffure, un dépanneur, etc., ne sera pas autant influencée par le territoire sur lequel elle est installée. La raison est qu'on aura toujours besoin de ces entreprises peu importe le territoire dans lequel elles seront situées. Dans le cas d'entreprise œuvrant au niveau régional, le territoire peut avoir une influence sur le développement de celle-ci. Une scierie sera plus avantagée par le fait d'être établie dans une région où la présence de forêts est importante.

Finalement, il semble que le sentiment d'appartenance à la région soit un élément qui influence davantage lorsqu'on est en processus de relève. La répartition des répondants de l'enquête en fonction du classement de Cadieux indique ce phénomène. Les personnes en processus de relève l'ont démontré dans leurs réponses aux différentes questions. Dans la même veine, les entrepreneurs interrogés se montrent généralement sensibles à l'avenir économique de Saguenay et ils sont affectés par les mauvaises nouvelles économiques. En bout de ligne, les impacts du sentiment d'appartenance apparaissent notables.

Dans un contexte de mondialisation des marchés où le capitalisme est prédominant, la présence des PME doit être davantage encouragée afin de pallier aux nombreuses mises à pied effectuées par la grande entreprise. Cependant, la pérennité d'une PME peut être possible qu'à la condition d'avoir entre les mains un bon plan de relève. Or, il apparaît qu'à Saguenay, comme dans le reste du Québec, une part importante des entreprises soit sans plan de relève. Dans le cadre de cette recherche, huit participants sur 15 n'avaient encore rien fait pour assurer la relève de leur PME. Le participant D, qui possède une PME dans le domaine de l'électricité, a très bien illustré le problème. Selon lui, ses employés gagnent déjà de très bons salaires et ils ne sont tout simplement pas intéressés à porter sur leur épaules le fardeau de toutes les responsabilités rattachées à la direction d'une entreprise. Ils préfèrent travailler 40 heures par semaine et profiter du reste du temps pour vaquer à leurs loisirs.

Au demeurant, les difficultés économiques n'ont pas les mêmes répercussions pour tous les individus. Si pour certains une crise économique est synonyme de temps durs, pour d'autres, c'est le moment de faire de bonnes affaires. Tout dépend du domaine dans lequel la PME évolue. En période de crise, les entreprises œuvrant dans le domaine des produits de seconde main et des réparations sont celles qui vont le mieux se sortir d'affaire au détriment des magasins qui vendent des articles neufs.

Il est important pour la région et en particulier pour Saguenay, qui est le pôle urbain principal de la région, de consolider son pouvoir d'attraction en diversifiant son économie. Une des solutions repose sur la force du nombre que forment les PME. Celles-ci ont l'énorme avantage de s'adapter rapidement aux changements imposés par la mondialisation et sont davantage en mesure d'offrir des produits et services uniques et personnalisés. De plus, les retombées économiques régionales des PME sont beaucoup plus importantes que celles des grandes entreprises étrangères. Avec un passé historique ayant façonné une culture ouvrière revendicatrice d'une grande partie de la population (Proulx, 2007 : p.48), il est essentiel que celles-ci apprennent à innover davantage et à stimuler l'entrepreneuriat régional.

Cette recherche a également permis d'en savoir plus sur le point de vue des dirigeants d'entreprise quant à la façon d'améliorer l'économie de la région et

quelles sont les embûches à son développement. En résumé, ceux-ci critiquent le manque d'appuis au niveau politique. Selon certains, les gouvernements n'encouragent pas suffisamment les inventeurs et les PME existantes. Les ressources financières sont difficiles à aller chercher.

Il ne fait aucun doute, pour les entrepreneurs interrogés, que la grande entreprise est d'une importance capitale dans la région. Parmi l'ensemble des personnes interrogées, six répondants ont affirmé que le développement du Saguenay passe par la grande entreprise. Ceci vient confirmer l'affirmation de Marc-Urbain Proulx sur la présence d'une « culture ouvrière revendicatrice » chez les gens de la région. Fait qui peut paraître contradictoire avec le précédent propos, une autre tranche de répondant (6/15) a affirmé, qu'au contraire, l'on devait préconiser la diversification économique. Selon ce groupe, il faut encourager les gens à tenter leur chance et à stimuler davantage l'entrepreneurship dans la région et cesser d'être à la remorque des grandes multinationales.

La recherche que nous avons effectuée a permis de découvrir que globalement, le sentiment d'appartenance a une influence modérée sur la relève entrepreneuriale à Saguenay. L'enracinement au territoire est davantage une question pratico-pratique tel que : la proximité des services et des marchés, la bonne fluidité de la circulation, etc. Mais dans l'ensemble, les entrepreneurs de Saguenay interrogés semblent ouverts sur le monde. Même si la qualité de vie est

un critère important pour les citoyens de Saguenay, on pourrait facilement attribuer cet avantage à toutes les villes éloignées des grands centres du Québec, sans être en mesure d'évaluer s'il s'agit bien du sentiment d'appartenance ou tout simplement un sentiment de bien être dans un milieu donné.

Le sentiment d'appartenance à la région est un concept qui n'est pas facile à évaluer. Ce travail a permis de constater que la population de Saguenay démontre un attachement profond envers le milieu régional. Au sujet de la problématique reliée à la relève d'entreprise, cette recherche a permis de faire le constat que celle-ci dépend du domaine dans lequel l'entreprise évolue et des salaires versés aux employés. Lorsqu'une entreprise paie ses employés à gros salaire, les chances sont plus élevées que les employés refusent de prendre les rênes d'une entreprise car ils ont suffisamment d'argent et qu'ils pensent davantage à obtenir une meilleure qualité de vie. Il serait intéressant de s'attarder à ce type de problème dans un futur travail de recherche.

La base économique de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean repose essentiellement sur l'extraction des matières premières par des multinationales. L'existence d'une telle industrie, préconisant le travail à la chaîne et répétitif, ne permet peut-être pas aux travailleurs de développer un sentiment d'appartenir au milieu de travail. De plus, les salaires élevés offerts par la grande industrie à Saguenay encouragent l'apparition de grands écarts de salaires dans la population. Ce fait n'est pas constaté dans la région de la Beauce. Tel que

confirmée par Carrier et Billette dans leur ouvrage sur cette région du Québec, la présence des bas salaires a une incidence directe sur l'augmentation de l'appartenance des gens envers leur territoire. Le fait d'avoir dans la région du Saguenay des différences de salaire très élevées a certainement des effets sociaux et économiques.

Ainsi, l'application du concept des Beaucerons selon laquelle on retrouve dans cette région une forte coopération entre les entreprises et dans l'ensemble des sphères de la vie sociale ne semble pas se retrouver à Saguenay. Dans ce contexte, les réponses à la question 7 (Seriez-vous prêt à réduire le prix de vente de votre entreprise pour que celle-ci demeure entre les mains d'entrepreneurs régionaux?) démontrent l'esprit individualiste des gens de Saguenay. En effet, les résultats ont démontré que les chefs de PME en processus de relève étaient deux fois plus nombreux à refuser une diminution du prix vente de leur entreprise. Il s'avère que la présence d'un successeur rend le dirigeant plus rigide quant à la possibilité de réduire le montant de la vente. Au contraire, les participants sans successeurs étaient beaucoup plus souples étant donné qu'un bon nombre d'entre eux étaient à la recherche de quelqu'un pour prendre les rênes de leur entreprise.

En ce qui concerne le sentiment d'appartenance, les réponses données par les participants font davantage référence à la qualité de vie. Il ne faut donc pas être surpris de l'apparition d'un nombre de plus en plus grand de retraités revenant finir leurs jours sur le territoire du Saguenay-Lac-Saint-Jean. La venue de ces

gens contribue certes au roulement de l'économie mais n'aide en rien la résolution de la problématique de la relève entrepreneuriale. Les résultats ont démontré également que les gens en processus de relève attachent plus d'importance au concept d'appartenance dans leur démarche de relève. Pour eux, il est important que le successeur ait un attachement profond à la région et que ce dernier puisse avoir une certaine influence sur le succès ou l'échec de l'entreprise. D'un autre côté, les résultats de cette recherche ont permis de constater la forte présence d'une dualité entre la région et les grands centres dans le cœur des gens. En effet, la moitié d'entre eux en faisait la démonstration dans leur propos sans que la question soit directement posée. Ceci signifie que l'identité régionale fait partie intégrante de la culture et des mœurs des entrepreneurs de Saguenay.

BIBLIOGRAPHIE

BASSAND, Michel (1990), « Culture et régions d'Europe », Lauzanne, Presse polytechniques et universitaires romandes, 255 pages.

BEAUD, Jean-Pierre (2004), « L'échantillonnage », dans GAUTHIER, Benoît, *Recherche Sociale – De la problématique à la collecte des données*, 4^{ième} édition, Québec (Québec), pp.211-242.

BOIVIN, Roger (2004), « Évolution de l'utilisation du territoire. Ville de Saguenay 1977-2001 », Mémoire de fin d'étude, Département de géographie, Université Laval.

CADIEUX, Louise (2005), « Les PME familiales : Gestion, succession et intervention », UQTR, présentation de la recherche.

CARRIER, Mario et BILLETTE, André (1994), « Le développement économique local et les PME industrielles : Le cas de la région de Saint-Georges-de-Beauce », dans PROULX, M-U., *Développement économique – Clé de l'autonomie locale*, Québec, Éditions Transcontinentale, pp. 221-240.

Centre d'orientation et de consultation psychologique (2005), Université Laval [En ligne], <http://www.cocp.ulaval.ca/sgc/pid/1369>

CLD de la ville de Saguenay (2007), [En ligne], <http://www.cldvillesaguenay.ca/>

COUTU, Jean-Claude (2001), « Rapport sur la réorganisation municipale dans la municipalité régionale de comté de Rouyn-Noranda », (*Rapport du mandataire à la ministre*). 70 pages.

DESCHÈNES, D. (1993), « L'identité et le sentiment d'appartenance des membres de la communauté de Saint-Fulgence : Rapport de recherche », UQAC, 33 pages.

DIONNE, Hugues et THIVIERGE, Nicole (2000), « Le développement humain et l'identité territoriale et communautaire », dans CARRIER, M. et CÔTÉ, S., *Gouvernance et territoires ruraux*, Rimouski (Québec), Université du Québec à Rimouski, pp.301-332.

FCEI – Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (2004), « Québec – Regard sur la PME », http://www.fcei.ca/quebec/pdf/Qc_Primer_2004.pdf

GAGNÉ, M. et TREMBLAY, Pierre-André (1995), « Sentiment d'appartenance et développement local : une étude de cas à Chibougamau », *GR/R*, Université du Québec à Chicoutimi, 29 pages.

GAGNON, Christiane et KLEIN, Juan-Luis (1991), « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social », Cahiers de géographie du Québec, volume 35, numéro 95, pp239-255.

GAUTHIER, Majella-J., LALIBERTÉ, Diane et DESCHÈNES, Jean-Pierre (2006) « L'inégalité des territoires devant l'exportation : Le cas du Saguenay-Lac-Saint-Jean », in Simard, M., Lafontaine, D. Savard, S., Tremblay, M. et Tremblay, P.-A. (dir.) *Inégalités, démocratie et développement. Des enjeux pour la gouvernance des territoires locaux et régionaux*, Rimouski/Saguenay, ARUC-ÉS, CRDT, GRIDEQ et GRIR, p.120-129.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Finances, Économie et Recherche, « Les PME au Québec – État de la situation, 1999 », [En ligne],
<http://www.mic.gouv.qc.ca/dgae/pme-99/>.

GRANOVETTER, Mark (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Volume 91, No 3, pp 481-510.

GUERTIN, D. (1987), « Sentiment d'appartenance chez l'adolescente et chez l'adolescent en milieu scolaire », *Mémoire UQAC*, 29 pages.

GUMUCHIAN, Hervé et MAROIS, Claude, (2000), « Initiation à la recherche en géographie », Montréal (Québec), 425 pages.

HANDFIELD, Mario (2006) *Étude des facteurs culturels et sociaux dans l'abandon du processus de succession au sein des entreprises agricoles familiales : analyse des logiques et des stratégies des partenaires à partir de la perspective des prédecesseurs familiaux*. Thèse de doctorat en Développement régional, Université du Québec à Rimouski, Rimouski, Québec, 775 pages.

HOUÉE, Paul (2001), « Le développement local au défi de la mondialisation », publié par L'Harmattan, 249 pages.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2007), « Bulletin statistique régional – Saguenay-Lac-Saint-Jean », volume 4, numéro 1, 24 pages.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2007), [En ligne],
http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/recens2001_02/population02/occupter02.html.

JOYAL, André et DESHAIES, Laurent (2000) « Réseaux d'information des PME en milieu non métropolitain », *Cahiers de Géographie du Québec*, vol. 44, no.122, p.189-207.

JULIEN, Pierre-André (1997), « Le développement régional – Comment multiplier les Beauce au Québec », Laval, IQRC, 142 pages.

LEMELIN, André et MORIN Richard (1991), « L'approche locale et communautaire au développement économique des zones défavorisées », *Cahiers de Géographie du Québec*, vol. 35, no.95, p.239-255.

LORRAIN, J. (2006), « La relève entrepreneuriale dans les entreprises : Étude de quatre régions du Québec », UQTR, présentation de la recherche.

MDEIE (2007), « Cahier de briefing de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean – Juillet 2007 », page 5.

MDEIE (2007), Les enjeux de la relève – Préambule – Le transfert d'entreprise en contexte de PME, Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, [En ligne],

http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/fr/entreprises/service.prt?svcid=PAGE_GENERIQUE_CATEGORIES30&iddoc=82403, 45 pages.

MÉRENNE-SCHOUUMAKER, Bernadette (1996), « La géographie au service du développement local – Le bilan du Colloque de Liège (16-18 novembre 1995) de l'Association des Géographes Français », *Cahiers de géographie du Québec*, vol.40, no. 111, pp. 479-484.

MOQUAY, Patrick (1998), « Sentiment d'appartenance et développement régional » dans Côté, S. et Proulx, M-U., *Espaces en mutation*, GRIDEQ et GRIR, Rimouski, pp57-70.

MUCCHIELLI, Roger (1980), « Le travail en groupe », Éditions ESF, 100 pages.

MUZYCK, Bernard (1992), « The characteristics of Autonomous Industrial Action in South-West Flanders », in *Industrie et territoire*, Colloque international de Grenoble, Université Pierre-Mendès, France. (Communication polycopiée de l'IREP), 27 pages.

PERRIN, Jean-Claude (1992), « Pour une révision de la science régionale. L'approche par le milieux », *Revue canadienne des sciences régionales*, XV :2 (Eté 1992), Université d'Aix-Marseille (III), pp.155-197.

PERRON, Michel, RICHARD, Laurent et VEILLETTE, Suzanne (1997), « Structure sociorésidentielle et condition de vie au Saguenay », *Cahier de géographie du Québec*, vol 41, no. 112, p.31-48.

POLÈSE, Mario et SHEARMUR, Richard (2005), « Économie urbaine et régionale 2^{ième} édition – Introduction à la géographie économique », Paris, Economica, 376 pages.

PRÉVOST, Paul (1993), « Entrepreneurship et développement local. – Quand la population se prend en main. », Montréal, Les éditions Transcontinentales Inc., 198 pages.

PROULX, Marc-Urbain (2007), « Vision 2025 – Le Saguenay-Lac-Saint-Jean face à son avenir », Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, 263 pages.

PROULX, Marc-Urbain (2002), « L'économie des territoires du Québec », Sainte-Foy, Presse de l'Université du Québec, 364 pages.

PROULX, Marc-Urbain (1992), « Le secteur public des MRC du Québec », Acte du forum national sur la décentralisation, UMRCQ.

SIMARD, Martin et BRISSON, Carl (2007) « L'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean. Profil géographique et apport au développement », *Économie et Solidarités*, vol. 38, no.1, p.211-219.

SIMARD, Martin et GAUTHIER, Majella-J. (2004), « Les enjeux territoriaux associés à la réforme municipale. Le cas de Saguenay », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 48, no. 134, p.191-207.

SIMARD, Martin (2000) « Les communautés locales et l'espace monde. Les processus identitaires de la postmodernité », *Géographie et cultures*, no.36, p.3-21.

SIMARD, Martin (1999), « Communauté, identité et développement : pour un nouveau cadre d'analyse », dans Lafontaine, D., et Thivierge, N., *Les régions fragiles à la mondialisation*, Rimouski (Québec), GRIDEQ – GRIR, pp.23-39.

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

STORPER, Michael et SCOTT, Allan J. (1988), « The Geographical Foundations and Social Regulations of Flexible Production Complexes », in WOLCH, J. et DEAR, M. (dir.), *Territory and Social Reproduction*, London and Boston, Allen and Unwin, 39 pages.

TRUDEL Robert, ANTONIUS, Rachad (1991), « Méthodes quantitatives appliquées aux sciences humaines », Montréal, CEG, 545 pages.

VACHON, Bernard (1993), « Le développement local – théorie et pratique – Réintroduire l'humain dans la logique de développement », Boucherville, Les presses des Ateliers Graphiques Marc Veilleux Inc., 331 pages.

VENNE, Michel (2006), « Pour une politique d'occupation du territoire », dans Simard, M., Lafontaine, D., Savard, S., Tremblay, M., Tremblay, P-A, *Inégalité, démocratie et développement – Des enjeux pour la gouvernance des territoires locaux et régionaux*, Rimouski – Saguenay, ARUC-ÉS, CRDT, GRIDEQ et GRIR, p.1 à 8.

Ville de Montréal (2003), [En ligne],
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/SOMMET_FR/MEDIA/DOCUMENT_S/Developpement_local.pdf

« Le développement local », présenté par le Groupe de travail du Sommet de Montréal 2003, 13 pages.

VILLE DE SAGUENAY (2005), « Miser sur le développement durable : pour une meilleure qualité de vie », *mémoire présenté par la Ville de Saguenay*. Dossier : 19202-03-001, 5 pages.